

Coleção Estudos sobre
Gestão Estratégica
no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2015



Motivação e Qualidade de Vida

Volume 1

Wanderley Horn Hülse
Organizador



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



ISBN 978-85-66149-22-7

ISBN 978-85-66149-21-0 obra completa

Wanderley Horn Hülse

Organizador

Coleção Estudos sobre Gestão
Estratégica no Poder Judiciário de
Santa Catarina - 2015

Volume 1

Motivação e Qualidade de Vida
Edição Eletrônica

Florianópolis

2016



CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS - CEJUR

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador José Antônio Torres Marques
Desembargador Alexandre d'Ivanenko
Desembargador Ricardo Orofino da Luz Fontes
Desembargador Luiz César Medeiros
Desembargador Henry Petry Junior
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juíza de Direito Vânia Peterman

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Henry Petry Junior
Juíza Vânia Petermann
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juiz de Direito de Segundo Grau Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto
Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva
Juiz de Direito Hélio do Valle Pereira
Juíza de Direito Brigitte Remor de Souza May
Juíza de Direito Ana Cristina Borba Alves
Juiz de Direito de Segundo Grau Dinart Francisco Machado



CEJUR / Academia Judicial

Rua Almirante Lamego, 1386 – Centro,
Florianópolis/SC, 88015-601

Fone: (48) 3287-2801 academia@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br/academia



FICHA CATALOGRÁFICA

C691

Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – 2015 :
motivação e qualidade de vida / organizador: Wanderley Horn Hülse – Documento eletrônico.
– Florianópolis : Centro de Estudos Jurídicos, 2016.

v. 1

ISBN: 978-85-66149-22-7

1. Gestão estratégica. 2. Gestão de pessoas. 3. Poder Judiciário. 4. Gestão do
conhecimento. 5. Políticas institucionais. I. Hülse, Wanderley Horn, org.

CDD-658.401





EDITORIAL

Trata-se de um conjunto de artigos científicos produzidos, nos anos de 2015 e 2016, como trabalho de conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica no PJSC.

Apresentada na forma de coleção, a obra abrange quatro grandes temas: motivação e qualidade de vida; gestão do conhecimento e processos de trabalho; gestão de pessoas; políticas institucionais e estratégia organizacional.





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA DA COMARCA DE ITAJAÍ COM ENFOQUE NO PROCESSO DIGITAL <i>Acir Aquilino Borba</i>	12
FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM (IN)SATISFAÇÃO NO SERVIDOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA <i>Aurélia Madalena Zadorosny Pickcius</i>	44
A INFLUÊNCIA DO <i>FEEDBACK</i> NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE RECURSOS E INCIDENTES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA <i>Ciane Vanessa Steinbach Cáceres</i>	75
EXPECTATIVAS SOBRE O NOVO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA <i>Edevaldo Moser Manerichi</i>	100
SERVIDOR FELIZ TRABALHA MAIS? O BEM-ESTAR SUBJETIVO NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA <i>Erika Gabriele Siqueira</i>	123
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA COMARCA DE CATANDUVAS, DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA <i>Eunice Poier Basso</i>	157
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA, DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA <i>Jackson Lucion</i>	198





APRESENTAÇÃO

Após formar cerca de 160 gestores em quatro turmas de especialização, duas realizadas em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, e duas em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, a Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina obteve credenciamento junto ao Conselho Estadual de Educação para continuar o projeto, a partir de então, de forma independente.

Criado com o objetivo de proporcionar debates sobre conceitos de vanguarda na área da gestão pública, bem como incentivar a troca de experiências e o desenvolvimento de mecanismos inovadores, no sentido de estimular novas competências em gerir adequadamente a coisa pública, o curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário teve início em agosto de 2015 e estendeu-se até o final de 2016.

Com uma carga horária de 360 horas-aula, sendo 80% por meio de encontros presenciais e 20% utilizando o ambiente virtual de aprendizagem, o curso formou 37 servidores, sendo 19 da Justiça de Primeiro Grau, ocupantes dos cargos de Chefe de Secretaria de Foro e Chefe de Cartório, e 18 da Justiça de Segundo Grau, ocupantes de cargos de Chefe de Seção, Divisão e Assessoria.

O conteúdo das disciplinas repassadas aos alunos abrangeu as seguintes áreas do conhecimento: Gestão estratégica, Gestão de recursos humanos, Ferramentas de planejamento, Negociação e Tomada de Decisão, Gestão de projetos e processos de trabalho, Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, Comunicação, Gestão de compras e contratos, Gestão orçamentária, Auditoria e Metodologia científica.

O quadro de docentes foi composto por professores da UDESC e da UFSC que haviam participado dos cursos anteriores e que receberam ótimas avaliações por parte dos alunos, técnicos e professores do Tribunal de Contas e da Fundação Getúlio Vargas - FGV, além de professores do quadro de docentes da Academia Judicial.

Obtendo, da mesma forma, excelente aprovação por parte do corpo discente, como parte final e obrigatória para obtenção da titulação de especialista, o curso exigiu dos alunos a entrega de um trabalho de conclusão, que consistiu num artigo científico sobre gestão pública. Cada trabalho foi submetido à análise criteriosa de 3 avaliadores cuidadosamente escolhidos dentre o quadro de professores do curso, alunos formados nas turmas anteriores e quadro de docentes da Academia Judicial.

Importante deixar aqui um agradecimento especial ao grupo de excelentes profissionais que colaboraram diretamente com o êxito do curso de Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015. A relação completa dos Professores, Orientadores e Avaliadores encontra-se ao final desta apresentação.

A publicação e a divulgação dos trabalhos científicos produzidos pelos alunos, em parceria com seus professores orientadores, são parte do processo de aprendizagem e aprimoramento da gestão do Judiciário, na medida em que disponibilizam aos públicos interno e externo, de uma maneira geral, a visão científica dos alunos sobre determinados aspectos da gestão pública, normalmente ligados à sua área específica de atuação dentro da organização.

Por fim, deixo aqui um carinhoso agradecimento à especial participação de todos os servidores da Academia Judicial na execução e no sucesso do curso, certo de que o processo de melhoria contínua da gestão pública, por meio da permanente capacitação e motivação do quadro de colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, jamais deva retroceder ou parar, já que é o principal caminho para o cumprimento da missão da Academia Judicial de “Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina”, e força motriz para alcance do seu objetivo maior, que é “Ser referência nacional como universidade corporativa”.

O primeiro volume desta coleção, intitulado “Motivação e Qualidade de Vida”, trata daquilo que é fundamental para que os colaboradores consigam cumprir com total excelência as suas funções de servir ao público.

Inicialmente, é apresentado o artigo do servidor Acir Aquilino de Borba, orientado pela professora Graziela Dias Alperstedt, que realizou uma pesquisa com os servidores da comarca de Itajaí sobre a qualidade de vida no trabalho com o advento do processo digital.

Na sequência, sob orientação do servidor aposentado e professor Ari Dorvalino Schürhaus, a aluna Aurélia Madalena Zadorosny Pickcius fez uma pesquisa com os servidores efetivos da comarca de Itaiópolis para identificar o seu grau de satisfação no trabalho.

Com o intuito de verificar a influência do feedback na motivação dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes do Tribunal de Justiça, a aluna Ciane Vanessa Steinbach Cáceres realizou uma pesquisa predominantemente quantitativa, utilizando questionários e tendo a competente orientação da professora Graziela Dias Alperstedt.

No quarto trabalho deste volume, sob as orientações do professor Ari Dorvalino Schürhaus, o servidor Edevaldo Moser Manerichi apresentou uma análise sobre o novo plano de cargos e salários e sua relação com a motivação dos servidores que responderam à pesquisa de satisfação dos colaboradores ao final de 2015.

Em seguida, foi apresentado o resultado da pesquisa feita pela aluna Érika Gabriele Siqueira sobre os fatores que influenciam a felicidade no trabalho dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina e que podem levar a um aumento na produtividade. A orientação também foi feita pela professora Graziela Dias Alperstedt.

No penúltimo artigo deste volume, a servidora Eunice Poier Basso, lotada em Catanduvas, apresentou os resultados de um questionário aplicado junto aos servidores daquela comarca sobre qualidade de vida no trabalho. A orientação foi feita pelo professor Ari Dorvalino Schürhaus.

Para encerrar o primeiro volume da coleção “Estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário – 2015”, sob as orientações da sempre presente e atuante professora Alessandra de Linhares Jacobsen, o aluno Jackson Lucion aplicou uma pesquisa quali-quantitativa com os servidores da comarca de Dionísio Cerqueira para verificar quais fatores influenciam na motivação para o trabalho.

Esperançoso de que o conteúdo dos trabalhos apresentados possa servir para a melhoria dos serviços prestados ao jurisdicionado, deixo aqui, ao final, uma mensagem de agradável e proveitosa leitura a todos, e um agradecimento especialíssimo ao empenho dos alunos no transcorrer de todo o curso, sem o qual jamais teríamos alcançado resultados tão expressivos e o sucesso, ao final, do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015.

Com carinho,

Wanderley Horn Hülse

Coordenador, Professor, Orientador e Avaliador do Curso

Relação de Professores do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen

Anna Claudia Krüger

Ari Dorvalino Schürhaus

Daniel Costa

Eugênio Rodrigues do Carvalhal

Flavia de Martins Faria Vieira

Graziela Dias Alperstedt

Marcelo Roberto da Silva

Marília Magarão Costa

Osvaldo Faria de Oliveira

Sergio Weber

Wanderley Horn Hülse

Relação de Orientadores dos Trabalhos de Conclusão do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen
Anna Claudia Krüger
Ari Dorvalino Schürhaus
Daniel Costa
Flavia de Martins Faria Vieira
Graziela Dias Alperstedt
Horácio Wanderlei Rodrigues
Marcelo Roberto da Silva
Marília Magarão Costa
Mônica Elias de Luca
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Sergio Weber
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas

Relação de Avaliadores dos Artigos Científicos

Adalto Barros dos Santos
Alessandra de Linhares Jacobsen
Anderson Luiz Dutra Mota
André Antônio Gavazini
Anna Claudia Kruger
Ari Dorvalino Schürhaus
Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur
Claci dos Santos
Daniel Costa
Deborah Moraes de Jesus
Eliane Cristina Scandiuzzi Scramim Lourencetti de Campos
Flávia de Martins Faria Vieira
Giancarlo Galle
Graziela Dias Alperstedt
Juliana Nunes Vizzotto
Karin Tatiana Gianello Schmitz Areas
Luciana Silva de Jesus
Marcelo Dias e Silva
Marcelo Roberto da Silva
Marco Tulio de Camargo Dolberth

Micheline Rosa
Mônica Nicknich
Neusa do Espírito Santo Costa Buss
Patrícia Vendramini
Rafael Dall'Agnol
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Rhubia de Lemos Estrowispy
Roberto Marcolino Graciano
Sergio Weber
Simone Feuerschütte
Susi Meire Fátima Carvalho
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA DA COMARCA DE ITAJAI COM ENFOQUE NO PROCESSO DIGITAL.

Acir Aquilino de Borba

Bacharel em Direito. Analista Jurídico. aab3823@tjsc.jus.br

QUALITY OF LIFE AT WORK OF THE JUDICIARY SERVERS SANTA CATARINA ITAJAI THE COUNTY WITH FOCUS ON DIGITAL PROCESS.

Resumo: O presente artigo tem como principal objetivo pesquisar a qualidade de vida no trabalho dos servidores da comarca de Itajaí/SC com enfoque no processo digital. A metodologia usada para realizar a análise constitui-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo descritiva, bibliográfica, documental e um estudo de caso. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se em maioria positivos, vez que o processo digital originou excepcional melhora da qualidade de vida no trabalho dos servidores. Por fim, conclui-se que a missão e a visão do Poder Judiciário de Santa Catarina estão sendo mais bem realizadas com a implantação do processo digital.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Vida no Trabalho. Vida e Tecnologia. Processo Digital.

Abstract: The present article has the main objective Search the Quality of Life at Work Servers of the district of Itajaí/SC with non- digital approach process. The USADA Methodology paragraph Make an Analysis of A is -If research with quantitative approach and qualitative, descriptive Being, Bibliographical, documentary and hum Case Study. Considering -If the Specific objectives formulated for this study, the results achieved paragraph IT concentrate themselves in most positives, since the digital process originated exceptional improvement of Quality of Life at Work Servers. Finally, it is concluded that the mission and vision Judiciary of Santa Catarina are being better realized with the deployment of the digital process.

Keywords: Quality of Life. life at work. Life and Technology. Digital process.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação tem sido utilizada cada vez mais no âmbito das organizações públicas. E, introduzir o leitor ao assunto da inserção da tecnologia e seu potencial efeito na qualidade de vida das pessoas é extremamente relevante, uma vez que a tecnologia está presente nos diferentes ramos da sociedade, como núcleo familiar, empresarial entre tantos outros.

O presente trabalho tem o objeto de pesquisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) com enfoque no processo eletrônico dos servidores do Poder Judiciário da Comarca de Itajaí - Entrância Especial, do 1º grau de jurisdição da Justiça Catarinense. Dividida em 4 varas cíveis, 2 varas criminais, 2 Juizados Especiais, Vara da Família, Vara da Infância e Juventude, Vara da Fazenda Pública, além da Secretaria do Foro, a Comarca conta hoje com 104 servidores que labutam diariamente e usam o processo eletrônico. Implantado recentemente no ambiente de trabalho, o processo eletrônico é um fenômeno nacional, e que, não obstante ser uma ferramenta eficiente do ponto de vista da produtividade, da celeridade, além do ponto de vista ecológico, restam dúvidas quanto aos reflexos na qualidade de vida no trabalho para o servidor.

Inicialmente, procedeu-se uma pesquisa na literatura especializada sobre a qualidade de vida no trabalho, partindo de sua definição no âmbito das organizações privadas, onde essa discussão teve início. Em seguida, aborda-se a qualidade de vida nas organizações públicas, tema em crescente importância, principalmente como fator para melhoria da produtividade. Na sequência, é abordada a tecnologia e sua utilização no ambiente de trabalho.

Diante dessa perspectiva, o trabalho tem por objetivo geral analisar, junto aos servidores do Poder Judiciário/SC (PJSC) - Comarca de Itajaí, a influência da introdução da tecnologia de informação (Processo Digital) na Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com o modelo de Walton.

Como objetivos específicos, buscou-se: identificar os fatores negativos da adoção do processo digital na qualidade de vida no trabalho dos servidores; verificar os fatores positivos da adoção do processo digital na qualidade de vida no trabalho dos servidores; e, fornecer sugestões aos gestores para a tomada de decisão no próprio âmbito da qualidade de vida no trabalho na Comarca de Itajaí.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. QUALIDADE DE VIDA

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define Qualidade de Vida como sendo “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (The WHOQOL Group, 1995, apud FLECK, 2000, p.1).

A mesma define as principais características globais da qualidade de vida, que são nomeadas como “domínios”, que são: bem-estar físico, psicológico, relações sociais, o ambiente, o nível de independência e as crenças pessoais ou religiosidade. Contudo, há inúmeras variações na qualidade de vida de uma pessoa, sendo pontos relevantes a cultura, os objetivos e expectativas pessoais e profissionais.

2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O ambiente de trabalho é por muitas vezes o local onde se passa a maior parte do dia, conseqüentemente, influencia no comportamento social e profissional, no rendimento e principalmente na sua saúde. Um ambiente de trabalho de qualidade proporciona ao trabalhador segurança, motivação, desenvolvimento pessoal e profissional.

No intuito de proporcionar melhores condições de trabalho e promover o bem estar do trabalhador, foi instituído um programa chamado “Qualidade de Vida no Trabalho”. Walton (1973) determina que a aplicação da QVT tem como objetivo garantir responsabilidade social por parte da empresa, promovendo recursos para aferir desempenho e satisfazer as necessidades e anseios do indivíduo tanto em situações de trabalho, quanto em situações pessoais.

Já, Westley (1979), o primeiro autor a analisar a QVT, apresenta quatro indicadores fundamentais relacionados a ela: econômico, político, psicológico e social, levando-se em consideração aspectos internos e externos da organização.

Tais indicadores são definidos por Westley (1979 apud RODRIGUES, 1995):

- a. Econômico: Equidade salarial;
- b. Político: Sensação de estabilidade no emprego;
- c. Psicológico: Possibilidade de autor realização;
- d. Sociológico: Participações nas decisões de trabalho relacionadas à execução de tarefas e com a distribuição de responsabilidade na equipe.

No mesmo sentido de Walton, todavia com uma definição mais atual, Albuquerque e Limongi-França (1998, p.41) definem QVT como sendo:

“Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Schmidt e Dantas (2006, p.54) não fogem da linha de raciocínio supracitada, determinando que o conceito de QVT incide em “noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho e envolve recentes discussões sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias”

Cabe destacar que para se ter QVT são analisados inúmeros fatores integrados, dentre tantos, alguns como: o ambiente de trabalho, as expectativas do trabalhador, os benefícios que a empresa oferece, a integração entre funcionário-empregador, a questão salarial, o relacionamento dos funcionários entre si.

Esses fatores, que acabam por gerar a QVT, vêm sendo analisados com maior atenção pelas organizações, uma vez que promover melhorias relacionadas ao contexto geral de trabalho impacta diretamente na produtividade das pessoas (RIEGER, 2002).

Fernandes (1996, p.45-46), por seu turno, define que QVT constitui-se na “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade de empresa”.

Dos conceitos apresentados até aqui sobre QVT torna possível compreender que não se tem um significado exato desse instituto, sobretudo em decorrência de sua abrangência e subjetividade. Todavia, inúmeros padrões de QVT foram desenvolvidos, cada qual com seus respectivos indicadores determinantes de qualidade de vida no trabalho, esclarecidos na representação (quadro 1), a seguir:

Quadro 1: Indicadores determinantes de QVT

Autor dos Modelos	Indicadores Determinantes
Walton (1974)	Compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, interação social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.
Hackman e Oldham (1975)	Variedades de tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> .
Westley (1979)	Enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões.
Davis e Werther (1983)	Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado, práticas de trabalho não mecanicistas, autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.
Nadler e Lawler (1983)	Participação nas decisões, reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho

Huse e Cummings (1985)	Participação de trabalhador, projeto de cargos, inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.
Siqueira e Coletta (1989)	Próprio trabalho, relações interpessoais, colegas, chefe, política de Recursos Humanos e empresa.

Fonte: Adaptado de Rocha (1998).

