



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JAQUELINE BORGES FEROLLA

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo em um
escritório de advocacia no Distrito Federal e em Goiás**

Brasília – DF
2018

JAQUELINE BORGES FEROLLA

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo em um
escritório de advocacia no Distrito Federal e em Goiás.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Rodrigo
Ferreira.

Brasília – DF

2018

Ferolla, Jaqueline Borges.

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo em um escritório de advocacia no Distrito Federal e em Goiás. – Brasília, 2018.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Doutor Rodrigo Ferreira, Departamento de Administração.

1. Clima Organizacional. 2. Gestão de Pessoas no Setor Jurídico. 3. Gestão de Pessoas Estratégica. 4. Escritório de Advocacia. 5. Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

JAQUELINE BORGES FEROLLA

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo em um
escritório de advocacia no Distrito Federal e em Goiás.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Jaqueline Borges Ferolla

Prof.º Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Prof.ª Especialista, Débora
Dorneles Barem
Professor-Examinador

Prof.º Me. Marcos Alberto
Dantas
Professor-Examinador

Brasília, 05 de julho de 2018.

Dedico este trabalho aos meus pais, que tanto por mim fizeram.

AGRADECIMENTOS

Sobre as minhas crenças e força, agradeço a Deus por todas as bênçãos concedidas a mim e a minha família.

Sobre quem eu sou e a tudo me ensinou, agradeço aos meus pais e ao meu irmão.

Sobre o respeito e a amizade, agradeço aos meus amigos e ao meu namorado.

Sobre minha formação e meus conhecimentos, agradeço a todo corpo docente e aos técnicos da Universidade de Brasília – UnB, em especial, ao Departamento de Administração – ADM e ao meu orientador, professor Dr. Rodrigo Ferreira.

Sobre a cooperação e ajuda, agradeço aos colaboradores do escritório de advocacia da vigente pesquisa pelo auxílio e tempo despendido para a conclusão das linhas que se seguem.

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a percepção dos colaboradores de um escritório de advocacia localizados em Brasília, Distrito Federal, e Goiânia, Goiás, sobre a questão do clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que relaciona e aproxima as expectativas dos funcionários às expectativas das organizações, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente organizacional produtivo, saudável e com melhores desempenhos. Fez-se uso de uma escala de clima organizacional validada para o Brasil. O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta por 61 itens, associados a uma escala tipo Likert de 10 pontos (1 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente), e divididos em cinco fatores, quais sejam: 1) Apoio da chefia e da organização; 2) Recompensa; 3) Conforto físico; 4) Controle/pressão; e, 5) Coesão entre colegas. A segunda parte do questionário era composta por quatro itens de avaliação do perfil do participante. Participaram da pesquisa 25 colaboradores, de um total de 49 (54% de participação), que ocupavam diferentes funções, instâncias, gênero e tempo de trabalho na empresa. A amostra da pesquisa percebeu os fatores de clima organizacional de modo diverso, tanto moderadamente negativa, com destaque para os fatores de “recompensa” e “controle/pressão”, quanto positiva, particularmente no que diz respeito aos fatores “conforto físico” e “coesão entre colegas”. Também se infere que a avaliação do clima organizacional é um importante meio de gestão da organização, pois dispõe conhecimento sobre a situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos seus funcionários, podendo este aspecto ser um dos indicadores para a gestão da eficácia organizacional. Além disso, o estudo também contribuiu para a geração de conhecimento sobre o clima organizacional no setor judiciário, bem como sobre as práticas de gestão de pessoas e de clima nesse ramo, fornecendo elementos científicos para uma área que carece de pesquisas e desenvolvimentos na temática. Ao final, tem-se a discussão dos limites do estudo, bem como a sugestão de uma agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão de pessoas no setor jurídico. Clima organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Agentes influentes no clima organizacional.	17
Figura 2 - Organograma do escritório.	37
Figura 3 - Hierarquização de cargos do escritório.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes por cargo.....	38
Tabela 2 – Sexo dos respondentes.....	39
Tabela 3 – Cargo dos respondentes.	39
Tabela 4 – Sede de atuação dos respondentes.....	40
Tabela 5 – Tempo de trabalho dos respondentes.....	40
Tabela 6 - Análise do fator: "apoio da chefia e da organização".....	45
Tabela 7 - Itens do fator "apoio da chefia e da organização".....	47
Tabela 8 - Análise do fator: "recompensa".....	50
Tabela 9 - Itens do fator "recompensa".....	51
Tabela 10 - Análise do fator: "conforto físico".....	53
Tabela 11 - Itens do fator: "conforto físico".....	54
Tabela 12 - Análise do fator: "controle/pressão.".....	56
Tabela 13 - Itens do fator: "controle/pressão".....	57
Tabela 14 - Análise do fator: "coesão entre colegas".....	59
Tabela 15 - Itens do fator: "coesão entre colegas.".....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Clima – Clima Organizacional

Cultura – Cultura Organizacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

Escritório – Escritório de Advocacia

ECO – Escala de Clima Organizacional

SPSS - *Statistical Package for the Social Scienses*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativas	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Evolução da gestão de pessoas como percussora para o desenvolvimento do clima organizacional	14
2.2	Conceitos de clima organizacional	16
2.3	Conceito de cultura organizacional e sua relação com o clima organizacional	19
2.4	Modelos de mensuração e pesquisa do clima organizacional.....	21
2.4.1	Modelo de Litwin e Stringer	22
2.4.2	Modelo de Sbragia	23
2.4.3	Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre	25
2.4.4	Modelo de Kozlowski.....	26
2.4.5	Modelo de Coda	27
2.4.6	Modelo de Halpin e Croft.....	29
2.4.7	Modelo de Bispo.....	30
2.4.8	Modelo de Martins	32
2.5	Gestão de pessoas no setor jurídico: contextualização do campo de pesquisa	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	35
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	36
3.3	População e amostra.....	38
3.4	Instrumento de pesquisa	41

3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1	Apoio da chefia e da organização	45
4.2	Recompensa	50
4.3	Conforto Físico	53
4.4	Controle/Pressão.....	56
4.5	Coesão entre colegas.....	59
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	71
	Apêndice A – Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional.....	71

1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente mudança e globalização do mercado e das organizações, estas sentem cada vez mais o interesse em investigar os principais fatores que expliquem seu desempenho e o sucesso empresarial. Neste ínterim, a partir do ano de 1945, iniciaram-se os primeiros estudos sobre as questões de liderança, democracia no trabalho e motivação humana.

Com os estudos, a valorização do capital humano nas organizações se intensificou e hoje, cada vez mais, o fator humano é visto como vantagem competitiva no mercado e também no setor público. Carvalho e Souza (1999, p. 73) defendem que “o Capital Humano é a capacidade, [...] e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Farias (2004) também defende que o capital humano pode ser citado como uma vantagem competitiva, pois, os indivíduos são considerados bens intangíveis, não sendo facilmente entendido e imitado pela concorrência.

A compreensão da relação entre a gestão de pessoas e o sucesso organizacional levou à crescente necessidade de entender, atrair e desenvolver o capital humano das organizações. Neste sentido, os processos de gestão de pessoas se desvinculam da imagem de gestão meramente de suporte, advinda do século XIX, para se tornarem uma gestão estratégica às organizações. A gestão de pessoas estratégica investiga e busca compreender o indivíduo, suas satisfações, seus anseios e inter-relacionamentos como forma de subsidiar políticas e práticas capazes de prover o crescimento do desempenho organizacional. Tal área necessita, além de compreender os indivíduos, compreender a organização como um todo, seu ambiente, crenças e objetivos para que, assim, ela possa criar uma relação mútua entre empresa e colaboradores e, conseqüentemente, a conquista de melhores resultados (KNAPIK, 2008).

A priori, as primeiras estratégias direcionadas à gestão de pessoas estariam associadas àquilo que Mascarenhas (2008) se refere como paradigma de adequação indivíduo-cargo, que remete aos princípios difundidos pela teoria clássica da Administração. Tal paradigma se restringia à busca do alinhamento entre as tarefas de responsabilidade de determinadas posições hierárquicas e às

qualificações e características necessárias das pessoas que ocupariam esses cargos. Para esta teoria, os anseios, as percepções e as opiniões dos indivíduos na organização não estavam em análise e discussão. Somente anos depois, em meados da década de 1970, os estudos sobre as percepções dos colaboradores e sua importância para o meio organizacional começaram a ganhar caráter científico.

O ambiente e as estratégias das organizações sofrem forte influência da rápida mudança do mercado e das necessidades sociais que se prestam a atender, levando, assim, a uma busca constante na dinamização de seus processos de negócios, bens e produtos, para o alcance de melhores resultados. Tais mudanças, por sua vez, resultam em impactos positivos e negativos no ambiente de trabalho da organização. Desta forma, a vivência e integração dos colaboradores também se submetem a tais efeitos. Para amenizar impactos indesejáveis e prover um ambiente de trabalho saudável aos envolvidos, as organizações tendem a dirigir estratégias aos seus capitais humanos, proporcionando condições de desenvolvimento pessoal e profissional. De certo modo, potencializar o capital humano contribui, simultaneamente, para o bom resultado da empresa.

Schneider (1985) observou que, na década de 1980, as pesquisas na área ainda eram escassas e, somente a partir da década de 1990, a percepção dos colaboradores passou a ser ouvida e estabelecida como estudo de clima organizacional. Se tratado o capital humano como uma grande referência de sucesso no meio empresarial, ou seja, em outras palavras, é o capital humano que vai determinar o futuro da companhia, conforme defendido por Gomeiro (2001), infere-se que o estudo do clima organizacional é um importante meio para avaliar o comportamento humano no trabalho, sendo determinístico à sobrevivência e ao futuro da organização (MARTINS et. al., 2004).

Neste ínterim surge o estudo do clima organizacional, que tem o propósito de entender os anseios, as satisfações e as necessidades dos colaboradores, tendo em vista o que se espera em termos de estratégia organizacional. O clima organizacional, conforme Schein (1985), é um conjunto de propriedades e características das organizações que podem ser mensuráveis, e tem grande importância em esclarecer ao corpo gestor, por meio de um mapeamento das percepções dos colaboradores, os principais fatores internos da organização, as reais necessidades, falhas ou problemas que carecem atendimento e melhorias,

provendo, assim, segundo Santos (2010), um aumento da satisfação dos funcionários com as condições e interações do ambiente.

O estudo do clima pode ser considerado como uma ferramenta estratégica à Administração, utilizada para medir e apurar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa perante algumas variáveis. Aqui se faz importante conhecer a pretensão, aspiração e necessidade de cada colaborador na organização, direcionando as medidas para que a empresa alcance seus objetivos institucionais, bem como para que as expectativas do trabalhador sejam atendidas e estes se sintem satisfeitos e em um ambiente propício ao trabalho (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

Como requisitos dos estudos de clima organizacional utilizam-se predominantemente dados obtidos por meios objetivamente mensuráveis e que descrevam como as condições se apresentam durante um determinado período de tempo, de acordo com a percepção dos trabalhadores. Outro ponto é que o estudo de clima fornece um diagnóstico geral da empresa e indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Em concordância com a literatura sobre a importância de pesquisa do clima, no contexto jurídico a ser estudado, tem-se ainda a necessidade de fortalecer as relações organizacionais, de valorizar o capital humano e, não menos importante, de avaliar as principais tratativas em gestão de pessoas da empresa, bem como os instrumentos e as ferramentas que a subsidiam, de modo a direcioná-los a um viés mais estratégico de gestão e desvincular de uma gestão pautada ao cumprimento da folha de pagamento e diretrizes trabalhistas.

Dada tamanha importância do estudo do clima ao contexto empresarial, a vigente pesquisa se propôs a analisar a percepção dos colaboradores de um escritório de advocacia localizado em Brasília, Distrito Federal, e Goiânia, Goiás, sobre a questão do clima organizacional. O campo de estudo se deu no segmento de advocacia, pois, em termos gerais, ali não se tem a predominância de Recursos Humanos como processo estratégico às organizações, restringindo-se basicamente aos cumprimentos trabalhistas do quadro de funcionários. Assim, desejou-se contribuir para a construção do conhecimento sobre o clima organizacional no escritório em estudo.

1.1 Formulação do problema

O problema que orientou a presente pesquisa é: qual é a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional em um escritório de advocacia?

1.2 Objetivo Geral

A vigente pesquisa tem por objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores de um escritório de advocacia localizado em Brasília, Distrito Federal, e Goiânia, Goiás, sobre a questão do clima organizacional.

