



Motivação no Trabalho: Liderança e Equipe

Arno Sponchiado

as9621@tj.sc.gov.br

Pós-Graduando

Profª Dênia Falcão de Bittencourt, MSc

Orientadora

Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Universidade do Sul de Santa Catarina

UnisulVirtual - Setembro/2008

RESUMO

O presente artigo reflete a análise do tema motivação no trabalho, no fórum da Comarca de Quilombo, unidade judiciária do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Expõe o diagnóstico da situação atual com o levantamento de dados e opiniões dos componentes do grupo de trabalho, abrangendo os aspectos da formação acadêmica e profissional, do ingresso e da permanência na organização, do envolvimento e comprometimento com a missão da instituição, da motivação e da atuação da equipe e liderança. Analisa os dados e informações à luz das tendências da gestão estratégica de pessoas no universo das organizações no mundo moderno e globalizado e suas interferências e influências nas atividades do serviço público, em que a equipe está inserida, com o objetivo de propor intervenções no ambiente de trabalho com a finalidade de aumentar a motivação, o envolvimento, o grau de satisfação dos funcionários e, em consequência, melhorar o desempenho e a produtividade, produzindo e prestando serviços de alta qualidade.

Palavras-chave: Trabalho; Motivação; Equipe; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A temática “Motivação no Trabalho – Liderança e Equipe” para este Trabalho de Conclusão do Curso de Modernização da Gestão do Poder Judiciário de Santa Catarina foi uma escolha feita num momento de reflexão sobre o que representa o trabalho na vida dos seres humanos. Por que se trabalha? Como se trabalha? Para que se trabalha? Com quem se trabalha? Para quem se trabalha? O trabalho satisfaz? O trabalho é um fardo ou uma atividade gratificante, motivadora, que dá sentido à vida? Trabalha-se para satisfazer as minhas necessidades ou para melhorar as relações, o ambiente, o mundo?

Sobrevivência. É esta a necessidade básica do ser humano que forçou, inventou, criou o trabalho. No início, alimento, abrigo, proteção. Depois, poder, status, conforto, riqueza, lazer, qualidade de vida. E, assim, as organizações surgiram desde as familiares às mais complexas redes globalizadas do mundo moderno. O Estado está presente como organizador da vida societária, dos interesses de indivíduos e grupos, de forma a permitir um mínimo razoável de convivência entre os bilhões de seres humanos que habitam este planeta.

Não parece pertinente ou adequada esta divagação, este olhar sobre o trabalho do ser humano? Sobre forma automatizada como ele desempenha suas rotinas? Sobre o que lhe exigem as organizações para aumentar seu desempenho, para produzir mais, com mais rapidez, com menor custo e para obterem maiores lucros? Creio que não. A reflexão para onde caminha o homem é que pode mudar a face e os rumos de uma cultura onde o ter e o poder tem maior peso que qualquer outro valor. Em que o mundo se transformou? Que qualidade de vida trouxe o trabalho para milhões de seres humanos desprovidos das mais básicas necessidades, atirados à margem e à miséria? Incutem-se idéias de organizações de sucesso, de modelos de gestões exitosas, de enriquecimento pelas inovações tecnológicas, a que custo? O que fazer para modificar o curso desta desenfreada corrida para a “insensatez”?

Pode-se, no entanto, tomar alguns rumos e desenvolver algumas ações nos pequenos universos de trabalho, no local de trabalho, como é o caso tratado neste artigo para, primeiro, atender os nossos interesses individuais de seres humanos que necessitam do trabalho para ter uma vida melhor, prazerosa, com satisfação, com qualidade de vida. E, conjugando os interesses coletivos de forma que o trabalho também melhore a vida para os quais se presta os serviços.

