

# A MUDANÇA NO AMBIENTE FÍSICO COMO FATOR GARANTIDOR DA NÃO INSATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS

Caroline Pacheco Rodrigues<sup>1</sup>

Salvio de Castro e Costa Rizzato<sup>2</sup>

## RESUMO

A motivação de um indivíduo nas organizações pode sofrer alterações por fatores ambientais caso estes não estejam de acordo com as necessidades mínimas que garantam um local saudável de trabalho. Diante disso, o presente trabalho tem a finalidade de analisar de que maneira a mudança no arranjo físico afeta a satisfação e o desempenho no trabalho e os efeitos no atendimento ao cliente interno. A classificação da pesquisa foi observacional, com estudo de caso realizado na Divisão de Pessoal do Tribunal de Justiça do Amazonas, de natureza quali-quantitativa e para tanto foram feitas observações no setor e pesquisas bibliográficas referentes ao tema, tendo o questionário e o *Google* Formulários como instrumentos de coleta de dados. Os resultados obtidos demonstram eficácia na relação entre os fatores ambientais, causando a não insatisfação tanto a quem trabalha no setor, quanto a quem precisa do atendimento prestado.

**Palavras-chave:** Layout. Satisfação. Desempenho. Motivação.

## ABSTRACT

An individual's motivation in organizations can be changed by environmental factors if they do not meet the minimum needs that ensure a healthy workplace. Given this, the present paper aims to analyze how the change in physical arrangement affects job satisfaction and performance and the effects on internal customer service. The classification of the research was observational, with a case study conducted in the Division of Personnel of the Court of Justice of Amazonas, of qualitative and quantitative nature. To this end, observations were made in the sector and bibliographic searches related to the subject, having the questionnaire and Google Forms as data collection instruments. The results show efficacy in the relationship between environmental factors, causing no dissatisfaction to those who work in the sector, as well as to those who need the care provided.

**Keywords:** Layout. Satisfaction. Performance. Motivation.

---

<sup>1</sup> Orientanda – Acadêmica finalista do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas - [carolrodriguescpr@gmail.com](mailto:carolrodriguescpr@gmail.com)

<sup>2</sup> Orientador – Professor Doutor do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas - [srizzato@uea.edu.br](mailto:srizzato@uea.edu.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente é possível verificar como as organizações estão moldando o seu ambiente físico para adequar seus funcionários e clientes, proporcionando a eles um local confortável, sociável e psicologicamente saudável.

O ambiente tem relação com a satisfação no que tange à rotina de trabalho, pois quando existem fatores externos que atrapalham o desempenho das atividades isso pode gerar um efeito negativo sobre a motivação do funcionário.

Diante disso, este trabalho teve o intuito de analisar a relação entre mudança, satisfação e desempenho, após observações feitas durante as modificações no arranjo físico da Divisão de Pessoal do Tribunal de Justiça do Amazonas, visando suprir algumas carências deste setor.

Na antiga estrutura não havia local apropriado para atendimento interno, não dispunha de ambiente voltado à socialização e descanso dos funcionários e as mesas de trabalhos e os armários eram dispostos de maneira a atrapalhar o trânsito de pessoas e poluir visualmente o setor que, por vezes, ficava em desordem.

Medidas foram tomadas após a transição de direção, onde houve mudanças significativas, oferecendo maior adequação no atendimento ao cliente interno com a construção de guichês, a disponibilidade de uma sala voltada para socialização da equipe e a melhoria na disposição dos móveis pelo setor.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa foi avaliar como as mudanças ocorridas no *layout* afetam a satisfação e o desempenho dos servidores da Divisão de Pessoal e como isso também afeta o atendimento ao público interno.

Os objetivos específicos foram verificar como as mudanças de arranjo físico afetam a satisfação ao trabalho; correlacionar satisfação e desempenho e demonstrar como a satisfação e o desempenho refletem no atendimento prestado.

A metodologia desta pesquisa foi observacional com estudo de caso feito na Divisão de Pessoal do Tribunal de Justiça do Amazonas, de forma descritiva, através de meios bibliográficos e *ex post facto* de investigação e sua natureza é qualitativa.

O universo pesquisado foi dividido em dois grupos, onde o “Grupo A” compreendeu 40 servidores, contando com a amostra de 20 pessoas e o “Grupo B” compreendeu ao universo de 1.872 servidores, com amostra de 197 pessoas.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, primeiramente a aplicação de questionário com os servidores do “Grupo A”, posteriormente, a utilização do *Google* Formulários abrangendo todo os servidores do “Grupo B”.

Diante dos resultados obtidos notou-se que as modificações em termos de ambiente físico reduziram o grau de insatisfação, afetando positivamente as relações interpessoais, garantindo conforto para os colaboradores e um ambiente propício para o atendimento adequado ao público interno.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. MUDANÇAS NO AMBIENTE LABORAL**

Mudança é definida como alteração ou modificação do estado normal de algo e, no contexto das organizações, está atrelada às necessidades e carências em aspectos estruturais, de comportamento e diretrizes (DICIO, 2019).

De acordo com Muchinsky (2004), para melhor entender a mudança organizacional primeiro é preciso saber o que é uma organização, qual a sua finalidade, para que elas existem e os fatores internos e externos que, de alguma forma, atingem o ambiente no qual ela está inserida.

O contexto dessas organizações permite compreender as mudanças que ocorrem ao seu redor e os estudos atuais acerca de temas que possam contribuir para o desenvolvimento de determinado setor ou na organização como um todo.

Ainda segundo Muchinsky (2004, p. 259):

Para mudar uma organização, é preciso compreender pelo menos dois conjuntos de variáveis. O primeiro é composto por variáveis organizacionais que podem ser manipuladas por uma intervenção de mudança. O segundo são os resultados pretendidos pelo esforço de mudança.

Ou seja, a decisão de mudança não pode ser feita de imediato, sem estudar as variáveis que permitam chegar à conclusão de que seria necessário fazer intervenções para que algum aspecto fosse melhorado.

Se tratando do objeto da pesquisa, as carências percebidas dizem respeito a aspectos do ambiente físico, ocorrendo a intervenção para melhorias no layout em benefício dos funcionários e clientes internos.

