

## **Motivação Humana, Um dos Fatores do Comportamento Organizacional**

Kátia Leandra Frandaloso Dal Prá

Pós-graduanda

Desiree de Souza Freccia de Carvalho

Orientadora

Pós-graduação em Modernização de Gestão do Poder Judiciário

Unisul

### **I - Resumo**

O objetivo deste artigo é o de reconhecer a importância da motivação e atitudes, para o comportamento humano nas organizações, bem como analisar os conceitos de motivação de diferentes filósofos de nossa história. A justificativa para o desenvolvimento desse assunto é de que as organizações não são estanques e que nesse mundo globalizado, diante da velocidade de informações, há necessidade da busca incessante em investimentos não apenas tecnológicos, mas principalmente na área de gestão humana, através da valorização das pessoas dentro da organização, do incentivo ao desenvolvimento de seus potenciais e de sua participação ativa como membro da organização, em outras palavras, de sua motivação, que será determinante para um maior comprometimento não apenas individual, do líder, mas de toda a equipe de trabalho, para que se alcance a excelência, o sucesso da organização, e, no caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a excelência na prestação jurisdicional, com servidores integrados, capacitados e motivados, em prol do mesmo objetivo.

**Palavras chaves:** motivação, comportamento, valorização, pessoas, organização.

## **II – Introdução**

Vivemos na era da globalização, da tecnologia e informação e cada vez mais, não apenas as empresas privadas, mas também os órgãos públicos necessitam se adequar as mudanças, as novas necessidades que surgem no dia-a-dia, e foi isso que motivou a elaboração desse trabalho, que está voltado à motivação pessoal dos servidores públicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que assim como as empresas públicas, está investindo em seu capital humano, como um dos diferenciais de sua gestão.

Esse estudo demonstra a preocupação em proporcionar uma melhor qualificação, mais bem estar e saúde aos servidores, para poder caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade, e também um exemplo para os demais Tribunais do país.

Pois é conhecido de que as organizações de sucesso necessitam de pessoas talentosas em suas áreas de atuação, capazes de resolver problemas e também de criar soluções. Pois produtos podem ser imitados, a tecnologia comprada, portanto o que faz a diferença no mundo das organizações são as idéias, os projetos de qualidade e aplicabilidade, e isso, não se compram, mas são criados por pessoas motivadas.

E por ter essa visão, está investindo em seu quadro funcional, não apenas em cursos, treinamentos, mas oportunizando para que seus Servidores façam a diferença, ou seja, que demonstrem sua capacidade através de projetos, que antes eram elaborados por pessoas de fora, contratadas para esse fim, mas que agora não, são os Servidores do próprio Tribunal, que valorizados, motivados, estão fazendo as mudanças, fazendo as coisas acontecerem, e isso, demonstra o crescimento de nossa organização, conforme veremos.

## **III - Motivação Humana, um dos Fatores do Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional se constitui a partir das interações que surgem no ambiente da organização, que pode ser individual ou em grupo, de acordo com a estrutura formal da organização, Chiavenato (2004, p.5) ensina que “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. Nota-se que apesar da terminologia, não é a organização quem se comporta, mas os indivíduos que nela trabalham.

Para Knap (2006, p. 95) “as organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de

interesses”. Não há como uma organização alcançar seus objetivos, suas metas, sem que haja um relacionamento harmonioso, capaz de superar as discordâncias e os conflitos, e que consiga fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução dos problemas.

Portanto, são elas, as pessoas, através de seu comportamento, que atuando dentro de uma organização, acabam moldando a própria forma de agir da organização. Quando estamos no nosso ambiente de trabalho, estamos, sim, falando e agindo pela empresa/órgão, no qual temos vínculo empregatício, são as pessoas que dão vida à organização.

Além da motivação humana, tema do presente artigo, dois outros fatores influenciam sobremaneira o comportamento organizacional, que são as atitudes e a liderança, das quais faremos um breve resumo.