Por ser no presente artigo utilizado o modelo de Walton, cabe uma explicação mais detalhada dos indicadores de QVT, que são assim considerados por Fernandes (1996):

Inicialmente, no âmbito da **Compensação justa e adequada**, observa-se que se trata da categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios, a saber:

- a. Remuneração adequada: remuneração necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive;
- b. Equidade interna: equidade na remuneração entre os outros membros de uma organização;
- c. Equidade externa: equidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

Já, sobre as **Condições de Trabalho**, esta é a categoria que mede a Qualidade de Vida no Trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, com base nos seguintes critérios (FERNANDES,1996):

- a. Jornada de trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- b. Carga de trabalho: quantidade de trabalho executado em turno de trabalho;
- c. Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho;
- d. Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para execução do trabalho;
- e. Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doenças;

f. Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

Acerca do **Uso e desenvolvimento de Capacidades**, esta é categoria que visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia a dia, seu saber e suas aptidões profissionais, com os seguintes critérios (FERNANDES,1996):

- a. Autonomia: medida permitida, ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- b. Significado de tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro e fora da instituição;
- c. Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
- d. Variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e de habilidades do indivíduo;
- e. Retroinformações: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

A **Oportunidade de Crescimento e Segurança** é a categoria que tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregadores e para a segurança do emprego. Os critérios que, neste trabalho, expressam a importância do desenvolvimento e a perspectiva de aplicação são os seguintes (FERNANDES,1996):

- a. Possibilidade de carreira: viabilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira, reconhecidos por colegas, membros da família, comunidade;
- b. Crescimento pessoal: processo de educação continuada para o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e aplicação das mesmas;
- c. Segurança de emprego: grau de segurança dos empregados quanto à manutenção dos seus empregos.

Para a **Integração Social na Organização**, tem-se a categoria que objetiva medir grau de integração social existente na instituição. Fazendo uma adaptação a partir de Walton, para este trabalho foram definidos os seguintes critérios (FERNANDES,1996):

- a. Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos símbolos de status e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilo de vida e aparência;
- b. Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
- c. Senso comunitário: grau de sendo de comunidade existente na instituição.

O **Constitucionalismo**, por seu turno, é a categoria que tem por finalidade medir o grau em que os direitos dos empregados são cumpridos na instituição. Os critérios dessa categoria são os seguintes (FERNANDES,1996):

- a. Direitos trabalhistas: observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador, inclusive o acesso à apelação;
- b. Privacidade pessoal: grau de privacidade que o empregado possui dentro da instituição;
- c. Liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias;
- d. Normas e rotinas: maneiras como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

O **Trabalho e Espaço total de vida** é categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes (FERNANDES,1996):

- a. Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar;
- b. Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre os horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

Finalmente, o último aspecto a ser considerado na análise da QVT é a **Relevância Social da Vida no Trabalho**, que representa a categoria que visa mensurar a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. Entre os critérios estão destacados os seguintes (FERNANDES,1996):

- a. Imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho; importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da instituição;

- b. Responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos;
- c. Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços postos à disposição da comunidade;
- d. Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.

De modo geral, a aplicação de qualidade de vida no trabalho nas organizações tem por finalidade maior a reformulação em nível de trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade, bem como o atendimento às necessidades básicas do trabalhador.

2.3. QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO

A QVT deve ser aplicada tanto no setor privado quanto no setor público, uma vez que é um instituto por meio do qual busca priorizar as necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores e suas condições de trabalho (NICOLETI; LAUER, 2007, p.2).

Bezerra (2006) explica que as empresas privadas investem em QVT por meio de atividades como aulas de ginástica laboral, melhoria do ambiente físico de trabalho, combate ao tabagismo e ao alcoolismo, entre outras, buscando benefícios a seus funcionários. Todavia, menciona que a aplicação da QVT no serviço público brasileiro se encontra em situação nada agradável e comenta que “a precarização do emprego público refletida nos baixos salários, na terceirização, na falta de condições de trabalho e o descaso dos dirigentes prejudicam a qualidade de vida no trabalho”.

Além dos fatores citados anteriormente, a cobrança contínua da eficiência dos serviços públicos também ocasionaram inúmeros casos de doenças ocupacionais como LER (Lesões por Esforço Repetitivo) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), problemas psicossomáticos como obesidade, hipertensão e até mesmo casos de depressão oriundos das precárias condições dos locais de trabalho e à falta de sentido do trabalho (TUULI; KARISALMI, 1999, p.445).

Bezerra (2006) adverte:

“alguma coisa precisa ser feita para evitar os altos índices de adoecimento. Os profissionais precisam ser vistos como sujeitos do trabalho e não objetos de produção. Nesse sentido, a QVT busca a estruturação organizacional do ambiente de trabalho de forma a valorizar a subjetividade, o potencial e a criatividade dos funcionários, além de fornecer oportunidades de expressão em decisões que lhes afetam direta ou indiretamente”.

Nicoletti e Lauer (2007) lembram que a dificuldade da aplicação da qualidade de vida no trabalho de forma mais satisfatória no setor público ocorre pelo fato da variação da gestão. Isto porque o setor público encontra-se sempre em alteração de ideias, projetos e propostas, mas, no entanto, não prioriza a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Na mesma direção, Bezerra (2006) adverte que a qualidade de vida no trabalho sofre por ausência de uma gestão pública eficaz que promova um projeto e investimento necessário de qualidade de vida no trabalho para os funcionários públicos. Nesse sentido, há uma cultura de diferenciação do setor público para o setor privado, na qual o primeiro é visto como um setor improdutivo e, conseqüentemente, não necessita de muitos investimentos.

Guimarães, Paulo e Ferreira (2006) entendem que essa diferenciação entre o setor público e o privado não deve existir no campo profissional, já que o mercado de trabalho exige, em ambas as organizações, profissionais produtivos e competentes, com os mesmos direitos à condições favoráveis de qualidade de vida no trabalho.

No entendimento divergente do supracitado, Bezerra (2006) elucida que as ações de qualidade de vida no trabalho no setor público apresentam peculiaridades em comparação ao setor privado, direcionando para o órgão público as ações que se entendem por necessárias. Um dos maiores problemas do serviço público é a organização do trabalho, o que desencadeia outros inúmeros problemas como: falta de planejamento das atividades; má distribuição das tarefas; alocação de funcionários fora de suas competências ou capacitação.

O objetivo da qualidade de vida no trabalho no serviço público é a junção da produtividade e o bem-estar do servidor, buscando também a concepção de grupos de trabalho com representação em diversas áreas da empresa e iniciando modificações na cultura organizacional (BEZERRA, 2006).

Por fim, Bezerra (2006) ainda delibera que em determinadas circunstâncias, a implementação de ações de QVT não carece de gastos, porquanto são alterações no modo de gestão. Norteia que a QVT necessita ser produzida coletivamente, uma vez que aborda sobre melhorias nas condições de trabalho e bem-estar do servidor.

2.4. QUALIDADE DE VIDA E TECNOLOGIA

O desenvolvimento das empresas e da sociedade em geral vem sendo impulsionada de forma considerável pelos avanços tecnológicos. Contudo, esses avanços possuem também seu lado negativo, pois são uma ameaça à estabilidade do emprego e à saúde do trabalhador. O que não pode se negar é que são visíveis as mudanças tecnológicas que alteraram a maneira de comunicação entre as pessoas nas sociedades e o sistema produtivo dentro das organizações (SENNETT, 2000).

Com tantas transformações e novas tecnologias, os trabalhadores se viram na necessidade de acompanhá-las, objetivando não perder espaço no mercado de trabalho. Para isso, adquiriram novas

habilidades e conhecimentos. Porém, as transformações ocorrem de forma contínua e a busca incessante pode originar um comprometimento na qualidade de vida do trabalhador.

Com relação a isso, originam-se intensificadas discussões acerca das mudanças organizacionais provocadas pela relação entre os avanços tecnológicos e a Qualidade de Vida do Trabalhador, bem como seus efeitos no ambiente organizacional. A relação do indivíduo com a organização é fator relevante e influencia a Qualidade de Vida no Trabalho (MUNCK, 2000).

Para Blattmann, Borges e Bernardes (2002), tal relação engloba os aspectos do ambiente organizacional, dos indivíduos, das tarefas e da utilização de novas tecnologias.

Para Limonge-França (2003), a tecnologia é uma necessidade básica dos dias atuais, todavia, não é o suficiente, pois é imprescindível ter qualidade de vida no trabalho. Ressalta ainda que há um grande desafio para reorganizar o ambiente competitivo, tecnológico e produtivo, o qual necessitará ser adaptado pela satisfação física, profissional, social e moral de todos os envolvidos nesse ambiente, perante atividades mais intensas no andamento do processo de trabalho.

Muito embora a QVT seja benéfica, as organizações e profissionais negligenciam a relevância de um programa de Qualidade de Vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Entretanto, é perceptível a importância da QVT no ambiente organizacional, como afirma Enádio Moraes (*apud* Limongi-França 2003, p. 40): “[...] a estreita relação existente entre uma melhor Qualidade de Vida das Pessoas e a obtenção de Qualidade de Vida Total e/ou Excelência Organizacional tem-se construído uma constatação frequente na moderna gestão de empresas e negócios”.

É notório, no que diz respeito ao desenvolvimento de organizações e tecnologias, que os fatos se desenvolvem em tempo real, tudo é recriado muito rápido, as exigências são cada vez mais incertas e incontroláveis, porém, são fatores imprescindíveis para se ajustar ao ambiente organizacional, social e familiar.

O conhecimento e a disposição para apreender novos recursos tecnológicos são um dos requisitos essenciais para o alcance do sucesso do indivíduo nos dias atuais. No entanto, é importante levar em consideração que, caso sejam mal aproveitados, podem trazer implicações contrárias, como bem mostra Costa (2002 *apud* Faria Oliveira, 2007, p. 70):

“Não parece haver dúvidas de que nossos comportamentos e hábitos podem sofrer alterações em função do desenvolvimento de novas tecnologias. O difícil é perceber que algumas tecnologias têm impactos bem mais profundos sobre os seres humanos que a elas são expostos, chegando mesmo, embora em raros casos, a gerar transformações radicais”.

Nesse sentido, Sennett (2000) verifica que, ante a valorização do profissional flexível, polivalente e disposto ao risco, o ser humano encontra-se em constante instabilidade de valores e identidade, sendo impossível prever o futuro, muito menos programá-lo. Essa instabilidade não se encontra apenas na vida profissional, mas também na vida familiar, onde o receio de não conseguir constituir uma base sólida, com valores e ética, está presente a todo o instante.

No entendimento de Azevedo e Kitamura (2007), não se pode analisar e ponderar exclusivamente os impactos negativos das tecnologias, devendo-se observar também os pontos positivos. Os avanços tecnológicos podem ser aproveitados para minimizar impactos negativos, aplicando-se diversas técnicas de organização de trabalho e equipamentos sofisticados que poderão se encontrar à disposição de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

É perceptível que os avanços tecnológicos possuem aspectos positivos na organização, assim como apresentam métodos de trabalho que facilitam a produção do trabalhador. Ignorá-los consiste em uma atitude de “suicídio”. Entretanto, é preciso sobreponderar sobre os impactos positivos e negativos, pois esses podem influenciar e agravar o comportamento humano (AZEVEDO E KITAMURA, 2007).

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE ESTUDO

Com o intuito de mensurar a percepção que os servidores da Comarca de Itajaí, do PJSC, têm sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com enfoque no processo eletrônico, foi realizada uma pesquisa aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo descritiva, bibliográfica, documental e um estudo de caso.

3.2. UNIVERSO/AMOSTRAGEM

A Comarca de Itajaí é uma das 111 Comarcas que compõe a Justiça de 1º Grau de Jurisdição do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Classificada em Comarca de Entrância Especial, está localizado no Centro da Cidade de Itajaí, em um prédio imponente de estilo Grego-Romano, com cerca de 15 anos, com área construída aproximada de 1500m² com estacionamento de veículos para todos os servidores, com guarita e guarda patrimonial terceirizados em horário integral.

Conta com 104 colaboradores e 11 Juízes, além de um andar totalmente disponibilizado ao Ministério Público Estadual.

Para realização do presente trabalho, foi elaborada uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo.

Considerando-se a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra para população finita e em se tendo uma população de 104 pessoas, com 90% de confiança e margem de erro de 5%, definiu-se que o tamanho da amostra seria de 76 servidores.

3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para atingir o objetivo de avaliar a QVT no PJSC, Comarca de Itajaí, após a implantação do processo digital, iniciou-se a coleta de dados primários, a qual foi dirigida a todos os servidores que fizeram parte da população alvo. Antes da aplicação do instrumento de coleta foi explicado o objetivo do trabalho, tendo sido assegurado o anonimato de todos os participantes.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário (Anexo 1) que foi aplicado em agosto de 2016. Na ocasião, o PJSC - Comarca de Itajaí - contava com 104 (cento e quatro) servidores de carreira, entre os quais se encontravam Técnicos, Analistas, Assessores (concursados), Contadores e demais funções executadas dentro do PJSC.

O questionário continha 17 perguntas. As 6 primeiras relacionavam-se à caracterização dos respondentes, tais como idade, sexo, escolaridade, tempo de PJSC, área de trabalho e estado civil. Já as outras 11 perguntas referiam-se ao posicionamento dos servidores em relação à implantação do processo digital e suas consequências em vários aspectos no PJSC - Comarca de Itajaí.

O tempo médio de aplicação durou 5 minutos. Antes da aplicação era explicado o objetivo do trabalho e a finalidade a qual se destinava, qual seja, identificar os fatores positivos e negativos da adoção do processo digital na QVT dos servidores.

Foram distribuídos 80 (oitenta) questionários, os quais foram todos devolvidos. Entretanto, para fins de análise, foram computados 76 (setenta e seis) questionários, considerados válidos.

Os dados foram analisados a partir de técnicas de estatística descritiva simples, cujo objetivo é descrever os dados coletados.

4. ANÁLISE DOS DADOS

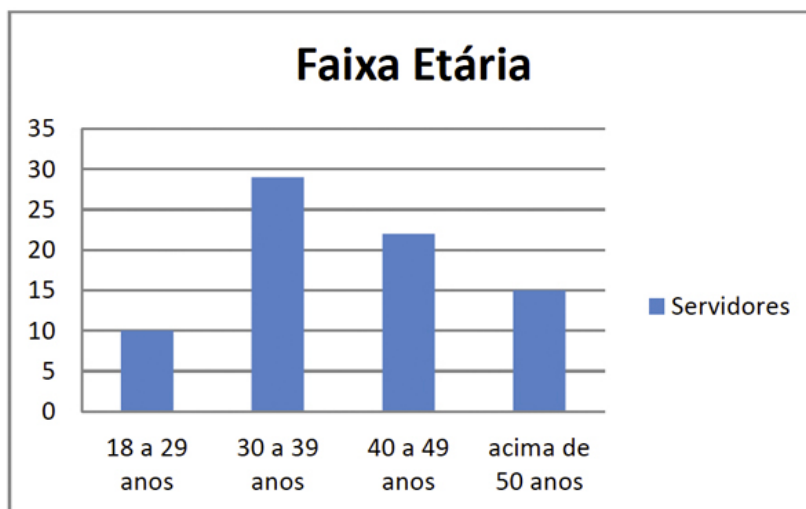
4.1. PERFIL DOS COLABORADORES

A análise do perfil dos respondentes referente à faixa etária, gênero, grau de instrução e tempo de PJSC pode ser observada nos itens que seguem:

4.1.1. Faixa etária

Verifica-se que do total de 76 servidores, 10 têm entre 18 e 29 anos de idade, seguidos por outros 15 com idade acima de 50 anos, sendo que a maior faixa etária é de 30 a 39 anos.

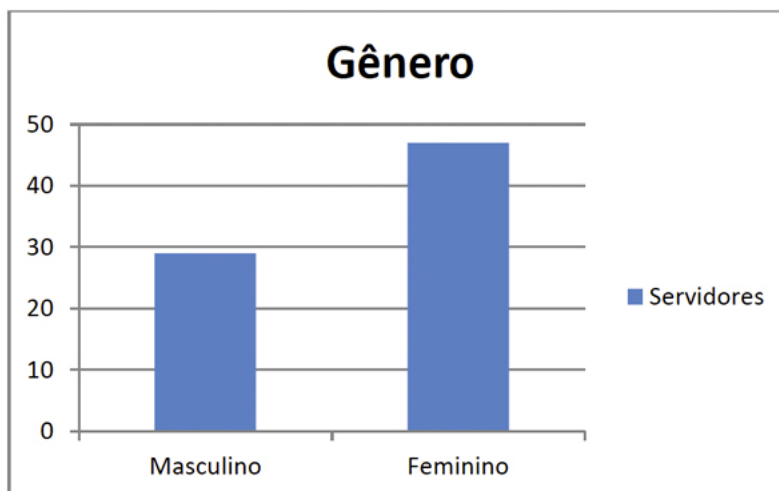
Figura 01- Faixa etária dos servidores



4.1.2. Gênero

Conforme o gráfico abaixo se verifica que mais de 60% dos servidores, exatamente 47 dos 76 são do gênero feminino, em contrapartida 29 servidores são do gênero masculino.