De acordo com Cury (2000, p. 396):

O *layout* corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.

A aparência do *layout* traz uma experiência perceptiva diferente para cada indivíduo, valendo a máxima de que “A primeira impressão é a que fica” visto que a ergonomia também é um fator que colabora para a não-insatisfação.

Para Minicucci (1995, p. 97), “A ergonomia reúne conhecimentos relativos ao homem e necessários à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficiência ao trabalhador”.

Portanto, aborda as condições ambientais onde os trabalhadores estão inseridos, como esta pode proporcionar boas condições de trabalho e, quando isso se mostra ausente, pode ocasionar em doenças ocupacionais, psicossomáticas e a desmotivação.

## 2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Robbins (2010) define motivação como um processo que relaciona intensidade, direção e persistência nos esforços de uma pessoa para alcançar metas, enquanto a satisfação é tida como um sentimento positivo de um indivíduo em relação ao trabalho, sendo possível verificar que essas duas variáveis podem ser interferidas pelo ambiente.

No que concerne à mudança de arranjo físico, a teoria que melhor se adequa ao foco desta pesquisa é a Teoria dos dois fatores, de Herzberg, pois as variáveis da estrutura física de uma organização dizem respeito a um de seus fatores, por proporcionar e afetar o clima psicológico e material.

De acordo com Frederick Herzberg *apud* Chiavenato (2003) a Teoria dos Dois Fatores explica o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos são aqueles que estão diante do ambiente ao seu redor, afetam o desempenho nas suas condições de trabalho e não podem ser controlados pelo indivíduo. São eles: salário, política da empresa, condições ambientais, físicas e o relacionamento com as chefias.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados o cargo e as tarefas executadas, sendo assim controladas pelo indivíduo, pois dependem somente da execução que ele realiza nas suas atividades em seu local de trabalho.

Maximiano (2000) afirma que quanto melhor o tratamento e a relação do indivíduo com os colegas, com a supervisão e com o ambiente físico, melhor será o clima no local de trabalho, pois as pessoas terão menos disposição para reclamar, o que conseqüentemente colabora com a satisfação.

Entretanto, as condições ambientais não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho, visto que a relação entre satisfação e insatisfação não são opostos extremos, como é demonstrado na Figura 1:

Figura 1 - O oposto de satisfação não é insatisfação, de acordo com a teoria dos dois fatores.

<b>AUSÊNCIA</b>	<b>PRESENÇA</b>
Fatores motivacionais	
Não-satisfação	Satisfação
Fatores higiênicos	
Insatisfação	Não-insatisfação

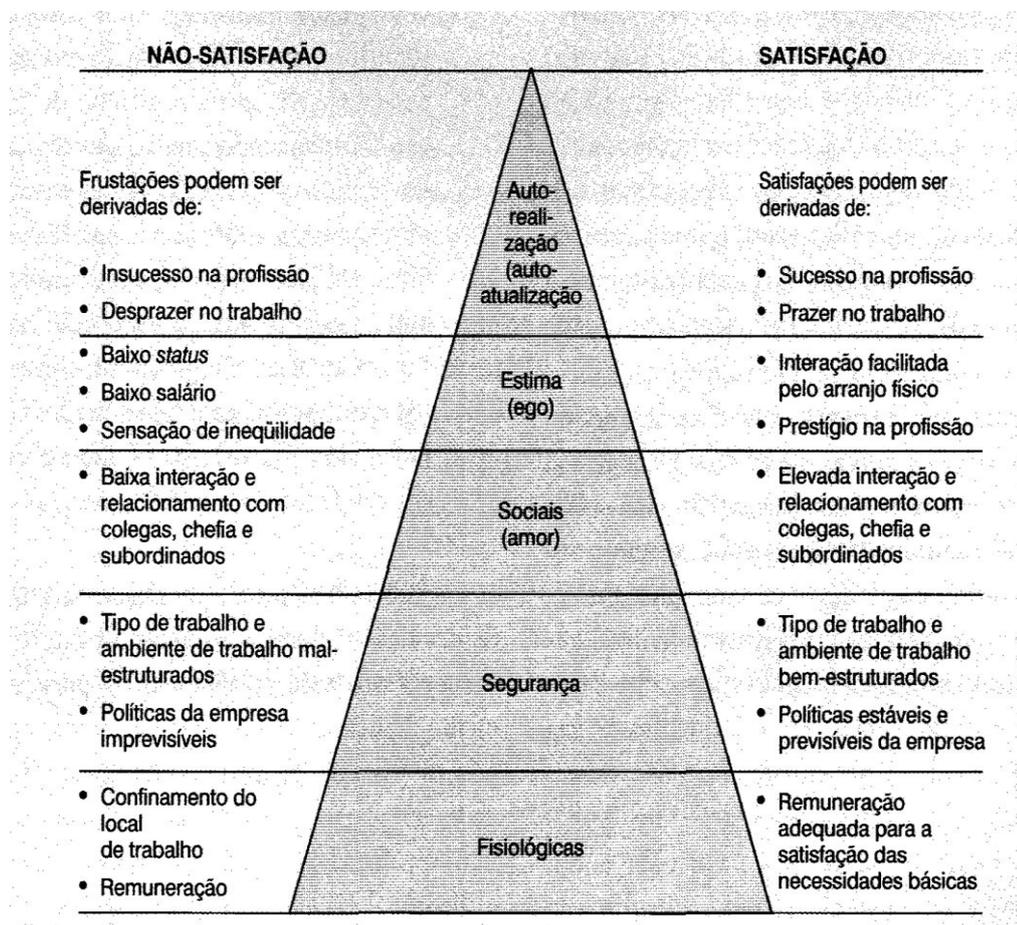
Fonte: Maximiano (2000)

As mudanças no arranjo físico não produzirão satisfação a essas pessoas, mas podem colaborar para que haja redução na insatisfação, pois os fatores motivacionais estão mais relacionados com o trabalho e as tarefas realizadas do que com as condições na qual os empregados trabalham.