Antes de ir adiante, há de se considerar alguns aspectos pertinentes à evolução das organizações para entender melhor o tema a ser desenvolvido, especialmente por tratar-se de uma instituição pública. As mudanças da cultura organizacional são decorrentes de pressões externas – o cidadão, cada vez mais, cria expectativas mais altas e mais conscientes; a sociedade passa a exigir serviços públicos de alta qualidade; quer transparência nas ações e na forma de aplicação dos recursos públicos, quer resultados. O atendimento aos princípios e direitos, a fidelidade à democracia instaurada, a busca da igualdade e da dignidade do cidadão, mudaram o foco da organização pública para suas funções essenciais e exclusivas do estado, agora com eficiência,

eficácia e agilidade. Serviços de alta qualidade. Satisfação do cliente. Contemporaneamente, com os avanços nas áreas de informação, da globalização dos mercados, a competitividade ultrapassando as fronteiras das nações, a redução dos recursos naturais, o desenvolvimento de tecnologias sofisticadas para produzir bens, mercadorias e prestar serviços, as organizações evoluíram com um todo, com novos arranjos nas estruturas organizacionais, os processos de trabalhos sendo redesenhados, utilização de ferramentas de melhoria nos fluxos, a integração das atividades e profissionais, a visão estratégica das empresas, com o fim de maximizar o desempenho em busca da satisfação do cliente e, por fim, a obtenção de sobrevivência e lucro. Todos estes fatores exigiram e exigem uma gestão de pessoal diferenciada da tradicional.

As organizações tornaram mais flexíveis, inovadoras, velozes e, apesar das incríveis inovações tecnológicas e na revolução constante da comunicação, o recurso estratégico mais valioso das organizações é o conhecimento, que está estritamente vinculado ao indivíduo, que o assimila, o processa e o desenvolve e resulta no seu melhor desempenho.

Os objetivos organizacionais, a missão das organizações, necessitam de práticas de planejamento e desenvolvimento de sistemas modernos, atuais, cuja tendência é a gestão de competências, em que os profissionais não são meros executores de tarefas, mas pessoas alinhadas e comprometidas com as metas da empresa.

O perfil do profissional baseado em competências é ser: qualificado no que faz, empreendedor, negociador, inovador e criativo, um fabricante de soluções, com rapidez e eficiência, dono de um poder de comunicação, líder, visualizador o processo como um todo, que gere resultados cada vez melhores e, que alinhado com o pensamento estratégico da sua organização, esteja satisfeito e realizado em sua vida profissional e pessoal.

“A necessidade de mentes participativas e capacidades criadoras para substituir braços fortes ocupa a centralidade no trabalho contemporâneo. O trabalhador moderno depende desta criatividade, do domínio de novos conhecimentos para o exercício de sua profissão.” (BIANCHETTI e FREIRE, 1999, p.54)

É neste sentido que a formação capital intelectual, com base no conhecimento e competência é o que diferencia as organizações, tornando-as altamente competitivas. A formação de equipes

motivadas e lideranças capacitadas, além de promover a melhoria do desempenho e atender as demandas da moderna organização, criam condições de trabalho que satisfazem o trabalhador.

As organizações procuram adotar o planejamento estratégico na área de gestão de pessoas, que segundo FISCHER (1998), é a constituição de um conjunto de políticas e práticas definidas para promover e organizar comportamentos, interações e comunicações humanas dentro do trabalho, em benefício da sustentabilidade e do desenvolvimento da organização.

Nas organizações públicas, como a do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, as tendências são as de produzir serviços de qualidade para o cliente, ou seja, para o cidadão, não só como resposta aos investimentos gerados pelos impostos pagos por ele, na qualidade de contribuinte, mas por ser o fim precípua da existência do estado, que é proporcionar o bem estar do povo e, no caso do poder judiciário, a de operacionalizar a justiça de forma eficaz e necessária para a resolução dos conflitos e da manutenção da paz social.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina aponta na área de pessoal, alguns objetivos estratégicos como o desenvolvimento dos talentos humanos, desenvolvimento de clima organizacional positivo, promoção da saúde e segurança no trabalho, o que é típico de um modelo de gestão de pessoas ainda muito tradicional.

A importância do desenvolvimento e crescimento do capital intelectual, que significa o resultado da competência x comprometimento, depende de alocação de esforços e recursos no sentido de implementar mudanças na gestão de pessoal, que priorizem o conhecimento, desenvolvam um clima organizacional positivo em que se possa verificar um alto grau de satisfação do colaborador, com seu desenvolvimento profissional, aprendizagem e clareza organizacional, baseado na recompensa, no reconhecimento de seu desempenho.

Segundo BITTENCOURT (2008, p. 32), “as organizações passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus funcionários com os objetivos estratégicos e de serviços”. No entanto, os funcionários precisam de vantagens concretas na sua relação de trabalho e em relação ao seu futuro para comprometer-se de fato com a organização.