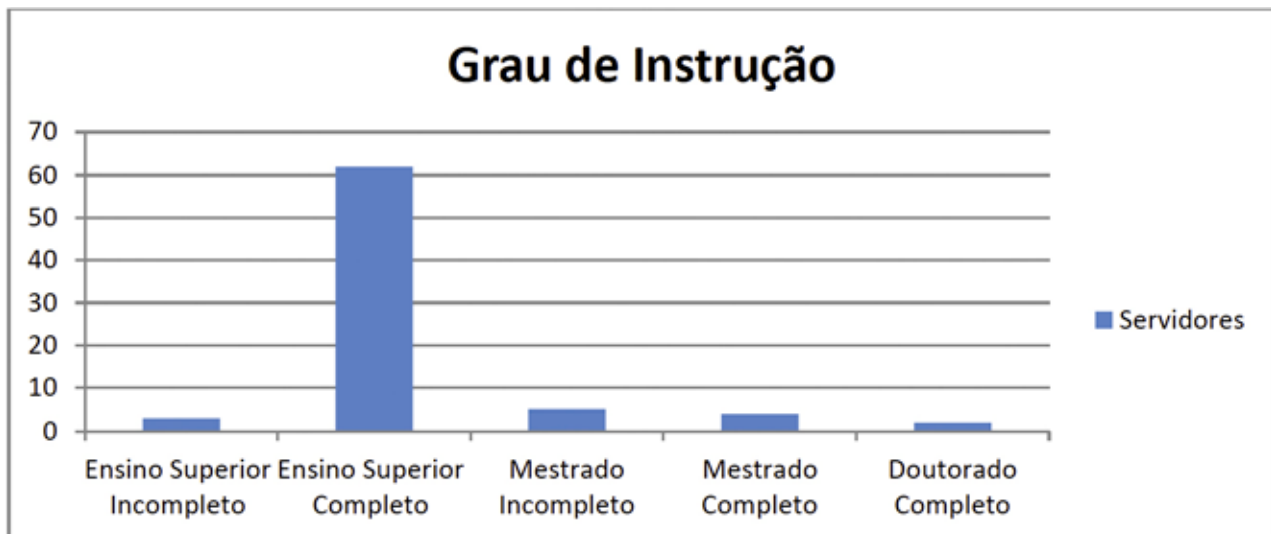
Figura 02- Gênero



4.1.3. Grau de instrução

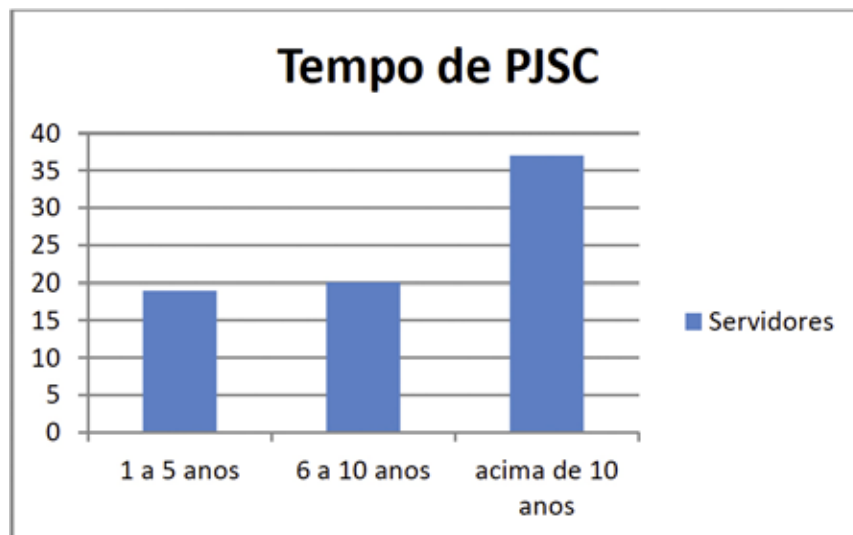
Nota-se que o Ensino Superior Completo detém maior índice disparado contendo 62 dos 76 servidores. Em seguida, próximos uns aos outros estão Mestrado Incompleto com 5, Mestrado Completo com 4, Ensino Superior Incompleto com 3 e Doutorado Completo com 2 servidores.

Figura 03- Grau de instrução



4.1.4. Tempo de Poder Judiciário/SC

Figura 04- Tempo de PJSC



Conforme o gráfico acima (Gráfico 4), verifica-se que 37 servidores têm mais de 10 anos no PJSC, 20 servidores possuem de 6 a 10 anos de serviços prestados, enquanto 19 servidores possuem de 1 a 5 anos. Nenhum dos respondentes tem menos de um ano de trabalho.

4.2. POSICIONAMENTO DOS SERVIDORES

Os itens na sequência permitem verificar o posicionamento dos servidores referente à implantação do processo digital e suas consequências em vários aspectos no PJSC - Comarca de Itajaí.

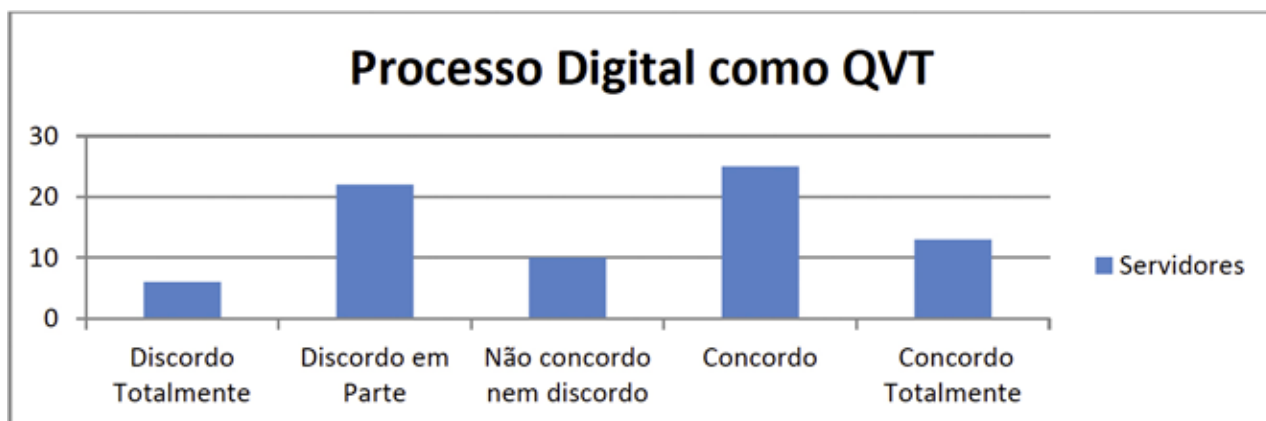
4.2.1. Processo digital como fator relevante para qualidade de vida no trabalho dos servidores

Analisando o Gráfico 05, nota-se que há uma divisão quase igualitária no que diz respeito ao processo digital como um fator relevante para a QVT dos servidores. Dos servidores, 25 concordam que o processo digital é relevante para sua QVT, já 22 acreditam não ser o fator de maior relevância.

Em seguida observa-se que 13 servidores concordam totalmente ser o processo digital relevante na sua QVT. Ainda entre os servidores, 10 não possuem opinião formada e 6 não acreditam no processo digital como sendo um fator de importância para a QVT.

A discordância das respostas pode estar relacionada à discussão levantada por Munck (2000) acerca das reais mudanças organizacionais provocadas pela relação entre os avanços tecnológicos e a Qualidade de Vida do Trabalhador, assim como seu impacto no ambiente de trabalho, visto que a relação do indivíduo com a organização é um fator de destaque na Qualidade de Vida no Trabalho (MUNCK, 2000).

Figura 05- Processo digital como QVT



4.2.2. Processo digital e jornada de trabalho menos exaustiva

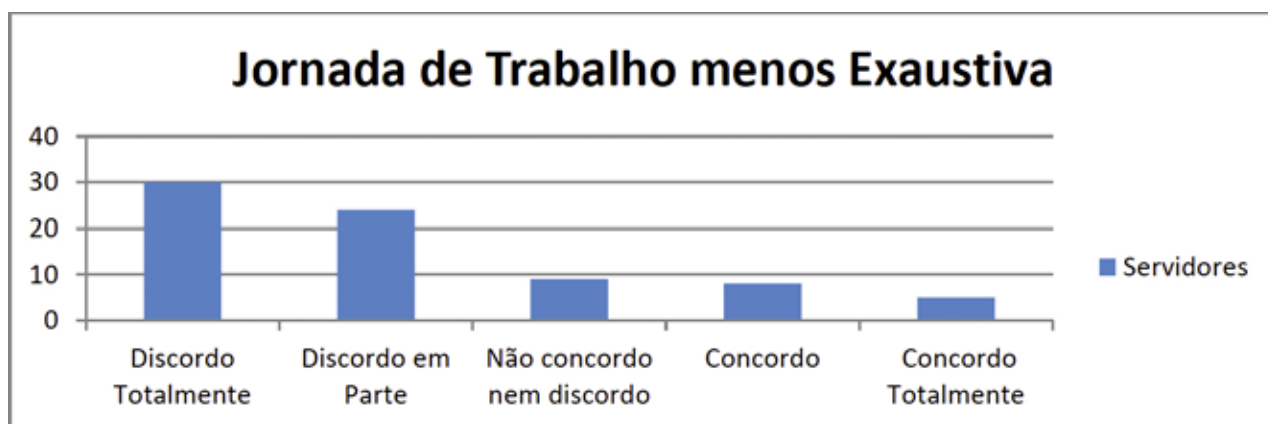
A maioria dos servidores do PJSC/Itajaí está insatisfeita e não concorda que o processo digital trouxe uma jornada de trabalho menos exaustiva. Conforme pode ser visualizado no Gráfico 06, 30 servidores discordam totalmente e 24 discordam em parte. Ou seja, mais de 70% se mostra insatisfeito e não vê o processo digital como o fator que irá minimizar a jornada de trabalho. Alguns poucos servidores concordam (8) e concordam totalmente (5) que o processo digital favoreceu a jornada de trabalho e a deixou menos exaustiva e 9 servidores são indiferentes.

Os resultados encontrados podem ser explicados a partir dos argumentos de Blattmann, Borges e Bernardes (2002), que destacam aspectos do ambiente organizacional, dos indivíduos, das tarefas e da utilização de novas tecnologias como elementos chave. O aumento do volume de trabalho no Poder Judiciário, pode ser um fator de explicação para a insatisfação gerada, mesmo com o uso da tecnologia, apontando que há outros fatores além do tecnológico que estão influenciando a QVT no Poder Judiciário.

Corroborando este resultado, Limonge-França (2003) argumentam que a tecnologia, apesar de se configurar como um elemento necessário na atualidade, ela não é suficiente para garantir a qualidade de vida no trabalho.

Limonge-França (2003) destaca o desafio das organizações para reorganizar o ambiente competitivo, tecnológico e produtivo, adaptando-o para encontrar satisfação física, profissional, social e moral dos envolvidos, especialmente considerando atividades mais intensas do processo de trabalho, como é o caso do Poder Judiciário.

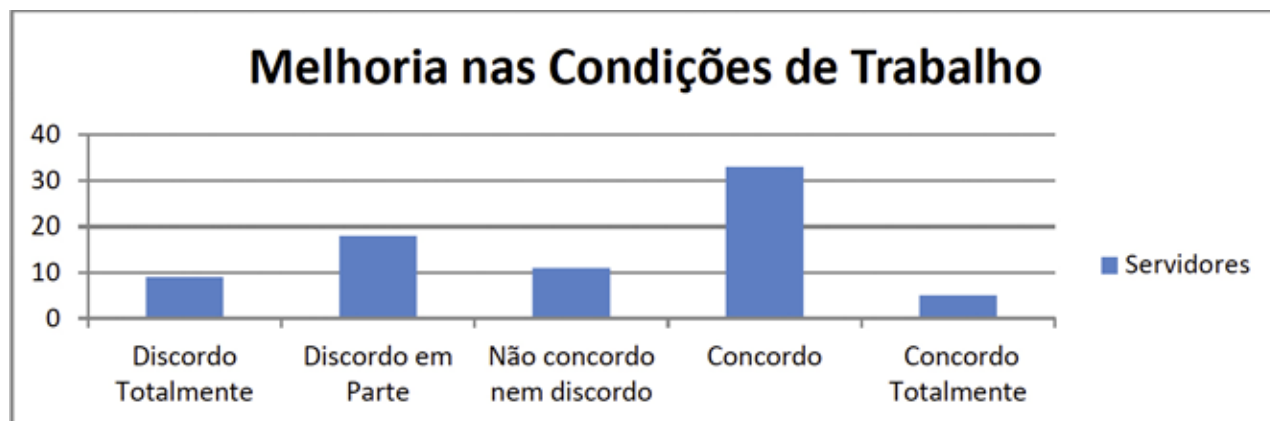
Figura 06- Jornada de trabalho



4.2.3. Processo digital e a melhoria nas condições de trabalho

Este critério analisou o processo digital e a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho.

Figura 07- Melhorias no trabalho



O percentual de servidores satisfeitos é de 50%, ou seja, 38 servidores concordam/totalmente que houve melhoria nas condições de trabalho após a implantação do processo digital, os outros 50% dividem-se em insatisfeitos ou indiferentes com as condições de trabalho oriundas do processo digital.

As condições referem-se tanto ao ambiente físico da organização quanto ao psicológico do servidor. Advém que, as condições de trabalho são opressivas atualmente, provenientes da necessidade de se produzir mais e melhor.

Produtividade na visão das organizações é executar serviços no menor tempo possível não deixando de lado a qualidade e quantidade desses serviços, essa é a meta de qualquer organização (MATOS, 1980).

O grau de satisfação elevado pode ser elucidado por Matos (1980), a humanização do trabalho constitui em tornar o ambiente interno não opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento, cordial e cooperativo entre todos para se ter QVT e condições de trabalho.

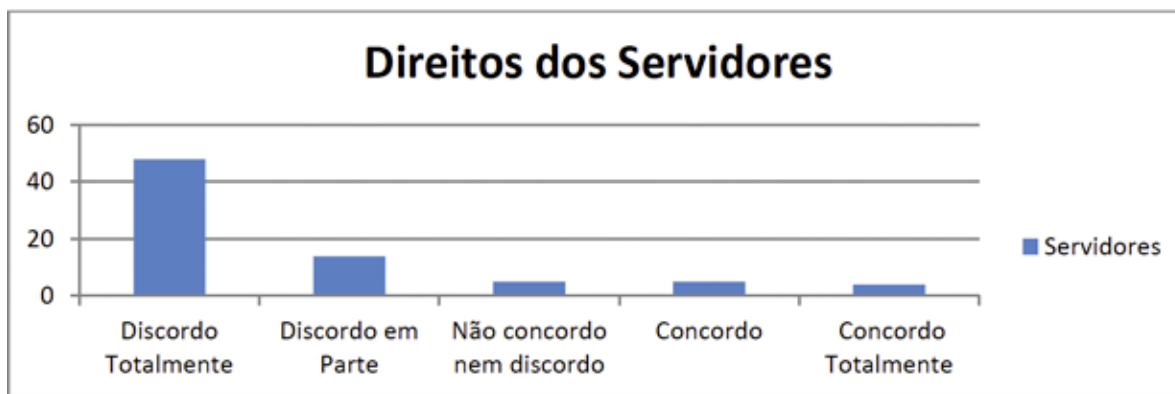
4.2.4. Observação dos direitos dos servidores

Este critério mede o grau em que os direitos dos servidores são respeitados pelo PJSC, comarca de Itajaí.

A grande maioria dos servidores está insatisfeita com os direitos não observados pela instituição àqueles que labutam com o processo digital, ou seja, 48 servidores (63%) discordam totalmente de que

seus direitos são observados, 14 deles (18%) discordam em parte, seguida por 9 servidores que concordam e concordam totalmente (11%) e 5 servidores são indiferentes.

Figura 08- Direito dos servidores



O alto índice de insatisfação relacionada aos direitos dos servidores é explicado de forma clara por Sennett (2000, p. 09) aduzindo que se pede aos trabalhadores “que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais”.

Em consequência das mudanças ocorridas no ambiente do trabalho, existe um aumento da quantidade de tarefas, entretanto sem a devida paridade com as diversas necessidades e direito dos servidores, como: salário, qualidade de vida no trabalho, motivação e condições de trabalho (SENNETT, 2000).

4.2.5. Processo digital e o uso e desenvolvimento das capacidades

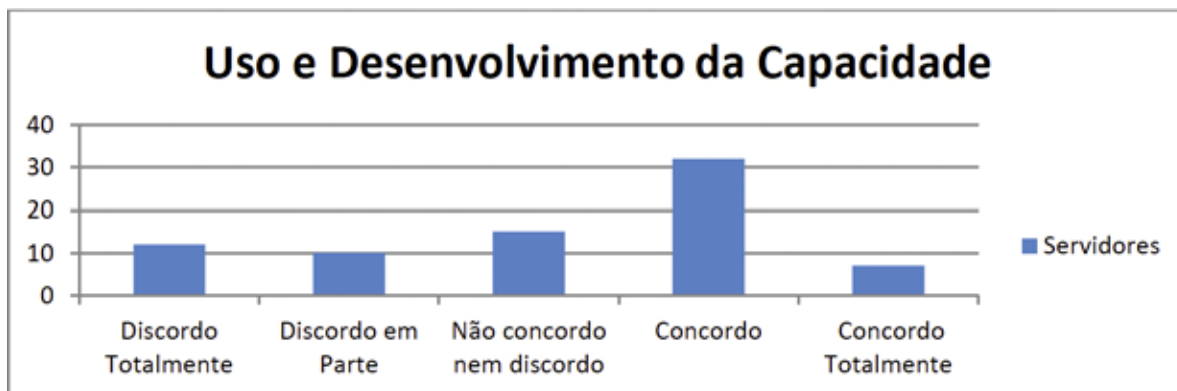
O critério em questão avaliou se a tecnologia implantada permitiu aos servidores uma maior aplicação de suas aptidões e conhecimentos e também seu desenvolvimento.

Em termos gerais, 32 dos servidores concordam e 7 concordam totalmente (51%) que a tecnologia permitiu o maior uso e desenvolvimento das suas capacidades. Dos servidores, 22 (28%), discordam totalmente (12) ou discordam em parte (10) com a questão. Ainda, 15 deles (19%) são indiferentes a este critério.

Como analisado, mais da metade dos servidores estão satisfeitos com o desenvolvimento de suas capacidades, porém há ainda uma minoria insatisfeita que deve ser motivada a inclusão no ambiente tecnológico, é preciso, antes de tudo, conscientizá-los no sentido de utilizar os novos recursos do melhor modo possível, a fim de proporcionar uma qualidade de vida satisfatória (FERREIRA, 2006).

Até porque, para Ferreira (2006), o trabalhador não compreende o condicionamento ao qual está sendo submetido e admite as consequências da tecnologia, todavia, no momento em que ele assume para si a obrigação de encontrar-se continuamente atualizado para não ser rejeitado da estrutura e para ser competitivo, assim na maioria das vezes não discute a velocidade com que avança a tecnologia, e sim apenas busca adequar-se a essa realidade.