### **3.1. Atitudes**

Geralmente para que as pessoas se sintam motivadas ou despertadas para algo que gera prazer, há necessidade de modificar alguma atitude comportamental própria, em relação ao contexto ou situação em que vive e que lhe causa insatisfação.

Então, as atitudes dos indivíduos em relação aos objetos do meio social estão relacionadas com a sua experiência de vida, seus valores, sua cultura, de acordo com a maneira que vai organizando as informações adquiridas na sua existência. Portanto o indivíduo ao assumir uma atitude, encontra-se diante de um conjunto de valores que o influenciam. Segundo Kanaane(1999), o indivíduo se agrupa conforme as atitudes semelhantes em determinadas situações, com o objetivo de amenizar fatores discordantes que se fazem presentes, quando se depara com pessoas que apresentam atitudes contrárias as suas.

Kanaane (1999, p.79) define atitude como “uma reação avaliativa, aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo”, que tem componentes básicos presentes em sua formação:

- afetivo-emocional: voltado aos sentimentos ou reações emotivas que o indivíduo apresenta em determinadas situações;
- cognitivo: são as crenças individuais, os conhecimentos e os valores relacionados à situação, objeto ou pessoa;
- comportamental: são as ações favoráveis ou desfavoráveis, em relação à situação vivenciada;

- volitivo: constitui as motivações, desejos, expectativas e necessidades, que podem ser inatas ou adquiridas.

Podemos então dizer que as atitudes humanas são tendências às reações e funcionam como justificativa do comportamento humano, bem como refletem o como e o porquê do comportamento, assim como a motivação.

Conforme Kanaane (1999) as atitudes humanas podem permanecer estáveis durante um longo período, ou até mesmo durante toda uma vida, pois valores e crenças estão subjacentes às atitudes e tendem a se fixar. Todavia, essas mudanças vêm sendo afloradas nas relações sociais, e em particular no contexto de trabalho.

Dessa forma, quando adquirimos informações novas, surgem novos sentimentos, afetos, comportamentos, e isso torna o indivíduo um ser imprevisível, o que poderá refletir em uma possível mudança de atitude, de comportamento, e é por isso, que não podemos afirmar que conhecemos o outro em sua totalidade, uma vez que o comportamento humano é resultante de uma situação vivenciada no momento em que a experiência ocorre.

Portanto, buscar compreender as atitudes humanas, proporciona ao indivíduo entender melhor as relações sociais das pessoas e, por extensão, o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, uma vez que as atitudes do colaborador é o reflexo de seu valores, expectativas e necessidades, bem como do sentido que atribui ao trabalho.

### **3.2. Liderança**

A liderança pode ser considerada como um processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos, também poderá refletir na habilidade de influenciar as pessoas para o alcance de metas de forma voluntária.

Nesse mesmo sentido, Maximiani (2004, p.289) expõe que “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”.

Isso nos leva a acreditar que uma administração eficiente depende da capacidade de seus gestores de portarem-se como verdadeiros líderes, e, que a liderança é recíproca e ocorre entre pessoas, sendo uma atividade focada em pessoas e não em atividades burocráticas ou que visem, exclusivamente, a resolver problemas, pois a liderança envolve o uso do poder e política.

Podemos então afirmar que o papel do líder é basicamente o de introduzir força, vigor e rumo definido nas organizações. Por meio da liderança, uma pessoa influencia outras

peças em função dos relacionamentos existentes. Por isso, é bom salientar, que alguns traços são considerados necessários ao líder, devido, principalmente, às atividades que irá desenvolver.

Destarte, o líder deve ser assimilador, inovador, saber compartilhar, estar atento e poder, com as outras pessoas, ser responsável, acessível e abordável, conduzir redes, experiente em muitas áreas, ter visão global, apoiar a colaboração, conhecer as pessoas que estão dentro e fora da organização.