O objetivo deste artigo, portanto, é a análise da situação atual a proposição de intervenções no ambiente do trabalho - fórum da Comarca de Quilombo - para melhorar o desempenho da equipe,

com motivação, sustentada por liderança positiva e pessoal envolvido e comprometido. Aumentar o nível de qualidade e produtividade dos serviços prestados, tornar mais ágil na aquisição, na internalização de novas tecnologias e das competências e capacidade organizacionais; garantir maior flexibilidade nos processos de mudanças organizacionais e maior velocidade para atender as demandas internas e externas.

2 DIAGNÓSTICO

Antes de qualquer análise para formulação de proposta e possíveis intervenção, faz-se necessário a identificação da situação atual do clima organizacional no ambiente de trabalho, com foco no tema equipe, liderança e motivação. A pesquisa foi realizada através de aplicação de questionários e do levantamento de dados da composição da equipe e das condições e características do trabalho no fórum da comarca de Quilombo, unidade de primeiro grau do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Organização do trabalho: A comarca de Quilombo, segundo a divisão e organização judiciária, é de entrância inicial, vara única, com a equipe de dez funcionários efetivos, um comissionado, dois estagiários e mais três pessoas que cuidam da segurança e limpeza do fórum.

Para o presente artigo foi considerada a equipe de trabalho composta pelo juiz de direito e sua assessora, a assistente social, o oficial de justiça, os seis técnicos judiciários e a auxiliar de serviços gerais, que faz às vezes de agente de portaria e secretária do foro, que são os recursos permanentes do quadro, pois os estagiários exercem passageiramente seus afazeres, com horários e funções limitadas.

O agente de segurança é cedido e as encarregadas da limpeza são terceirizadas.

Na estrutura hierárquica da equipe de trabalho, o juiz de direito, que exerce a função judicante, assessorado por uma funcionária, também é investido do cargo de diretor do foro, comanda a administração geral da comarca, auxiliado pela secretária designada para o cargo.

A função de chefia do cartório judicial está a cargo de um técnico judiciário auxiliar, que foi designado para a função e que tem a responsabilidade de gerenciar o andamento e tramitação processual.

Além das atividades cartorárias e nelas integradas e inseridas, há várias outras funções que são distribuídas entre os membros da equipe, como é o caso do técnico de suporte de informática, a contadora, a distribuidora e o secretário do juizado especial cível e criminal.

A recepção geral (telefonias, correspondência) e a expedição estão a cargo de uma pessoa que também exerce a função de secretaria do foro.

Pesquisa Situacional: Foi realizada uma pesquisa, em forma de questionário, foi perguntado aos funcionários da equipe de trabalho, sobre a sua formação acadêmica e profissional, o porquê estavam trabalhando no poder judiciário, se conheciam a missão do poder judiciário catarinense e se essa missão se alinhava aos objetivos de seus trabalhos, se as recompensas e reconhecimentos existem e são suficientes para motivar seu trabalho e opinião sobre a equipe de trabalho e da liderança. Efetivado o levantamento das respostas, com vistas a possibilitar o diagnóstico da situação atual relacionada à temática deste trabalho, verificou-se, que:

Quanto à formação acadêmica e profissional: Dos onze funcionários efetivos, somente um possui escolaridade de nível médio. Os demais já concluíram cursos superiores, três formados em direito, dois em serviço social e os demais na área de administração. Dois possuem cursos de pós-graduação em suas áreas de formação. A maior parte dos servidores é proveniente de atividades privadas, ligadas a área de administração, e um da área do direito.

Quanto ao motivo, o porquê de estar trabalhando no poder judiciário, a maioria dos membros respondeu “que precisam do trabalho” para garantir o seu sustento e de suas famílias e quando apareceu a oportunidade de realizar concurso para ingresso no judiciário, optaram por esta atividade, tendo em vista, a remuneração fixa superior à média dos trabalhadores em outras atividades públicas e privadas na região e pela vantagem da estabilidade trabalhista após suas efetivações. Duas funcionárias objetivam a aquisição de experiência e de conhecimento no desempenho de suas funções, aproveitando a disponibilidade de tempo que o trabalho lhes proporciona, para estudar para futuros concursos na área, tendo em vista que o expediente forense é somente no período vespertino. Dois membros da equipe disseram, especificamente, que sua motivação para exercer sua função é a intervenção positiva na sociedade, contribuindo para a melhoria das condições de vida da população através da operacionalização da justiça e, evidentemente, que optaram pelo trabalho também pela remuneração de seus serviços. Sete dos

entrevistados disseram, textualmente, que gostam do que fazem, do trabalho que exercem. Para nenhum parece significar que o trabalho é um fardo. Cabe dizer, apesar do bom nível da equipe, que a seleção por concurso através de provas realizado pelas organizações públicas, por força de dispositivo constitucional, não leva em conta o perfil do profissional de competências, a vocação dos candidatos.