1.3 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a percepção dos funcionários de um escritório de advocacia situado nas cidades de Brasília e Goiânia em relação ao clima organizacional;
- b) Discutir os principais fatores positivos do clima organizacional percebidos pela amostra de interesse;
- c) Discutir os principais fatores negativos do clima organizacional percebidos pela amostra de interesse; e
- d) Prover maior cunho estratégico à gestão de pessoas do escritório de advocacia, por meio do estudo do clima organizacional.

1.4 Justificativas

O estudo do clima organizacional é uma importante ferramenta que relaciona e aproxima as expectativas dos funcionários às expectativas das organizações,

contribuindo para que ambas sigam em uma mesma direção e propiciem um ambiente produtivo, de crescimento e saudável. Com isso, as organizações alcançam melhores resultados e ofertam melhores serviços e produtos. O estudo da gestão do clima contribui para uma melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade, uma vez que o ambiente seja favorável, que os recursos dispostos pelas empresas sejam suficientes e que as pessoas estejam preparadas para o trabalho e seguras do que estão fazendo (LUZ, 2003). Trata-se, portanto, de um relacionamento cíclico entre colaborador, empresa e sociedade, sendo as organizações responsáveis por disporem de mecanismos, regras e recompensas que auxiliem o desenvolvimento dos colaboradores que, em troca, ofertam habilidades, motivação interna, personalidade e trabalho (KNAPIK, 2008). Quando tal relação flui bem, a sociedade é beneficiada, com produtos e serviços de maior qualidade; a economia torna-se mais dinâmica e o mercado mais competitivo.

A vigente pesquisa ensejou ainda prover uma melhor relação entre a organização e seus colaboradores, por meio do estudo do clima organizacional, buscando compreender as principais características da empresa que atendem ou não as necessidades dos funcionários. Pautado nisso, é possível identificar melhorias na relação colaborador-empresa, contribuindo para a existência de inter-relações mais agradáveis, melhor clima, satisfação no trabalho e motivação ao colaborador. Conforme defendido por Fulmer, Gerhart e Scoit (2003), as relações positivas dos funcionários servem efetivamente como um ativo intangível e duradouro, podendo, assim, ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada ao nível da empresa. Logo, o presente estudo também se justifica institucionalmente.

Para fins acadêmicos, vale a pena destacar a relevância do estudo para o setor jurídico, uma vez que este campo tende a ser escasso de estudos voltados à gestão de pessoas e ao clima organizacional, bem como apresentar como característica a cultura de uma gestão de seus Recursos Humanos vistos como agentes de suporte ao negócio, e não de forma estratégica. Conforme colocado por Aurum (2015), percebe-se nos últimos anos uma preocupação por parte de grandes escritórios de advocacia em estabelecer novos processos em suas políticas, fomentar e recrutar pessoas que valorizem uma gestão estratégica. Portanto, a pesquisa contribuirá para a disseminação deste conceito de gestão estratégica dos recursos humanos no campo jurídico, além de propiciar a geração de novos conhecimento em gestão e para futuras pesquisas neste segmento (ARMOND, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, a literatura relacionada ao tema “clima organizacional” é bastante difundida e abundante no campo da Administração. Neste sentido, com o intuito de promover uma revisão da literatura a ela relacionada e fundamentar teoricamente a vigente pesquisa, a seguir, têm-se os principais assuntos a serem abordados no referencial teórico e que possibilitaram consistência à investigação do problema e resolução aos objetivos da pesquisa:

- a) Evolução da gestão de pessoas como percussora para o desenvolvimento do clima organizacional;
- b) Conceitos de clima organizacional;
- c) Conceitos de cultura organizacional e sua relação com o clima organizacional;
- d) Modelos de mensuração do clima organizacional; e
- e) Gestão de pessoas no setor jurídico: contextualização do campo de pesquisa.

2.1 Evolução da gestão de pessoas como percussora para o desenvolvimento do clima organizacional

O estudo de gestão de pessoas nas organizações nem sempre foi pautado em abordagens estratégicas, comportamentais, sistêmicas e com foco na valorização de seus Recursos Humanos. Com a evolução da Teoria Geral da Administração, foi possível notar que as organizações começaram a ser comparadas a organismos vivos, desvinculando-se da imagem de uma entidade meramente produtiva e científica.

O pioneiro nos estudos das relações humanas na organização foi Elton Mayo, contrariando vários princípios da Administração Científica (ou Taylorismo).

A obra *Principles of Scientific Management* (em português, Princípios da Administração Científica) de Taylor (1911) apresenta uma forma de elevar o nível de produtividade, fazendo com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, sem elevar os custos de produção. Dessa maneira, os fundamentos básicos do

Taylorismo eram: a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos; a substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos; a divisão do trabalho; e, a execução e o controle do desenvolvimento do trabalho de acordo com o testado cientificamente.

Com o tempo, surgiram outros estudiosos e ideais no fortalecimento da Administração Científica, tais como: Frank e Lilian Gilbreth, que propuseram princípios relativos à economia de movimentos; Henry Gantt, que trabalhou o sistema de pagamento por incentivo; Harrington Emerson, que definiu os 12 princípios da eficiência; Morris Cooke, que estendeu a aplicação da Administração Científica à educação e às Administrações Públicas; e, por fim, Henry Ford, que criou a linha de montagem, aplicando e aperfeiçoando o princípio da racionalização. Críticas também estavam presentes à Administração Científica, com destaque para aquelas que defendiam a despersonalização do funcionário, comparando-o a engrenagem do sistema produtivo, sendo este passivo e desencorajado de tomar iniciativas.

Deu-se, então, o surgimento da principal teoria que se contrapunha ao Taylorismo: o movimento das Relações Humanas. Este substituiu a ênfase na estrutura e nas tarefas da Abordagem Clássica pela ênfase nas pessoas. O processo de evolução das Relações Humanas foi responsável pelo surgimento de uma das áreas de especialização em Administração: a Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Para Mascarenhas (2009, p. 303), a Administração de Recursos Humanos surgiu aprimorando e incorporando críticas:

“A gestão estratégica de pessoas segue seu curso de desenvolvimento e se associa à noção de alinhamento sistêmico, evidenciando e popularizando o papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Surge, assim, a Abordagem Contingencial, que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores de contingência, tais como o ambiente externo, a estratégia, ao clima e cultura organizacional”.

Este tipo de abordagem configura-se, em sua essência, como um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando como base as diferentes opiniões dos colaboradores, além de levantar falhas ou problemas que merecem atendimento e correção. A partir dessa conscientização e do crescimento da gestão estratégica de pessoas, tem-se o surgimento e fortalecimento de estudos e políticas voltadas ao clima organizacional como fonte clara das percepções dos funcionários em

determinado momento, sendo possível entender a representação da realidade organizacional, tratá-la e alavancar resultados.

2.2 Conceitos de clima organizacional

Uma vez delineado o surgimento do clima organizacional, bem como a contextualização do campo de pesquisa, faz-se importante caracterizar o tema da pesquisa em si, dispondo os diferentes conceitos e visões sobre clima organizacional. Segundo Puentes-Palácio (2001), apesar de toda literatura existente sobre o clima organizacional, a diversidade das abordagens sobre o tema é tanta que se tem a necessidade de constantes reformulações teóricas. Forehand e Gilmer (1964 apud PUENTES-PALÁCIO, 2002) definem o clima como um conjunto de características que descrevem a organização; as distinguem de outras; são relativamente duráveis ao longo do tempo e que influenciam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Gomes (2002) resume o conceito de clima como o “meio ambiente psicológico” das organizações. Neste ínterim, é possível perceber como as características e percepções individuais dos colaboradores sobre o ambiente organizacional influenciam e são fundamentais para o equilíbrio da mesma.

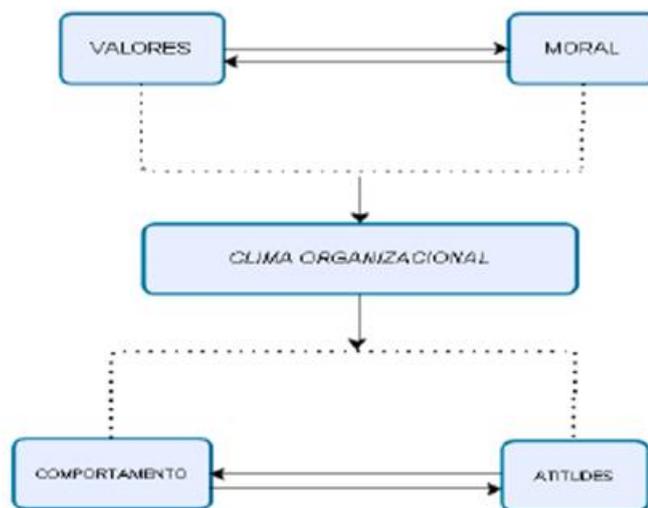
Gomes, Friedman, Hatch e Hunker (2000) afirmam que o trabalho é um fator extremamente importante para a saúde de muitas pessoas e promove a realização do indivíduo tanto profissional quanto pessoal, mas, por outro lado, pode constituir um fator desencadeante de uma série de problemas psíquicos aos indivíduos e ao desempenho das organizações. Para Bispo (2006), a conceituação do clima abrange mais do que a dimensão psicológica dos indivíduos; ele influencia no comportamento, seja de forma positiva ou negativa, e é fator determinante no desempenho do colaborador; representa o elo entre o nível individual e o nível organizacional, uma vez que expressa expectativas, valores, interesses individuais e diretrizes formais.

O fato da conceituação do clima organizacional contar com um conjunto de aspectos sociais, psíquicos, situacionais e organizacionais, mostra a tarefa complexa que é o estudo do mesmo, quando a diferença de percepção das pessoas

sobre os fatos dentro de um ambiente de trabalho, pois cada situação apresenta várias possibilidades de interpretações e fatores externos às organizações, tais como: vida pessoal dos indivíduos, mercado, concorrência, surgimento de novas tecnologias e valores, que podem influenciar na percepção e satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, no convívio e nos resultados organizacionais. Muitos autores consideram a análise externa como um importante agente nas pesquisas de clima. Para Silva (2003), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico, já permite uma análise interna e externa da organização e acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa.

A partir das diferentes conceituações e análises dos estudos nesse tema, é propício o debate sobre quais os principais influenciadores na gestão do clima e como alcançar a satisfação dos colaboradores. Para Oliveira (2008), o clima organizacional possui um elo com o comportamento, a moral e os valores adotados pelos colaboradores nas organizações, sendo que estes interagem entre si e influenciam no clima organizacional. A Figura 1, a seguir, apresenta a inter-relação entre eles e exemplifica como estes estão diretamente relacionados ao clima.

Figura 1: Agentes influentes no Clima Organizacional.



Fonte: Oliveira (2008, p.168).

Para melhor entendimento sobre a influência desses agentes no clima organizacional, entende-se por:

- a) Moral: normas que fundamentam a conduta e são consideradas necessárias e válidas em qualquer tempo ou lugar, tanto para pessoas quanto para organizações;
- b) Valores: crenças, questões éticas e princípios que devem ser cumpridos pelas organizações, se espelhando no modelo de gestão adotado;
- c) Atitude: é o modo que cada indivíduo age e reage em determinadas circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho; e
- d) Comportamento: é o conjunto de atitudes e reações de indivíduos em cada circunstância ou situação vivenciada no contexto social ou na organização.

A realização individual dos funcionários com o ambiente de trabalho pode estar relacionada com as atividades que desenvolve ou com suas expertises, identificação com o trabalho, satisfação com a equipe, com os líderes, com a remuneração e promoções. A satisfação não se restringe unicamente aos estímulos proporcionados pela organização e tampouco pelos aspectos sociais, mas também pelos aspectos cognitivos, cuja interação com os mesmos possibilita ao indivíduo a construção do seu próprio significado.

A satisfação no trabalho é uma disposição subjetiva prazerosa que se origina pelas experiências no ambiente laboral ou pelo envolvimento com as atividades. Portanto, quanto maior for o desenvolvimento profissional e a identificação organizacional, maior será o grau de satisfação do trabalhador (PSICO, 2014). As organizações que se dispõem em gerir estrategicamente seu capital humano subsidiam suas diretrizes e políticas pelo estudo do clima organizacional e pelos valores compartilhados (cultura organizacional), delimitando-se ações capazes de promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, influenciando diretamente no comportamento dos indivíduos e no nível de satisfação com o trabalho. Assim, a tratativa do clima não é apenas eliminar e corrigir fatores negativos e insatisfações ao ambiente de trabalho, mas sim, tornar o ambiente sustentável, agradável e envolvente às equipes integrantes e integrá-los ao gerenciamento de diferentes políticas e processos de gestão de pessoas (cultura organizacional, por exemplo).