Há, hoje, uma preocupação das organizações em investirem em programas, ações, que busquem o desenvolvimento das habilidades de seus gestores, para que possam desenvolver o papel de líder e com isso alcançar mais rapidamente seus objetivos.

### **3.3. Motivação humana**

As pessoas são consideradas o capital intelectual da organização. Desta forma, com as transformações ocorridas no mundo do trabalho vêm sendo reconhecidas como elementos humanos fundamentais na organização. Diante de tal premissa, devemos saber que toda conduta humana pressupõe um estímulo, que pode nos levar a fazer algo com prazer ou não, e que o comportamento humano é produzido por alguma coisa que nos motiva.

É necessário que em nosso ambiente de trabalho procuremos entender o comportamento das pessoas que nos cercam, até mesmo para desenvolver a capacidade de prever, modificar, e tentar controlar o comportamento futuro, no dia-a-dia de trabalho.

O comportamento humano se acha especialmente orientado para a busca de prazer, de satisfação, sem dor nem sofrimento; dirigido basicamente para a realização de objetivos. Assim, se obrigarmos as pessoas a realizarem determinadas atividades, estarão meramente reagindo à pressão, por obrigação, apenas para cumprimento de uma ordem. Já, caso estejam motivadas, realizam a atividade com prazer, e, conseqüentemente, com eficiência. Ademais, motivação é um fenômeno contínuo, nunca definitivamente resolvido para cada indivíduo.

Cada momento motivacional é único para cada pessoa, pois as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação. As necessidades se diferem de um indivíduo para outro, produzindo padrões de comportamento diversificados: os valores, a cultura, as crenças, as emoções, a percepção do ambiente, a capacidade de aprendizado, as habilidades, também são diferentes. Por isso há necessidade de se conhecer as necessidades humanas como fonte de motivação do indivíduo.

Destarte, as pessoas de uma organização podem ser vistas como criatura sociais, dotadas de sentimentos, desejos e temores, têm necessidades de diversos níveis que só são alcançadas na interação social, ou seja, por meio do grupo social a que estão ligadas.

De acordo com Mattos (1999, p. 38) “o indivíduo normal e sadio almeja, acima de tudo, assumir maior responsabilidade pelo que faz, participar das decisões sobre o que fazer, conquistar mais autonomia e respeito por sua condição profissional”. Sendo assim, há necessidade que a organização seja mais democrática perante seus funcionários, para que participem mais das decisões, pois, quando as pessoas percebem que são ouvidas e que suas idéias são levadas em consideração, há um fortalecimento de sua auto-estima e um aumento significativo de seu potencial criativo.

O processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão e desconforto. A partir do momento em que a pessoa encontra a satisfação de sua necessidade, estará reencontrando o equilíbrio deixando de ser motivadora do comportamento, pois já está satisfeita.

Para melhor abordarmos o tema, teceremos considerações sobre algumas teorias que alicerçam os conceitos da motivação.

### **3.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Entre os teóricos que mais contribuíram para que pudéssemos compreender a intensidade da necessidade humana foi Abraham H. Maslow (1908-1970), com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, é uma das mais conhecidas teorias sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional, que considera a existência de cinco sistemas responsáveis por grande parte do comportamento dos indivíduos. Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas.

O indivíduo deseja permanentemente, e o seu comportamento é explicado em termos de necessidades que experimenta e que servem de estímulos para a ação. Para Maslow as necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia, satisfeitas as necessidades primárias, o ser humano procura a satisfação das demais necessidades, conforme segue:

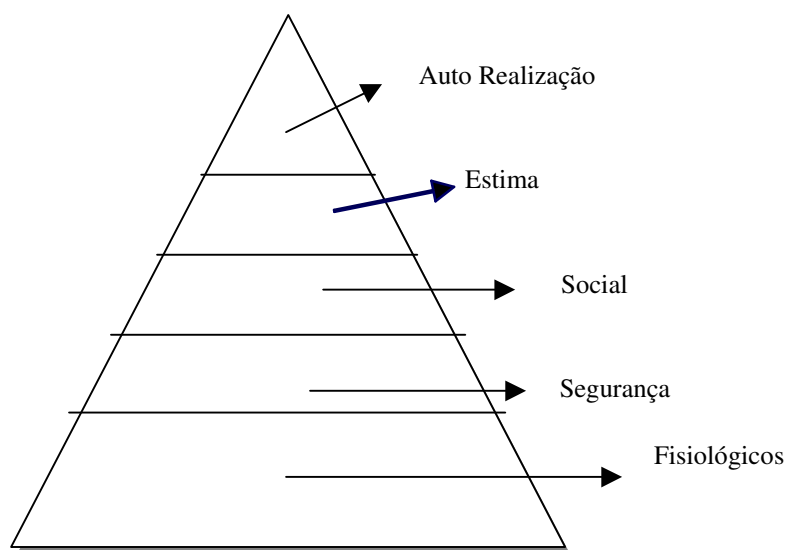


Figura 1 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Vejamoss cada uma dessas necessidades:

**Necessidades fisiológicas:** são as necessidades primárias, vitais, que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas, sua satisfação é cíclica e periódica, por exemplo: as de alimentação, sono, conforto físico, horário de trabalho razoável, horários para descanso, abrigo, satisfação sexual.

**Necessidades de segurança:** aparece depois que satisfeitas às necessidades fisiológicas, e esta voltada para a estabilidade, proteção contra o perigo, contra as ameaças ou privações, condições seguras de trabalho, estabilidade no emprego, etc.

**Necessidades sociais:** satisfeitas as necessidades fisiológicas e sociais, surgem às necessidades sociais, que incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.

**Necessidade de estima:** envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

**Necessidade de auto-realização:** são as necessidades do grau mais elevado. Decorrem da educação e cultura de cada pessoa, de sua pré-disposição em se auto-desenvolver, de desenvolver seu potencial, de desenvolver comportamentos específicos, conforme padrões de excelência, buscando fazer sempre o melhor possível e com grande desejo de sucesso e de se sentir competente.

Cada satisfação irá desencadear novas necessidades mais importantes e sempre haverá o desejo de querer mais, e isso se revela também no trabalho, na qual o servidor/colaborador, exigirá mais autonomia, oportunidades para desenvolver novos projetos.

### **3.3.2. Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg(1923-2000), citado por Chiavenato (2003), formulou essa teoria para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, para ele, a motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

Os fatores higiênicos referem-se ao ambiente e possuem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, são as condições que cercam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo as condições do ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Os fatores motivacionais se referem às condições proporcionadas para que a pessoa consiga se desenvolver, através de conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado, para que ela possa crescer profissionalmente e assumir maiores responsabilidades, sendo dessa maneira motivada em sua função através da realização de tarefas e deveres inerentes ao seu cargo.

Em sua teoria, Herzberg afirma que apenas os sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto-realização de Maslow é que servem de fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficiência. Essas necessidades foram chamadas de fatores de motivação ou satisfação. Esses devem ser promovidos pela organização para manter sua equipe motivada. A capacidade de alcançar tais fatores depende do prazer no trabalho e do envolvimento de cada um. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas do dia-a-dia. Os fatores “motivadores” são construídos a partir do crescimento e da auto-realização que cada membro do grupo extrai de suas tarefas. Para ele, a delegação de responsabilidades ajuda a enriquecer as tarefas da equipe, aumentando dessa forma a motivação coletiva, sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, benefícios, salários adequados e principalmente o reconhecimento profissional.

### **3.3.3. Teoria ERC**

Essa teoria foi desenvolvida por Clayton Aldefer e é considerada uma variação da Teoria de Maslow, estabelece apenas três níveis de necessidades.