A respeito da recompensa e do reconhecimento, todos responderam que o seu trabalho é reconhecido e elogiado pelo seu superior, no caso, o diretor do foro, o que lhes dá ânimo, incentivo para continuar desenvolvendo seus trabalhos com esmero e eficiência. Quanto à recompensa financeira, dos onze, dez deles dizem que é razoável e poderia ser melhor em razão de seus serviços. Um membro se acha bem recompensado neste aspecto e, ainda, dois se dizem satisfeitos com a remuneração, tendo em vista a média regional de salários pagos aos trabalhadores em funções assemelhadas.

Perguntados sobre o grau de satisfação no trabalho, alguns disseram que estão satisfeitos com o trabalho que exercem, porém a maioria acha que a melhoria na recompensa financeira daria mais ânimo, motivando para um melhor desempenho.

Quanto ao grau de envolvimento organizacional, poucos conhecem exatamente ou textualmente a missão do poder judiciário catarinense, mas sabem contextualizar os objetivos das atividades da justiça e que estão empenhados na sua operacionalização, de forma mais eficiente possível, de acordo com as condições de trabalho, proporcionando o acesso a todos os cidadãos através de um atendimento de qualidade, sem distinções ou discriminações, que procuram obter na justiça, seus direitos e garantias fundamentais e constitucionais.

No que se refere à organização do de trabalho, entendem todos, que é a equipe tem bom desempenho e relacionamento, que os membros são positivos em suas condutas, envolvidos e responsáveis pelo trabalho, cujo desempenho é acima da média de outras unidades do poder judiciário. Há integração e distribuição específica de tarefas, o que proporciona a especialização das atividades que cada um exerce.

3 CONSIDERAÇÕES E ANÁLISES

Das condições gerais: Ao realizar a análise da situação da comarca, no aspecto da temática – Motivação no trabalho: equipe e liderança – deve-se levar em consideração que o volume de trabalho não é excessivo, mas exige uma constante faina diária, sem tréguas, para dar conta das tarefas, atender a demanda dos processos e manter sob controle a média mensal de entradas e saídas. As instalações físicas proporcionam boas condições de trabalho, com equipamentos e móveis razoavelmente adequados.

Da motivação para o trabalho: Entre os motivos que levaram os funcionários a ingressar na organização, nota-se claramente foi, para a maioria, uma opção mais vantajosa que as demais que se apresentavam em suas vidas, no momento em que fizeram o concurso.

O ser humano precisa de renda para poder satisfazer suas necessidades. Segundo as teorias de Abraham Maslow (1954) e Frederick Herzberg (1959) e os estudos e interpretações sobre elas, demonstram que a motivação das pessoas para fazer algo, como o trabalho, está diretamente ligada à satisfação, na escala que vai das fisiológicas passando pelas necessidades de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Há, na equipe, uma clara demonstração que a motivação para permanência na organização é influenciada nos fatores higiênicos, como assim denomina o professor Frederick Herzberg, na sua teoria da motivação (BITTENCOURT, 2008, p.118), especialmente a remuneração, a segurança, a estabilidade, as condições de trabalho, destacando-se alguns casos de realização pessoal, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento.

Do capital intelectual: capacitação e aperfeiçoamento: A maioria dos servidores considerou que são necessários investimentos do tribunal de justiça em cursos de aperfeiçoamento, de treinamento para o trabalho. Ainda, alguns consideraram que diante das mudanças frequentes da legislação, dos sistemas e procedimentos, há certo grau de improvisação, deixando, por vezes, dúvidas sobre algumas rotinas de trabalho e atendimento ao cliente.