2.3 Conceito de cultura organizacional e sua relação com o clima organizacional

Comumente, os conceitos entre clima e cultura organizacional podem ser confundidos – fato que se deve, principalmente, à relação e influência entre tais aspectos. Para as organizações que se prezam por uma gestão de Recursos Humanos estratégica, é fundamental conectar e se fazer conversar com os aspectos de suas diferentes políticas e processos. Neste sentido, nas linhas que se seguem, tem-se a relação entre clima e cultura e como tais aspectos influenciam no sucesso e bem-estar das organizações. Ao se aplicar uma pesquisa de clima, importantes aspectos culturais da empresa devem ser levados em consideração. Por isso, faz-se importante iniciar conceituando cultura organizacional e sua relação à vigente pesquisa e estudo.

O conceito de cultura organizacional proposto por Schein (1984) a define como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como o modo correto de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional exerce forte influência na parte interna da organização, pois, ela fundamenta o modo como os funcionários realizarão as tarefas e se relacionarão. Entretanto, a cultura não é isenta influências, uma vez que a parte externa (mercado, por exemplo) influencia nas políticas e valores compartilhados das organizações, fazendo com que ao longo do tempo, tais pressupostos e valores passem por adaptação e mudanças concernentes.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é como um mecanismo que conforma condutas, que torna homogêneos modos de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos compartilham pontos comuns. Para Lacombe (2003, p. 19), a cultura organizacional é “um conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa”,

sendo que a cultura de uma organização nunca será semelhante ou igual à cultura de outra.

A cultura mostra aspectos formais, tais como: políticas, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, a saber: percepções, sentimentos, atitudes, valores e normas grupais. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são mais difíceis de serem compreendidos, imitados e interpretados, bem como de mudar ou sofrer transformações. Em especial, estes precisam ser vivenciados para serem entendidos. Quando do olhar como um agente externo à empresa, dificilmente será possível compreender seus valores e crenças compartilhados, sendo habitualmente mais fácil a compreensão dos aspectos formais.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam, e ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são modos de dar ao assunto um tratamento mais concreto à conceituação. Em função disto, para Freitas (1991), os elementos mais frequentes citados em relação à cultura são:

- a) Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso; guardam algumas características comuns e que são compartilhadas naturalmente nas relações de trabalho (importância ao consumidor, qualidade operacional, criatividade e inovação, por exemplo);
- b) Crenças e pressupostos: sinônimos, para expressar aquilo que é tido como verdade na organização; tendem a se tornar inconscientes e inquestionáveis;
- c) Ritos, rituais e cerimônias: exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa (admissão, promoção, integração, demissão, por exemplo, grande parte desenvolvida pelos Departamentos de Recursos Humanos);
- d) Normas: as regras que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não;
- e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido, diferentemente das normas.

- f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização (natos e criados).

Em relação aos conceitos e elementos da cultura organizacional, é possível perceber a importância na identificação da cultura, tanto para a gestão da organização, quanto para as equipes e os relacionamentos no trabalho. Segundo Zavareze (2008), o estudo sobre cultura organizacional permite compreender as relações de poder, as regras não escritas e aquilo que é tido como verdade, valores, crenças e mitos.

Diante do exposto, a relação de clima e cultura torna-se de fácil entendimento, pois ambos os aspectos são influenciadores no comportamento dos indivíduos e equipes dentro de uma organização, e agem sobre um mesmo cenário, tendo o clima organizacional constituído com base na cultura (PUENTES-PALACIO, 2002).

2.4 Modelos de mensuração e pesquisa do clima organizacional

Para a aplicação da pesquisa e avaliação do clima organizacional em uma empresa, têm-se vários estudos e autores que apresentam diferentes categorias e dimensões de medida. Segundo Bergamini e Coda (1997), uma pesquisa bem-sucedida de clima organizacional deve ser iniciada pela escolha das variáveis que o influenciam. Assim, o objetivo deste tópico é entender cada modelo proposto e definir aquele que melhor se aplica e avalia os aspectos de clima do escritório de advocacia, buscando assertividade e sucesso na aplicação da mesma.

Tendo em vista que para a realização da presente pesquisa não foi criada uma nova categoria, mas sim, aplicada a mais adequada já existente, nos tópicos a seguir, têm-se os modelos mais conceituais para uma pesquisa de clima organizacional, bem como seus autores e categorias avaliativas. Na parte de método e técnicas de pesquisa, foi pontuado qual o modelo escolhido.

2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, e seu objetivo principal era identificar quais os descritores e fatores comuns às diferentes organizações, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas organizações.

Este modelo utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores, a saber:

- a) Estrutura: averigua o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, averigua a existência de muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- b) Responsabilidade: averigua o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- c) Desafio: avalia o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- d) Recompensa: averigua o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, enfatiza os incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- e) Relacionamento: avalia o sentimento de boa convivência geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- f) Cooperação: avalia a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- g) Conflito: avalia o sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- h) Identidade: averigua o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais; e

- i) Padrões: avalia o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

O modelo de Litwin e Stringer somente foi utilizado no Brasil com as adaptações realizadas por Souza (Souza, 1977; 1980; 1982; 1983) a partir do ano de 1977, contribuindo para o desenvolvimento de outros modelos de aferição do clima organizacional na década de 1980.

2.4.2 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) teve por base o modelo de Litwin e Stringer, sendo elaborado a partir de um amplo estudo realizado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil.

Este faz uso de um modelo contendo 20 fatores/indicadores, com base nos fatores de conformidade, estrutura, recompensa, cooperação, padrões, conflitos e identidade do modelo de Litwin e Stringer (1968), quais sejam:

- a) Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- b) Conformidade: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
- c) Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- d) Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle incisivo sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- e) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- f) Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas' e o quanto existe de prática, normas,

procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;

- g) Autonomia: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; se precisam ou não ter suas decisões verificadas;
- h) Recompensas: investigam quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é atribuído em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- i) Prestígio: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- j) Cooperação: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros;
- k) Padrões: averigua o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- l) Atitude: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- m) Identidade: descreve o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- n) Tolerância: avalia o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- o) Clareza: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- p) Justiça: avalia o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- q) Condições: descreve o quanto à organização atende suas aspirações e expectativas de progresso dos seus colaboradores;
- r) Apoio: investiga o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;

- s) Reconhecimento: avalia o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos; e
- t) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para solução de problemas.

Após o desenvolvimento do modelo de Sbragia (1983), surge o modelo Kolb, em 1986, identificado como uma evolução dos modelos até então desenvolvidos (BIZ et al, 2012).

2.4.3 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

O modelo de Kolb surgiu em 1986, também nos Estados Unidos da América – EUA, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações. Tal instrumento de medida tinha por norte avaliar o tipo de motivo subjacente, através da identificação de como os membros sentem o clima da organização e como gostariam que fosse, permitindo, assim, a verificação das diferenças existentes entre o clima real e o ideal. Tem seu apoio em uma escala de sete fatores/indicadores, com base nos aspectos responsabilidade, padrões e recompensas vistos no modelo anterior, quais sejam:

- a) Responsabilidade: investiga o quanto a organização dispõe responsabilidade pessoal aos membros para realizarem sua parte nos objetivos da organização; ou seja, o quanto os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
- b) Padrões: avalia a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles;
- c) Recompensas: avalia o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho;

- d) Conformismo: averigua o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se moldar;
- e) Clareza organizacional: descreve o sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos;
- f) Calor e apoio: descreve o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho; e
- g) Liderança: avalia a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados.

Kolb, Rubin e McIntyre (1986) elaboraram, então, um questionário onde os funcionários deviam classificar de 1 a 10 o grau em que os fatores estão presentes na organização, bem como marcar o grau que consideram que seria ideal de cada dimensão.

2.4.4 Modelo de Kozlowski

O modelo criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty se deu a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989). São 11 os fatores avaliados, sendo alguns já vistos no modelo de Litwin e Stringer, a saber:

- a) Participação: averigua o ato de encorajamento para que os colaboradores atuem e participem na tomada de decisões organizacionais;
- b) Trabalho em equipe: avalia o modo com que os colaboradores compreendem o ambiente organizacional. Mostra o quão amigável e cooperativo é o ambiente organizacional com relação à equipe de trabalho;
- c) Estrutura: investiga é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas;
- d) Responsabilidade: investiga faz alusão ao sentimento de ser seu próprio chefe; é saber o que tem que fazer e quando fazer;

- e) Clareza: averigua o sentimento de que as coisas na organização são realizadas disciplinadamente e que os objetivos propostos são nitidamente perceptíveis;
- f) Controle: averigua a forma de poder exercida sobre determinada coisa ou pessoa. É a percepção dos colaboradores com relação à pressão sofrida na execução das tarefas referentes ao posto de trabalho;
- g) Suporte da supervisão: avalia a relação com o grau de apoio, confiança e respeito demonstrado pela chefia no ambiente organizacional;
- h) Gestão consciente: avalia o sentimento de que a equipe de gestão é consciente no que diz respeito à satisfação das necessidades da equipe;
- i) Fluxo de comunicação: descreve o grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de flexibilidade, acessibilidade, receptividade e abertura;
- j) Autonomia: descreve a percepção de que os funcionários podem tomar as decisões pertinentes ao seu trabalho sem consultar seus superiores;
- e
- k) Cooperação: avalia a percepção da cooperação entre as múltiplas áreas da organização. Esse sentimento é manifestado através do grau de confiança uns nos outros, presente também no nível de amizade e nas relações sociais presentes no ambiente organizacional.

O modelo de Kozlowski (1989) foi desenvolvido mais especificamente para investigar um dos fatores do clima organizacional: a liderança, comparando-a com os demais, sendo muito utilizado para aferir e levantar os efeitos e os estilos de liderança na organização.

2.4.5 Modelo de Coda

O modelo de Coda foi desenvolvido quando de estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado (CODA, 1997). Tinha como objetivo analisar os sentimentos dos colaboradores perante o seu trabalho, bem como analisar a

sinergia obtida com a empresa. Foram explorados dez fatores que influenciam o clima organizacional, incluindo o fator liderança abordado por Kolb et al. (1986), quais sejam:

- a) Liderança: analisa o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
- b) Compensação: avalia o balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude do programa de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- c) Maturidade empresarial: analisa o fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes;
- d) Colaboração entre áreas funcionais: analisa a existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais, estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;
- e) Valorização profissional: averigua o estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos, oportunidades de crescimento e de avanço profissional;
- f) Identificação com a empresa: analisa a motivação da equipe e busca de objetivos mútuos, sentimento de pertencer a 'uma grande família', confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
- g) Processo de comunicação: analisa as decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento facilitador da integração da empresa, clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
- h) Sentido de trabalho: avalia a importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no

contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;

- i) Política global de Recursos Humanos: investiga a importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões; e
- j) Acesso: avalia a continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

O intuito do modelo Coda (1996) era criar um modelo mais amplo que os anteriores, analisando também os aspectos motivação, cultura, bem-estar e liderança dos funcionários, buscando novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos.

2.4.6 Modelo de Halpin e Croft

O modelo de Halpin e Croft possui oito fatores que influenciam no clima organizacional. O instrumento é composto por 64 itens, dispostos em escalas de seis pontos do tipo Likert, abordando quatro variáveis relativas ao corpo docente e quatro variáveis relacionadas às características da direção ou chefia. Os fatores referentes ao comportamento do subordinado são:

- a) Falta de entrosamento: mede o grau de entrosamento do funcionário com o seu grupo e atividades;
- b) Obstáculo: avalia o sentimento de sobrecarregada das pessoas com as suas tarefas;
- c) Espírito: avalia o quanto o empregado está satisfeito com as suas necessidades sociais e se sente realizado com seu trabalho; e
- d) Amizade: investiga se o funcionário sente que suas necessidades sociais estão sendo satisfeitas.

Os fatores relacionados ao comportamento do líder são:

- a) Distância: analisa a distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal;

- b) Produção: analisa a existência de supervisão constante por parte dos líderes;
- c) Estímulo: avalia se o líder orientado para a tarefa busca motivar seus funcionários a executar um bom trabalho; e
- d) Consideração: avalia se o líder considera o empregado como uma pessoa humana.

A diferenciação desse modelo aos demais se dá pela distinção entre os fatores dos subordinados e os fatores dos líderes.