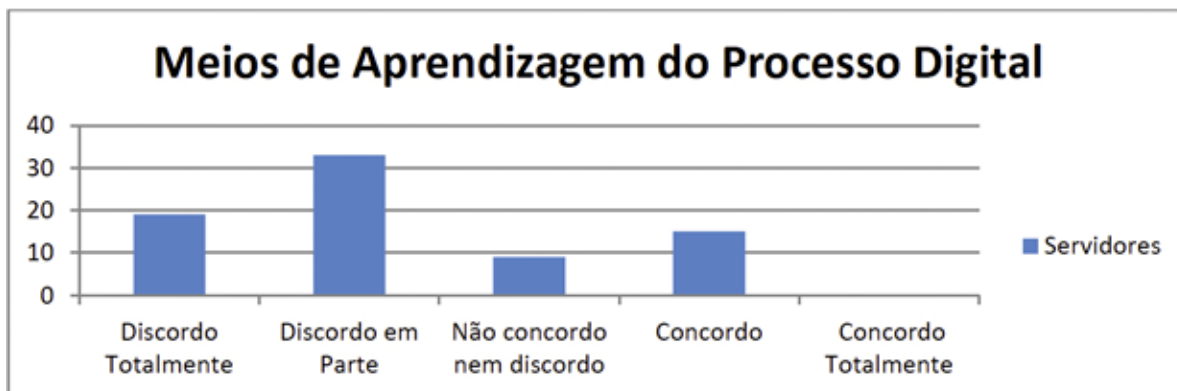
Figura 09- Uso e desenvolvimento da capacidade



4.2.6. Meios de aprendizagem do processo digital

Este critério verifica o quão a instituição está interessada em oferecer meios para o desenvolvimento, o crescimento e a aprendizagem do processo digital.

Figura 10- Aprendizagem do processo digital



Verifica-se que 33 servidores discordam desta assertiva e 19 discordam totalmente somando 68% de servidores. Isto leva a concluir que a instituição não proporciona métodos para o desenvolvimento e a aprendizagem do processo digital. Por outro lado, uma minoria está satisfeita, somando 15 servidores (19%). Os demais (9) são indiferentes.

O índice de insatisfação é elevado no presente critério, essa insatisfação pode ser explicada por Sennett (2000), quando esclarece que a ação das organizações nesse ambiente não fica limitada apenas à introdução, no uso e valor produtivo, das novas tecnologias. Pelo contrário, se valida por meio de recursos, contemplando desde as necessidades fisiológicas até o fornecimento de capacitação para o conhecimento intelectual tecnológico.

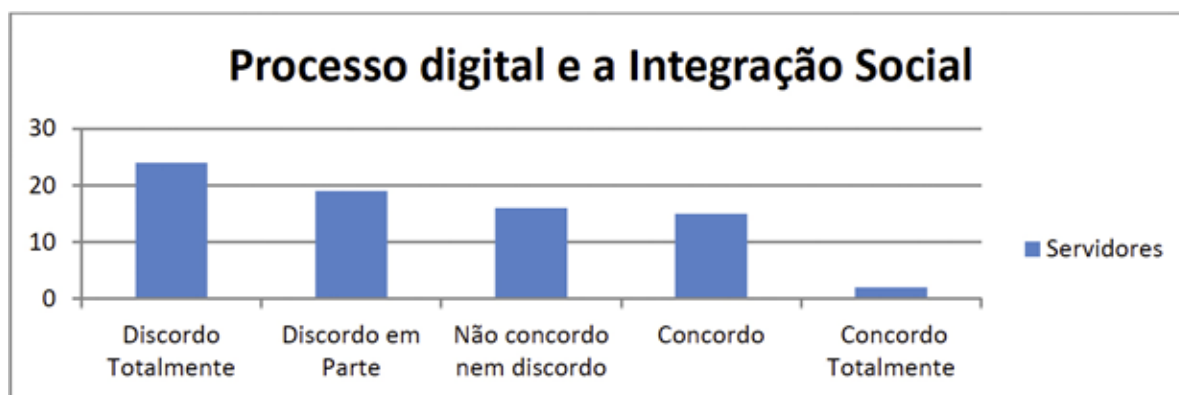
A ausência de capacidade ou de habilidade do empregado forma um obstáculo enquanto que a empresa ergue também impedimentos quando não proporciona treinamento, meios de aprendizagem e desenvolvimento do servidor. Para conseguir extrair o máximo e o melhor dos servidores é preciso estabelecer padrões elevados, porém razoáveis, esclarecer suas próprias responsabilidades e deixa-lo pagar o preço pelo mau resultado, ou receber a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991).

4.2.7. Processo digital e o prejuízo para integração social dos servidores

O objetivo deste item é mensurar a integração social entre os servidores no ambiente de trabalho com a implantação do processo digital.

A análise do critério em questão apresenta um índice de satisfação, sendo que 24 servidores (31%) discordam que o processo digital prejudicou a integração social no ambiente de trabalho, seguidos por 19 (25%) que discordam em parte. Uma minoria de 17 servidores (22%) concorda ou concorda totalmente que o processo digital prejudicou a integração social. Do total, 21% (16) são indiferentes.

Figura 11- Processo digital e integração social dos servidores



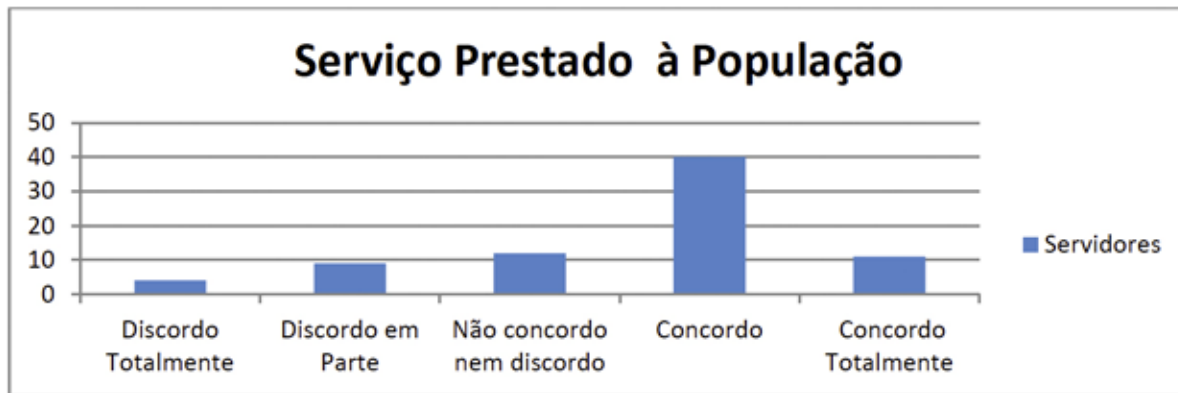
O resultado positivo obtido pode estar relacionado ao que Wahrlich (1986) elucida, a vitalidade de uma estrutura organizacional são as relações de trabalho entre indivíduos e não simplesmente um processo restrito e individual.

Sendo a estrutura composta por seres humanos complexos, está sujeita, em eventuais acontecimentos, a modificações que as inúmeras combinações de personalidades possam exigir, e como todos os servidores não possuem a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização e integração social no trabalho implica uma ampla relação de fatores que afetam sua QVT (WAHRLICH, 1986).

4.2.8. Processo digital e a melhoria no serviço prestado à população

Este item permitiu a identificação da percepção dos servidores em relação à responsabilidade social da instituição para com a sociedade e a qualidade dos serviços prestados após a implantação do processo digital.

Figura 12- Qualidade no serviço à população



Como se pode perceber, os servidores se mostram muito satisfeitos com a relevância social do trabalho e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Comarca após a implantação do processo digital.

Observa-se no gráfico que um número expressivo de servidores (40) concorda que houve melhoria e 11 concordam totalmente, somando 67%. Dos servidores 13 discordam em parte ou discordam totalmente desta assertiva e 12 são indiferentes ao processo.

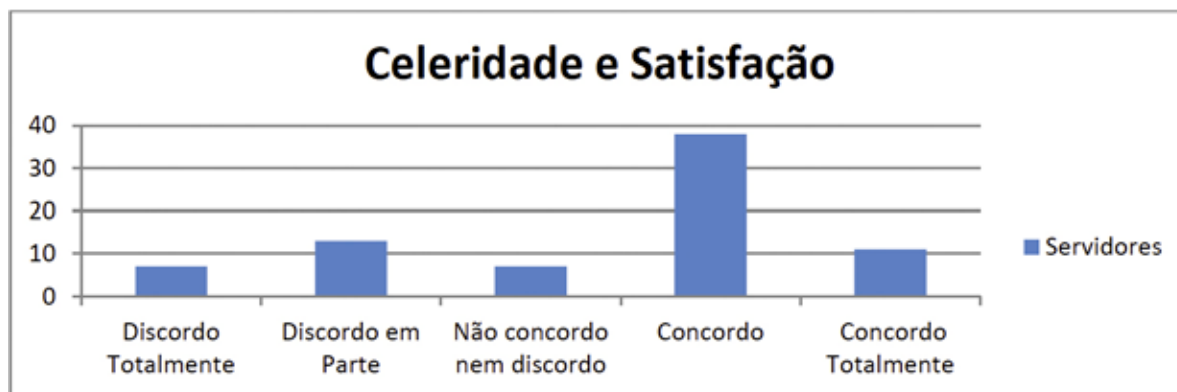
O índice positivo é expressivo e pode ser exemplificado a partir dos argumentos Chiavenatto (1985), que destaca a responsabilidade social das organizações. Os seres humanos, provavelmente devido ao avanço tecnológico e social que vivenciaram, desejam mais da organização do que exclusivamente o justo salário pago pelo trabalho realizado.

Os trabalhadores atuais reivindicam a função social da organização na qual trabalham e essa função social está intensamente relacionada com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização.

4.2.9. Celeridade e satisfação para execução dos serviços com o processo digital

O critério em questão avaliou a celeridade processual e a satisfação na execução dos serviços com a tecnologia do processo digital.

Figura 13- Celeridade e satisfação do serviço



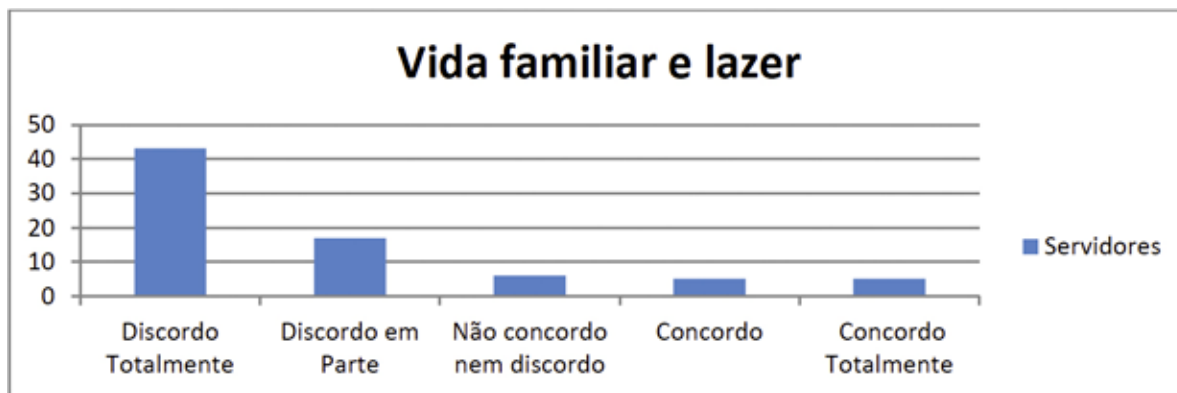
Os índices positivos são expressivos, sendo que 38 servidores concordam que houve celeridade processual e consequentemente satisfação na execução de seu trabalho e 11 concordam totalmente, chegando a 65% de servidores. Uma minoria de 27 servidores (35%) em conjunto discorda em parte ou totalmente, ou são indiferentes.

Essa positividade expressiva apresentada cabe esclarecimento na explicação de Laranjeira (2000), que alude que os progressos tecnológicos podem originar, mediante sua exploração, efeitos positivos, como a utilização de interfaces que auxiliam no desenvolvimento das funções rotineiras, repetitivas e degradantes. Ademais, pode desenvolver profissionais multidisciplinares e uma melhor qualidade e rapidez do serviço.

4.2.10. Processo digital e o tempo para o servidor usufruir de sua vida familiar e lazer

O critério em questão tem por objetivo avaliar o equilíbrio entre a vida pessoal e a laboral dos servidores pós processo digital.

Figura 14- Tempo disponível para família e lazer



Fica demonstrado que mais da metade dos servidores, 43 (56%), está insatisfeita com o critério trabalho e espaço total de vida e discordam totalmente que o processo digital proporcionou mais tempo para usufruir da família e momentos de lazer. Deles, 22% (17) discordam em parte, 6 são indiferentes, 5 concordam e 5 concordam totalmente.

A insatisfação dos servidores pode estar relacionada à discussão levantada por Faria & Rachid (2007) em relação à inserção de novas tecnologias que atinge tanto o indivíduo, como também aqueles que fazem parte da sua vida social, uma vez que a entrega e dedicação de forma quase que exclusiva ao trabalho acaba, muitas vezes, prejudicando as relações sociais, sobretudo a familiar,

Como bem elucida Faria & Rachid (2007, p. 91): “Essa nova realidade significou um impacto cada vez maior na esfera familiar e do trabalho, afetando a identidade e a vida, tanto das mulheres quanto dos homens, e propiciando um contexto favorável à emergência de conflitos entre trabalho e família [...]”.

Segundo Levering (1986, apud CAVASSANI, A., CAVASSANI, E., BIAZIN, 2006), o lugar prazeroso e adequado para se trabalhar é aquele em que as pessoas possuem outras atividades sociais, além do trabalho, ocupações em suas vidas, com a família, os amigos entre outras relações e atividades.

4.2.11. A implantação do processo digital

Essa questão aberta buscou verificar se a implantação do processo digital foi a melhor opção pela organização.

Dos 76 servidores questionados, 77% (59) deles acreditam ter sido a implantação do processo digital a melhor opção e 17 acreditam não ser esse o caminho. Apenas 25 expressaram suas ideias deixando uma resposta além do sim ou não.

Os servidores que acreditam no processo digital como melhor opção, fundamentam suas respostas mencionando que a tecnologia em questão proporciona celeridade processual, otimização do trabalho e economia de espaço físico (relacionado aos processos físicos).

Já os servidores que dizem não ser o processo digital a melhor opção, fundamentam seus posicionamentos no aumento de serviço, na falta de servidores, ausência de ginástica laboral, falta de descanso, sistema lento e incompatível com a demanda de trabalho.

A divergência apresentada pode ser explicada de forma clara por Pereira Júnior & Caetano (2009), quando mencionam que é necessário tomar algumas precauções no modo como as organizações e os trabalhadores usufruem dos recursos tecnológicos, visto que é indispensável encontrar-se cauteloso as promessas e excessos que os recursos tecnológicos oferecem.

Ocorre que, muitas das vezes, os trabalhadores não utilizam com eficiência os recursos tecnológicos proporcionados a eles, consequência advinda dos mitos que são sustentados sobre a função e possibilidades de utilização das interfaces modernas no ambiente organizacional e social.

Essa linha de raciocínio é também observada na seguinte citação: “Novas tecnologias e velhos problemas; afinal, muitas vezes não conseguimos usar da melhor maneira a tecnologia que dispomos.” (VILELA JÚNIOR, 2007, p. 130-131).

Vilela Júnior (2007) lembra também que é preciso além de implantar as novas tecnologias, realizar uma observação a respeito das consequências dessa utilização, tanto para a vida do indivíduo como para os impactos sociais. Essa reflexão envolve as tecnologias digitais, proporcionando um desenvolvimento da cidadania e da qualidade de vida.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada buscou apresentar uma análise sobre a percepção dos servidores do PJSC, Comarca de Itajaí, com relação aos aspectos ligados à qualidade de vida no trabalho e o processo digital.

Para isso foi aplicado um questionário (anexo 1), a partir do qual os servidores expressaram seus posicionamentos com relação à implantação do processo digital e posteriormente foram analisados os dados para responder os objetivos específicos do trabalho, que são: identificar os fatores negativos da adoção do processo digital na QVT dos servidores; verificar os fatores positivos da adoção do processo digital na QVT dos servidores; e, fornecer sugestões aos gestores para a tomada de decisão no próprio âmbito da QVT na Comarca de Itajaí.

Com relação ao primeiro e segundo objetivos específicos, pôde-se verificar analisando o questionário, que a implantação de novas tecnologias gera diversos aspectos positivos e negativos. Entretanto não é possível afirmar se a implantação de uma tecnologia irá originar pontos positivos ou negativos à instituição. Isso dependerá de como será trabalhada a implantação da tecnologia no ambiente organizacional. A mera disponibilidade de tecnologias não é o suficiente para garantir que os objetivos serão alcançados pela instituição e pelos servidores. É imprescindível que sejam realizadas ações que venham a colaborar para uma melhor utilização desses recursos por parte das instituições.

Todavia, no caso em questão a implantação do processo digital no PJSC, Comarca de Itajaí proporcionou muito mais aspectos positivos do que negativos, é fato, como analisado, que há ainda muito a ser melhorado uma vez que existem pontos com alto índice de insatisfação por parte dos servidores.

No entanto cabe advertir que não se pode relacionar às consequências negativas exclusivamente aos avanços tecnológicos. Pelo contrário, as novas tecnologias contribuem significativamente para a evolução de diversas áreas, provendo suporte para o desenvolvimento das atividades que possam ser executadas do melhor modo possível e em menor tempo. Da mesma, forma contribuem para o bem-estar do servidor no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, implantando ações na área de saúde, lazer, motivação e valorização do trabalhador.

Diante do exposto, conclui-se que a missão e a visão do Poder Judiciário de Santa Catarina, quais sejam, “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” e “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (Tribunal de Justiça/SC, 2016), com base nas análises, estão sendo mais bem realizadas com a implantação do processo digital, que vêm promovendo condições de trabalho adequadas, resultando no crescimento da saúde mental e física dos servidores, além das soluções de conflitos de forma mais célere, eficiente e humanizada atendendo a responsabilidade social da instituição.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Estratégias de recursos humanos e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho**. *Revista de Administração*, São Paulo, n. 2, 1998.

AZEVEDO, Valmir Antônio Zulian de e KITAMURA, Satoshi. “**Novas tecnologias, ergonomia e qualidade de vida no trabalho**.” In. VILARTA, Roberto. GUTIERREZ, Gustavo Luís. CARVALHO, Teresa Helena Portela Freire de. GONÇALVES, Aguinaldo (Orgs). *Qualidade de Vida e Novas Tecnologias*. Campinas: Ipês Editorial, 2007.

BEZERRA, Ana Magnólia. **Todos precisam ter uma boa qualidade de vida.** Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Entrevista/4587/todos-precisam-ter-uma-boa-qualidade-de-vida.html>.

Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Acesso em 15 ago 2016.

BLATTMANN, Úrsula. BORGES, Ilma e BERNARDES, Lúcia de Lourdes Rutkowski. “**Mudança organizacional e o local de trabalho: reflexões.**” - Florianópolis: Revista Associação Catarinense de Bibliotecários, v. 7, n. 1/2, 2002.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho:** fatores que influenciam as organizações. 2006. In: XIII SIMPEP, Bauru, SP.