A oportunidade para apreender novas habilidades e aplicá-las é mais fator importante de motivação. Exercer a atividade com segurança de que está fazendo certo, com precisão, tornar-se dono da situação é, sem dúvida, motivo de orgulho, prestígio, que gera admiração e conhecimento.

Da organização do trabalho: atividades e rotinas: Há que se observar que os padrões de trabalho, as rotinas e procedimentos são preestabelecidos, não possuem flexibilidade e não há incentivos para inovações e soluções desafiadoras. Os procedimentos são estabelecidos, via de regra, por manuais de procedimentos, normas, orientações, visando uniformizar os padrões de funcionamento no âmbito de abrangência estadual do poder judiciário.

Do envolvimento e comprometimento: As organizações modernas estão investindo em gestão estratégica de pessoas, imprescindível na sociedade do conhecimento, em que o comprometimento dos trabalhadores com a missão da organização é fundamental e, segundo BITTENCOURT (2008. p.86) é preciso “levar os funcionários a parar de pensar como empregados e começar a pensar como alguém que desenvolve suas competências e que suas atividades podem gerar aprendizagem e competência organizacional”.

Interessante notar que, na execução das suas atividades e funções, com raras exceções, os membros da equipe têm consciência da finalidade do trabalho, os objetivos que se assemelham e se aproximam da missão formalmente estabelecida pelo poder judiciário, no entanto a desconhecem textualmente. Ora, nota-se que está ausente a cultura da aprendizagem organizacional, que pode ser entendida como uma prática coletiva, realizada por meio de consenso e cognições compartilhadas. Cabe à organização – Tribunal de Justiça - desenvolvê-la, o que não está ocorrendo. A performance da instituição, tão desejada e explícita na sua missão estratégica é que define, aumentando ou diminuindo o seu conceito e credibilidade junto à opinião pública. Fundamentada na sua missão, a otimização desempenho da organização depende do nível de envolvimento de seu quadro de pessoal.

Os funcionários necessitam perceber que estão, à sua disposição, oportunidades para aprender e crescer e desta forma, assegurar que eles sejam capazes de absorver e aplicar os conhecimentos e transformando-os em competências pessoais e resultados organizacionais. Só assim haverá o alinhamento dos interesses individuais com os dos estabelecidos na missão do poder judiciário.

Ademais, o empenho, o envolvimento, o comprometimento pessoal de poucos não tem como resposta uma política de reconhecimento e recompensas necessárias e suficientes para incentivar a sua continuidade e a sua difusão entre os demais. Os envolvidos e comprometidos com a organização recebem dela o mesmo tratamento que os meros cumpridores de tarefas.

Da equipe de trabalho: Denominou-se equipe de trabalho porque se constitui, segundo BITTENCOURT (2008) num grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho, pelo menos, não eficientemente sem os outros membros de sua equipe e porque estão presentes a organização, a interação, a motivação e a percepção de equipe. Considera-se que, mesmo não tendo atingido na plenitude, o grupo de trabalho da comarca, já é uma equipe. Existe um alto grau de interdependência entre seus membros para realização das atividades e para atingir os resultados todos precisam trabalhar em conjunto. Ainda, no que se refere à equipe de trabalho, há momentos de integração, no próprio ambiente de trabalho, por ocasião de aniversários de seus membros e outros eventos sociais, o que auxilia no relacionamento interpessoal, que alcança um bom nível na comarca.

Da liderança: Todas as ações de inovação e mudanças no sentido de aumentar o comprometimento, o envolvimento, e por conseqüência o desempenho de uma equipe de trabalho, requer lideranças capacitadas e mudanças que, por menores que sejam, encontram grande resistência no ambiente de trabalho da organização pública, especialmente a nossa, que possui estruturas, fluxos e rotinas extremamente rígidas. Os gestores, os chefes, os diretores precisam desenvolver, para o sucesso das organizações, suas competências, entre as quais a habilidade de liderar. “Líder é o indivíduo capaz de influenciar outras pessoas, fazendo com que as mesmas se empenhem voluntariamente na busca de alcançar determinados objetivos. (BITTENCOURT, 2008, p. 97). A busca da competência gerencial se dá pela capacitação, pelo desenvolvimento de habilidades para o desempenho do papel de *coach e mentor*, expandindo as capacidades e habilidades dos líderes das organizações contemporâneas.