2.4.7 Modelo de Bispo

O modelo de Bispo (2006) apresenta 20 fatores, sendo estes internos e externos a organização; realça os fatores que refletem no comportamento, nas atitudes e nas tomadas de decisão dos colaboradores. Neste sentido, os seguintes aspectos são considerados dimensões internas desse modelo:

- a) Cultura organizacional: avalia a representação imaginária social, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro das organizações, sendo expressadas em termos de valores, normas, práticas e costumes;
- b) Burocracia: analisa o quão compatível os procedimentos são realizados no ambiente organizacional pelos colaboradores, visa mensurar o senso comum de execução;
- c) Estrutura organizacional: investiga o nível de relacionamento e qualificação por parte dos indivíduos de uma organização, bem como o modo como as atividades estão sendo divididas, coordenadas e organizadas;
- d) Ambiente de trabalho: averigua a condição presente no local de trabalho. O ambiente encontrado é prazeroso, agradável em relação aos aspectos físicos de segurança e conforto;
- e) Assistência aos funcionários: determina se o grau de benefícios prestados aos colaboradores com o intuito de conservar os padrões de trabalho em níveis positivos de produtividade;

- f) Incentivos profissionais: resulta em reconhecimento pela produtividade e pelas ações dos colaboradores, visando estabelecer um nível de recompensa para esses;
- g) Nível sociocultural: determina se os aspectos culturais, intelectuais e sociais do colaborador estão de acordo com as necessidades intrínsecas as suas atividades;
- h) Remuneração: analisa as formas de retribuição pelos serviços prestados. A remuneração por cargo hodiernamente é a forma mais utilizada pelas organizações para remunerar seus empregados;
- i) Vida profissional: analisa o grau de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, com o objetivo de medir o nível de sua satisfação em relação à organização e de seu sucesso profissional;
- j) Segurança profissional: avalia as medidas e ações que são adotadas pelas organizações visando diminuir os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais; e
- k) Transporte casa/trabalho: verifica o nível de dificuldade encontrado na locomoção entre a casa dos funcionários até a organização e vice-versa.

E ainda, são consideradas dimensões externas desse modelo:

- a) Férias e lazer: determina o direito essencial para garantir a saúde e a segurança do trabalhador. São concedidas com o intuito de fazer com que os colaboradores reponham suas energias e voltem renovados;
- b) Política e economia: determina de que modo essas duas variáveis interferem na motivação e disposição dos indivíduos frente aos objetivos organizacionais e pessoais;
- c) Convivência familiar: determina o nível de relacionamento familiar dos colaboradores, influenciando em uma boa produtividade caso esse relacionamento estiver prazeroso e em uma má produtividade caso não;
- d) Investimentos e despesas familiares: determina item necessário para avaliar se as receitas e despesas influenciam no meu bem-estar do colaborador;
- e) Segurança pública: verifica como ocorre a proteção pela segurança dos indivíduos e como isso influencia em seu dia a dia;

- f) Saúde: determina o quanto os colaboradores se sentem satisfeitos sobre suas respectivas saúdes físicas e mentais;
- g) Time de futebol: verifica o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e o rendimento dos funcionários;
- h) Situação financeira: examina o fato de que se um funcionário que recebe uma boa remuneração isto seja ou não a condição determinante para que ele tenha uma boa situação financeira; e
- i) Vida social: averigua as relações tanto de trabalho quanto sociais são construídas e como elas influenciam na produtividade do indivíduo.

Tal modelo sugere a aplicação da pesquisa com uma escala de alternativas, quais sejam: favorável, mais ou menos e desfavorável. De acordo com Bispo (2006), esta escala facilita as respostas dos funcionários e a análise de cenário do clima.

2.4.8 Modelo de Martins

O modelo de Martins (2004) é composto por um conjunto de itens agrupados em cinco fatores. Sua escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados em cinco fatores. Assim, os seguintes aspectos são considerados os fatores desse modelo:

- a) Apoio da chefia e da organização: analisa o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
- b) Recompensa: mede as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador;
- c) Conforto físico: determina se o ambiente físico, segurança e conforto proporcionado pela empresa atende aos empregados;
- d) Controle/pressão: avalia o controle e pressão exercidos pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados; e
- e) Coesão entre colegas: investiga a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Dados os fatores supramencionados, para o cálculo dos resultados é preciso apurá-los por fator, obtendo-se, então, um resultado (média fatorial) para cada um dos fatores.

2.5 Gestão de pessoas no setor jurídico: contextualização do campo de pesquisa

As empresas, com o decorrer do tempo, passaram da preocupação somente com sua capacidade produtiva e lucrativa para com o processo intelectual advindo de seu capital humano. Tal mudança não se fez diferente no segmento jurídico. Entretanto, é muito recente no Brasil o estudo da advocacia voltado para a Administração. De acordo com o Aurum (2015), há algumas políticas recentemente implantadas nos escritórios de advocacia, entre elas: a avaliação de desempenho, o estudo do clima organizacional, as ações de qualidade de vida e a gestão do plano de participação dos resultados. Contudo, para este setor tem-se ainda um longo caminho a percorrer, pois muitas são as dificuldades em aceitar que o desenvolvimento de escritórios de advocacia esteja inserido no âmbito de um negócio, uma vez que o Estatuto da Advocacia veda o tratamento comercial¹.

1Art. 16. Não é admitido o registro, nem podem funcionar, as sociedades de advogados que apresentem forma ou características mercantis, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam sócio não inscrito como advogado ou totalmente proibido de advogar.

§ 3º É proibido o registro, nos cartórios de registro civil de pessoas jurídicas e nas juntas comerciais, de sociedade que inclua, entre outras finalidades, a atividade de advocacia.

Outra dificuldade encontrada nesse setor é a carência de incentivos, durante a formação acadêmica do advogado, ao entendimento de conceitos de gestão. Atualmente, de acordo com Matos (2009), os cursos de graduação em Direito no Brasil, geralmente, preocupam-se apenas em formar o bom técnico e profissional, não priorizando o desenvolvimento de outras habilidades voltadas para a administração desse trabalho. Tem-se uma defasagem na formação de conhecimentos básicos em gestão durante o período de formação, negligenciando que àqueles que seguirem carreira provavelmente atuarão em departamentos

jurídicos de organizações no segmento privado e público, ou como profissional liberal ou em escritórios de advocacia.

Para qualquer circunstância de atuação, noções simples sobre o conhecimento do negócio (empresa ou cliente) são fundamentais para o desempenho do trabalho do advogado. Como reforçado por Matos (2009), o advogado não deve se restringir a emitir pareceres jurídicos, elaborar contratos ou apenas cumprir suas obrigações judiciais, ele deve ser capaz de buscar oportunidades aliando o cenário jurídico ao econômico. Atrelado a isso, os segmentos jurídicos, em especial, os escritórios de advocacia, têm passado por mudanças internas, com o intuito de minimizar as circunstâncias externas que fluem negativamente em sua gestão e desempenho. O perfil de escritório com pouca estrutura organizacional, geralmente administrado por sócios e com uma banca de advogados associados que atuam de maneira autônoma, vem sendo extinto gradualmente e readaptado.

Para Armond (2012), os escritórios de advocacia têm buscado uma visão mais empresarial e, conseqüentemente, estratégica do negócio. Atualmente, eles são vistos como empresas que necessitam de um plano de negócio, de gestão estratégica e de um corpo administrativo capaz de garantir às pessoas estruturação e ascensão no mercado. Apesar da análise e referências a respeito da Administração dos Recursos Humanos no âmbito jurídico e, no caso, o escritório de advocacia, é plausível concluir que ainda se tem certa carência de estudo com foco em gestão de pessoas neste setor, pois se trata de estudo recente e ainda em construção teórica. Além disso, envolve uma mudança de consciência das empresas de advocacia em expandirem suas gestões de forma estratégica e sistêmica.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Entende-se por método e técnicas de pesquisa um conjunto de processos necessários para a obtenção dos resultados de uma investigação (ZANELLA, 2006). O presente estudo, em resumo, tratou-se de uma pesquisa de campo aplicada no ambiente de trabalho de um escritório de advocacia. Sendo de natureza descritiva, as variáveis de pesquisa são de viés qualitativo e quantitativo, com o uso de dados primários coletados via questionário estruturado e validado.

Para aprofundar no conhecimento do método aplicado à pesquisa, tem-se, a seguir, os seguintes procedimentos:

- a) Tipo e descrição geral da pesquisa;
- b) Caracterização da organização, setor ou área;
- c) População e amostra;
- d) Instrumento de pesquisa; e
- e) Procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em relação ao caráter da pesquisa, entende-se por descritiva a definição das características de uma população ou um fenômeno (PRODANOV, 2013). As pesquisas descritivas são realizadas levando em conta os aspectos da formulação dos questionamentos que norteiam a pesquisa. A natureza da pesquisa é qualitativa e quantitativa, predominando a sua natureza quantitativa, pois visa compreender os fenômenos através da coleta de dados numéricos, que apontarão, dentro de uma escala adotada, as preferências e os comportamentos dos indivíduos pesquisados. Além disso, analisa a percepção destes indivíduos, ponderando suas implicações e correlacionando com a literatura de suporte. Além disso, tal natureza propicia atingir os objetivos propostos na pesquisa de forma orientada aos resultados. Por fim, os dados primários foram recolhidos via questionário estruturado, com o objetivo de conhecer a opinião e percepção do público da pesquisa. O questionário estruturado

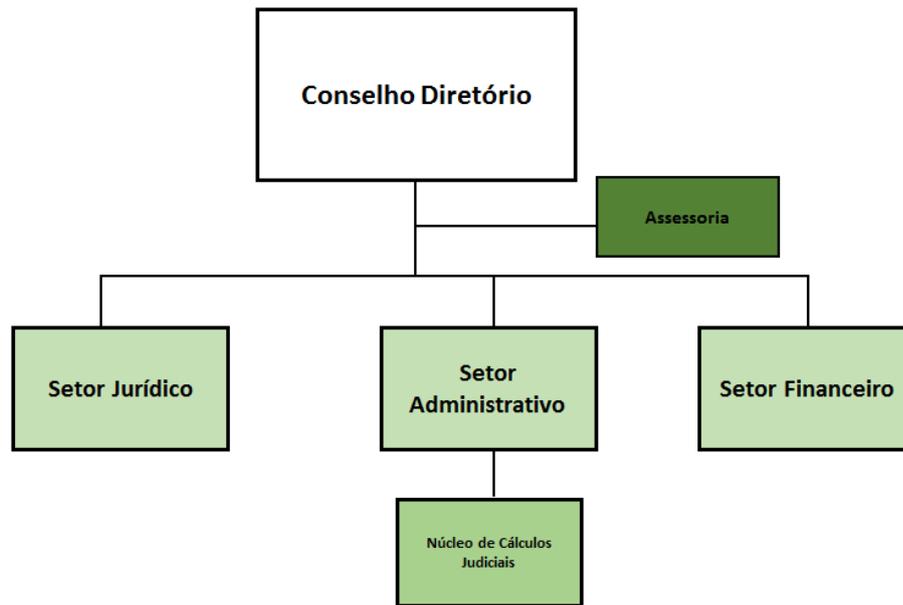
é caracterizado por uma série ordenada de perguntas, respondidas e sem a presença do entrevistador (LAKATOS, 2009).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O escritório de advocacia aqui analisado foi fundado em 1998, de cunho familiar, composto por três sócios. É especializado em causas sindicais trabalhistas em Brasília, Distrito Federal e, atualmente, está em progresso de expansão no Estado de Goiás, situado em sua capital, Goiânia. Neste sentido, com vistas pela segurança das informações a serem trabalhadas na pesquisa de clima organizacional, priorizou-se por não divulgar o nome do escritório e seus associados.

O escritório de advocacia trabalha majoritariamente com Direito Trabalhista – área que regula as relações existentes entre empregados e empregadores, regida pelas leis de trabalho da Constituição Federal – CF de 1988. Em seu quadro de colaboradores, o escritório possui 49 funcionários, dos quais 45 colaboradores se encontram no escritório situado em Brasília, e quatro colaboradores no escritório de Goiânia. As relações hierárquicas do escritório estão organizadas em uma estrutura organizacional constituída dos seguintes setores: Conselho Diretório, Assessoria, Jurídico, Administrativo e Financeiro, conforme evidenciado na Figura 2, a seguir.