Chiavenato (2003) faz uma comparação com a pirâmide das necessidades de Maslow, demonstrando que alguns fatores no arranjo físico estão ligados com as

necessidades de segurança do indivíduo, que permite saber que, quando ausentes provoca a não-satisfação, conforme Figura 2:

Figura 2 - A satisfação e a não satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas.



Fonte: CHIAVENATO (2003)

A partir disso, nota-se que existem fatores individuais que colaboram com a não-insatisfação quando as necessidades de segurança são atendidas, diante de fatores como a estrutura do ambiente de trabalho, acarretando uma mudança no desempenho das atividades.

Portanto, entende-se que o ambiente físico altera fatores relacionados à satisfação e refletem no desempenho das atividades no local de trabalho e é possível analisar como o desempenho pode ser afetado quando ocorre alterações no ambiente.

### 2.3. SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

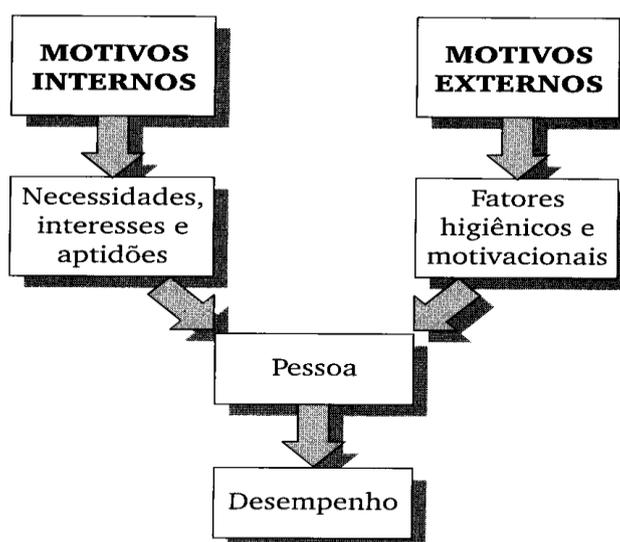
Para Drucker (2002) o desempenho é tido como resultados conseguidos e por vezes é empregado para significar a consecução de resultados positivos advindos de metas estipuladas ou outras melhorias em relação a organização.

Quando uma organização estipula metas e as cumpre, isso significa que houve um bom desempenho da equipe para fazê-la dar certo, ou seja, foi eficaz e trouxe resultados positivos.

O desempenho é um dos fatores preponderantes que refletem a resposta das pessoas quanto ao trabalho que elas realizam e, sua ligação com a motivação começa quando esse indivíduo entrega bons resultados, pois a sua satisfação ao trabalho ajuda a atingir altos níveis de desempenho.

Existem motivos internos e externos que partem dos fatores higiênicos e das necessidades e interesses do indivíduo, como pode ser visualizado no esquema da Figura 3:

Figura 3 - Ação dos motivos internos e externos sobre a pessoa.



Fonte: MAXIMIANO (2000)

Autores como Chiavenato (2014) explicam que o desempenho está mais relacionado com fatores intrínsecos, pois a relação com o cargo produz um estado

psicológico que gera resultados quanto à motivação ao trabalho, o que ajuda a elevar a qualidade no desempenho nas atividades.

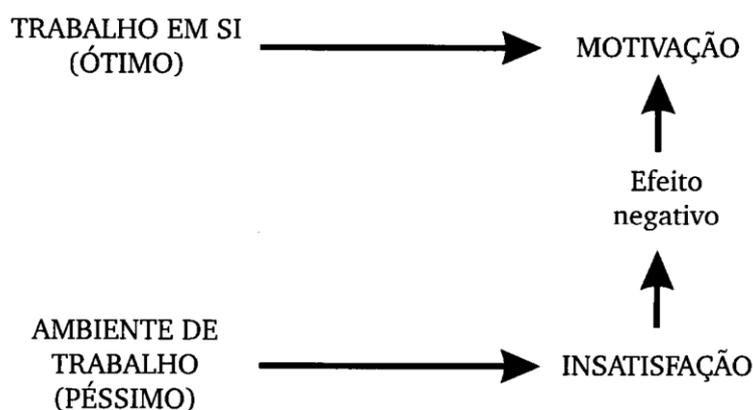
Em contrapartida, Lussier (2010) afirma que o desempenho não é baseado somente na motivação e aponta três fatores que possuem interdependência no processo de desempenho, que são: competência, motivação e recursos.

Isso significa que, para um indivíduo obter o máximo desempenho no trabalho é preciso que todos esses fatores estejam em um grau elevado, individualmente, pois a soma dessas potencialidades trará bons resultados em menos tempo.

Segundo Maximiano (2000, p. 361) “A ausência de fatores extrínsecos provoca um efeito negativo sobre a tranquilidade de que a pessoa precisa para fazer aquilo de que gosta, prejudicando o seu desempenho”.

Observe o esquema da Figura 4:

Figura 4 - Efeito do ambiente sobre a satisfação com o trabalho.



Fonte: MAXIMIANO (2000)

Os fatores motivacionais serão mais eficazes quando os fatores higiênicos estão presentes de forma a proporcionar condições psicológicas e materiais saudáveis para o desempenho do trabalho, tornando esta combinação favorável para a organização e para o indivíduo.

Logo, percebe-se que é de extrema importância para as organizações proporcionar a seus funcionários um ambiente propício para a plena realização do trabalho, diminuindo o grau de insatisfação e colaborando também com a qualidade de vida dos indivíduos nas organizações.

### 3. METODOLOGIA

O objeto desse estudo é a Divisão de Pessoal, um dos setores do Tribunal de Justiça do Amazonas, órgão pertencente ao Poder Judiciário, responsável por prestar a jurisdição no estado, tendo como missão realizar justiça com acessibilidade e de forma igualitária à sociedade. (TJAM, 2019)

A Divisão de Pessoal é o setor responsável por prestar informações sobre a vida funcional dos servidores, sendo estes efetivos, comissionados, estagiários e magistrados. As informações dizem respeito a férias, folgas, licenças, ponto eletrônico e folha de pagamento.