Passa a ser uma das prioridades, também nas organizações públicas, o desenvolvimento de competências gerenciais. A liderança é item essencial no desenvolvimento dessas competências. O líder deve exercer domínio e poder sobre si próprio, conduzir sua vida pessoal e profissional na direção de sua visão, comprometendo-se para transformação da sua realidade e, com sua postura e atributos, possa influenciar, conduzir, orientar, guiar, mostrar o caminho, inspirar, motivar os membros de sua equipe para a realização das metas previamente traçadas.

“É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. A orquestra e todas as outras organizações requerem lideranças para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.” (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 150).

A questão da liderança é fundamental na motivação de uma equipe. Primeiro, ele, o líder precisa estar motivado, desenvolver o autoconhecimento, a maturidade. De acordo com BITTENCOURT (2008), ao líder são necessárias a curiosidade e a audácia, pois estas representam a capacidade de aprender, experimentar, correr riscos, tentar coisas novas, mesmo dificuldades e fracassos. Só assim poderá influenciar e motivar os seus liderados em busca, no caso específico, de melhores resultados.

Marivim Bower enumera, entre os atributos mais importantes do líder (1999 apud RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005, p 90), a confiabilidade, a justiça, o comportamento despretensioso, a capacidade de ouvir, a mente aberta, a sensibilidade às pessoas e situações, a iniciativa, o bom senso, a liberalidade, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, a capacidade de motivar, o senso de urgência.

Ora, é possível encontrar nos gestores no ambiente de trabalho da unidade em questão, pessoas com todos esses atributos? Dificilmente! No entanto, alguns membros, possuem, pela sua personalidade e formação, boa parte dos atributos de liderança. Necessário se faz, portanto identificar e capacitar membros da equipe para se tornarem líderes.

Para Senge (1999) “os líderes não têm o papel conduzir as pessoas para a mudança, mas de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.” Isto falta ao Tribunal de Justiça e às suas unidades. Há muita chefia e pouca liderança.

Estudiosos da matéria entendem que um novo sistema de liderança precisa ser desenvolvido, baseado em competências gerenciais, que devem levar em conta habilidades, conhecimentos e valores para atuar na dimensão organizacional, na interpessoal. A dimensão interpessoal corresponde ao conjunto de habilidade de comunicação e interação entre as pessoas e na dimensão individual, que referem a auto-estima, confiança, positivismo, importantes no trabalho.

A respeito das lideranças do grupo de trabalho da unidade, todos os membros, com relação à exercida pelo juiz de direito e diretor do foro, foram unânimes em apontar a forma serena, respeitosa, atenciosa, democrática com que ele a exerce. Embora sua formação profissional seja da área jurídica e não administrativa, que engloba a gestão de pessoas, tem a sensibilidade de exercer liderança, utilizando-se da estratégia do reconhecimento, elevando a auto-estima dos funcionários. Não utiliza de expedientes formais como reuniões, palestras para expor seus pontos de vista e ações de conduções do grupo. Usa o contato pessoal, extremamente educado ao fazê-lo.

Quanto à liderança de equipe no cartório exercida pelo chefe de cartório, nota-se pelas respostas que, por força da distribuição e divisão bem definidas das tarefas e atividades e da forma responsável como os membros a exercem, não possui características próprias de um líder, mas de função de controle, de conferência, decisão em eventuais dúvidas, além das funções específicas de trabalho estabelecidas para o exercício do cargo.

Observa-se, no entanto, que no exercício da liderança pelo diretor do foro, com muitas habilidades, valores e atributos de um líder, há uma lacuna no que diz respeito à exteriorização mais explícita de suas idéias e planos. A equipe precisa saber de forma clara seu posicionamento e condução. Entende-se, perfeitamente que, quando um juiz, com uma formação profissional e acadêmica endereçada para uma ação judicante, tenha algumas dificuldades naturais para desenvolver a gestão administrativa e de pessoal de uma comarca

Da satisfação e qualidade de vida no trabalho: Verifica-se que recompensa financeira é considerada razoável para a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais dos funcionários. Porém não é ainda a ideal e a desejada. Neste aspecto não depende da equipe ou liderança local, a decisão de aumentar remuneração é da direção do Tribunal de Justiça. Há movimentos de defesa dos funcionários, de seus pleitos que são as associações e sindicatos, que exercem pressão para obter as melhorias salariais desejadas pela categoria. É muito tímida a participação efetiva dos funcionários da comarca nestes movimentos, tendo em vista o receio de confronto com as autoridades superiores, que se utilizam, não raro, ainda, e infelizmente, de ameaças veladas para que os servidores não deflagrem atos públicos, paralisações ou greves em busca de seus direitos.