Disponível em <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/QVT%20fatores%20interferentes.pdf>.

Acesso em 25 jul 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FONSECA, Eduardo; FAGUNDES DA SILVA, Maria Elisângela. **Mudanças tecnológicas e qualidade de vida no trabalho: até que ponto o avanço tecnológico contribui para a vivência da qualidade de vida no trabalho?.** Disponível em <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_mudancas_tecnologicas.pdf> Acesso em 14 mai 2016.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares e RACHID, Alessandra. “**Equilíbrio, trabalho e família:** os significados para os bancários.” – Florianópolis: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 7, n. 1, 2007.

FARIA OLIVEIRA, Jane Domingues de. **Novas tecnologias e sua influência sobre os aspectos sociais da qualidade de vida.** In. VILARTA, Roberto. GUTIERREZ, Gustavo Luís. CARVALHO, Teresa Helena Portela Freire de. GONÇALVES, Aguinaldo (Orgs). Qualidade de Vida e Novas Tecnologias. Campinas: Ipês Editorial, 2007.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERREIRA, Ana Paula Cavalcanti. **Tecnologia de Informação Controle e Mundo do Trabalho:** Pensar Tecnologia na Ótica do Trabalhador ”. - Revista Eletrônica de Ciências Sociais, 2006.

FLECK, M. P.A. **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100):** características e perspectivas. Ciênc. saúde coletiva [on-line]. 2000. Vol. 5, n. 1, p. 33-38. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102000000200012&script=sci_arttext> . Acesso em: 23 jun 2016.

GUIMARÃES, Maria Anunciada de Oliveira, PAULO, Josete Silvestre, FERREIRA, Telma Tenório Bezerra. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Ambiente Organizacional Satisfatório.** Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais de Maceió – FAMA, Maceió/AL, Jul/2006.

LARANGEIRA, Sônia Maria Guimarães. **“As transformações do trabalho num mundo globalizado.”** – Porto Alegre: Sociologias, ano 2, nº 4, 2000.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar:** o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **“Qualidade de Vida no Trabalho - QVT”.** São Paulo: Atlas, 1ª ed, 2003.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MUNCK, Luciano. (2000) **“Mitos e realidades do efeito da tecnologia na qualidade de vida no trabalho: uma abordagem sócio-técnica.”** – Londrina: Serviço Social em Revista, v. 2, nº 2.

NICOLETI, Gerson Gilberto, LAUER, Manuela Fernanda. **Qualidade de vida no trabalho do departamento de estacionamento regulamentado** - área azul da empresa Seterb. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.4, p.01-20, Sem II. 2007 Edição Temática TCC's ISSN 1980-7031.

PEREIRA JÚNIOR, Edgar e CAETANO, Maria Elisabeth Salvador. **“Implicação do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana.”** Florianópolis: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9, nº 2, 2009.

RIEGER, Ester. **A vida na empresa.** Walton como modelo para reelaboração da cultura organizacional. Belo Horizonte, MG. Revista de Administração FACES Journal, v.1, n.2 p. 49-65, jul./dez. 2002.

ROCHA, S. K. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso no setor têxtil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2ª edição, Petrópolis, Editora Vozes, 1995.

SCHMIDT, Denise Rodrigues Costa, DANTAS, Rosana Aparecida Spadoti. **Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais de Enfermagem, atuantes em Unidades do Bloco Cirúrgico, sob a Ótica da Satisfação.** Rev Latino-Americana Enfermagem, Jan-Fev/2006.

SENNETT, Richard. “**A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.” Rio de Janeiro: Record, 2000. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>> Acesso em 19 ago 2016.

TUULI, P.; KARISALMI, S. **Impacto f working life quality pm burnout**. Experimental Aging Research, n°25, 441-449, 1999.

VAILATTI, Kétlin Eloá C.; LONDERO, Luciane; Profª. MSc. WACHOWICZ, Marta Cristina: **Qualidade de vida no trabalho**: o diferencial na organização. Disponível em <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/05/QUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-O-DIFERENCIAL-NA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O.pdf>> Acesso em 6 de jul 2016.

VILELA JÚNIOR, Guanis de Barros; VILARTA, Roberto. GUTIERREZ, Gustavo Luís. CARVALHO, Teresa Helena Portela Freire de. GONÇALVES, Aguinaldo. “**Novas tecnologias, inclusão digital e qualidade de vida**.” In. Qualidade de Vida e Novas Tecnologias. Campinas: Ipês Editorial, 2007.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life**: What is it? Sloan Management Review, 15, 1, 1973.

WEISS, D. **Motivação e resultado**: Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

WESTLEY, William A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life**. Human Relations; 1979.

ANEXO 1

Questionário aplicado aos funcionários do Poder Judiciário de Santa Catarina Comarca de Itajaí.

Pesquisa Acadêmica.

1. Idade

- 1.1() 18 a 29 1.2() 30 a 39
- 1.3() 40 a 49 1.4() Acima de 50

2. Sexo

- 2.1() Masculino 2.2() Feminino

3. Escolaridade

- 3.1() Ensino fundamental incompleto 3.2() Ensino fundamental completo
- 3.3() Ensino médio incompleto 3.4() Ensino médio completo
- 3.5() Ensino superior incompleto 3.6() Ensino superior completo
- 3.7() Mestrado incompleto 3.8() Mestrado completo
- 3.9() Doutorado incompleto 3.10() Doutorado completo

4. Tempo de PJSC

- 4.1() Menos de 1 ano 4.2() 1 a 5 anos
- 4.3() 6 a 10 anos 4.4() Acima de 10 anos

5. Área de trabalho:

6. Estado Civil

6.1() Solteiro(a) **6.2**() Casado(a) **6.3**() Viúvo(a)

6.4() Separado(a) **6.5**() Divorciado(a) **6.6**() Outros

1) Você acredita que o processo digital é um fator relevante para a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores?

(a) Discordo totalmente **(b)** Discordo em parte **(c)** Não concordo nem discordo

(d) Concordo **(e)** Concordo Totalmente

2) A implantação do processo digital permitiu que a jornada de trabalho diária se tornasse menos exaustiva?

(a) Discordo totalmente **(b)** Discordo em parte **(c)** Não concordo nem discordo

(d) Concordo **(e)** Concordo Totalmente

3) No que diz respeito às condições de trabalho, você acha que a tecnologia do processo digital contribuiu para sua melhoria?

(a) Discordo totalmente **(b)** Discordo em parte **(c)** Não concordo nem discordo

(d) Concordo **(e)** Concordo Totalmente

4) São observados os direitos dos servidores que labutam com a ferramenta do processo digital? (como por exemplo, repouso para descanso das mãos e alongamento do corporal)

(a) Discordo totalmente **(b)** Discordo em parte **(c)** Não concordo nem discordo

(d) Concordo **(e)** Concordo Totalmente

5) Referente à execução do trabalho realizado, a tecnologia implantada permitiu maior uso e desenvolvimento de suas capacidades?

- (a) Discordo totalmente (b) Discordo em parte (c) Não concordo nem discordo
(d) Concordo (e) Concordo Totalmente

6) A instituição proporciona/oferece meios para desenvolvimento, crescimento e aprendizagem do processo digital?

- (a) Discordo totalmente (b) Discordo em parte (c) Não concordo nem discordo
(d) Concordo (e) Concordo Totalmente

7) O processo digital prejudicou a integração social entre os servidores no ambiente de trabalho?

- (a) Discordo totalmente (b) Discordo em parte (c) Não concordo nem discordo
(d) Concordo (e) Concordo Totalmente

8) Referente à responsabilidade social da instituição, o processo digital influenciou em uma melhoria na qualidade dos serviços prestados?

- (a) Discordo totalmente (b) Discordo em parte (c) Não concordo nem discordo
(d) Concordo (e) Concordo Totalmente

9) O processo digital trouxe maior celeridade processual e conseqüentemente maior satisfação para execução do serviço?

- (a) Discordo totalmente (b) Discordo em parte (c) Não concordo nem discordo
(d) Concordo (e) Concordo Totalmente

10) O processo digital por ser menos exaustivo de se trabalhar e mais célere proporcionou mais tempo e energia ao servidor para usufruir de sua vida familiar ou particular, de seu lazer e atividades comunitárias?

- (a)** Discordo totalmente **(b)** Discordo em parte **(c)** Não concordo nem discordo
- (d)** Concordo **(e)** Concordo Totalmente

11) Você acredita que a implantação da tecnologia em questão foi a melhor opção?

- ()** Sim **()** Não – Por que?

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM (IN)SATISFAÇÃO NO SERVIDOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Aurélia Madalena Zadorosny Pickcius

Pós-graduanda em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina. Chefe de Cartório da Vara Única da Comarca de Itaiópolis. e-mail: aurelia@tjsc.jus.br

ORGANIZATIONAL FACTORS THAT GENERATE (DIS)SATISFACTION IN PUBLIC EMPLOYEES: AN ANALYSIS OF ITAIÓPOLIS COUNTY, COURTS OF THE STATE OF SANTA CATARINA

Resumo: Este trabalho aborda a relevância da valorização do servidor como ser humano e pessoa que agrega valor à instituição pública, diante da crescente importância que a dimensão humana vem tomando na atualidade como fator de desempenho nas organizações. A pesquisa teve por objetivo identificar o grau de satisfação no trabalho, na percepção dos servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina lotados na Comarca de Itaiópolis. O referencial teórico discute os conceitos e teorias relacionados à satisfação no trabalho. Como instrumento de pesquisa utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho, na sua forma reduzida, composta de 15 itens, constituída por 5 dimensões, que levaram os servidores a indicar o grau de satisfação com os colegas, com a chefia, com o salário, com a natureza do trabalho e com as promoções. A pesquisa contou com a participação de 14 servidores efetivos lotados na Comarca de Itaiópolis. O trabalho demonstrou que os servidores se sentem satisfeitos com a chefia, com os colegas, com a natureza do trabalho e insatisfeitos com o salário e com as promoções, sendo por eles sugerida a implantação de um novo Plano de Cargos e Salários e a gestão por competências para melhorar este aspecto.

Palavras-chave: 1. Satisfação no trabalho. 2. Motivação. 3. Insatisfação. 4. Eficiência. 5. Plano de cargos e salários. 6. Competências. 7. Colaboração.

Abstract: This study discusses the importance of public employee value as a human being and person that adds value to the public institution, given the growing importance that the human dimension has taken today as a performance factor in organizations. The research aimed to identify the degree of job satisfaction in the perception of the public employee of the state of Santa Catarina in the Judiciary Itaiópolis County. The theoretical framework discusses the concepts and theories related to job satisfaction. The

research instrument was used Satisfaction Scale at Work, in its reduced form, it is consisted of 15 items consisting of five dimensions, which led the public employees to indicate the degree of satisfaction with colleagues, with the leadership, with wages, with nature of work and promotions. The research involved the participation of 14 effective public employees in Itaiópolis County. The study showed that the public employees are satisfied with the leadership, with colleagues, with the nature of work and dissatisfied with the salary and promotions, and they suggested the implementation of a new Plan of Positions and Salaries and management skills to improve this aspect.

Keywords: 1. Job satisfaction. 2. Motivation. 3. Dissatisfaction. 4. Efficiency. 5. Plan for jobs and wages. 6. Skills. 7. Collaboration.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, é crescente o interesse de pessoas e organizações em estudar as condicionantes de satisfação, tendo em vista a importância da “pessoa” como fator de desenvolvimento. Afinal, entre os fatores envolvidos no processo produtivo, as pessoas assumem maior importância, pois são elas que têm condições de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de produtos ou serviços, e, ainda, gerar maior ou menor lucro às organizações.

Para Bueno (2015, p. 1):

Trabalhar é preciso. O trabalho faz parte das necessidades humanas e surge junto com o próprio homem, que precisa trabalhar para sobreviver. E, assim como o ser humano, o trabalho também evoluiu. A palavra trabalho tem origem no latim *tripalium*, que significa “três madeiras” e era o nome dado a um instrumento de tortura constituído de três estacas de madeira afiadas.

A autora complementa acrescentado que:

mudanças políticas, culturais e econômicas ao longo da história contribuíram para transformar não apenas a concepção do trabalho, mas também a relação do homem com ele. De atividade necessária para a sobrevivência, passou a ser visto como tortura e sofrimento (BUENO, 2015, p. 1).

Assim, o trabalho, seu significado, bem como as condições em que é realizado, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo.

A satisfação no trabalho é extremamente importante às organizações públicas, por isso a questão que surge é: **quais os fatores organizacionais que geram satisfação ou insatisfação no trabalho no servidor?**

O presente trabalho tem por objetivo analisar fatores organizacionais que geram satisfação ou insatisfação no servidor público do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina lotados na Comarca de Itaiópolis, na busca de soluções sobre a melhoria de seus níveis.

Para atingir o objetivo geral proposto, necessário se faz elencar alguns objetivos específicos:

- a. levantar os fatores organizacionais que geram satisfação no servidor público;
- b. identificar práticas de gestão de pessoas capazes de gerar satisfação do indivíduo no trabalho;
- c. identificar práticas de gestão de pessoas que geram insatisfação no trabalho;
- d. apontar ações para melhorar os níveis de satisfação dos servidores.

A escolha deste tema se deve ao fato de a pesquisadora, enquanto servidora do Poder Judiciário, constatar em suas atividades diárias na Comarca de Itaiópolis reclamações dos colegas, com relação às condições de trabalho e remuneração que a organização oferece, surgindo daí o interesse em aprofundar o conhecimento acerca do tema, para entender os fatores que envolviam tal queixa.

Para tanto, necessário se faz compreender, de forma teórica, conceitos e variáveis que podem contribuir para o nível de satisfação ou insatisfação de um indivíduo no trabalho, bem como a forma pela qual esses fatores são percebidos e tratados pelas organizações.

Justifica-se a presente pesquisa como forma de levantar e identificar informações diretamente com servidores efetivos da unidade jurisdicional, a fim de conhecer a realidade e sugerir estratégias para melhoria das situações encontradas.

Existe viabilidade para execução da pesquisa e seu resultado poderá ser utilizado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina na aplicação das estratégias propostas.

Na próxima seção revela-se a literatura específica relativa ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico abordará o entendimento dos autores Girardi (2009), Chiavenato (2006), Bergue (2007), Siqueira *et al* (2008). entre outros, sobre os seguintes assuntos: gestão de pessoas nas organizações e no Poder Judiciário de Santa Catarina, a satisfação no trabalho, motivação e as teorias motivacionais, e práticas de gestão voltadas à satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas, no entendimento de Girardi (2009, p. 24): “é percebida como um processo descentralizado, em que todos os gestores estão envolvidos na coordenação e no desenvolvimento dos talentos humanos, para que haja o desenvolvimento da organização.”

Chiavenato (2006) aponta a complexidade do ser humano, enfatiza sua extrema inteligência, sendo o único ser capaz de pensar, discernir, refletir, decidir, controlar emoções, criar coisas, possuidor de percepção e cognição etc.

Essas particularidades inerentes ao homem exigem uma atuação mais estratégica na Gestão de Pessoas, que é definida por Gil (2001, p. 17) como: “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais.”

Nesse contexto, Girardi (2009, p. 31) destaca que: “a gestão de pessoas cumpre função estratégica na organização que reconhece o indivíduo como diferencial competitivo, investindo no conhecimento e no desenvolvimento de seus profissionais”.

Na próxima seção aborda-se a gestão de pessoas nas organizações públicas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como descrito por Barreto Filho (2013), a Constituição Federal aponta para a necessidade de investimento em gestão no serviço público, principalmente ao incluir entre os princípios da administração pública o princípio da eficiência.

Na visão de Schikmann (2015, p. 12-13):

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

No entendimento de Bergue (2007, p. 18), a gestão de pessoas no setor público é “um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidade e condições do ambiente em que se inserem.”

Nesse contexto, Cardoso (2016) aponta os novos desafios à gestão pública de recursos humanos: adequar o quadro de servidores ao tamanho da máquina estatal, conciliar os gastos com pessoal com o orçamento estipulado, desburocratizar as rotinas de trabalho, administrar o crescimento do número de cargos públicos.

Percebe-se que a gestão de pessoas tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir adequada implementação das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas e torná-las mais leves e flexíveis são ações fundamentais para estabelecer que a máquina pública cumpra, de forma efetiva suas funções.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

Nas organizações públicas, a função essencial é a prestação de serviços, com a finalidade de alcance do bem comum. No caso do Poder Judiciário, o objetivo final é a prestação de uma boa jurisdição, focada na solução de conflitos.

Surge aí a necessidade de ampliar visão por parte dos magistrados para além da atividade-fim (jurisdição), os quais devem se preocupar também com a atividade-meio (gestão) dos tribunais e de cada unidade jurisdicional.

O Conselho Nacional de Justiça vem trabalhando nesse sentido, fazendo várias exigências na área administrativa dos tribunais. No ano de 2014, realizou consulta pública a fim de aprimorar o texto da minuta de Resolução que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, a qual foi aprovada em 9/9/2016 e publicada em 12/9/2016, como Resolução nº. 240/2016, que traz em seu art. 2º, inc. III, a seguinte definição de política de gestão de pessoas: “conjunto de princípios e diretrizes que orientam as práticas em gestão de pessoas, com vistas à obtenção de resultados desejados pelo servidor, pela instituição e pela sociedade.” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014, 2016).

As finalidades da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário constam no Art. 1º, *in verbis*:

Art. 1º Instituir a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, com as seguintes finalidades:

I – contribuir para o alcance dos propósitos estratégicos do Poder Judiciário e para a realização da justiça□

II – estabelecer princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho;

III – fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação;

IV – subsidiar o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção de saúde em gestão de pessoas;

V – instituir mecanismos de governança a fim de assegurar a aplicação desta política e o acompanhamento de seus resultados, bem como do desempenho da gestão de pessoas;

VI – tornar públicas as premissas que fundamentam a atuação das unidades de gestão de pessoas (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016c).

Essa resolução define critérios para planejamento, ingresso, acompanhamento, desenvolvimento, condições de trabalho e valorização dos servidores. Entre as medidas propostas está a realização periódica de pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de fornecer subsídios para ações de melhoria no ambiente de trabalho, assim como ações de acessibilidade.

Na seção seguinte se esclarece sobre a satisfação no trabalho, tema principal desta pesquisa.

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Siqueira *et al.* (2008), os primeiros estudos acerca do tema satisfação no trabalho, eram considerados como componentes de motivação, que faziam com que os trabalhadores apresentassem indicadores de comportamento importantes para as empresas, como o aumento da produtividade, a permanência no emprego e a redução de faltas ao trabalho.