Diante disso, o método e a classificação da pesquisa, quanto ao tipo, foram observacionais com estudo de caso feito na Divisão de Pessoal, considerando o biênio 2018-2020, com análises feitas durante o primeiro semestre de 2019.

Quando aos fins, foi descritiva, pois segundo Gil (2010) este tem por objetivo descrever determinados fenômenos ou situações e suas características.

Os meios de investigação foram bibliográficos e *ex post facto*, pois se baseou em livros que abordam teorias da administração já consolidadas e em variáveis que sofreram modificações e que foram analisadas as suas consequências.

A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, pois houve análise de respostas obtidas através de questionário e formulário, também foram utilizadas ferramentas estatísticas, como a Moda, que busca números que ocorrem com maior frequência em um conjunto de dados e os cálculos foram realizados através de fórmulas via planilha *Excel* e inseridos os gráficos após os resultados.

O universo pesquisado foi dividido em dois grupos, onde o “Grupo A” compreendeu 40 servidores, contando com a amostra de 20 pessoas, representando 50% do total de servidores do setor, tendo como critério a presença destes na gestão anterior e permanência na gestão atual.

O “Grupo B” compreendeu ao universo de 1.872 servidores, com amostra de 197 pessoas, considerando a quantidade de respostas obtidas através do formulário, o que representa 10,47% do total de servidores do TJ/AM.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, primeiramente a aplicação de questionário com os servidores do “Grupo A”, posteriormente, a utilização do *Google* Formulários abrangendo todo os servidores do “Grupo B”, compartilhada

como pesquisa de satisfação no atendimento prestado pelo setor, ambos aplicados no mês de Outubro de 2019.

O questionário foi aplicado pessoalmente, de forma orientativa, aos servidores da Divisão de Pessoal, enquanto o formulário foi enviado para todos os servidores do Tribunal através de dois canais de comunicação: *intranet* e *e-mail* institucional.

No questionário havia 10 perguntas, sendo duas fechadas, duas abertas e seis de múltipla escolha e no formulário *Google* 11 perguntas, onde duas eram fechadas, sete de múltipla escolha e duas eram perguntas abertas.

Uma das perguntas do questionário aplicado na Divisão de Pessoal passa a contar com a amostra de 15 pessoas, visto que houve um erro na pontuação de fatores de satisfação.

A margem de erro referente ao “Grupo A” é de 15,69% e do “Grupo B” é de 6,63% e, a questão em que a amostra cai para 15 pessoas, esta obtém uma margem de erro de 20,26%.

E, por fim, com o questionário e o formulário foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, comprovando que todos concordaram em participar da pesquisa.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS

Quadro 1 - Dados demográficos do GRUPO A.

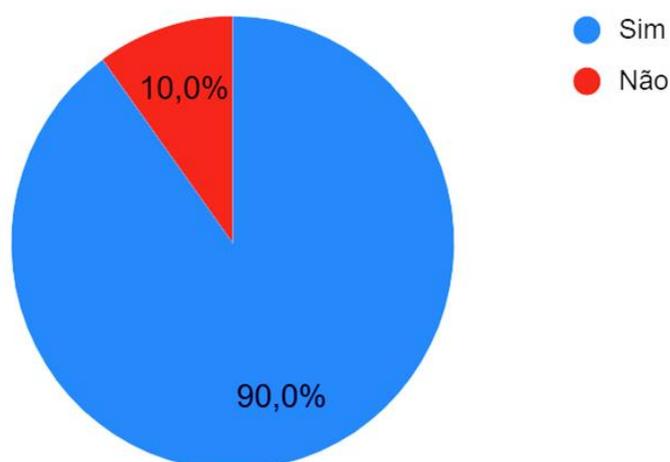
CATEGORIA	RESULTADOS
<b>Gênero</b>	65% Feminino 35% Masculino
<b>Idade</b>	65% mais de 40 anos 25% entre 30 e 40 anos 10% entre 18 e 29 anos
<b>Grau de Instrução</b>	75% Ensino Superior Completo 20% Ensino Superior Incompleto 5% Ensino Médio Completo

<b>Vínculo</b>	85% Efetivo 10% Temporário 5% Estágio
<b>Tempo de Serviço</b>	40% mais de 20 anos 30% entre 11 e 20 anos 30% entre 1 e 10 anos

Fonte: Autora do trabalho

#### 4.2. FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Gráfico 1 - Motivação no trabalho.



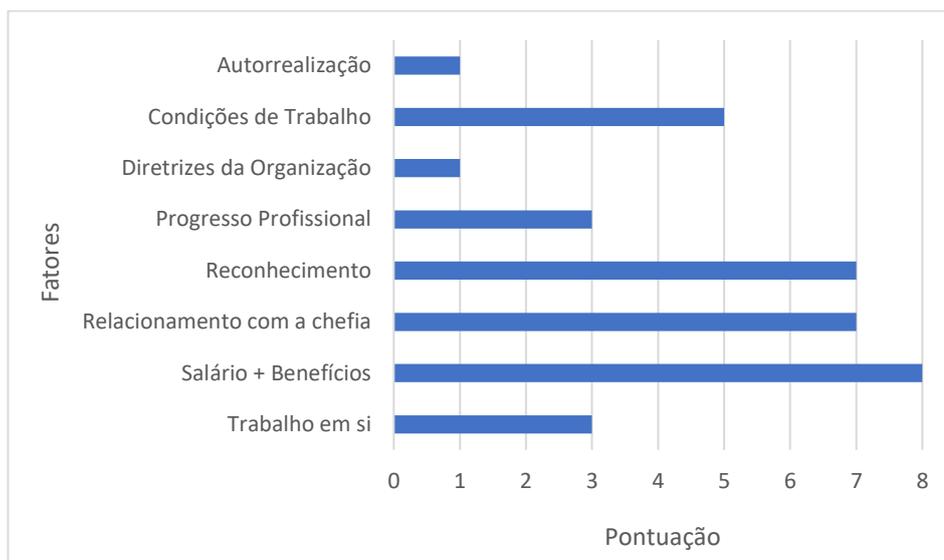
Fonte: Autora do trabalho.