No que se refere à qualidade de vida no trabalho, tomando como modelo o apresentado por Nadier e Lawler (1983), a participação nas decisões ainda é muito restrita pelas características próprias da organização. A reestruturação do trabalho, através do enriquecimento de tarefas, encontra resistências no grupo e por conta da normatização de procedimentos vindos de cima para baixo. A inovação do sistema de recompensas é assunto de difícil solução, pois tratar-se de uma organização pública, com limites e restrições legais. O ótimo funcionário ganhará sempre o mesmo salário de um funcionário displicente do mesmo nível de carreira. Aqui, reside a grande diferença das organizações privadas moderna e as públicas. Um novo sistema de recompensa é possível no Tribunal de Justiça? Muito difícil! Por isso, o comprometimento dos seus funcionários com a missão do judiciário catarinense é baixo.

4 INTERVENÇÕES PARA MELHORIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

São possíveis intervenções a serem consideradas:

Formação e capacitação de lideranças: A proposta de intervenção, quanto a este aspecto fundamental na organização do trabalho é desenvolver, na unidade, programa de capacitação de lideranças, buscando subsídios externos ou no próprio Tribunal de Justiça. Alguns membros do grupo não possuem atributos de liderança, no entanto todos possuem a capacidade de transformar-se em líder. Para este programa, que consistirá em realização de cursos específicos, todos serão convidados a participar, mesmo que não venham a desenvolver funções de liderança como gestores no trabalho. A formação para liderança promoverá o desenvolvimento habilidades e atributos de um líder gerencial. Se não forem exercidas no trabalho, servirão para o enriquecimento pessoal dos membros, o que significará melhoria nas suas relações interpessoais, quer seja na família, na sociedade e na formação profissional. Após a realização do curso, os cargos de liderança, serão direcionados para aqueles que demonstrarem interesse, proporcionando, assim, a alternância de chefias, com a implementação de novas experiências, idéias e maneiras de condução do trabalho de equipe. Ao final de um período previamente determinado, realizar-se-á a avaliação, com a participação de todos os membros da equipe a respeito das ações desenvolvidas pela liderança, promovendo a sua continuidade ou efetivando-se a mudança. Percebe-se, claramente, que alguns membros da equipe, que não desejam a função de chefia e liderança, por diversos motivos, mas principalmente pela responsabilidade que o

exercício da liderança traz. Isto, também, significa falta de envolvimento e comprometimento no trabalho. A adoção de um programa de formação de lideranças, que o Tribunal de Justiça não disponibiliza atualmente, é uma intervenção salutar na nova organização do trabalho na unidade.

Capacitação profissional: Requisitar junto à Direção do Tribunal, capacitações, ou na impossibilidade, formar uma equipe de estudos sobre temas de interesse a serem realizados em horários fora do expediente, possibilitando a participação dos membros.

Criação de novos padrões no trabalho: Propõe-se, driblando a rigidez existente nos procedimentos e rotinas, envolver os membros da equipe na criação de novos padrões de trabalho, no planejamento das atividades, no estabelecimento de metas, na avaliação dos resultados. Ser criador de projetos a serem aplicados no ambiente de trabalho, motivará a equipe para a obtenção dos resultados planejados. Para isso, a intervenção será a implantação de ações de planejamento, a implementação de atividades de acompanhamento e controle e ao final de cada meta ou período a aferição dos resultados, a correção de curso e o replanejamento de novas ações. Este trabalho de planejamento será desenvolvido em encontros e reuniões, com metas semestrais, cujo acompanhamento será realizado mensalmente, com utilização de ferramentas de medição adequadas e ao final do período, a aferição dos resultados que serão divulgados e compartilhados com o grupo.

A identificação de papéis e responsabilidade no planejamento, execução e controle tornarão a todos, proprietários dos projetos que vierem a surgir, embora simples, rotineiros, mas importantes para o empenho de cada um. O funcionário, ao constatar que uma idéia sua, uma opinião, um projeto, fruto de sua criatividade, estará sendo desenvolvida e trará resultados positivos a toda equipe e para o organização, elevará sua auto-estima e motivação.