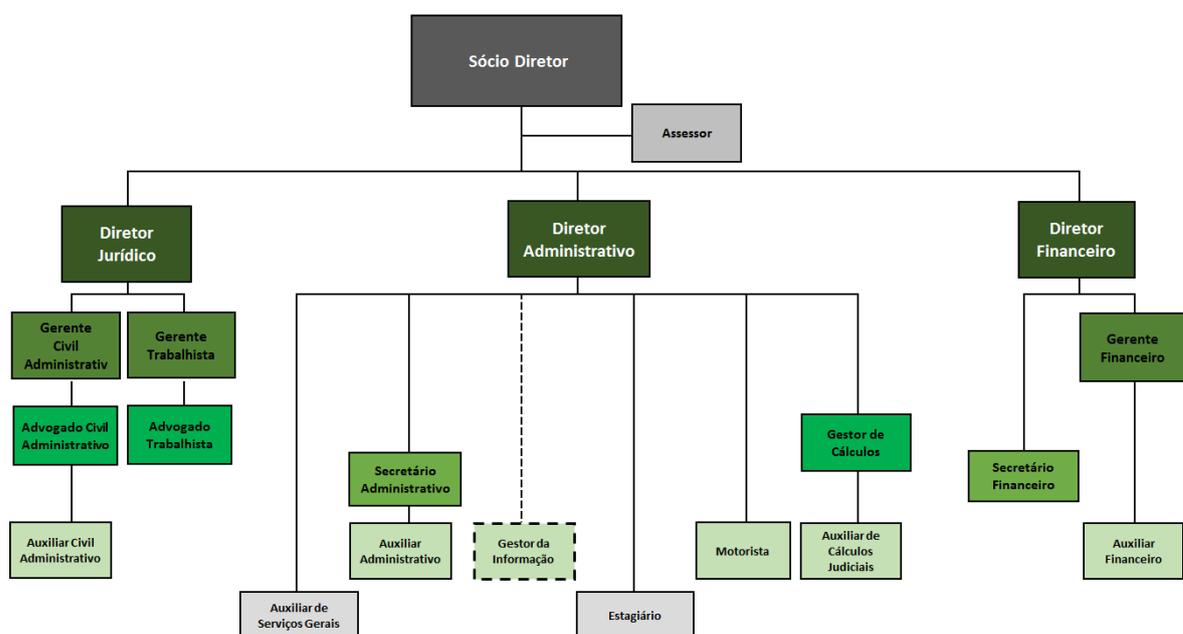
Figura 2 - Organograma do Escritório.



Fonte: Manual de Normas e Condutas do Escritório (2016, p. 5).

Os setores se organizam em 21 cargos, entre Sócio Diretor, Diretor, Gerente, Advogado, e os cargos de Apoio Técnico: Assessor; Auxiliares e Motorista, e demais cargos: Secretário e Estagiário. A disposição hierárquica do escritório está representada na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Hierarquização de Cargos do Escritório.



Fonte: Manual de Normas e Condutas do Escritório (2016, p. 6).

Em contato com o Conselho Diretório foi percebida a necessidade de estudo e iniciação de uma gestão de pessoas voltada ao cunho estratégico, uma vez que o escritório atualmente apresenta uma gestão dos Recursos Humanos pouco estruturada, onde não se pautam pesquisas e diagnósticos de clima, cultura ou avaliação de desempenho.

3.3 População e amostra

A população pode ser entendida, de acordo com GIL (2006, p. 99), como “um conjunto definido de indivíduos que possuem determinadas características em comum”. Na presente pesquisa, a população foi composta pelos seguintes sujeitos: Diretor, Gerente, Advogado, Assessor, Auxiliar, Secretário, Motorista e Estagiário, totalizando 46 colaboradores.

Quanto à amostra, entende-se como um subconjunto da população que permite estimar e estabelecer características da população analisada (GIL, 2006). A amostra considerada válida obtida no presente estudo foi de 25 colaboradores, indicando um percentual de 54% em relação à população de 46 colaboradores. A Tabela 1, a seguir, apresenta o perfil da amostra por cargo do escritório.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes por cargo.

Cargos	Total	Frequência	
		das Respostas	Percentual
Diretor	2	2	100%
Gerente	3	1	33%
Advogado	10	5	50%
Apoio Técnico	19	11	57%
Secretário	3	2	66%
Estagiário	9	4	44%
Total	46	25	54%

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com o intuito de aprofundar o entendimento da amostra, suas características demográficas foram analisadas com base nas seguintes dimensões: sexo, cargo, sede do escritório onde atua e tempo de trabalho no escritório. Assim, tem-se a Tabela 2, a seguir, que evidencia o resultado apurado na dimensão sexo:

Tabela 2 – Sexo dos respondentes.

Sexo:	Frequência das Respostas	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Feminino	17	68%	68%	68%
Masculino	8	32%	32%	100%
Total	25	100%	100%	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 2, foi possível perceber que o sexo predominantemente dos respondentes foi o sexo feminino, representando 68% da amostra, enquanto que o sexo masculino representou 32% deste total.

Na análise da dimensão cargo, a Tabela 3, a seguir, apresenta o resultado obtido.

Tabela 3 – Cargo dos respondentes.

Cargos	Frequência das Respostas	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Diretor	2	8%	8%	8%
Gerente	1	4%	4%	12%
Advogado	5	20%	20%	32%
Apoio Técnico	11	44%	44%	76%
Secretário	2	8%	8%	84%
Estagiário	4	16%	16%	100%
Total	25	100%	100%	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 3, é possível perceber que o cargo com maior frequência de respostas são os cargos denominados por Apoio Técnico (Auxiliares, Assessores e Motoristas), que representam 44% da amostra, seguidos do cargo de Advogado, com 20%; Estagiário, com 16%; Diretor e Secretário, ambos com 8%; e, Gerente, com 4%.

Outra dimensão demográfica analisada foi a sede onde o colaborador atua, tendo em vista que o escritório analisado tem as cidades de Brasília e Goiânia como área de atuação. A Tabela 4, a seguir, aponta o resultado apurado.

Tabela 4 – Sede de atuação dos respondentes.

Sede:	Frequência das Respostas	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Brasília	24	96%	96%	96%
Goiânia	1	4%	4%	100%
Total	25	100%	100%	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Conforme o exposto na Tabela 4 é possível inferir que, expressivamente, a sede que representa maior participação na amostra é a da cidade de Brasília, com 96%, enquanto a sede da cidade de Goiânia representa apenas 4%. Diante destes percentuais, conclui-se que a divulgação da presente pesquisa se deu enfaticamente no escritório de Brasília devido aos seguintes aspectos: facilidade de acesso; realização de reunião presencial; e, presença dos Sócios Diretores.

Por fim, a última dimensão demográfica analisada foi o tempo de trabalho no escritório – resultados apresentados na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Tempo de trabalho dos respondentes.

Tempo de Trabalho	Frequência das Respostas	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Menos de seis meses	4	16%	16%	16%

Tempo de Trabalho	Frequência das Respostas	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Entre 6 meses e 1 ano	1	4%	4%	20%
Entre 1 ano e 3 anos	8	32%	32%	52%
Entre 3 anos e 5 anos	3	12%	12%	64%
Mais de 5 anos	9	36%	36%	100%
Total	25	100%	100%	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 5 tem-se ali um número expressivo de 36% da amostra com mais de cinco anos de trabalho no escritório, seguido de 32% dos respondentes que trabalham de um a três anos, 16% que trabalham há menos de seis meses, 12% que trabalham no escritório entre três e cinco anos e 4% que trabalham de seis meses a um ano.

3.4 Instrumento de pesquisa

Quando da aplicação da vigente pesquisa, fez-se uso de um questionário do modelo desenvolvido por Martins (2004), composto por 63 itens agrupados em cinco fatores, assim denominados: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e, coesão entregas (SIQUEIRA, 2008). A escolha deste modelo deve-se a relação dos fatores por ele abordados à realidade e cultura do escritório de advocacia. Além disso, este modelo aborda, de forma sucinta, os principais itens a serem avaliados quanto ao clima organizacional.

No presente estudo, o modelo foi adaptado com o propósito de melhor adequá-lo à realidade do escritório de advocacia. Entretanto, apesar das adequações realizadas, o instrumento não teve sua estrutura comprometida, conforme exposto por Tamayo (1999), devido às organizações apresentarem características únicas de

cultura organizacional, o mesmo aplica-se a medida do clima, que tem de ser desenvolvida e adequada para cada organização em particular.

O questionário utilizado na pesquisa de clima do escritório foi dividido em duas partes, sendo a primeira a Escala de Clima Organizacional – ECO, composta de 61 itens relacionados a avaliar a percepção do colaborador sobre várias dimensões do clima no escritório e agrupados nos mesmos cinco fatores supracitados, entendendo-se por cada fator o que se segue:

- a) Apoio da chefia e da organização: “averigua o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho”;
Itens: 01 ao 21.
Índice de precisão: 0,92.
- b) Recompensa: “averigua as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador”;
Itens: 22 ao 34.
Índice de precisão: 0,88.
- c) Conforto físico: “avalia o ambiente físico, segurança e conforto proporcionado pela empresa aos empregados”;
Itens: 35 ao 46.
Índice de precisão: 0,86
- d) Controle/pressão: “avalia o controle e pressão exercidos pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados”;
Itens: 47 ao 55.
Índice de precisão: 0,78.
- e) Coesão entre colegas: “união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho”.
Itens: 56 ao 61.
Índice de precisão: 0,78 (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

A escala utilizada nesta parte varia de 1 a 10, onde 1 indica “Discordo totalmente” e 10 indica “Concordo totalmente”. Além disso, para cada item avaliado, foi disposto um campo de comentário opcional, caso o colaborador quisesse expor em maiores detalhes a sua percepção.

A segunda parte do questionário foi composta pela avaliação das dimensões demográficas, investigando-se os seguintes aspectos: sexo, cargo, sede do escritório onde atua e tempo de trabalho no escritório.

O questionário aqui utilizado encontra-se em Apêndice A.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Com a autorização dos Sócios Diretores do escritório teve início o processo de divulgação da pesquisa, com o intuito de explicar aos colaboradores no que consistiria a pesquisa e para qual finalidade ela seria utilizada. Sobre a divulgação, em primeira instância, um dos Sócios Diretores comunicou à Diretora Administrativa a respeito do trabalho a ser realizado, e a mesma se prontificou em comunicar aos demais colaboradores. Em segunda instância, foi realizada sua divulgação presencial no escritório de Brasília, no dia 17 de abril de 2018, em meio a grupos de até seis pessoas, sobre sua finalidade e modo de aplicação. Posteriormente, encaminhou-se um *e-mail* recapitulando as informações apresentadas na conversa presencial. E sobre os procedimentos de coleta, vale destacar que o questionário de clima organizacional foi construído no *software* Google Forms, disponibilizado no dia 18 de abril de 2018, sendo que os colaboradores tiveram deste dia até o dia 04 de maio de 2018 como período de resposta da pesquisa.

Por fim, a respeito do processamento dos dados, fez-se uso do *software Statistical Package for the Social Scienses* – SPSS, versão 22.0. Na análise, as respostas obtidas com a aplicação da ECO foram analisadas e apuradas por fator, culminando em um resultado (média fatorial) para cada um dos fatores.

Para maior entendimento das análises, é preciso esclarecer que no cálculo foram somados os valores marcados pelos correspondentes em cada item de cada fator e dividido pelo total de número de itens. Assim, para os fatores “apoio da chefia e da organização”, “recompensa”, “conforto físico” e “coesão entre colegas”, quanto maior a média fatorial, melhor é o clima organizacional, de modo que os valores maiores que sete indicam bom clima organizacional, e menores que 4,9 indicam clima ruim.

De acordo com Paschoal (2006, p. 135), “um clima ideal é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela”. Já Kanaane (1999) foi além e defendeu que um bom clima é aquele propício à satisfação das necessidades dos funcionários e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, acarretando no aumento da eficácia da mesma. Complementar a essa visão, Luz (2003) argumenta que o clima bom pode ser identificado através do prazer que as pessoas sentem em trabalhar na empresa; ou seja, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem, atenuando em baixa rotatividade e melhores resultados. Todavia, o entendimento do clima ruim é quando se têm algumas variáveis que afetam negativamente os funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho. A intensidade de ocorrência de tais situações é que define o quão bom ou ruim está o clima na organização.

Entretanto, diferentemente dos demais, o fator “controle/pressão” é inverso, ou seja, quanto maior o resultado (resultado acima de sete), maior o controle e pressão sob os colaboradores e, conseqüentemente, pior será o clima. Já os valores abaixo de 4,9 aqui indicam um clima bom (SIQUEIRA, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir tem-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos na presente pesquisa. Fez-se uma análise dos seguintes aspectos: frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação, concernentes aos cinco fatores propostos no modelo de Martins (2004). Através da apuração dos resultados foi possível aferir quais aspectos dentro da empresa analisada mais carecem atenção à gestão, de acordo com a percepção dos colaboradores.

A apresentação dos resultados se deu com base na ordem de fatores do instrumento.

4.1 Apoio da chefia e da organização

O primeiro fator apresentado é o “apoio da chefia e da organização”, que avalia o quanto a liderança do escritório se compromete em auxiliar o desempenho diário de seus colaboradores, dispondo suporte afetivo, estrutural e operacional. A Tabela 6, a seguir, apresenta os resultados aqui apurados.