A pergunta inicial questiona se eles se sentem motivados ao trabalho, 90% responderam que sim e apenas 10% responderam que não.

Considerando que a motivação é intrínseca, o alto índice de respostas positivas para esta questão pode estar relacionado a fatores extrínsecos presentes no gráfico 2, visto que estes provocam efeito sobre a motivação, quando presentes ou ausentes.

Deve-se levar em consideração também o fato de que a percepção sobre motivação é diferente para cada indivíduo, podendo também estar em desacordo com a Teoria dos Dois fatores.

Gráfico 2 - Frequência de pontuação dos fatores de satisfação.



Fonte: Autora do trabalho.

No questionário também foi pedido para que pontuassem, por grau de importância, os principais fatores responsáveis pela satisfação no trabalho, considerando 1 como menos relevante e 8 como mais relevante.

No momento de pontuar, houve pessoas que repetiram o mesmo número várias vezes, o que interferiu nos resultados. Visto isso, foi considerado apenas a quantidade de pessoas que pontuaram os fatores corretamente, ou seja, a amostra nessa questão passa a ser de 15 pessoas.

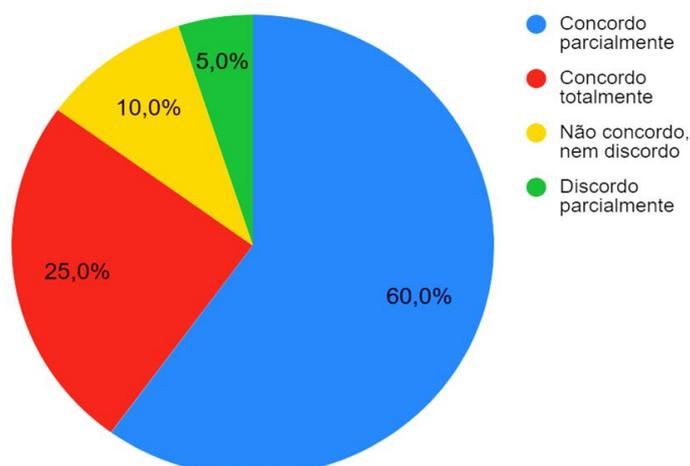
Para obtenção do resultado, foi utilizado a Moda, que é uma medida estatística que trata do valor que ocorre com maior frequência em um conjunto de dados. Na interpretação deve-se considerar que os fatores com pontuação abaixo de 5 são “Menos relevantes” e acima de 5 são “Mais relevantes”.

Os fatores “Reconhecimento”, “Relacionamento com a chefia” e “Salário + Benefícios” foram os que obtiveram pontuações consideradas mais relevantes, enquanto “Autorrealização”, “Condições de trabalho”, “Diretrizes da organização”, “Progresso profissional” e “Trabalho em si” foram pontuados como menos relevantes.

Diante disso, é possível verificar que os servidores atribuem maior importância a fatores extrínsecos, julgando serem os principais responsáveis pela satisfação no trabalho, apesar de não produzirem motivação, mas geram impacto no desempenho das atividades.

### 4.3. SOBRE A MUDANÇA DE ARRANJO FÍSICO

Gráfico 3 - Conforto provocado pelas mudanças.

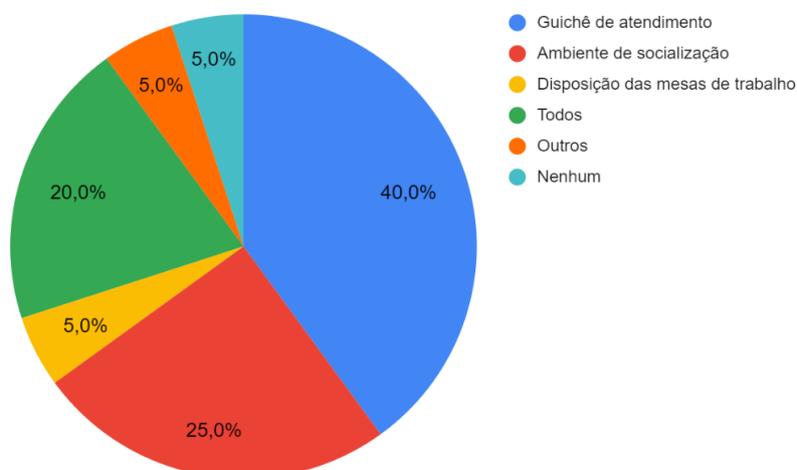


Fonte: Autora do trabalho.

Quando questionados se a mudança proporcionou mais conforto ao setor, 85% concordam, mesmo que parcialmente, com a afirmativa, o que permite compreender que a maioria dos servidores perceberam que as modificações no *layout* afetaram de forma positiva a sua satisfação, por proporcioná-los conforto em seu ambiente laboral.

De acordo com a teoria de Herzberg, quanto melhor a relação dos indivíduos com o meio e tudo o que nele envolve, melhor será o clima no ambiente de trabalho, o que o torna propício para o desenvolvimento das atividades e aptidões.

Gráfico 4 - Melhorias mais significativas.

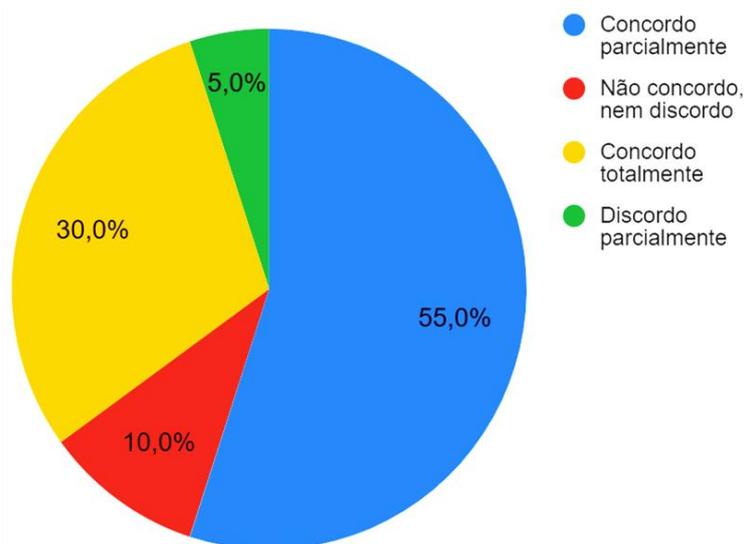


Fonte: Autora do trabalho

No questionário foi pedido para assinalar quais foram as melhorias mais significativas no setor. “Guichê de atendimento” obteve 40% das respostas, seguido de “Ambiente de socialização”, com 25%. 20% dos servidores consideram que todas as outras modificações foram significativas.