- Necessidades de existência (E): que está relacionada ao desejo de bem estar físico e material.
- Necessidades de relacionamento (R): que diz respeito ao desejo de satisfação das relações interpessoais.
- Necessidades de Crescimento (C): que está relacionada ao desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Aldefer define um componente denominado frustração-regressão para a situação em que o indivíduo não consegue satisfazer uma necessidade de nível mais alto, então se frustra e retorna ativando o nível anterior.

O estudo dessas teorias demonstra que as necessidades que motivam são individuais, inerentes ao ser humano e estão relacionadas ao ambiente, aos desafios, às recompensas, aos relacionamentos, ao reconhecimento, responsabilidades, e mesmo os órgãos públicos têm que estar atento a estas novas mudanças, através de ações como: a implantação de programas que desenvolvam habilidades; programas de desenvolvimento de aspectos comportamentais, relacionamentos interpessoais, trabalhos em equipe; estímulo a criatividade no trabalho; de desenvolvimento de líderes entusiasmados e formados de equipes de alto desempenho; valorizar iniciativas, isso com certeza trará os resultados esperados pela empresa.

Portanto, os gestores e profissionais de gestão de pessoas precisam estar atentos às teorias de motivação, bem como, compreender as necessidades que movem os colaboradores, para poderem atingir os resultados.

#### **IV - Motivação no Serviço Público (TJSC)**

Através das teorias demonstradas, podemos afirmar que apesar de se tratar de órgão público, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, seguindo exemplo de eficiência que vêm apresentando as Empresas Privadas hoje no mercado, não apenas brasileiro, mas mundial, aliando tecnologia, rapidez e eficiência, assumindo estratégias para administrar seus colaboradores e seus conhecimentos, e com isso, passando a adotar uma nova visão, baseada num planejamento estratégico, que está trazendo resultados positivos para a organização, junto a seus servidores e também aos jurisdicionados, com uma Justiça, mais humana, presente, atuante e efetiva.

Vários são os projetos em execução atualmente no TJSC, para que alcance a sua Visão e Missão, conforme aludirei a seguir, mas, inicialmente, não posso deixar de dar ênfase na gestão participativa, na qual se busca a efetiva participação de órgãos, magistrados e

servidores, na discussão, elaboração e execução dos instrumentos de planejamento, permitindo uma melhor distribuição dos recursos, bem como valorizando todos aqueles que fazem parte do Judiciário.

E isso ficou claro quando no ano de 2007, pela primeira vez, Servidores, Magistrados, juntamente com a Administração do Tribunal de Justiça, de forma inédita, se encontraram em reuniões regionais para a elaboração do Plano Plurianual – PPA, e, isso fez com que todos, independentemente de cargo pudessem participar primeiramente nas Comarcas e depois, através dos Secretários dos Foros e dos Juízes Diretores das Comarcas, que levaram as solicitações e necessidades de cada Comarca.

Essa abertura para os servidores foi fundamental, o que se espera, agora, é que continue, bem como que as reivindicações sejam atendidas, algumas a curto e outras a médio ou longo prazo, mas que não sejam esquecidas.

Não posso deixar de registrar a grande dificuldade Administrativa do TJSC, uma vez que a cada dois anos muda o seu Presidente, e com isso, geralmente há alteração nas Secretarias e Diretorias, até pouco tempo, antes da implantação do PPA, cada Presidente que assumia seus projetos “pessoais”, com isso, muito se perdia, pois vários projetos, mesmo já em andamento, eram abandonados e novos projetos iniciados, gerando desperdícios e uma má aplicação dos recursos públicos.

Hoje, há continuidade dos projetos, apesar das mudanças a cada dois anos na Direção da Administração do Tribunal de Justiça, pois há planejamento e conscientização da tarefa do administrador, não apenas no investimento em aquisição de equipamentos e tecnologia, mas também na gestão de pessoal.

Há uma preocupação com o servidor, em criar condições favoráveis para trabalharem motivadas, por isso no ano de 2000, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina deu início implantação do Planejamento Estratégico, partindo da premissa de "humanizar a Justiça" através de uma administração compartilhada e democrática, visando o crescimento e o desenvolvimento, envolvendo investimentos financeiros, transformações físicas e modificações nas estruturas administrativas, proporcionando melhores condições de trabalho.