Tabela 6 - Análise do fator: "apoio da chefia e da organização".

Fator	Frequência das Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Apoio da chefia e da organização	25	1,67	10,00	7,06	2,36	0,33

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Com respaldo nas 25 respostas obtidas, o fator em questão apresentou uma média de 7,06, que, conforme apontado por Siqueira (2008), valores maiores que sete tendem a indicar um bom clima que, por sua vez, indica um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem orgulho de trabalhar, com alegria e disposição, contribuindo para melhores resultados organizacionais (LUZ, 2003).

Apesar disso, com o intuito de assegurar a veracidade da análise aqui empreendida, Field (2005) defende que a média é um modelo criado para sintetizar os dados, e uma forma de verificar se tal modelo é preciso é apurar a diferença e dispersão entre as respostas. Portanto, fez-se uma análise do desvio padrão de 2,36 que, de acordo com aquele autor, é uma medida que avalia o quanto a média representa; é fidedigna aos dados (FIELD, 2005), e a análise do coeficiente de variação de 0,33 que afere o quanto alcançado da escala de medida, representada pela média, é ocupada pelo desvio-padrão (REIS, 2002). Portanto, isso significa que quanto menor o valor do desvio padrão e do coeficiente de variação, mais representativo e homogêneo em relação à opinião dos participantes são os dados analisados.

No fator de apoio da chefia e da organização, ambos os valores supramencionados são considerados altos em relação às referências de Gomes (1991), que defende “coeficientes de variação baixos quando inferiores a 0,10, médios entre 0,10 e 0,20, altos entre 0,20 e 0,30 e muito altos se superiores a 0,30”, e mais recentemente Fávero (2009), que expôs que se desvio padrão for menor que 0,30 da média, pode-se inferir que a população é homogênea entre si.

Diante das análises empreendidas, foi possível concluir que os dados aferidos no fator em questão tendem a uma menor homogeneidade, ou seja, houve respondentes com percepção ruim em relação ao fator, e outros com percepção muito boa. O mesmo é respaldado pela análise do mínimo e máximo percebido na Tabela 6.

Assim, concluiu-se que, na percepção dos colaboradores, o apoio prestado pela liderança em suas atividades pode ser considerado mediano, uma vez que mesmo que o valor da média seja acima de sete, esta não foi suficiente para respaldar como um bom clima organizacional neste fator. O clima mediano ou moderado pode ser interpretado como aquele que não acrescenta na disposição e motivação do colaborador, mas também não prejudica suas funções e responsabilidades; não representa um indicador ideal ao clima, uma vez que representa um ponto de atenção à gestão das organizações (LUZ, 2003).

Em decorrência do fator aqui analisado indicar um clima moderado, tem-se a abertura de precedente para o escritório melhorar a relação de suporte entre liderança e subordinados, uma vez que estes demonstraram, pela avaliação dos

itens, a necessidade da organização dispor maior preocupação e auxílio aos seus problemas e anseios diários, tornando as relações no ambiente de trabalho mais saudáveis. Sobre a questão, Borges-Andrade (1994) asseveram que o comprometimento organizacional afetivo representa a existência de um relacionamento positivo entre colaborador e empresa, além da alta identificação com os objetivos organizacionais. O fator de apoio da chefia e organização é composto pelos itens 1 aos 21 do questionário, representado na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 - Itens do fator "apoio da chefia e da organização".

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1. O setor/área em que trabalho é informado das decisões que o envolvem.	25	1	10	7,00	2,50	0,35
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo, não necessitam de interferência da liderança.	25	1	10	5,64	2,85	0,50
3. Minha liderança fornece as informações que necessito para executar minhas tarefas.	25	1	10	7,64	2,89	0,37
4. Das tarefas que executo, aquelas que exigem maior tempo e dificuldade de execução, são orientadas até o fim pela minha liderança.	25	1	10	6,56	3,19	0,48
5. No escritório, a liderança ajuda os funcionários, caso haja problemas.	25	1	10	7,88	2,93	0,37
6. Recebo elogios da minha liderança ao realizar um bom	25	1	10	6,00	3,20	0,53

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
trabalho.						
7. Minha liderança acompanha as mudanças que ocorrem no escritório.	25	1	10	7,56	2,75	0,36
8. Sou informado das mudanças que ocorrem no escritório.	25	1	10	6,20	3,01	0,48
9. No escritório, quaisquer dúvidas são esclarecidas.	25	1	10	7,12	2,52	0,35
10. No escritório, existe o planejamento das tarefas a serem executadas pelo setor/área.	25	1	10	6,88	2,48	0,36
11. Posso contar com o apoio da minha liderança.	25	1	10	7,76	2,74	0,35
12. As mudanças que ocorrem no escritório são planejadas.	25	1	10	6,40	3,06	0,47
13. As inovações feitas pelos colaboradores em respeito ao seu trabalho são aceitas pelo escritório.	25	1	10	6,92	2,69	0,38
14. No escritório, novas ideias melhoram o desempenho de todos.	25	1	10	7,52	2,46	0,32
15. A liderança valoriza a minha opinião.	25	1	10	6,72	2,86	0,42
16. No escritório, as tarefas são bem distribuídas entre os setores/áreas.	25	1	10	5,48	3,00	0,54
17. Minha liderança tem respeito por mim.	25	1	10	8,72	2,22	0,25
18. A liderança colabora com a minha produtividade	25	1	10	7,92	2,75	0,34

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
no trabalho. 19. No escritório, a liderança me ajuda quando preciso.	25	2	10	8,04	2,63	0,32
20. O escritório aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	25	1	10	6,88	2,89	0,42
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas do escritório.	25	1	10	7,48	3,15	0,42

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A avaliação individual dos itens do referido fator confirma a questão da heterogeneidade dos itens, uma vez que é percebido em 96% dos itens um coeficiente de variação considerado alto (acima de 0,30). Portanto, vale a pena destacar a análise de três itens que apresentaram piores resultados entre os respondentes, quais sejam: itens 6, 8 e 16.

O item 6: “Recebo elogios da minha liderança ao realizar um bom trabalho” apresentou uma média de 6,00, desvio padrão de 3,20 e coeficiente de variação de 0,53, indicando alta dispersão nas respostas que, por sua vez, aponta diferença nas formas de reconhecimento entre equipes e lideranças dentro do escritório. Como observado por Silva e Marchi (1997), quando o colaborador se sente valorizado no ambiente de trabalho, ele se mostra mais comprometido e satisfeito com as relações; por outro lado, as empresas se beneficiam por uma força de trabalho mais saudável, identificando menor absenteísmo e rotatividade, e maior produtividade.

O item 8: “Sou informado das mudanças que ocorrem no escritório” apresentou média de 6,20, desvio padrão de 3,01 e coeficiente de variação em 0,48. Aqui é possível concluir que a comunicação no escritório não flui por todas as instâncias igualmente, sendo que entre os papéis da chefia, comunicar e interagir são habilidades importantes que devem ser exercidas, a fim de gerar relações de confiança com subordinados (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002).

Por fim, o item 16: “No escritório, as tarefas são bem distribuídas entre os setores/áreas” apresentou média de 5,48, desvio padrão em 3,00 e coeficiente de variação em 0,54. O resultado obtido indica, na percepção dos colaboradores, diferenças quanto à delegação de atividades entre equipes, acarretando sobrecarga em alguns setores, e desopressão em outros.

4.2 Recompensa

O fator “recompensa” avaliou as formas de gratificações e incentivos do escritório ao colaborador como forma de retribuí-lo pela qualidade, produtividade, esforço e desempenho no labor diário. A Tabela 8, a seguir, apresenta os resultados aqui apurados.

Tabela 8 - Análise do fator: "recompensa".

Fator	Frequência das Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Recompensa	25	2,54	9,54	5,85	2,07	0,35

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

O resultado apurado no fator em questão apresentou média de 5,85 que, conforme Siqueira (2008), corresponde à classificação de um clima mediano. O clima mediano ou moderado pode ser interpretado como aquele que não acrescenta na disposição e motivação do colaborador, mas também não o prejudica em suas funções (LUZ, 2003). Sobre a questão, Brown e Huning (2010) defenderam que o prazer que os colaboradores sentem em seu ambiente de trabalho é considerado um resultado importante, pois expressa possíveis relações de estresse, rotatividade e absenteísmo.

Dado o entendimento inicial e a título de profundidade nas análises, também foram avaliados o desvio padrão e o coeficiente de variação do fator “recompensa”. Os valores de desvio padrão em 2,07 e coeficiente em 0,35 são considerados altos, conforme Fávero (2009), sendo a análise para este fator similar à análise realizada no fator anterior, “apoio da chefia e da organização”, que indica que as respostas obtidas são pouco homogêneas, ou seja, houve respondentes que avaliaram bem, bem como aqueles que avaliaram mal.

Para uma melhor análise e buscando entender as principais causas no fator “recompensa” que divergem tanto a opinião dos colaboradores, analisaram-se os itens que compõem esse fator, apresentados na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Itens do fator "recompensa".

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
22. Realizo minhas tarefas com satisfação.	25	3	10	8,72	1,86	0,21
23. O escritório valoriza seus funcionários.	25	3	10	8,12	2,29	0,28
24. Sou recompensado por desempenhar bem minhas tarefas.	25	1	10	6,56	3,05	0,47
25. O que eu ganho depende das tarefas que realizo.	25	1	10	3,76	3,63	0,97
26. Neste escritório, o funcionário sabe o porquê que está sendo recompensado.	25	1	10	5,40	3,70	0,69
27. O escritório se preocupa com a saúde dos seus funcionários	25	2	10	7,76	2,81	0,36
28. O escritório valoriza o esforço dos seus funcionários.	25	2	10	7,68	2,57	0,34
29. As recompensas que eu recebo estão dentro das minhas expectativas.	25	1	10	6,04	3,47	0,57
30. No escritório, o trabalho bem feito é recompensado.	25	1	10	5,44	3,40	0,63
31. Meu salário depende da qualidade das tarefas que	25	1	10	3,72	3,48	0,94

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
executo.						
32. Meu salário depende da minha produtividade.	25	1	10	2,64	2,73	1,04
33. A relação que tenho com meus companheiros de trabalho influencia na minha produtividade.	25	1	10	7,52	3,30	0,44
34. No escritório, existem formas de premiação pautadas na qualidade de trabalho dos seus colaboradores.	25	1	10	2,80	2,30	0,82

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A avaliação individual dos itens referentes ao fator “recompensa” confirma o analisado anteriormente quanto à heterogeneidade dos resultados, uma vez que é percebido em 84% destes tem-se um coeficiente de variação considerado alto (acima de 0,30). Além disso, vale a pena destacar três itens que apresentaram resultados considerados ruins pelos autores, ou seja, resultados abaixo de 4,9, quais sejam: itens 31. “Meu salário depende da qualidade das tarefas que executo”, 32. “Meu salário depende da minha produtividade” e 34. “No escritório, existem formas de premiação pautadas na qualidade de trabalho dos seus colaboradores”, que apresentaram médias baixas: 3,72, 2,64 e 2,72, respectivamente, além de desvios padrões altos, quando ponderados às médias.

Em análise, foi possível perceber que o escritório não dispõe de mecanismos de remuneração pautados pelo desempenho do colaborador, bem como formas de remuneração variável. Os sistemas de remuneração fixa e variáveis são usuais formas de retribuir o trabalho dos colaboradores, porém, mais que esse objetivo, também alinham as ações dos profissionais para o alcance dos objetivos organizacionais (WOOD JÚNIOR et al., 1999; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Além dos sistemas de remuneração supramencionados, foi possível concluir que a clareza e transparência nas formas de recompensa da empresa são importantes para garantir o entendimento do colaborador quanto àquilo que ele está sendo remunerado. Apesar do clima mediano no fator “recompensa”, vale destacar o item 22: “Realizo minhas tarefas com satisfação”, que apresenta média alta de 8,72 em comparação aos demais itens. Aqui, é possível aferir que apesar dos principais itens do fator não apresentarem bons resultados, o fator de recompensa e remuneração não impacta na motivação e satisfação de trabalho dos colaboradores e, assim como defendido por Siqueira (2008), há bases de comportamento que possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, e outras inversamente proporcionais. Para a base afetiva é importante um alto comprometimento; já para as bases instrumentais, falta de recompensa e oportunidade, é importante que o comprometimento seja mais baixo.

4.3 Conforto Físico

O terceiro fator analisado – “conforto físico” – buscou investigar se o ambiente físico do escritório (segurança, necessidades e conforto) é atendido e contribui para o bem-estar do colaborador. A Tabela 10, a seguir, apresenta os resultados aqui apurados.