Visto isso, é possível verificar que o guichê de atendimento foi uma modificação que trouxe satisfação para os servidores no sentido de oferecer um ambiente confortável e propício para o atendimento ao público interno; o ambiente de socialização é uma modificação que proporcionou a interação entre os servidores do setor, garantindo conforto e intervalos de descanso durante o trabalho.

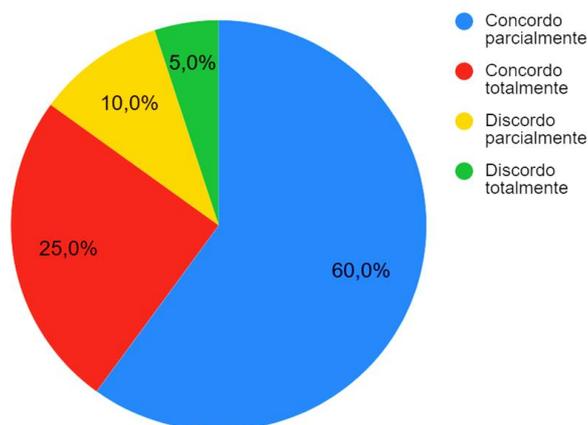
Gráfico 5 - Melhoria no relacionamento interpessoal.



Fonte: Autora do trabalho

Quanto à melhoria no relacionamento interpessoal, 85% concordam que as mudanças melhoraram as relações. Em referência aos fatores extrínsecos, as relações pessoais entre os indivíduos é um fator que reduz a insatisfação e melhora o clima psicológico e organizacional no ambiente de trabalho.

Gráfico 6 - Necessidades do setor atendidas pelo atual layout.



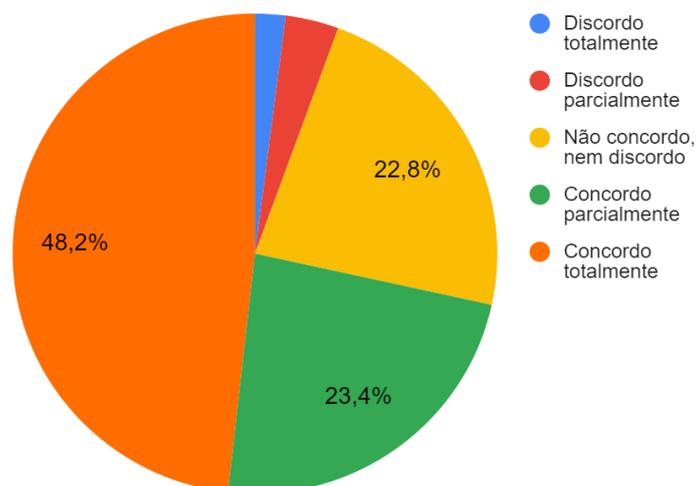
Fonte: Autora do trabalho

Acerca do atual *layout*, 85% concordam que ele atende as necessidades do setor. O ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente, o que permite entender que os indivíduos não estão insatisfeitos com o ambiente físico por consequência das mudanças ocorridas no layout.

#### 4.4. PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO PRESTADO

Os dados coletados através do *Google* Formulários abrangeram todos os servidores que recebem o atendimento pela Divisão de Pessoal e puderam perceber as mudanças no arranjo físico, sendo estes denominados de “Grupo B”.

Gráfico 7 - Conformidade do ambiente com as necessidades do cliente interno.

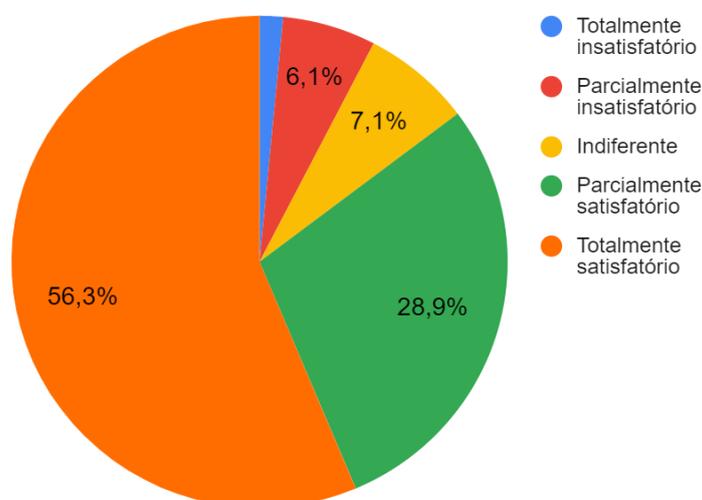


Fonte: Autora do trabalho

Quando perguntados se o ambiente físico da Divisão de Pessoal destinado ao atendimento está de acordo com as necessidades do cliente interno, 71,6% das pessoas concordam com o questionamento.

O retorno dos clientes internos acerca dessa modificação no arranjo físico, voltado exclusivamente para recepção e atendimento colabora de forma positiva com a percepção sobre o ambiente, a troca de informações e, principalmente, a maneira de se relacionar entre os servidores.

Gráfico 8 - Avaliação do atendimento após as mudanças.



Fonte: Autora do trabalho

Foi pedido para que avaliassem o atendimento recebido pelo setor após as mudanças e 85,2% responderam que estão satisfeitos com o atendimento, 7,6% responderam que estão insatisfeitos e 7,1% avaliou como “indiferente” o atendimento recebido após as mudanças.