Os investimentos foram muitos, podemos citar a construção de novos Fóruns, reformas e ampliação, proporcionando ambientes mais agradáveis para servidores e à população; implantação de novas Varas; investimento em equipamentos, móveis ergonômicos, para propiciar melhores condições de trabalho e também a prevenção de doenças do trabalho; investimento em tecnologia, com aquisição de micro-computadores;

aquisição de novos programas (ex.SAJ), que auxiliam e otimizam o trabalho, bem como tornam os procedimentos mais padronizados e ágeis.

Tudo isso voltado a uma gestão de excelência, que com certeza somente terá efetividade com a participação e o empenho dos servidores. Consciente disso é que a administração do Tribunal de Justiça, além dos investimentos supra-referidos, está investindo também na contratação, por concurso, de novos Servidores e Juízes, na capacitação e treinamento dos mesmos.

Nesse sentido, no final do ano de 2006, o CEJUR – Centro de Estudos Jurídicos do TJSC, passou a ser definido como um serviço auxiliar, responsável pelo desenvolvimento humano e profissional dos Magistrados e Servidores do Poder Judiciário Catarinense, no qual faz parte a Academia Judicial, tem por objetivo precípua a realização de cursos e atividades de formação e aprimoramento de Magistrados, e a Escola de Serviços Judiciários que se destina a realização de cursos e atividades de qualificação dos Servidores, sendo que juntas, nos dão a oportunidade de como agora, realizar essa pós-graduação.

Vários são os incentivos aos servidores, como a concessão de bolsas de estudos para graduação e pós-graduação, palestras, participação em fóruns, cursos de aperfeiçoamento, nas mais diversas áreas, tanto é que em minha Comarca, são 15 (quinze) servidores efetivos, com exceção de 02 (duas) servidoras todos os demais já possuem ou estão concluindo o curso superior, e desses, (06) seis servidores já possuem ou estão cursando pós-graduação, demonstrando o ânimo, a vontade de estar sempre aprendendo, que são pessoas que não estão acomodadas, mas sim, motivadas, e por isso buscando cada vez mais por conhecimentos, por inovações e aprendizado, mesmo que muitas vezes com medos e receios do novo.

Há necessidade de fomentar entre os servidores a necessidade do trabalho em grupo, do respeito às crenças e valores de cada um, criando um ambiente harmonioso e agradável de trabalho, no qual cada um sabe de sua importância e da necessidade da troca de conhecimentos, pois ninguém é insubstituível e todos são essenciais para um trabalho de qualidade.

Outro ponto que deve ser também levado em consideração é de elogiar as iniciativas, as idéias, sugestões dos servidores, independentemente do tempo de serviço que possuam, abrindo-lhes espaços para que possam participar das decisões, isso os levará a se sentirem úteis, respeitados, os incentivará a buscarem novos desafios, superação de metas e objetivos, o trabalho será realizado com muito mais empenho e prazer.

Sabemos que uma melhor remuneração também é importante, e é um meio de motivação, mas nos dias atuais, não é essencial, pois de nada adianta uma remuneração altíssima, se o servidor não está feliz, realizado com o que faz, está apático, apenas cumprindo seu horário, e, realizando as tarefas que lhes são inerentes ao cargo, sem buscar, esperar mais nada de seu trabalho, de sua vida, acomodado com o que possui, como se isso já fosse o suficiente e que de nada adianta mudar, pois tudo continuará igual.

Outro ponto a ser destacado, está voltado àquele servidor que dedicou uma vida de trabalho a organização/empresa e está se aposentando e, pensando neles o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, através de um trabalho que ainda é incipiente, já está realizando encontros entre esses servidores, proporcionando-lhes palestras com psicólogos, para que seja trabalhado o seu emocional, para que possam desfrutar das coisas boas da vida, sabemos que ainda é pouco, que muito ainda há que ser feito, mas o importante é que já se está dando o primeiro passo e o resto virá como consequência, diante das novas necessidades desse mundo globalizado.