Motivação e comprometimento: Utilização de ferramentas da motivação, com novos métodos para estimular o aumento no desempenho e promover o comprometimento, através de lideranças capacitadas de autuantes, que podem ajudar na importância do próprio trabalho, inspirando os membros da equipe pela exteriorização de seu entusiasmo e pela força de sua visão e proporcionando um senso de propósito e orgulho de seu trabalho. Reservar-se-á um tempo específico nas reuniões periódicas de planejamento e acompanhamento para dedicar a aprendizagem organizacional, ou seja, conhecer e discutir o planejamento estratégico do Poder

Judiciário catarinense, incentivando a participação através de sugestões que deverão ser encaminhadas à direção do Tribunal de Justiça, colocando em prática a gestão participativa que tanto as organizações modernas necessitam.

Relacionamento interpessoal e bem-estar no trabalho: A melhoria do ambiente de trabalho também é proposição deste artigo, naquilo que é possível fazer na unidade. A melhoria das relações interpessoais dar-se-á através do incentivo na realização de encontros informais, no ambiente de trabalho, aproveitando o intervalo de descanso previsto para a jornada de trabalho vespertino, ocasiões em que as lideranças organizarão uma lista de assuntos a serem tratados, sem que a equipe saiba, iniciando a conversa e mantendo o seu rumo.

Outra proposição é a implementação de programa de ginástica laboral durante o expediente, em três vezes por semana, com profissional contratada e paga pelos próprios funcionários, porque o Tribunal de Justiça, apesar dos pedidos, não disponibiliza recursos para tal. O trabalho repetitivo de digitação e manuseio dos processos tem causado problemas de saúde – LER – e a ginástica laboral virá a minimizar e proporcionar bem-estar e maior qualidade de vida no trabalho.

Iniciativas, inovações e audácias: Para finalizar as propostas de intervenção, sugere-se a criação de um programa de incentivo às iniciativas, inovações e audácias na organização do trabalho, que consistiria em estudar, discutir e aproveitar idéias novas dos membros da equipe, com a efetivação na prática daquelas que forem exequíveis. Para isso, será necessário preparar a equipe para aceitação de mudanças, tarefa que competirá às lideranças.

5 CONCLUSÃO

Diante da análise da situação atual da unidade, no que diz respeito à temática, conclui-se que não são necessárias grandes mudanças ou severas intervenções no ambiente de trabalho para melhorar a motivação, envolver a equipe e desenvolver as lideranças para alcance dos objetivos iniciais. No entanto, a implementação efetiva das ações e programas propostos, exigirão esforços e poder de convencimento dos membros da equipe. Dependerá de iniciativa e coragem dos interessados em adotar as proposições aqui apresentadas.

As expectativas são alentadoras em razão do favorecimento de um clima organizacional positivo existente no ambiente de trabalho. Espera-se colher bons resultados, entre eles a melhoria da

qualidade de vida no trabalho, aumento da motivação para o trabalho, maior desempenho nas tarefas e atividades, integração da equipe, surgimento de novas lideranças, melhoria no grau de satisfação da equipe e serviços de alta qualidade aos usuários e clientes.

Primordial, no entanto, é fazer como que os funcionários transformem o trabalho em uma atividade prazerosa, de realização de seus interesses pessoais e profissionais, sintam-se bem no ambiente de trabalho e o façam como forma de intervenção e contribuição para melhorar um pouco este mundo, que está cada vez mais desumano e insensato, resgatando os valores da igualdade, liberdade e justiça.

Aos interessados na temática, sugere-se a ampliação das ações propostas, levando-se em consideração das peculiaridades e particularidades do seu ambiente de trabalho, priorizando a qualidade de vida no trabalho. Desta forma os resultados de alto desempenho, qualidade dos serviços que as organizações desejam, surgirão espontaneamente e mais rapidamente do que se espera.

6 REFERÊNCIAS

BIANCHETTI, Lucídio; FREIRE, Ida Mara (orgs). **Um olhar sobre a diferença, interação, trabalho e cidadania**. Campinas: Papirus, 1999.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo:FEA – USP, 1998.

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

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre: Bookaman, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

SPECTOR, P.R. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.