De acordo com Puati (2008), a partir da década de 70, as empresas começaram a empreender esforços e estudos no sentido de apostar na satisfação dos colaboradores, como ferramenta de diferencial de sucesso.

As autoras Marqueze e Moreno (2005, p. 71) destacam que existem opiniões divergentes e que alguns autores consideram satisfação no trabalho como: “um estado emocional, um sentimento” e outros consideram “como uma atitude”.

Para Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra o sentimento das pessoas em relação às suas atividades na organização, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”.

A satisfação no trabalho também se relaciona ao tratamento de justiça e de respeito que o trabalhador recebe, conforme evidencia Rego (2001).

Por essa linha, é necessário que a organização entenda a satisfação do empregado, como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa (SPECTOR, 2003, p. 221).

Dessa forma, Spector (2003, p. 241) aponta duas variáveis da correlação da satisfação no trabalho com o desempenho. A primeira delas é que “a satisfação deve resultar do desempenho”, estando o trabalhador satisfeito, ele pode desempenhar melhor e com mais prazer sua atividade. A segunda é oposta, e “o desempenho deve resultar da satisfação”.

Para definir a satisfação no trabalho, Siqueira et al (2008) elaboraram uma Escala de Satisfação no Trabalho (EST), onde se analisam cinco dimensões: a primeira que trata da satisfação com os colegas, observando o nível de amizade dos servidores e o espírito de colaboração que há entre eles; a segunda, trata-se do salário e do quanto ele, salário, representa na vida de cada servidor; na terceira, observa-se a chefia, o relacionamento entre o colaborador e seu chefe, e, também, se eles sentem-se satisfeitos quanto ao seu chefe; na quarta, têm-se a natureza do trabalho, ou seja, o quanto as tarefas desenvolvidas os deixam satisfeitos; na quinta e última dimensão, as promoções, mostra o número de vezes que já foi promovido na organização, com as garantias propostas a quem é promovido.

Na visão de Pereira (2004, p. 285), a “produtividade e a satisfação não se relacionam de uma forma linear”. O autor ainda ensina que, quando se avalia a satisfação, devem-se usar duas variáveis distintas, satisfação e insatisfação. Isso porque o oposto da satisfação é a não satisfação e o da insatisfação é a não insatisfação. Contudo, um mesmo fator pode gerar tanto satisfação quanto insatisfação, pois os dois fatores vêm da necessidade do indivíduo. Na sequência, aborda-se sobre a insatisfação no trabalho.

Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. O tema satisfação no trabalho confunde-se com o tema motivação, por isso entende-se pertinente apresentá-lo na sequência.

2.4.1 Motivação

Antes de falar da motivação, importante destacar a diferença entre satisfação e motivação, como indica o Portal Educação (2016):

A motivação e satisfação estão ligadas a aspectos psicológicos e atendimento das necessidades de um indivíduo. Segundo algumas teorias, existem dois fatores de motivação: humanos e motivacionais.

Os fatores humanos estão ligados às condições de trabalho e conforto, que interferem na satisfação do indivíduo. As relações com superiores, com as políticas da empresa e as relações com os colegas também são fatores que influenciam nessa motivação.

Os fatores motivacionais são os motivos que fazem o indivíduo se desenvolver enquanto ser humano com suas potencialidades. Fatores como a responsabilidade, liberdade, capacitação, promoção, habilidades são determinantes na motivação, e pressupõe-se que são estímulos internos.

Tratando do tema motivação, Villanova (2009, p. 2) assevera que a motivação dos servidores públicos possui fatores próprios, que ele denomina de desagregadores e os define como “aqueles que traduzem situações que de per si conduzem o servidor naturalmente a uma apatia, a uma inércia” e destaca os seguintes:

Ainda que de forma breve e limitada seja possível apontar a estabilidade no serviço público, a falta de estímulos para crescimento na carreira, a pouca atratividade dos cargos de chefia (nos últimos anos perdi a conta do número de servidores que rejeitaram cargos comando) e, em nossa opinião, o mais grave – a impossibilidade dos chefes (no serviço público) oferecerem benefícios aos que se destacam. Embora haja instrumentos previstos na lei capazes de munir os chefes de instrumentos punitivos, processos administrativos, afastamentos de um determinado setor (e não do serviço público) tais instrumentos se mostram na prática ineficazes e altamente desagregadores, trazendo, na maioria das vezes, mais prejuízos que benefícios ao serviço. Por outro lado, não há previsão legal para conferir benefícios aos que se destacam, que produzem mais e melhor.

Nesse sentido, Almeida Filho (2010, p. 98) afirma que a motivação do servidor à melhoria da prestação jurisdicional é dificultada pela impossibilidade de ascensão funcional nas carreiras públicas. E acrescenta:

aí muitos se acomodam e deixam de se reciclar. As organizações públicas oferecem estabilidade aos seus integrantes, mas exigem muito pouco em contrapartida. Raramente há incentivos ao aperfeiçoamento ou ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão pelo próprio servidor. Mas exigem muito pouco em contrapartida. Raramente há incentivos ao aperfeiçoamento ou ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão pelo próprio servidor. Mas sem motivá-lo, não será possível alcançar a eficiência desejada. Os critérios de acesso aos cargos disponíveis no âmbito do Poder Judiciário Estadual devem ser repensados. [...]

Por outro lado, a motivação, como não se ignora, está diretamente relacionada à remuneração e à perspectiva de evolução patrimonial de qualquer empregado. É preciso, assim, buscar alternativas para premiar servidores eficientes e inovadores, sem elevar despesas.

Motivação é um tema que desperta muito interesse na pesquisa científica envolvendo investigação do comportamento humano, dada sua relação com o comprometimento, reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades (ROBINS, 2002, p.101).

2.4.2 Teorias motivacionais

As chamadas teorias de conteúdo dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional.

As mais conhecidas são a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria dos Motivos Humanos de McClelland e Teoria dos dois fatores de Herzberg.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, considerada referência, enfatiza que a motivação nasce da necessidade. Para Maslow existem cinco níveis de necessidade: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um grupo; estima ou ego, e, finalmente, autorrealização. (1954 *apud* ROBBINS, 2002). Essa teoria traz importante contribuição, na medida em que identifica os grandes grupos de necessidades, estabelecendo prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da autorrealização, tendo em vista os objetivos organizacionais (GIL, 2001, p. 29).

A Teoria dos motivos humanos de McClelland também destaca a importância da satisfação das necessidades básicas do indivíduo e identifica três conjuntos que são adquiridos socialmente com a aprendizagem ao longo da vida: realização, afiliação e poder (MACÊDO, 2007, p. 93).

Segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), não basta às pessoas se satisfazerem com o ambiente de trabalho, com os relacionamentos, os benefícios e salários percebidos para que haja um estímulo interno que tenha a capacidade de motivar. Herzberg desenvolveu dois grupos de fatores que afetam o desempenho: fatores higiênicos (geram insatisfação), que são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa (salários, benefícios, bom relacionamento, condições físicas satisfatórias de trabalho etc, e fatores motivacionais (geram satisfação), que são relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de motivação (salário variável, grau de autonomia, sistema de recompensas, entre outros). A contribuição de Herzberg foi a de mostrar que não basta oferecer boas políticas higiênicas ou de manutenção, é preciso reformular cargos, distribuir funções e valorizar as pessoas constantemente (MACÊDO, 2007).

2.4.2.1 Insatisfação no trabalho

As autoras Amorim e Silva (2015, p. 2), usando estudo de Bohlander, Snell e Sherman (2003), evidenciam que:

as pessoas passaram a ser mais valorizadas, contudo, algumas vezes, as políticas e práticas de recursos humanos são geradoras de insatisfação, principalmente a política salarial, o processo de comunicação, a qualidade das chefias e o relacionamento entre as diferentes áreas funcionais.

Na opinião de Villanova (2009), a Teoria dos Dois Fatores, elaborada por Frederick Herzberg, aborda a motivação e a satisfação das pessoas, e realça dois fatores distintos: a satisfação e a insatisfação. Para o autor:

Para haver satisfação são necessárias atividades desafiadoras e estimulantes, são os chamados “fatores motivadores”.

Já insatisfação no cargo depende do ambiente, da supervisão, dos colegas ou parceiros e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo, além de incontáveis outros fatores, são os denominados por ele de “fatores higiênicos” (VILLANOVA, 2009, p. 1)

Prosseguindo com suas ponderações, Villanova (2009, p. 1) destaca que os fatores higiênicos (que causam insatisfação) são

aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, a atuação da supervisão recebida, o clima de relações entre a chefia e os servidores, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. [...] esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, sua influência sobre o comportamento, no entanto, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação.

Para Hersberg, tais fatores se presentes simplesmente evitam a insatisfação, mas, por si só não são capazes de implementar a satisfação. Assim, a inexistência dos mesmos (em nossa opinião) são capazes de decretar a derrota do administrador. São, portanto essenciais para, no mínimo, manter a situação sob controle, funcionando, sem, no entanto estabelecer grandes progressos.

Tocante aos fatores motivacionais, Villanova (2009, p. 2) entende que “são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” e como resultado “produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais”.

Citando Herzberg, Villanova (2009, p. 2) afirma que envolve sentimentos de: “realização; crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador”.

2.4.3 Práticas de gestão voltadas à satisfação do indivíduo no trabalho

Entre os dias 15 de outubro e 30 de novembro de 2015 realizou-se a Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, via intranet, com o objetivo de medir a satisfação dos

colaboradores no que tange a componentes estruturais, organizacionais e comportamentais presentes no ambiente de trabalho (SANTA CATARINA, 2015).

Os resultados seriam utilizados como indicadores para o planejamento e desenvolvimento de ações visando a melhoria constante do ambiente de trabalho na Instituição, fazendo parte do objetivo estratégico: “Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional” da perspectiva “Pessoas e Recursos” do mapa estratégico institucional (SANTA CATARINA, 2015).

Participaram da pesquisa 2.262 colaboradores dentre magistrados, servidores e estagiários do Tribunal de Justiça e de todas as comarcas do Estado. Apurou-se o índice de 59,30 %, que reflete o grau de satisfação dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina no que diz respeito aos componentes pesquisados, índice inferior ao obtido na pesquisa aplicada no ano anterior, que foi de 62,96 % de satisfação (SANTA CATARINA, 2015).

Esse decréscimo apresentado sinaliza à necessidade de estudo por parte dos gestores do TJSC, no intuito de identificar as causas de insatisfação nos servidores e quiçá, rever as normas, adotar políticas, no intuito de reverter esse quadro.

Na gestão de pessoas, entre os fatores que geram satisfação elencados por Herzberg (1959), estão aqueles presentes no ambiente da empresa, entre eles o salário (MACÊDO, 2007).

A Lei Complementar nº 90, de 01 de julho de 1993, que institui o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário, é a norma vigente que regula o sistema de cargos, vencimentos e promoções dos servidores do PJSC, acompanhado de algumas alterações ocorridas por meio de emendas, desde a sua instituição (SANTA CATARINA, 1993).

O sistema de avaliação de desempenho do servidor é regido pela Lei Complementar nº. 90/93 e pela Resolução GP nº 44, de 23 de setembro de 2013, que regulamenta a progressão funcional dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. A avaliação de desempenho é o exame da atuação do servidor no âmbito das atribuições de seu cargo durante a vida funcional. É realizada em dois períodos semestrais: de junho a novembro e de dezembro a maio (SANTA CATARINA, 2016a).

Em suma, o servidor avança uma referência na tabela de vencimentos a cada 365 dias de efetivo exercício, contados a partir da nomeação, ou da última promoção por desempenho ou por tempo de serviço, se houver obtido média igual ou superior a 75% de aproveitamento nas duas avaliações de desempenho anteriores à data de promoção (SANTA CATARINA, 2016a).

O servidor que obtiver nota abaixo de 75% de aproveitamento em qualquer um dos quesitos da avaliação poderá lançar mão de auxílio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas que, por meio de intervenções individuais (relotação, treinamento, acompanhamento psicológico etc.) ou em grupo, possam identificar e sanar os problemas de cada servidor (SANTA CATARINA, 2016a).

A Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 192, de 8 de maio de 2014, em seu art. 12, estabelece que o Conselho Nacional de Justiça, por intermédio do CEAJUD (Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário), identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

A adoção do modelo de Gestão por Competências, como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios para o setor público. Para os servidores, por exemplo, o modelo promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016a).

Nos dias 19 e 20 de maio de 2016, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) realizou em Brasília o “1º Fórum Aprimore - Competências, Resultados e Inovação”, evento realizado com a finalidade de fomentar Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública e compartilhar experiências de Tribunais e outros órgãos públicos que já iniciaram seus processos de implantação deste modelo de gestão (SANTA CATARINA, 2016f).

No evento, participou como palestrante o servidor Marcelo Dias e Silva, Chefe da Seção de Acompanhamento de Pessoas e Gerente de Projeto de Mapeamento das funções exercidas na Justiça de 1º Grau do PJSC, compartilhando a experiência do TJSC em relação às atividades de mapeamento das competências, com o tema: “qual mudança ocorre ou ocorrerá com a implantação da Gestão por Competências em sua organização” (SANTA CATARINA, 2016f).

Segundo notícia da página do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (SINJUSC), o Projeto Mapeamento de Competências para as funções exercidas no 1º grau de jurisdição foi apresentado ao Conselho de Gestão no dia 05.09.2016. O processo é de iniciativa da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do Tribunal de Justiça, cuja continuidade da pesquisa foi autorizada pela Administração, estendendo-se inclusive para a justiça de 2º grau. (SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2016).

Este projeto realiza um estudo analítico visando a adequar o TJ aos novos rumos de uma gestão moderna e mais eficiente.

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, ligada à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), também desenvolve alguns projetos voltados à satisfação do servidor, cuja missão é:

Conciliar as necessidades dos servidores com as da Organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua com o alcance dos objetivos do Poder Judiciário.

Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais humanizada (SANTA CATARINA, 2016g).

Compõem esta divisão a Seção de Acompanhamento de Pessoas, a Seção Psicossocial Organizacional e o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas, que elabora projetos que buscam, de alguma forma, melhorar os níveis de satisfação do servidor, como: Programa de melhoria do clima organizacional, Programa de bem-estar no trabalho, Programa de preparação para aposentadoria, Semana do servidor, Mostra de Talentos, Programa Olhares, Programa Rodízio de Funções, Homenagem aos servidores aposentados, Manual do novo servidor, Acompanhamento e encaminhamentos relacionados ao aperfeiçoamento dos servidores. Sendo que, alguns se encontram suspensos (SANTA CATARINA, 2016g).

Percebe-se que, estruturalmente, o PJSC dispõe de políticas e estratégias que visam à melhoria da satisfação no trabalho dos servidores. No entanto, há que se avaliar os motivos pelos quais os programas não correspondem ou não atendem às necessidades dos colaboradores.

No estudo de Villanova (2009) se encontram algumas sugestões de estratégias de gestão de pessoas que podem ser adotadas no Poder Judiciário, para melhorar a satisfação dos servidores no trabalho, listando-as de acordo com os fatores motivacionais da Teoria de Herberg (1959):

Fatores psicológicos (coletivos e individuais): aprovação de um novo Plano de Carreiras, a inclusão de premiações ou gratificações pela realização de cursos, Ginástica Laboral, Terapias Redutoras do Estresse, observação dos fatores psicológicos individuais que podem afetar a sua produtividade, entre outros.

O ambiente de trabalho precisa ser analisado psicológica ou fisicamente, pois influi diretamente na melhoria ou na redução da produtividade do funcionário público, tais como: quantidade necessária de móveis e equipamentos, espaço físico suficiente, pilhas de processos e documentos sobre as mesas, assim como a observação e a criatividade do chefe para valorizar a atuação positiva de um servidor, reduzir os atritos entre as pessoas, não tomar partido. A regra é “ovacionar sempre em público. Criticar, preferencialmente a sós, mas nunca sem a presença do servidor que agiu de forma incorreta” (VILLANOVA, 2009, p. 5).

Percepção de valorização do servidor público gerada pelo órgão a que está subordinado. Aquele que lidera uma equipe deve assumir seu papel de líder, atuar tanto no plano horizontal quanto vertical, e levar aos superiores as necessidades da equipe, suas frustrações seus anseios; aos subordinados deve declarar a importância que eles têm no contexto do trabalho.

Na seção seguinte trata-se da metodologia utilizada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Por se tratar de requisito à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina, cujo objetivo é capacitar servidores que atuam como gestores públicos, surge a necessidade de desenvolvimento de pesquisa nas áreas afetas à realidade da instituição, que tragam novas práticas, com alternativas capazes de incrementar a gestão, em vários setores da instituição.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa é **descritiva**, que, segundo Triviños (1987, grifo nosso) visa a descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Compreende a obtenção e exposição de dados representativos de determinado fenômeno. Sua natureza é **aplicada**, porque possui finalidade prática, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não, conforme assinala Vergara (1998, grifo nosso).

Quanto à abordagem caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, na medida em que se busca identificar a existência de correlação entre as variáveis, o que pode contribuir para a gestão de pessoas na instituição.

A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Para Richardson (1989), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa tem por base a abordagem interpretativa, como menciona Triviños (1987).

Esta é uma pesquisa bibliográfica, eis que precede de uma revisão de literatura acerca do tema, construída a partir de estudo de material, como livros, artigos, entre outros (grifo nosso).

Emprega-se a pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário validado Escala de Satisfação no Trabalho (EST) modelo de Siqueira *et al.* (2008), composta de uma escala multidimensional, que contém itens que visam à medição das seguintes dimensões da satisfação no trabalho: a) satisfação com os colegas; b) satisfação com o salário; c) satisfação com a chefia; d) satisfação com a natureza do trabalho; e) satisfação com as promoções.

A escala se utiliza da seguinte pontuação: 1= Totalmente Insatisfeito; 2= Muito Insatisfeito; 3= Insatisfeito; 4= Indiferente; 5= Satisfeito; 6= Muito Satisfeito; e 7= Totalmente Satisfeito.

Os meios utilizados para elaborar o trabalho são: aplicação de questionário (primário) e pesquisa bibliográfica e documental (secundário).

O critério de seleção da população/universo e amostra (14 servidores efetivos) é intencional, orientado pela pergunta de pesquisa que abrange aspectos organizacionais afetos à satisfação do servidor na Instituição.

Convém ressaltar que embora se trate de pesquisa de satisfação do servidor do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, está limitado ao contexto da Comarca de Itaiópolis, com possibilidade de aplicação, no futuro, às demais comarcas do Estado.