Tabela 10 - Análise do fator: "conforto físico".

Fator	Frequência das Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Conforto Físico	25	1,42	10,00	8,15	2,00	0,24

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O fator em análise apresentou uma média de 8,15, considerado pelos autores como um clima bom, ou seja, aquele que satisfaz, atende e motiva o colaborador. O que significa que o ambiente do escritório atende aos critérios de segurança, satisfação e bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com sistemas produtivos (IIDA, 2002). O valor da média, quando analisado com o desvio padrão

de 2,00 e coeficiente de variação em 0,24, mostra-se bem representativo frente à amostra, uma vez que os resultados apontam esta como homogênea e, diferentemente dos fatores analisados anteriormente, o valor do coeficiente mostrou-se inferior a 0,30.

É importante a avaliação do fator “conforto físico”, pois ele também influi no bem-estar e na rotina do colaborador. Sobre a questão, Slack (2002) atenta que é importante entender como os locais de trabalho afetam o desempenho do colaborador, investigando possíveis causas de fadiga, desgastes e danos físicos. E ainda, o ambiente de trabalho é o local que permeia tudo dentro da organização, pois deve prover boa convivência e o surgimento de boas ideias, e onde o crescimento mútuo deve se dar naturalmente (VASCONCELOS, 2001).

Os principais itens bem avaliados no fator em questão foram os itens 36, 37 e 41, que tratam do espaço físico como suficiente às necessidades dos colaboradores. A Tabela 11, a seguir, apresenta os resultados destes e dos demais itens que compõem o fator.

Tabela 11 - Itens do fator: "conforto físico".

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
35. Tenho todos os equipamentos necessários para realizar as minhas tarefas.	25	1	10	8,32	2,68	0,32
36. Meu ambiente de trabalho atende às minhas necessidades físicas.	25	1	10	8,60	2,25	0,26
37. O espaço físico do escritório é suficiente.	25	1	10	9,04	2,26	0,25
38. O ambiente físico do escritório é agradável.	25	1	10	8,48	2,66	0,31
39. Meu local de trabalho é arejado/ventilado.	25	1	10	7,28	2,95	0,41
40. Meu local de trabalho é seguro.	25	2	10	8,24	2,08	0,25

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
41. O ambiente físico do escritório tem a iluminação adequada à realização do meu trabalho.	25	2	10	8,80	2,19	0,25
42. O escritório demonstra preocupação com a segurança de seus colaboradores.	25	1	10	8,48	2,10	0,25
43. Meu local de trabalho é limpo.	25	1	10	8,52	2,14	0,25
44. O escritório provém equipamentos adequados à saúde de seus colaboradores.	25	1	10	7,48	2,90	0,39
45. Neste escritório, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	25	1	10	6,84	2,76	0,40
46. Meu local de trabalho facilita o desempenho das minhas tarefas.	25	3	10	7,72	2,50	0,33

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os itens 36, 37 e 41 do fator “conforto físico” apresentam médias de 8,60, 9,04 e 8,80, respectivamente. Além disso, apresentam desvio padrão baixos, quando comparados à média e coeficientes de variação inferiores a 0,30, tornando as respostas bem representativas do todo. Aqui também vale a pena destacar o item 45: “Neste escritório, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde”, que foi o único a apresentar uma média inferior a sete, mesmo com maior valor de coeficiente, indicando alta variação das respostas obtidas. Atribui-se esta causa à necessidade dos colaboradores de executarem muitas tarefas frente ao

computador, o que, somadas às várias horas de trabalho, contribuem para que a postura física não seja adequada. Assim, cabe ao escritório investigar as adequações de mesas, cadeiras, computadores e demais dispositivos, a fim de identificar eventuais situações de desconforto ou inadequação, uma vez que segundo a Norma Reguladora (NR) 17 do Ministério do Trabalho (1978), é dever do empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, sendo que a mesma necessita tratar, no mínimo, das condições de trabalho regulamentadas.

4.4 Controle/Pressão

O quarto fator analisado foi o de “controle/pressão”, que verifica as diversas formas de controle e a pressão exercida pela liderança sobre os colaboradores, com intuito de controlar seus comportamentos e desempenho. Os itens que o compõem tratam da fiscalização de tarefas, da liberdade para escolher o modo de trabalho e da oportunidade de exercer iniciativa. Diferentemente dos demais fatores, tal análise se mostra em concordância com a abordagem de Siqueira (2008), que descreve que quanto menor a média obtida, melhor será o clima.

É preciso salientar que indica um bom clima para o fator em questão médias inferiores a 4,9, enquanto que, é considerado um clima ruim, médias acima de 7. A Tabela 12, a seguir, apresenta os resultados aqui apurados.

Tabela 12 - Análise do fator: "controle/pressão."

Fator	Frequência das Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Controle/Pressão	25	2,44	9,33	6,55	1,59	0,24

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com a análise das 25 respostas obtidas no presente fator, constatou-se que o clima nesta dimensão pode ser considerado como mediano, uma vez que apresenta média de 6,55 (inferior a 7) e baixo desvio padrão e coeficiente de variação, 1,59 e 0,24, respectivamente, culminando em menor divergência nas respostas obtidas. Tais aspectos refletem que grande parte dos colaboradores

acredita na predominância de pressão no cumprimento de suas atividades por parte da liderança, despertando a necessidade de uma análise mais crítica a respeito do clima nesse fator. Aqui se tem a necessidade de uma análise profunda, pois, segundo estudiosos, quando há excesso de controle no ambiente de trabalho, tal aspecto influencia negativamente o clima organizacional, ocasionando danos tanto à saúde física como psíquica do colaborador, além de desmotivação e insatisfação com o trabalho (GIL, 2007). Assim, sempre que as necessidades básicas não forem satisfeitas ou que houver falta de reconhecimento, mudanças ou estabilidade, os funcionários experimentarão a pressão, frustração e o estresse (ARROBA; KIM, 1988) que, segundo Cooper, Sloan e Williams (1988), é um mecanismo inadequado, desenvolvido pelos indivíduos quando submetidos à pressão. Neste sentido, o excesso de controle e pressão aumenta a probabilidade do desencadeamento de estresse aos colaboradores, comprometendo seu bem-estar, sua motivação e seu interesse na execução de suas atividades.

Para uma compressão maior dos aspectos mais críticos no fator “controle/pressão”, foram analisados separadamente os itens que o compõem, apresentados na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13 - Itens do fator: "controle/pressão".

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
47. No escritório existe controle excessivo sobre os colaboradores.	25	1	9	4,48	2,53	0,57
48. No escritório tudo é controlado.	25	1	10	6,56	2,85	0,44
49. Este escritório exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	25	5	10	9,28	1,33	0,14
50. No escritório, a frequência dos funcionários é controlada com rigor.	25	3	10	7,48	2,34	0,31
51. A liderança usa as regras do escritório para punir os seus funcionários.	25	1	10	4,64	2,85	0,62

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
52. Os meus horários de trabalho são cobrados com rigor.	25	1	10	7,20	2,72	0,38
53. A liderança faz pressão o tempo todo sobre o trabalho dos colaboradores.	25	1	10	4,68	2,86	0,61
54. Neste escritório, nada é feito sem autorização dos superiores.	25	1	10	7,48	2,75	0,37
55. Tenho fiscalização permanente da minha liderança.	25	1	10	7,20	2,75	0,38

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Os três itens mais mal avaliados no fator em questão foram: 49, 50 e 54, onde todos apresentaram média acima de 7 e, por isso, considerado clima ruim. (SIQUEIRA, 2008). Aqui, vale a pena destacar o item 49: “Este escritório exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto”, que apresentou a maior média em 9,28, desvio padrão baixo em 1,33 e coeficiente de variação em 0,14, significando que o escritório pressiona bastante seus colaboradores para que as entregas sejam realizadas no prazo; entretanto, quando analisado o negócio do objeto de pesquisa – o escritório de advocacia –, tal aspecto implica no cumprimento dos prazos judiciais impostos pelo julgamento dos casos de seus clientes, uma vez que estes prazos não são cumpridos, os processos judiciais não são recorridos ou sentenciados ao tempo correto. O não cumprimento dos prazos judiciais acarreta graves problemas aos resultados do escritório para com seus clientes. Assim, quando da análise do item, é importante refletir quais atividades e funções do colaborador estão sendo muito pressionadas e o quanto isso afeta o seu bem-estar.

O mesmo se passa no item 54: “Neste escritório, nada é feito sem autorização dos superiores”, com média em 7,48 e desvio padrão em 2,75. Quando analisado o contexto do escritório, é necessária a autorização dos superiores para a liberação dos processos judiciais, sejam eles físicos ou eletrônicos, pois estes necessitam da assinatura do advogado responsável. Além disso, tratando-se desses processos, há padrões a serem seguidos na elaboração, o que implica em uma

restrição à criação e autonomia do funcionário. Portanto, a reflexão sobre quais funções do indivíduo vem sofrendo controle excessivo também se adequam a este item.

Sobre as regras de controle do escritório, o item 50: “No escritório a frequência dos funcionários é controlada com rigor” apresentou resultados de média em 7,48 e desvio padrão 2,34. O escritório conta com controle de ponto eletrônico biométrico e, ao final do mês, é contabilizada a presença e falta dos colaboradores. Apesar de o desvio padrão ter sido um pouco alto e com base na divergência de opinião quanto ao controle excessivo sob a frequência, vale destacar que este tipo de controle faz com que haja um comprometimento do funcionário para com a empresa, cumprindo o acordado entre as partes, conforme apresenta o Manual de Normas e Condutas do Escritório (2016). Assim, o horário do expediente é de responsabilidade dos colaboradores em cumprir com os horários previamente estabelecidos no momento da contratação. Caso seja necessário flexibilizar os horários, o colaborador poderá realizar uma solicitação ao Diretor Administrativo.

4.5 Coesão entre colegas

O último fator que compõem a ECO e avaliou as condições do clima no escritório é o que tange à “coesão entre colegas”, que averigua o relacionamento interpessoal entre equipes do escritório, buscando entender o quão construtivo e benéfico elas são ao trabalho do colaborador. A Tabela 14, a seguir, apresenta os resultados aqui apurados.

Tabela 14 - Análise do fator: "coesão entre colegas".

Fator	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Coesão entre colegas	25	2,00	10,00	7,20	2,04	0,28

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Conforme observado no fator em questão, a média de 7,20 indica, de acordo com estudos, um clima bom, ou seja, atende as necessidades dos colaboradores e

contam positivamente para seu trabalho. Além disso, o desvio padrão e o coeficiente de variação indicam menor dispersão das respostas, tornando a média representativa à amostra. As relações interpessoais consistem em processos que estabelecem como premissa a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas. Tais relacionamentos influenciam no cotidiano, através da formação de relações harmoniosas que propiciam o aprimoramento das pessoas, do desenvolvimento e da realização das atividades em equipe (PINHO; SANTOS, 2007).

É sabido que o sucesso das organizações está cada vez mais correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com os clientes externos quanto com internos, pois, é muito difícil obter a satisfação do cliente externo quando dissociada da satisfação de seus funcionários.

As relações harmoniosas nas organizações contribuem para garantir a qualidade, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho; são os indivíduos os verdadeiros realizadores, capazes de gerar diferencial (BARÇANTE, 1995). Portanto, coesão entre colaboradores nas organizações é tão importante quanto o tratamento e apoio da chefia, ou o conforto do local de trabalho, ou as recompensas e sistemáticas de controle e flexibilidade, pois também influencia diretamente na sua saúde física e psíquica e é forte influente em seu desempenho e nos resultados que entrega.

No escritório de advocacia aqui analisado, concluiu-se que no fator “coesão entre colegas” o clima é bom. Entretanto, para melhor entender os aspectos que o compõem, foram analisados seus itens separadamente. A Tabela 15, a seguir, apresenta os resultados por itens.

Tabela 15 - Itens do fator: "coesão entre colegas."

Itens	Frequência das Respostas	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
56. Existe bom relacionamento entre as pessoas do meu setor/área.	25	1	10	8,64	2,03	0,24
57. O colaborador que comente um erro é ajudado pelos seus colegas de trabalho.	25	1	10	7,36	2,39	0,33
58. No escritório existe cooperação entre os colaboradores.	25	1	10	7,44	2,63	0,35
59. No escritório, há boa receptividade de um novo colaborador pelos seus colegas.	25	3	10	8,60	1,89	0,22
60. No escritório existem momentos de integração entre os colaboradores.	25	1	10	5,84	3,36	0,58
61. Me sinto a vontade para compartilhar meus problemas com os demais colegas de trabalho.	25	1	10	5,36	3,17	0,59

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 15, vale destacar os itens melhor avaliados, quais sejam: itens 56 e 59, que apresentaram valores de média acima de 8 e pouca divergência entre as respostas, com coeficientes de variação inferiores a 0,30. O item 56: "Existe bom relacionamento entre as pessoas do meu setor/área", por exemplo, teve média de 8,64, desvio padrão em 2,03 e coeficiente de variação de 0,23, o que implica que grande parte dos respondentes concorda que existem boas relações e cooperação entre os colegas de equipe.