De acordo com Robbins (2010, p. 80) “Funcionários satisfeitos incrementam a satisfação e a fidelidade dos clientes”. Essa avaliação está relacionada com o grau de motivação do servidor, conforme Gráfico 1, visto que as mudanças os afetaram positivamente e trouxeram reflexos no atendimento ao cliente interno.

Ao final, foi pedido para que deixassem comentários ou sugestões de melhorias para o setor, que podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Comentários e sugestões do GRUPO B (sic).

CATEGORIAS	COMENTÁRIOS
Comentários positivos	<p>"Das vezes que me dirigi à divisão de pessoal, fui muito bem atendido e consegui solucionar meus problemas ou, caso não, fui direcionado ao setor responsável, então não tenho nada construtivo para acrescentar, apenas parabenizar o serviço"</p> <p>"Excelente atendimento e fiquei totalmente satisfeito quando busquei pelo atendimento"</p> <p>"O atendimento sempre foi muito bom. Os servidores sempre buscam ajudar da melhor maneira possível e são sempre cordiais."</p>
Comentários negativos	<p>"o guichê de atendimento é muito estrito. As pessoas ficam se acotovelando no balcão"</p> <p>"Trocar o pessoal do guichê são muito arrogantes"</p>
Sugestões	<p>"Seria interessante criar uma forma de automatizar as informações. Fazer uma melhoria no GRH ou criar uma página ou sistema que o próprio servidor acompanhe seus dados funcionais compilados"</p> <p>"Sugiro a implantação de cadeiras no corredor e painel de senhas para atendimento no balcão"</p> <p>"Poderia ter uma sala para atendimento de assuntos particulares"</p> <p>"Que a pessoa responsável em dar informações sobre qualquer assunto na DvPessoas tenha o maior grau de conhecimento possível da sua área"</p> <p>"Necessários melhoras (agilidades) nos atendimentos dos telefones do setor"</p> <p>"O Setor de Divisão Pessoal é fundamental por informar e assitir não apenas servidores e serventuários mas também estagiários. Como este último tem pouco tempo de vínculo com TJAM é necessário um olhar, atendimento e acolhimento diferenciado, observando-se idade, objetivos e papel que lhe cabe"</p> <p>"O SETOR PRECISA DE MAIS ESPACO. OS COLEGAS PRECISAM SER MAIS AJUDADOS PELA INFORMATICA. PODEM TRABALHAR MELHOR SE FOREM VALORIZADOS"</p>

Fonte: Autora do trabalho

Diante dos comentários, pode-se perceber que algumas necessidades relacionadas a informações prestadas, estrutura do atendimento, ramais internos e sistemas de informação ainda precisam ser sanadas, entretanto muitos desses serviços não dependem exclusivamente do setor.

As modificações no *layout* foram positivas, de modo geral, mas o serviço em si foi o fator que mais obteve sugestão de melhoria. Este fato se justifica partindo do princípio de que a disposição para trabalhar está atrelada a fatores de motivação, portanto, existem *gaps* que tornam o trabalho em si ineficiente, como pode ser visualizado nos fatores com menor pontuação, conforme Gráfico 2 (p. 11).

O atual layout do atendimento do setor pode ser visualizado na Figura 5:

Figura 5 - Atual layout do guichê de atendimento da Divisão de Pessoal.



Fonte: Autora do Trabalho

O guichê de atendimento foi a melhoria mais importante apontada pelos servidores, porém os clientes internos percebem que o setor precisa disponibilizar cadeiras para garantir o conforto de quem espera e ampliar o espaço, com possibilidade de atendimento restrito a assuntos particulares.

Em relação aos ramais e aos sistemas de informação, é preciso um trabalho em conjunto com o setor de tecnologia da informação e a aderência a treinamentos relacionados com as atividades para tornar a análise de processos mais fáceis para quem solicita e para quem presta as informações, bem como precisa lidar com o público.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu analisar e comparar, baseando-se na teoria dos dois fatores, de Herzberg, como a mudança no ambiente físico pode afetar a satisfação do indivíduo, tornando o seu desempenho ao trabalho mais eficiente e, com isso, oferecer o melhor atendimento ao cliente interno.

Os fatores extrínsecos não produzem satisfação, mas produziram um efeito positivo na motivação dos servidores do setor, de acordo com os resultados expostos, estando em concordância com as necessidades daqueles que responderam aos questionários.

Em relação a verificação de como as mudanças de arranjo físico afetam a satisfação ao trabalho, pode-se concluir que isso melhorou a qualidade do ambiente, conseqüentemente promovendo um elemento de não insatisfação e não desmotivação.

O ambiente de socialização surge como um “escape” para a carga de trabalho dos servidores do setor, proporcionando a eles conforto, interação entre a equipe e o descanso necessário para que eles retornem ao trabalho bem menos desmotivados.

A satisfação se relacionou com o desempenho quanto ao serviço prestado pelo setor, com o guichê se adequando à demanda de atendimentos e as necessidades daqueles que buscam por informações. O resultado da pesquisa de satisfação reafirma isso através dos comentários positivos e as sugestões de melhoria.

A Divisão de Pessoal proporcionou boas condições ambientais com a modificação do arranjo físico, atendeu grande parte das necessidades higiênicas, impactou na motivação ao trabalho e diante das tarefas relacionadas aos cargos e atribuições do setor.

Portanto, esta pesquisa permitiu observar que pequenas mudanças de estrutura ou de *layout* podem causar grandes impactos positivos tanto na satisfação e no desempenho, quanto na motivação para os servidores que prestam a informação e para aqueles que buscam por ela.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DICIO. **Mudança**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/mudanca/>>. Acesso em: 16 de out. 2019.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUSSIER, Robert. **Fundamentos de administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUCHINSKY, Paul. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Institucional**. Disponível em <<https://www.tjam.jus.br/index.php/menu/institucional>>. Acesso em: 24 de nov. 2019.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – GRUPO A

<b>Gênero:</b>	( ) Feminino      ( ) Masculino	<b>Idade:</b>	
<b>Grau de Instrução:</b>	( ) E. Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo		
<b>Tipo de vínculo com o TJAM:</b>	( ) Estágio ( ) Temporário ( ) Efetivo		
<b>Tempo de serviço:</b>	( ) Entre 1 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos ( ) acima de 20 anos		
<b>Setor de trabalho: DIVISÃO DE PESSOAL</b>			

Este questionário tem por objetivo coletar dados que serão utilizados no Trabalho de Conclusão de Estágio, que aborda temas relacionados a mudança, desempenho e satisfação no trabalho. Não existem respostas certas ou erradas. Seja absolutamente sincero. Sua participação é muito importante.