3.1 A COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Uma breve apresentação do universo da pesquisa realizada se mostra necessária, pois cada região do Estado de Santa Catarina tem suas peculiaridades, o que faz com que fatores culturais, econômicos, sociais, afetem a demanda na prestação jurisdicional.

Inicialmente, definem-se os termos “Comarca” e “Vara”.

A comarca corresponde ao território em que o juiz de primeiro grau exerce sua jurisdição e pode abranger um ou mais municípios, dependendo do número de habitantes e de eleitores, do movimento forense e da extensão territorial dos municípios do Estado, entre outros aspectos. Cada comarca, portanto, pode contar com vários juízes ou apenas um, que terá, no caso, todas as competências destinadas ao órgão de primeiro grau (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016b).

A vara judiciária é o local ou repartição que corresponde à lotação de um juiz, onde o magistrado efetua suas atividades. Em comarcas pequenas, a única vara recebe todos os assuntos relativos à Justiça, abrangendo todas as competências ou de competência ampla inerentes à Justiça Estadual do Primeiro Grau de Jurisdição (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016b).

A Comarca de Itaiópolis, de Vara Única, abrange, hoje, somente o Município de Itaiópolis, diferentemente da data de sua instalação em 14/05/1956, quando abrangia os municípios de Papanduva, Monte Castelo e Santa Terezinha. Os dois primeiros pertenceram à Comarca até o ano de 1988, quando da instalação da Comarca de Papanduva, abrangendo, também, o município de Monte Castelo. Já no ano de 2003, quando da instalação da Comarca de Rio do Campo, no Alto Vale do Rio Itajaí-Açu, o município de Santa Terezinha, por sua localização, distante 70 km da sede da Comarca de Itaiópolis, passou a integrar aquela Comarca (SANTA CATARINA, 2016c).

Criada pelo Ato nº. 1.171, de 10/12/1954 e instalada em 14/05/1956, de Entrância Inicial, pertencente à 28ª Circunscrição (SANTA CATARINA, 2016c), está sob a direção do Magistrado Dr. Gilmar Nicolau Lang, e conta hoje com o seguinte quadro de servidores efetivos, conforme dados obtidos junto à Secretaria do Foro: 3 (três) Oficiais de Justiça, 1 (um) Oficial de Infância e Juventude, 1 (um) Assistente Social, 2

(dois) Agentes de Serviços Gerais, 1 (um) Agente de Portaria e Comunicação, 7 (sete) Técnicos Judiciários Auxiliares e 1 (um) Analista Jurídico.

Conta ainda com 1 (um) Assessor de Gabinete, 5 (cinco) estagiários do Curso de Direito, 1 (um) estagiário do Curso de Ciências Contábeis, 1 (um) estagiário do Curso de Administração, 1 (um) voluntário do Curso de Direito, 7 (sete) servidores terceirizados (vigilância e limpeza e manutenção) e 1 (um) Policial Militar cedido pelo TJSC.

Instalada em prédio próprio, construído em 21/09/1984, com 975,83 metros quadrados, leva o nome do Des. Francisco J. Rodrigues de Oliveira, situado à Rua Alfredo Fernandes Luiz, nº 130, Centro (SANTA CATARINA, 2016b).

Em consulta ao SAJPG (Sistema de Automação da Justiça de Primeiro Grau), encontram-se tramitando na Comarca 2.470 (dois mil, quatrocentos e setenta) processos, distribuídos entre todas as competências, por se tratar de Vara Única.

3.2 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Por meio de um questionário elaborou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), na versão reduzida, contendo 15 (quinze) itens. Aplicou-se entre os dias 08 e 11 de julho de 2016, abrangendo uma amostra de 14 (quatorze) servidores efetivos do quadro de pessoal da Comarca de Itaiópolis, do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Cada entrevistado recebeu instruções para respondê-lo de forma individual, em ambiente tranquilo, confortável, em tempo livre e sem identificação (apócrifo).

Pelo fato da EST ser medida multidimensional, com cinco dimensões, tanto na sua versão completa (25 itens), ou na reduzida (15 itens), que foi a aqui utilizada, são computados cinco escores médios. O escore médio obtém-se somando os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integram cada dimensão e, a seguir, divide-se este valor pelo número de itens da dimensão. Assim, para a forma reduzida, a soma será sempre dividida por três e os resultados devem ficar entre 1 e 7.

Convém ressaltar que, na análise dos resultados, valores entre 5 e 7 indicam satisfação; valores entre 1 e 3,9 apontam insatisfação e, entre 4 e 4,9 demonstram indiferença (nem satisfação nem insatisfação). Portanto, quanto maior for o valor do escore médio, maior será a satisfação do servidor com aquela dimensão de seu trabalho.

Os dados da pesquisa registrados em tabelas e analisados de maneira interpretativa são revelados na próxima seção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção evidenciam-se os dados relacionados à pesquisa efetivada. Primeiramente, caracteriza-se a Comarca de Itaiópolis, local onde a pesquisa ocorreu; posteriormente traz-se o resultado da pesquisa e sua interpretação, seguido de sugestões de melhorias.

Nas próximas tabelas observam-se os resultados da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada por Siqueira *et al.* (2008), visando à medição do grau de satisfação do servidor frente a cinco dimensões de seu trabalho.

Na Tabela 1 retratam-se as médias dos itens de Satisfação com os Colegas de Trabalho:

Tabela 1: Média dos itens de satisfação com os colegas de trabalho

Descrição do item	Média
Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	5,21
Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	5,71
Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	5,64

Fonte: Pesquisa realizada no mês de julho de 2016

Verifica-se nesta escala, no item **tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim**, a maior média desta escala: 5,71; a segunda maior média o item **confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho**: 5,64; e a terceira maior média: 5,21, que se refere ao item **espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho** (grifo nosso).

De um modo geral, evidencia-se que é uma equipe que demonstra um bom nível de relacionamento interpessoal, colaboração e confiança, pois, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), valores (médias) entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação.

A Tabela 2 estampa a média da satisfação com relação ao salário.

Tabela 2: Média dos itens de Satisfação com o Salário

Descrição do item	Média
Meu salário comparado com o quanto eu trabalho	3,92
Meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,50
Meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	3,42

Fonte: Pesquisa realizada no mês de julho de 2016

Essa é a escala que apresenta uma das menores médias. No item **meu salário comparado aos meus esforços no trabalho**, tem-se a menor média da escala: 3,42; a segunda menor média: 3,50, no item **meu salário comparado à minha capacidade profissional**; seguido da terceira menor média: 3,92 no item **meu salário comparado com o quanto eu trabalho** (grifo nosso).

Nota-se um índice de insatisfação dos servidores em todos os itens da escala, pois como ensina Siqueira *et al.* (2008), as médias entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação.

Na Tabela 3 analisa-se a dimensão Satisfação com a Chefia.

Tabela 3: Média dos itens de Satisfação com a Chefia

Descrição do item	Média
Entendimento entre eu e meu chefe	5,71
Maneira como meu chefe me trata	5,85
Capacidade profissional do meu chefe	6,50

Fonte: Pesquisa realizada no mês de julho de 2016

A maior média da escala se encontra no item **capacidade profissional do meu chefe**: 6,50; a segunda maior média: 5,85, no item **maneira como meu chefe me trata**; a terceira maior média está no item **entendimento entre eu e meu chefe**: 5,71 (grifo nosso).

As médias são todas muito próximas, demonstrando que os respondentes, em geral, se sentem satisfeitos com a chefia, considerando que médias entre 5 e 7 tendem a representar um elevado nível de satisfação.

Em seguida, na Tabela 4 estuda-se a dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho.

Tabela 4: Média dos itens de Satisfação com a Natureza do Trabalho

Descrição do item	Média
Grau de interesse que minhas tarefas me despertam	5,28
Capacidade de meu trabalho absorver-me	5,71
Variedade de tarefas que realizo	5,21

Fonte: Pesquisa realizada no mês de julho de 2016

O item **capacidade de meu trabalho absorver-me** alcançou a maior média da escala: 5,71; a segunda maior média: 5,28, no item **grau de interesse que minhas tarefas despertam**; e a terceira maior média está no item **variedade de tarefas que realizo**, 5,21 (grifo nosso).

Os três itens demonstram que os respondentes se sentem satisfeitos com a natureza do trabalho que realizam.

A próxima dimensão exibida na Tabela 5 é a satisfação com as Promoções:

Tabela 5: Média dos itens de Satisfação com as Promoções

Descrição do item	Média
Número de vezes que já fui promovido nesta empresa	4,00
Maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal	3,64
Oportunidades de ser promovido nesta empresa	3,78

Fonte: Pesquisa realizada no mês de julho de 2016

Os respondentes demonstram indiferença (nem satisfeitos, nem insatisfeitos), em relação ao item **número de vezes que já fui promovido nesta empresa**, com média 4; já, no item **maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal**, observa-se a menor média da escala: 3,64; seguida do item **oportunidades de ser promovido nesta empresa**: 3,78. Nestes dois últimos itens os respondentes se sentem insatisfeitos com as promoções (grifo nosso).

4.1 ANÁLISE DOS FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM SATISFAÇÃO NO SERVIDOR PÚBLICO LOTADO NA COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PJSC

De acordo com Siqueira *et al.* (2008), na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional.

O resultado da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), entre os servidores lotados na Comarca de Itaiópolis, do Poder Judiciário de Santa Catarina, demonstra, de um modo geral, bons níveis de satisfação em relação à chefia, aos colegas de trabalho e com o próprio trabalho, ou seja, os servidores “gostam” da chefia, dos colegas e do trabalho que realizam.

Nesse contexto, reforça-se a Teoria de Robbins (2002) de que: “o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com os colegas e superiores [...]”.

Denota-se que, no ambiente onde o trabalho é realizado, existe harmonia entre chefia e subordinados e entre estes, realçando um alto grau de respeito e consideração entre eles.

Os níveis mais baixos, ou seja, de insatisfação, são verificados nas dimensões satisfação com o Salário e com as Promoções, dado que revela que os servidores “não gostam” da forma ou dos critérios que a instituição utiliza para promovê-los, e que o fator “salário” também deixa a desejar.

Os fatores higiênicos são capazes de gerar insatisfação com o trabalho, sendo eles: políticas da empresa, administração, supervisão e remuneração, que quando adequados, tranquilizam os trabalhadores, segundo a Teoria de Herzberg (1959). As dimensões “satisfação com o salário” e “satisfação com as promoções” precisam ser estudadas pela **instituição, para evitar ou reduzir a insatisfação com o trabalho** (grifo nosso).

Percebe-se aqui a contribuição de Herzberg (MACÊDO *et al.*, 2007) que foi a de mostrar que não basta oferecer boas políticas higiênicas ou de manutenção. É preciso reformular cargos, distribuir funções e valorizar as pessoas constantemente.

4.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS DO PJSC PARA GERAR SATISFAÇÃO DO SERVIDOR NO TRABALHO

As organizações buscam promover a satisfação de seus empregados, mantendo-os motivados. Mas, para isso, é necessário mais do que uma boa remuneração. Além desta, é importante também a inclusão de benefícios diretos e indiretos, o que tende a proporcionar um ambiente de trabalho adequado e a propiciar um melhor desempenho.

Refere-se a incentivos e reconhecimentos dedicados aos empregados, a fim que possam desenvolver suas atividades com satisfação e, assim, contribuir para o atingimento de objetivos pessoais e organizacionais. Além dos salários e benefícios diretos e indiretos, outro ponto importante para manter o nível de satisfação dos servidores é o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, em forma de cursos e treinamentos.

Neste ponto, o PJSC, por intermédio da Academia Judicial, cumpre bem o seu papel. Inúmeros cursos, treinamentos e outros eventos similares são oferecidos com frequência aos servidores.

Este é, ou pelo menos deveria ser, um fator de motivação e de satisfação dos servidores. Mas isto não basta. É necessário que se ofereçam oportunidades de crescimento profissional a estes servidores treinados, o que não se constata no atual momento.

Então, percebe-se que falta ao PJSC adotar boas políticas de gestão de pessoas, que proporcionem crescimento pessoal e profissional e, por consequência, motivação e satisfação no trabalho.

Segundo Chiavenato (2003), “Políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.”

Diante do contexto exposto, nota-se que o PJSC é carente em relação a essas políticas, o que reflete no nível de motivação e de satisfação dos seus servidores. Nada obstante, destacam-se: a) o pagamento pontual dos vencimentos, o que resulta em segurança e satisfação dos servidores; b) reajustes salariais, nos termos da lei, observando a data-base; c) concessão de gratificações, destacando-se a gratificação de nível superior, o auxílio-alimentação e o auxílio saúde; d) e a concessão de bolsas de estudo de graduação e pós-graduação.

Estas estratégias não se mostram suficientes para manter a motivação e a satisfação no trabalho em níveis elevados, mas contribuem de alguma maneira. É preciso um plano de benefícios que, segundo Chiavenato (2014) compõe-se de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e suas atividades, sendo que os benefícios e serviços oferecidos aos colaboradores devem satisfazer os objetivos individuais, econômicos e sociais.

Traz-se a explicação de Krech, Crutchfield e Ballachey (1962) apresentada por Chiavenato (2014, p. 90) sobre os atos do ser humano:

os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e vê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua autoestima. Assim, desejando poder, emprega esforço e tempo para alcançá-lo; desejando *status*, vai em busca dos meios apropriados; receando ameaças à sua autoestima, evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada.

Segundo os autores, o ser humano procura identificar objetivos, para cujo atendimento canaliza suas energias.

Neste sentido, assume papel relevante a carreira do servidor, como forma de propiciar crescimento profissional e pessoal, podendo ser um instrumento capaz de contribuir para o alcance de poder e de status e manter a autoestima elevada.

No âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, a carreira do servidor está lastreada no Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos, criado pela Lei Complementar n. 90, de 1º de julho de 1993. Segundo o disposto no art. 1º, o Plano de Carreira tem como objetivo assegurar a eficiência da ação administrativa e a qualidade do serviço público, fundamentado nos princípios de 1. organização técnica, científica e

administrativa do trabalho; 2. desenvolvimento da política de recursos humanos; 3. qualificação profissional; 4. valorização profissional; e 5. isonomia salarial. A mencionada lei, no art. 4º, inc. II, define o Plano de Carreira, como sendo o “conjunto de normas e procedimentos que regulam a vida funcional do servidor.” (SANTA CATARINA, 1993).

Contudo, a concepção de carreira trazida por esta lei mostra-se muito restrita, haja vista que não possibilita o crescimento profissional, porquanto, para aqueles que ocupam cargo de nível médio, por exemplo, não há a mínima possibilidade de avançar para uma categoria funcional mais elevada, ainda que o servidor possua os requisitos de escolaridade para ocupar cargo mais elevado.

Isso reflete diretamente no campo motivacional do servidor que, embora apresentando bom desempenho profissional e se aprimorando intelectualmente, não consegue galgar cargo mais elevado. Daí, a importância de se pensar numa proposta de carreira, e isso passa pela implantação de um bom plano de carreira, cargos e salários, que seja capaz de proporcionar a abertura de oportunidades de crescimento na carreira, por meio do aproveitamento de potenciais humanos, e que seja também capaz de oferecer salários compatíveis com a qualificação e o desempenho de cada servidor e compatíveis com os salários praticados no mercado.

A adoção dessas práticas tende a melhorar o nível de satisfação dos servidores, fazendo com que sejam mais felizes e mais produtivos e, como consequência, a instituição alcançará um padrão de excelência na prestação jurisdicional.

4.3 AÇÕES PARA MELHORAR OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PJSC

Os resultados alcançados na pesquisa atestam que os servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, lotados na Comarca de Itaiópolis, externam bons níveis de satisfação com a chefia, com os colegas e com a natureza do trabalho que realizam.

Por outro lado, salientam uma situação preocupante, referente à insatisfação em relação ao salário e às promoções. Os salários e as promoções são definidos segundo as regras da Lei Complementar n. 90, de 1º de julho de 1993, que, **segundo a pesquisa, não satisfazem as expectativas dos servidores** (grifo nosso).

Ocorre que os valores pecuniários decorrentes das promoções, embora estas ocorram no tempo estabelecido em lei, não estão sendo repassados regularmente aos promovidos, o que é fator de insatisfação e desmotivação no trabalho. De igual forma, outros pleitos dos servidores, com destaque para o projeto de um novo plano de carreiras, requerimentos de promoções e da gratificação de que tratam as Leis Complementares nºs. 500, de 25 de março de 2010 e 501, de 31 de março de 2010 não tramitam em tempo razoável.

Sobre esse assunto, a Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985, estabelece, no art. 124, que “é assegurado ao funcionário requerer ou representar, pedir reconsideração e recorrer de decisões, observadas as seguintes regras: I- o requerimento ou representação será dirigido à autoridade competente para decidir e terá solução no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, salvo em caso que obrigue a realização de diligência ou estudo especial, hipótese que não poderá passar de 90 (noventa) dias.”

A política adotada pelo PJSC em relação aos servidores resultou, em meados de 2015, no maior movimento paredista dos últimos anos, conforme noticia o Sindicato dos Trabalhadores no Poder Judiciário (2015) em sua página oficial.

A problemática dos salários e das promoções na instituição converge a um ponto comum: Plano de Carreira, Cargos e Salários.

Os reflexos de uma economia em crise refletem nas organizações, inclusive nas organizações públicas, o que afeta direta ou indiretamente a manutenção dos serviços do Estado. Mas é preciso vontade política para superar dificuldades e uma importante forma de superação envolve a gestão de pessoas, por serem estas o maior patrimônio da organização. A valorização dos servidores por certo influenciará diretamente na prestação jurisdicional, contribuindo para a concretização da missão da instituição.

Assim, a necessidade de valorização dos servidores é premente e, nesse momento, a solução mais plausível seria um plano de cargos e salários, com carreiras bem definidas, permitindo que o servidor conheça o caminho a seguir e que por seu intermédio, possa, mediante seu esforço e competência, alcançar o sucesso almejado.

O Projeto de Lei Complementar nº 565/451-2014.3, que visa a instituir o novo Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário, encontra-se em discussão, hoje, na sua 4ª versão (SINJUSC, 2015), pretende corrigir alguns pontos que afligem o servidor, como: a carreira, a meritocracia, a valorização de um servidor qualificado e comprometido com a instituição.

No que se refere às promoções, mostra-se necessária uma reformulação no sistema atual de avaliação de desempenho do servidor.