Essa preocupação com o Servidor que está se aposentando, com certeza serve de estímulo, motivação para aqueles que estão ingressando, pois se o TJSC está tentando dar uma melhor condição de vida para aquele que está saindo, é demonstrar respeito e dignidade com todos os servidores, pois para se chegar aí, é necessário, muito antes, proporcionar-lhe boas condições de trabalho, e com certeza terá a mesma preocupação com o novo Servidor, e isso o motivará ainda mais a prestar um bom trabalho e a permanecer nesse trabalho por muito mais tempo, com amor e dedicação.

A preocupação com a saúde do Servidor também é importante. Não apenas com a implantação de um plano de saúde, mas, no caso do TJSC, possui em sua sede, Florianópolis-SC, o setor de saúde, onde há clínicos gerais, psicólogos, oftalmos, dentistas, cujo setor também está instalado a divisão de Medicina do trabalho, diretamente direcionado para a prevenção da DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, proporcionando melhoria na saúde dos Servidores e também a seus familiares, pois atende à todos, de forma gratuita.

Há uma preocupação em levar essa estrutura para outras regiões do Estado, que apesar de já possuir uma estrutura física montada, junto ao Fórum de Justiça da Comarca de Chapecó-SC, com os equipamentos necessários, apenas está na espera de profissionais da área de Saúde, para que possa atender os Servidores dessa região, dependendo do encaminhamento de projeto Lei, ampliando o quadro de servidores da saúde do TJSC, para a Assembléia

Legislativa do Estado de Santa Catarina e se lá aprovado, encaminhado para ser sancionado Governo do Estado.

Sabemos que um projeto como este terá impacto sobre o financeiro, mas, o valor não é muito elevado, então, estamos esperando pela “boa vontade” de nossos Administradores, para que possamos ter o mesmo tratamento que nossos colegas que moram próximos à Capital, deixando bem claro, que na reunião referente ao PPA, no final do ano passado, tal reivindicação foi ratificada e esperamos que até o final de 2011, seja a mesma implantada, o que será um grande avanço para toda a família do Judiciário Catarinense.

Não há, nos dias atuais, como a organização não lançar mão de estratégias de comprometimento, para que os servidores desenvolvam suas competências, suas tarefas, consciente de que o resultado gera também aprendizado. Para Senge (2000) é extremamente necessário que as organizações aprendam, pois elas precisam se tornar capazes de se desenvolver e crescer, a partir da aprendizagem e das contribuições de seu próprio pessoal.

Podemos afirmar, que as mudanças que estão ocorrendo no TJSC, está sendo sim, em função de seu excelente potencial humano, do investimento que está sendo feito em seus Servidores, nas mais diversas áreas, sendo que o início é claro, foi dado com os Servidores do Tribunal, uma vez que a partir deles, os projetos foram se flexibilizando e alcançando os mais diversos segmentos.

Apesar do que já está sendo feito, muito ainda há para se fazer, a tarefa de motivar não é fácil, o comportamento humano é extremamente complexo, devido às diferenças individuais e ao fato de as pessoas mudarem continuamente, mesmo àquelas mais conservadoras, hoje, não há como ficarem estáticas, imunes às mudanças.

Portanto, os gestores, precisam compreender, da importância da motivação para o indivíduo, pois afeta diretamente sua auto-estima e influenciará diretamente a sua atitude profissional. As Pessoas que possuem um auto-conceito positivo são mais produtivas, criativas, possuem mais facilidade para estabelecer relações interpessoais positivas, nos mais diversos relacionamentos, segundo Rodrigues (2003, p.100), [...] envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. Assim, convém manter a auto-estima das pessoas e procurar não ferir-lhes o amor-próprio, principalmente na discussão de problemas[...].