**1. Você se sente motivado ao trabalho?**

( ) Sim      ( ) Não

**2. Pontue, por grau de importância, os principais fatores responsáveis pela sua satisfação no local de trabalho** (Considere 1 para o menos importante e 8 para o mais importante).

- [ ] Trabalho em si
- [ ] Salário + benefícios
- [ ] Reconhecimento
- [ ] Relacionamento com a chefia
- [ ] Progresso profissional
- [ ] Diretrizes da organização
- [ ] Autorrealização
- [ ] Condições de trabalho

**3. Justifique os fatores que obtiveram maior pontuação.**

---



---

**4. As mudanças proporcionaram maior conforto aos funcionários do setor.**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente
- ( ) Não concordo, nem discordo
- ( ) Concordo parcialmente
- ( ) Concordo totalmente

**5. Assinale abaixo as melhorias mais significativas no espaço físico após as mudanças:**

- [ ] Disposição das mesas de trabalho
- [ ] Guichê de atendimento
- [ ] Ambiente de socialização (Ex: Sala de descanso, copa etc)
- [ ] Outro (descreva): \_\_\_\_\_

**6. As relações interpessoais melhoraram após as mudanças:**

- ( ) Discordo totalmente
- ( ) Discordo parcialmente

- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**7. O atual layout atende as necessidades do setor.**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**8. Justifique a resposta anterior.**

---

---

**9. Após as mudanças, como você descreveria a reação das pessoas que são atendidas por este setor?**

- Totalmente insatisfatória
- Parcialmente insatisfatória
- Indiferente
- Parcialmente satisfatória
- Totalmente satisfatória

**10. Qual o seu grau de satisfação com o trabalho após as mudanças ocorridas neste setor?**

- Totalmente insatisfatória
- Parcialmente insatisfatória
- Indiferente
- Parcialmente satisfatória
- Totalmente satisfatória

Obrigada pela sua participação!

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO GOOGLE – GRUPO B

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM O ATENDIMENTO PRESTADO PELA DIVISÃO DE PESSOAL - TJ/AM

\*Obrigatório

Antes de iniciarmos a pesquisa, é necessário que você leia o Termo de Consentimento. Deseja continuar? \*

Sim

Não

PRÓXIMA

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa pretende verificar a satisfação dos clientes internos com o atendimento recebido pela Divisão de Pessoal e está sendo desenvolvida por mim, CAROLINE PACHECO RODRIGUES, acadêmica do Curso de ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA, sob a orientação do Prof Dr. SALVIO DE CASTRO E COSTA RIZZATO. O objetivo desta pesquisa é coletar dados que servirão de base para análise e verificação de como a mudança afeta o desempenho e a satisfação dos servidores lotados na DIVISÃO DE PESSOAL do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas - TJ/AM.

Solicitamos a sua colaboração e o seu tempo para que sejam respondidas as questões presentes neste formulário, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no Trabalho de Conclusão de Estágio.

Por ocasião da publicação dos resultados, SEU NOME SERÁ MANTIDO EM SIGILO ABSOLUTO. Esclarecemos que sua participação no estudo é VOLUNTÁRIA e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Estarei à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Em caso de dúvidas, entre em contato comigo através do número (92) 2129-6601/6623 ou do e-mail institucional [caroline.rodrigues@tjam.jus.br](mailto:caroline.rodrigues@tjam.jus.br)

Você concorda com o Termo de Consentimento? \*

Sim

Não

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o seu gênero? \*

Feminino

Masculino

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual a sua idade? \*

Entre 18 e 29 anos

Entre 30 e 40 anos

Mais de 40 anos

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o seu grau de instrução? \*

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o seu vínculo com o TJAM? \*

- Estágio
- Temporário
- Efetivo

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o seu tempo de serviço no TJAM? \*

- Entre 1 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o seu setor de trabalho?

Sua resposta

---

VOLTAR

PRÓXIMA

Por qual meio você foi atendido pela Divisão de Pessoal? \*

Balcão/guichê de atendimento

Via telefone

Outro: \_\_\_\_\_

VOLTAR

PRÓXIMA

O ambiente físico da Divisão de Pessoal destinado ao atendimento está de acordo com as minhas necessidades: \*

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

VOLTAR

PRÓXIMA

Qual o motivo de você ter procurado o setor? \*

- Informação sobre férias/folga/licença especial
- Informação sobre estágio
- Informação sobre pagamento
- Informação sobre ponto eletrônico
- Outro: \_\_\_\_\_

VOLTAR

PRÓXIMA

Como você avalia o atendimento recebido neste setor? \*

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfatório

Totalmente Satisfatório

VOLTAR

PRÓXIMA

Deixe uma sugestão de melhoria, caso ache necessário.

Sua resposta

VOLTAR

ENVIAR

## **ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa pretende verificar a satisfação dos clientes internos com o atendimento recebido pela Divisão de Pessoal e está sendo desenvolvida por mim, **CAROLINE PACHECO RODRIGUES**, acadêmica do Curso de **ADMINISTRAÇÃO** da **UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS- UEA**, sob a orientação do Prof Dr. **SALVIO DE CASTRO E COSTA RIZZATO**.

O objetivo desta pesquisa é coletar dados que servirão de base para análise e verificação de como a mudança afeta o desempenho e a satisfação dos servidores lotados na Divisão de Pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.

Solicitamos a sua colaboração e o seu tempo para que sejam respondidas as questões presentes neste formulário, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no Trabalho de Conclusão de Estágio. Por ocasião da publicação dos resultados, **seu nome será mantido em sigilo absoluto**.

Esclarecemos que sua participação no estudo é **VOLUNTÁRIA** e, portanto, o(a) senhor(a) **não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas**.

Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição. Estarei à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.