De fato, o relacionamento saudável auxilia na fluidez e execução das atividades, e no alcance de melhores resultados pelo setor, pois, conforme defendido por Moscovici (1986), as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

Já o item 59: “No escritório, há boa receptividade de um novo colaborador pelos seus colegas”, com média em 8,60, desvio padrão em 1,89 e coeficiente de variação de 0,22, reforça o conceito de cooperação entre equipe, aponta o engajamento do funcionário em prover ajuda ao próximo e contribuir para a socialização do novo colaborador. As relações interpessoais saudáveis aqui constatadas contam positivamente para o clima da organização, conforme Oliveira (1990), que defendeu que para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes são as relações interpessoais no ambiente de trabalho, e não apenas as condições físicas e de pagamento.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve por objetivo compreender a percepção dos colaboradores de um escritório de advocacia em relação aos fatores do clima organizacional, tais como “apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas”, e identificar os principais aspectos que contribuem para um clima bom e/ou ruim.

A pesquisa de clima reforçou a importância de fazer-se ouvido o colaborador, entender suas principais satisfações, anseios e desmotivações para com o trabalho – o que permite que a organização atue nos principais gargalos da gestão, não despendendo esforços em questão que não surtem problemas.

O indivíduo nas organizações deve ser considerado como sua vantagem competitiva, um capital irreproduzível às demais empresas e que carece de estímulos ao seu bem-estar e motivação no trabalho.

Com a aplicação dos questionários de abordagem predominantemente quantitativa e análises das 25 respostas obtidas, 54% de aderentes, concluiu-se que foi possível alcançar o objetivo supramencionado, uma vez que foram analisados os aspectos mais relevantes ao clima organizacional, de acordo com um modelo de referência. Em destaque, entre os fatores, tem-se a questão da “recompensa”, que apresentou menores resultados, apontando que os colaboradores carecem de mecanismos complementar às suas recompensas e com critérios claros de como e o porquê são avaliados. Formas utilizadas para suprirem essa área são avaliações de desempenho e remunerações variáveis pautadas no desempenho do colaborador.

Outros fatores que também apresentaram neutralidade no resultado foram “apoio da chefia e da organização” e “controle/pressão”. Quanto ao primeiro, carece de distribuir melhores as atividades entre colaboradores e equipes, pautando, de forma clara, quais são suas principais responsabilidades e atividades rotineiras – o que envolve um suporte maior da liderança, que deverá planejar com a equipe as principais entregas da semana. Assim, tem-se uma tendência em diminuir sobrecarga e evitar desopressão dos colaboradores.

O fator “controle/pressão” apresentou bastante homogeneidade entre as respostas obtidas – o que implica que grande parte dos colaboradores sente um excessivo controle do escritório sobre os prazos e entregas. Conforme observado, o campo de atuação da advocacia implica em prazos judiciais que necessitam de atendimento com rigor. Portanto, cabe à liderança do escritório analisar quais aspectos mais insatisfazem os colaboradores quanto ao controle e, para tanto, buscar um meio no qual ambos possam sair beneficiados.

Os fatores bem avaliados e que contribuem para um clima bom foram “conforto físico” e “coesão entre colegas”. O primeiro supre bem as necessidades dos colaboradores e necessita apenas de manutenção e preservação do meio, de modo que esse não se degrade com o tempo e continue contribuindo para o conforto dos funcionários. O segundo implica que os colaboradores reconhecem o bom convívio entre si, independente do cargo ou tempo ocupado na empresa; as relações interpessoais no escritório contribuem para o desempenho dos funcionários e para o clima organizacional. Neste ínterim, a presente pesquisa buscou levar ao escritório a conscientização da importância desse tipo de averiguação dentro de um contexto organizacional, uma vez que, até o momento desta, não haviam estudos voltados ao clima organizacional no escritório. A proposta de pesquisa foi levada ao Conselho Direório, que permitiu a aplicação da mesma.

Em termos de limite, a presente pesquisa apresentou uma restrição significativa quanto ao número de respondentes, onde caso o percentual atingido de 54% fosse maior, a probabilidade de aprofundar nas análises também seria. Apesar da amostra reduzida, esta foi bem representativa da população, uma vez que contemplaram todas as instâncias da organização (cargos estratégicos aos operacionais) e respondentes com amplo tempo de trabalho no escritório, possibilitando uma visão real da percepção dos colaboradores sobre certas características da organização.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se uma agenda de pesquisa que continue tratando de assuntos da área de gestão de pessoas, de modo estratégico, em ambientes organizacionais jurídicos. Assim, será possível a submissão de análises comparativas entre os temas e fomentar o desenvolvimento da gestão de pessoas neste segmento. E ainda, sugere-se também que o escritório de advocacia analisado continue com o estudo do clima organizacional em suas sedes, de modo periódico, com o intuito de monitorar os anseios e percepções dos colaboradores,

traçar melhorias das práticas de gestão, gerir de forma mais estratégica seus recursos humanos e prover um clima organizacional satisfatório aos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARROBA, T.; KIM, J. **Pressão no trabalho, stress**: um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, p. 248. 1988.

AURUM. Gestão de pessoas: você preza por isso no seu escritório?. 2015. Disponível em: <<https://www.aurum.com.br/blog/gestao-de-pessoas-voce-preza-por-isso-no-seu-escritorio/>>. Acesso em 15 nov. 2017.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, vol.16, n.2, pp.258-273. 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia. 1994.

BRASIL. NORMA REGULADORA 17, DE 08 DE JUNHO DE 1978., Portaria GM n° 3.214. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17.pdf?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost>. Acesso em: 12 jun. 2018.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação**. 1999.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, C. L., SLOAN, S., & WILLIAM, S. **Occupational stress Indicator – management guide**. London: Windsor. 1988.

FÁVERO, Luiz Paulo... [et. al.]. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 646 p.

FIELD, A. **Discovering Statistics with SPSS** - University of Sussex, United Kingdom. 2005.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991

FULMER, Ingrid Smithey; GERHART, Barry; SCOTT, Kimberly S. **Are the 100 best better an empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance**. Personnel Psychology. Durham, v. 56, n. 4, p. 965-993.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, F.P. **O índice de variação, um substituto vantajoso do coeficiente de variação**. Piracicaba: IPEF, 1991. 4p. (Circular técnica, 178).

IIDA, Itiro. **Ergonomia, projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blucher LTDA, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibpex, 2008.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. **Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue**. Journal of Applied Psychology, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança. In: Gestão do capital humano.** Coleção Gestão Empresarial. Curitiba. p. 33-46 2002.

LUZ, Janine Pacheco. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** 2001. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. C. F. et al.. **Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven.** 2006.

MATOS. J.A. **Gestão de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos: desafios da atualidade.** São Paulo, 2012.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas – evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage, p. 303. 2009.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: LTC, ed. 3. 1986.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da Embrapa.** Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração. Dissertação (Mestrado). São Paulo, 1990.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas:** para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS, E.; Reis A. I. **Análise descritiva de dados Síntese numérica –** Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2002.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. **Clima organizacional e desempenho financeiro**. Revista Universo Contábil, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JosseyBass, 1985.

SCHNEIDER, B.; Salvaggio, A. N. &Subirats, M. (2002). **Climate strength: a new direction for climate research**. Journal of Applied Psychology, 87 (2), 220-229.

SILVA, N. T. **Clima Organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.

Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, vol-24, p. 201-209. 2008.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artemed, 2008.

TAYLOR, F. **Principles of Scientific Management**. Harvard, 1911.

VASCONCELOS, A. F. "Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas", **Caderno de pesquisas em Administração**, p. 23-35. 2001.

WOOD JÚNIOR., T. & Picarelli Filho, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva** (3a ed., rev. e atual). São Paulo: Atlas. 2004.

XAVIER, P. R., Silva, M. de O. & NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books. 1999.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional

Pesquisa de Clima Organizacional

Caro colaborador,

Pesquisa de Clima Organizacional trata-se de uma pesquisa que investiga a ausência, presença e adequação dos aspectos do ambiente de trabalho em relação à percepção dos seus colaboradores. Dado isso, este questionário tem por objetivo analisar a sua opinião sobre certas características do escritório.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e avalie junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião em uma escala de 1 a 10, na qual: 1 signifique: "Discordo totalmente" e 10 signifique "Concordo totalmente".

*Obrigatório

Parte I: Pesquisa do Clima Organizacional

Pergunta 01:

O setor/área em que trabalho é informado das decisões que o envolvem.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 02:

Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo, não necessitam de interferência da liderança.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Comentário:

Pergunta 07:

Minha liderança acompanha as mudanças que ocorrem no escritório.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 08:

Sou informado das mudanças que ocorrem no escritório.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 09:

No escritório, quaisquer dúvidas são esclarecidas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 10:

No escritório, existe o planejamento das tarefas a serem executadas pelo setor/área.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 11:

Posso contar com o apoio da minha liderança.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 12:

As mudanças que ocorrem no escritório são planejadas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 13:

As inovações feitas pelos colaboradores em respeito ao seu trabalho são aceitas pelo escritório.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Comentário:

Pergunta 18:

A liderança colabora com a minha produtividade no trabalho.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 19:

No escritório, a liderança me ajuda quando preciso. *

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 20:

O escritório aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 21:

O diálogo é utilizado para resolver os problemas do escritório.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 22:

Realizo minhas tarefas com satisfação.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 23:

O escritório valoriza seus funcionários.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 24:

Sou recompensado por desempenhar bem minhas tarefas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Comentário:

Pergunta 29:

As recompensas que eu recebo estão dentro das minhas expectativas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 30:

No escritório, o trabalho bem feito é recompensado.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 31:

Meu salário depende da qualidade das tarefas que executo.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 32:

Meu salário depende da minha produtividade.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 33:

A relação que tenho com meus companheiros de trabalho influencia na minha produtividade.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 34:

No escritório, existem formas de premiação pautadas na qualidade de trabalho dos seus colaboradores.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 35:

Tenho todos os equipamentos necessários para realizar as minhas tarefas.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Comentário:

Pergunta 40:

Meu local de trabalho é seguro.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 41:

O ambiente físico do escritório tem a iluminação adequada à realização do meu trabalho.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 42:

O escritório demonstra preocupação com a segurança de seus colaboradores.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 43:

Meu local de trabalho é limpo.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 44:

O escritório provém equipamentos adequados à saúde de seus colaboradores.*
 Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 45:

Neste escritório, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.*
 Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Pergunta 46:

Meu local de trabalho facilita o desempenho das minhas tarefas.*
 Marcar apenas uma opção.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente

Comentário:

Comentário:

Pergunta 51:

A liderança usa as regras do escritório para punir os seus funcionários.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 52:

Os meus horários de trabalho são cobrados com rigor.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 53:

A liderança faz pressão o tempo todo sobre o trabalho dos colaboradores.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 54:

Neste escritório, nada é feito sem autorização dos superiores.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 55:

Tenho fiscalização permanente da minha liderança.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 56:

Exite bom relacionamento entre as pessoas do meu setor/área.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Pergunta 57:

O colaborador que comente um erro é ajudado pelo seus colegas de trabalho.*

Marcar apenas uma opção.

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo
totalmente											totalmente

Comentário:

Comentário:

Parte II: Informações Pessoais

Pergunta 01:

Sexo:*

Marcar apenas uma opção.

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

Pergunta 02:

Cargo:*

Marcar apenas uma opção.

Sócio-Diretor	<input type="checkbox"/>
Diretor(a)	<input type="checkbox"/>
Gerente	<input type="checkbox"/>
Gestor(a)	<input type="checkbox"/>
Advogado(a)	<input type="checkbox"/>
Auxiliar/Apoio Técnico	<input type="checkbox"/>
Secretário(a)	<input type="checkbox"/>
Estagiário(a)	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>

Outros:

Pergunta 03:

Qual sede do escritório você trabalha?*

Marcar apenas uma opção.

Brasília/DF	<input type="checkbox"/>
Goiânia/GO	<input type="checkbox"/>

Pergunta 04:

Há quanto tempo você trabalha no escritório?

Marcar apenas uma opção

Menos de 6 meses	
Entre 6 meses e 1 ano	
Entre 1 ano e 3 anos	
Entre 3 anos e 5 anos	
Mais de 5 anos	