O trabalho em equipe é de extrema importância para o bom desenvolvimento dos trabalhos, na Comarca de Campo Erê, da qual faço parte, por ser uma Comarca de Entrância Inicial, os Técnicos trabalham em todos os processos, independente da área. Hoje, há uma

divisão das tarefas, não sobrecarregando para um ou dois Servidores. Caso falte algum Servidor, sempre terá alguém qualificado, com condições de substituí-lo e isso proporcionou, que pela primeira vez, desde a implantação da Comarca, em julho de 1980, conseguimos estar em dia com nosso trabalho, dar maior celeridade aos processos e com isso, baixar de três mil processos, para em torno de dois mil e trezentos processos.

Os méritos deste feito, são de toda a equipe de trabalho, das pessoas envolvidas, que não estão estáticas e estão sempre abertas para o novo, e é por isso que nos dias atuais, a organização precisa utilizar as estratégias de comprometimento, fazer com que o servidor se integre, que perceba que o sucesso da empresa também é o seu sucesso, por isso, também é importante o papel do líder, que deverá saber conduzir sua equipe, estimular o reconhecimento pelo trabalho, resgatando no servidor sua auto-estima.

Com certeza, a partir do momento em que os Órgãos Públicos em geral, não apenas o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, colocarem o servidor público no alicerce, na base de sua estrutura, como sendo aqueles que darão sustentação a toda organização, todos serão vistos de maneira diferente pela população, que passará a acreditar mais no sistema, recebendo um serviço de qualidade e com eficiência, mudando a imagem de ineficiência que o serviço público possui, em todo o país.

## **V - Conclusão**

Podemos afirmar que não é uma tarefa fácil motivar e tentar manter motivadas as pessoas de uma organização, em face de que cada uma tem um grau de interesse, desejo, habilidade, aptidão para realizar suas atividades pessoais e profissionais.

Mais difícil ainda se torna esta tarefa quando falamos das organizações públicas, onde, ao contrário das empresas privada, infelizmente, há ainda muita burocracia e dificuldades em se gerir o capital humano, há muito que ser investido nessa área, apesar de o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, na minha concepção, já ter saído na frente, pois assim como outros Tribunais do Brasil, vêm buscando a excelência na prestação jurisdicional, sendo destaque a nível Nacional, desde que iniciou o processo de planejamento estratégico, com o desenvolvimento de uma série de técnicas inovadoras, visando à busca por uma gestão de excelência.

Outro ponto a ser destacado é que o administrador, para criar ambientes de trabalho satisfatórios deverá ter consciência de as pessoas não são iguais, e por isso terão que ser tratados com desigualdade, deverá ter consciência de que a motivação é interna, e o desejo de

fazer algo brota de dentro das pessoas e que deverá contribuir para que esse desejo interno possa ser nutrido, identificar quais são as necessidades importantes para cada tipo de pessoa.

É de fundamental importância que se repense o papel dos servidores públicos junto à Administração Pública, eles terão que estar aliados, engajados, para se obter os resultados almejados. Pois por mais que se invista em tecnologia, em maquinários, o ser humano é essencial para o trabalho, sem ele em sua base, organização alguma conseguirá fazer o que se propõe.

Por fim, não posso deixar de registrar, que sei que muito há ainda para se fazer, mas tenho um imenso orgulho de trabalhar no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no Fórum da Comarca de Campo Erê-SC, por estar inserida em um ambiente de trabalho agradável, com um excelente grupo de trabalho, bem como as oportunidades que me foram oferecidas nesses quase 11 (onze) anos de Judiciário, e isso, é algo que não tem preço, apenas agradecimento, e isso, eu faço sempre, não apenas em trabalho, mas também à Deus, que com certeza me acompanha nessa jornada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento Interpessoal**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 676 p.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico**. Disponível em: [http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/missao\\_visao.html](http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/missao_visao.html).

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RORIGUES. Denize Ferreira ET AL. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXIMIANI, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.