Esse modelo de avaliação tem se revelado ineficiente e ineficaz, na estrutura atual de gestão de pessoas do PJSC, extraída do resultado da pesquisa realizada. Não se pode afirmar que a amostra reflita a percepção de todos os servidores do PJSC, mas deve ser entendido pela administração como um termômetro que informa o quanto estes estão insatisfeitos em relação a essa importante dimensão de seu trabalho.

Outra ferramenta que acena à possibilidade de trazer melhoria na avaliação de desempenho é a Gestão de Pessoas por Competência, projeto em estudo no PJSC.

Em consonância com o exposto, Marqueze e Moreno (2005, p. 77) afirmam que a satisfação no trabalho “resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho”.

Cabe, portanto, ao PJSC propiciar as condições necessárias à melhoria no nível de satisfação no trabalho de todos os seus servidores.

5 CONCLUSÃO

Na sociedade moderna grande parte do desenvolvimento humano está diretamente ligado ao sucesso no trabalho. No entanto, para que esse sucesso ocorra é necessário que o servidor esteja satisfeito com um conjunto de fatores que compõem a instituição e sua vida pessoal.

Essa relação harmoniosa entre instituição e servidor é que trará a satisfação com consequente qualidade de vida para o servidor e o desenvolvimento da instituição que, no caso do Poder Judiciário, se caracteriza pela excelência na prestação jurisdicional.

Nesse contexto, a pesquisa realizada que abordou as cinco dimensões de satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas, com a chefia, com o salário, com a natureza do trabalho e com as promoções, trouxe a percepção dos servidores em relação à satisfação no trabalho. A ferramenta elaborada por Siqueira *et al.* (2008), Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi de grande valia.

Os servidores se mostram satisfeitos com os colegas de trabalho, com o espírito de colaboração, com o tipo de amizade e com o grau de confiança existente entre os pares. Sentem-se igualmente satisfeitos com a chefia, com o entendimento existente entre estes, com a maneira como são tratados e com a capacidade profissional da chefia.

Partindo do princípio de que estas duas dimensões avaliam o relacionamento entre indivíduos, se uma dimensão mostra satisfação a outra também demonstra, e indica uma correlação entre elas, e pressupõe a existência de um bom ambiente de trabalho.

Em relação à natureza do trabalho, os respondentes também se dizem bastante satisfeitos, o que pode significar que os servidores estão alocados nos setores de acordo com os seus conhecimentos e habilidades.

As dimensões satisfação com o salário e com as promoções têm as médias mais baixas na pesquisa realizada. Convém ressaltar que, em se tratando de uma organização pública, salário e promoções estão interligados, pois ambos fazem parte do plano de cargos, carreira e salários.

Os níveis de insatisfação se revelam presentes coincidentemente nas dimensões que dependem da administração do TJSC, da reformulação da política salarial e de um novo modelo do sistema de avaliação. Salário e Promoções são os principais pontos de discussão propostos no Novo Plano de Cargos e Salários que se encontra tramitando na Corte de Justiça do Estado.

Deixa-se como reflexão o pensamento de Marqueze e Moreno (2005): “A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho”.

É dever das organizações evitar a adoção de políticas de pessoal que geram insatisfação dos colaboradores no trabalho. Portanto, é dever do TJSC efetivar as estratégias necessárias para que isso ocorra, por ser este um caminho indispensável para tornar concreta a sua missão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores, servidores da Academia Judicial e aos colegas pelo aprendizado e pela troca de experiências durante o curso.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Agostinho Teixeira de. Breve Nota sobre o Desafio da Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. **Revista da EMERJ**, v. 13, nº 52, 2010, p. 95-100. Disponível em: <http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista52/Revista52_95.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. **Realidade percebida na satisfação de servidores públicos**: características e circunstâncias Amorim Silva. Disponível em: <https://www.enangrad.org.br/_assets/files/anais/2015/27052015155331a7f97e0c4a051392f8a60b72a80bdebc.pdf>.

BARRETO FILHO, Sérgio Alberto. O estudo dos Princípios da Eficiência, Eficácia e Economicidade na Administração Pública. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 112, maio 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12851>. Acesso em: 14 set 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BUENO, Chris. **O trabalho e o homem**. 2015. Disponível em: <<http://pre.univesp.br/o-trabalho-e-o-homem#.WAwOxI8rLIU>>. Acesso em: 21 out. 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.); PANTOJA, Maria Júlia (Org.); BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público**. 2016. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva *et al.*. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração geral e pública**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Notícias: CNJ abre consulta pública para resolução sobre gestão de pessoas do Judiciário**. 2014. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62091-cnj-abre-consulta-publica-para-resolucao-sobre-gestao-de-pessoas-do-judiciario>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

_____. **Gestão por competência**. 2016a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao/gestao-por-competencias>>. Acesso em: 14 set. 2016

_____. **CNJ Serviço: Saiba a diferença entre comarca, vara, entrância e instância**. 2016b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82385-cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-comarca-vara-entrancia-e-instancia>>. Acesso em: 13 set. 2016.

_____. **Resolução 240/2016**, de 9 de setembro de 2016c. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194>>. Acesso em: 13 set. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 1.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de, *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. 2005. Trabalho extraído da Dissertação de Mestrado de Elaine Cristina Marqueze, intitulada Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes de uma instituição de ensino superior, defendida em 2005 na Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gubernkian, 2004.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Motivação e satisfação**. 2016. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/6197/motivacao-e-satisfacao>>. Acesso em: 13 set. 2016.

PUATI, Arnaldo. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-do-conhecimento/26264/>>. Acesso em: 14 set. 2016.

REGO, Armênio. **Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior**. *Psic.: Teor. e Pesq.* (online). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v17n2/7872.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa. **Lei Complementar 90/1993**. Institui o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/pesquisa>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. _____. Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o **Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado**. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/1985/006745-011-0-1985-000.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Informes: Resultado da Pesquisa de Satisfação dos colaboradores do PJSC 2015.** Disponível em <<http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/-/pesquisa-de-satisfacao-dos-colaboradores-do-pjsc-2015?inheritRedirect=true>> Acesso em: 19 jun. 2016.

_____. _____. **Avaliação de Desempenho.** 2016a. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. _____. **Sistema de Informações Gerenciais – SIG.** 2016b. Disponível em <<http://app.tjsc.jus.br/sigport/ConsultaUnidade>> Acesso em: 27 ago. 2016.

_____. _____. **Sistema de Informações Gerenciais – SIG. Comarca de Itaiópolis.** 2016c. Disponível em: <<http://app.tjsc.jus.br/sigport/InfoPredioServlet?page=ViewInfoPredio.jsp&cdpage=2&comarca=32&predio=1>> Acesso em: 07 ago. 2016.

_____. _____. **Informações da Comarca.** 2016d. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/cgi-bin/nph-mgw.cgi?MGWLPN=TJADM&SISTEMA=CGJ&VARIABEL=COMARCA&CCO=32&xgYb=58623>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

_____. _____. **Comarcas.** 2016e. Disponível em: <www.tjsc.jus.br/comarcas>. Acesso em: 05 ago. 2016.

_____. _____. **Informes: Gestão de Pessoas por Competência.** 2016f. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/-/gestao-de-pessoas-por-competencias?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. _____. **Divisão de desenvolvimento de pessoas.** 2016g. 32 slides coloridos, remetidos por almaserena@tjsc.jus.br. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: aurelia@tjsc.jus.br em 13 set. 2016.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.); PANTOJA, Maria Júlia (Org.); BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 22 out. 2016.

SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Sindicais. Em assembleia, servidores do judiciário decidem manter movimento grevista.** 29/04/2015a. Disponível em <http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_post=298&categoria=2#sthash.Go6YEieB.dpuf> Acesso em: 30 ago 2016.

_____. **Plano de cargos e salários.** 2015b. Disponível em <http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_

[post=2052&categoria=4](#)>. Acesso em: 13 set. 2016.

_____. **Projeto que mapeia competências no judiciário é apresentado**. 2016. Disponível em: <http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_post=4317&categoria=2>. Acesso em: 14 set. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. **A motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>>. Acesso em: 22 out.2016.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO (APLICAÇÃO DA EST – MODELO REDUZIDO)

PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

TEMA: FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM SATISFAÇÃO NO SERVIDOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA COMARCA DE ITAIÓPOLIS, DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Prezado colega: Para a conclusão do curso supra, sua colaboração é imprescindível, pois, é através dela que iremos identificar os fatores organizacionais capazes de gerar satisfação no servidor público.

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

Satisfação com os colegas:

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

Satisfação com o salário:

- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Satisfação com a chefia:

- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- () Com a maneira como meu chefe me trata.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.

Satisfação com a natureza do trabalho:

- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.

Satisfação com as promoções:

- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

A INFLUÊNCIA DO *FEEDBACK* NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE RECURSOS E INCIDENTES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Ciane Vanessa Steinbach Cáceres

Especialista em Direito Processual Civil. Analista Jurídico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. E-mail: ciane@tjsc.jus.br.

THE INFLUENCE OF *FEEDBACK* ON MOTIVATION OF SERVERS OF DEPARTMENT OF RESOURCES AND INCIDENTS OF THE COURT OF JUSTICE OF THE STATE OF SANTA CATARINA

Resumo: O objetivo do presente estudo é verificar a influência do *feedback* na motivação dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa predominantemente quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionários utilizando a escala de Likert. Os dados foram analisados através de técnicas de estatística descritiva, verificando a frequência e o percentual de respostas, com sua apresentação em gráficos. Considerando os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados concentram-se em apontar que, pela percepção dos servidores, a motivação influencia no desempenho, sendo que os servidores, em grande parte, sentem necessidade de receber retorno acerca das atividades por eles desenvolvidas. Verifica-se ainda que há percepção de que o *feedback* informal ocorre com frequência nesta Diretoria. Constata-se também que o *feedback* é percebido como oportunidade de melhoria pessoal e aperfeiçoamento profissional, sendo importante ressaltar que quando positivo o *feedback* tende a gerar melhores resultados positivos na motivação. Por fim, conclui-se que os colaboradores da Diretoria estudada percebem a influência do *feedback* como fator motivacional, estando atentos à necessidade de retorno quanto ao seu desempenho perante os gestores, bem como têm ciência do *feedback* como fonte de oportunidade para aprimoramento de seu desempenho.

Palavras-chave: Motivação. *Feedback*. Servidor Público.

Abstract: The objective of this study is to verify the influence of feedback on the motivation of servers of the Department of Resources and Incidents of the Court of Justice of the State of Santa Catarina. The methodology used to conduct the survey consists of a predominantly quantitative

research, conducted through questionnaires using the Likert scale. Data was analyzed using descriptive statistics techniques, checking the frequency and percentage of answers, with a presentation in graphics. Considering the specific objectives formulated for this study, it focused on pointing out that, through the perception of public servants, motivation does influence performance, and most servants feel the need to receive feedback about their activities. It was also noticed that there is perception that informal feedback occurs frequently in this Department. Furthermore, feedback is also perceived as an opportunity for personal improvement and professional development, it is important to note that the positive feedback tends to generate better positive results in motivation. Finally, the study concludes that the employees perceive the influence of feedback as a motivational factor, being mindful of the need to better their performance before the managers, and are aware of the fact that feedback is a tool to improve their performance.

Keywords: Motivation. Feedback. Public Servant.

1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância da gestão estratégica vem sendo crescentemente considerado no âmbito do serviço público, ajudando a promover melhorias nas organizações. Entre as questões consideradas estratégicas, encontra-se a gestão de pessoas, com destaque para a motivação do servidor público. Isto porque a motivação é um fator chave para que se possa alcançar uma maior produtividade nas organizações públicas. Nesta linha de pensamento, verifica-se que uma importante ferramenta é o *feedback*, pois quando realizado de forma adequada ele serve como mecanismo motivacional.

Lacombe (2011) pondera que um gestor capacitado deve saber realizar uma boa avaliação bem como dar o *feedback* sempre em sintonia com o colaborador, para juntos traçarem caminhos para melhorar a produtividade/desempenho, aliando objetivos do colaborador e da instituição. Todavia, o *feedback*, especialmente no serviço público, é uma das tarefas mais árduas, sendo que geralmente são realizadas por obrigação e não como ferramenta motivacional ou de aperfeiçoamento. Logo, muitos gestores tendem a realizá-la somente para cumprir o “protocolo”, sem aproveitar seus inúmeros benefícios.

Como o *feedback* tem entre seus objetivos alinhar as expectativas de gestores e colaboradores, cabe também verificar se os colaboradores estão cientes do que lhes cabe nas organizações. Neste aspecto, a realidade do Tribunal de Justiça de Santa Catarina enquadra-se à afirmação de Gil (2014), que aponta que muitas organizações definem o comportamento desejado na descrição dos cargos, determinando seus deveres e responsabilidades. A questão crucial, neste aspecto, é que essas atribuições devem ser transmitidas aos colaboradores de maneira clara e reforçadas periodicamente, o que exige a análise e a institucionalização sistematizada da prática do *feedback* no serviço público.

Além disso, examinando o Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), é possível verificar que há intensa correlação do trabalho dos servidores com os objetivos ali estabelecidos. Por exemplo,

quanto aos serviços, dentre os objetivos presentes no citado documento, encontra-se “Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva”, meta inalcançável sem o trabalho e comprometimento dos colaboradores; já, quanto às pessoas e recursos, observa-se a presença do objetivo voltado a “Desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes”, alvo que depende diretamente de avaliações e *feedbacks* constantes; e, quanto à gestão, verificam-se os objetivos “Implementar a gestão por desempenho” e “Aperfeiçoar a comunicação interna” - escopos estes diretamente relacionados à motivação dos colaboradores e ao *feedback*.

Desta forma, considerando-se a importância do *feedback* como ferramenta motivacional para a melhoria no desempenho das atividades desenvolvidas pelos servidores, a influência da motivação no desenvolvimento das atividades dos servidores, a correlação das atividades dos servidores com a missão do Poder Judiciário, bem como o alcance dos objetivos da instituição, definidos no planejamento estratégico, surge o seguinte problema pesquisa: Qual a influência do *feedback* na motivação dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes do Tribunal de Justiça de Santa Catarina?

Assim sendo, a partir do objetivo geral traçado, que é verificar a influência do *feedback* na motivação dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) verificar a importância do *feedback* para os colaboradores da Diretoria de Recursos e Incidentes (DRI); b) identificar a frequência com que o *feedback* ocorre, segundo a percepção dos colaboradores; c) apontar a percepção dos servidores acerca do *feedback* como oportunidade de aprimoramento; d) verificar como os *feedbacks* positivo e negativo influenciam na motivação; e por fim, e) identificar oportunidades de melhoria na realização de *feedback* dentro da unidade funcional analisada.

Justifica-se a presente pesquisa como forma de analisar e conhecer a realidade acerca do tema na Diretoria de Recursos e Incidentes do Tribunal de Justiça Catarinense, permitindo a análise da percepção dos servidores com relação ao *feedback* e seus efeitos na motivação e no desempenho das atividades. Como consequência, ao final, são sugeridas oportunidades de melhoria do procedimento de *feedback* com o intuito colaborar no incremento da motivação e do desempenho dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Além disso, espera-se que o presente estudo possa contribuir também para os objetivos que se pretende alcançar com os novos padrões de avaliação de desempenho que vêm sendo estudados no PJSC.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para fundamentar a discussão dos objetivos elencados, o desenvolvimento do artigo está pautado em fundamentos teóricos que visam a abordar os temas associados às questões em discussão, como o *feedback*, seus fundamentos e objetivos; os tipos e técnicas de *feedback*; o *feedback* e a avaliação de desempenho; aspectos motivacionais no trabalho; os efeitos do *feedback* na motivação dos colaboradores; e a motivação como fator necessário ao adequado desempenho das atividades dos colaboradores das organizações.

2.1 MOTIVAÇÃO

Para Lacombe (2011), há uma íntima conexão entre as pessoas e as organizações, uma verdadeira interdependência. Da mesma forma, Chiavenato (2011) destaca que, dentro das organizações, para sua própria existência, é essencial que haja cooperação entre pessoas, sendo indispensável que seus colaboradores saibam se comunicar e trabalhar em equipe, buscando juntos alcançar um objetivo central da empresa.

Isso também se aplica ao setor público, diferenciando-se basicamente no sentido de que, nas entidades públicas, via de regra, os objetivos são diversos do lucro, mas, ainda assim, há objetivos específicos traçados periodicamente no planejamento estratégico. Neste ponto aborda-se um dos aspectos iniciais, quando se defende que é fundamental que os colaboradores estejam cientes dos objetivos da instituição.

De acordo com Souza e Fonseca (2016), para os gestores, é difícil elaborar um *feedback* de desempenho de forma a permitir a troca e o conhecimento de informações que propiciem a motivação e o crescimento profissional. Para isso, é fundamental analisar os fatores relevantes que interferem na motivação, para que se possa sugerir melhorias nos processos de trabalho.

Parece ser consenso entre os pesquisadores a afirmação de que a motivação, seja individualmente ou em grupo, é um forte fator interveniente para impulsionar a melhoria da produtividade dos colaboradores. Gil (2014), entretanto, destaca que a motivação está intimamente relacionada ao comprometimento, e que nem sempre as pessoas mais competentes são as mais motivadas. Ressalta, ainda, que cabe aos gestores promover a motivação de seus colaboradores (GIL, 2014).

Todavia, torna-se importante assinalar que a motivação é um impulso interno, uma força que nasce das necessidades interiores, que leva à ação, e que determina o nível de esforço que uma pessoa irá realizar para atingir determinada meta. É a interação do indivíduo com a situação, segundo Robbins (2002). Ou seja, cada indivíduo experimenta a motivação de forma distinta, sendo inviável generalizar o aspecto motivacional. Neste ponto, cabe ao gestor saber identificar as diferenças e saber lidar com as particularidades do colaborador.

Segundo Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2015), a partir da Revolução Industrial é que se passou a falar de motivação e recompensas com a finalidade de melhorar a produtividade, pois, até então, os trabalhadores eram meros executores, punidos se não alcançassem suas metas produtivas, gerando um clima de medo. Com a evolução da sociedade e o aumento das exigências dos cidadãos e consumidores, o ser humano passou a ser visto pelas organizações como capital intelectual, como sendo parte ativa fundamental para o seu desempenho, que, por sua vez, acabam por reconhecer que somente bons salários não são suficientes para manter os indivíduos motivados.

Com essa reviravolta, as organizações passam a buscar e dar mais atenção aos meios de incentivar as pessoas, visto que colaboradores motivados influenciam diretamente na produtividade e eficiência. Logo, surge o seguinte desafio aos líderes/gestores: como inspirar as pessoas e não somente cobrar resultados? Cada indivíduo tem seus próprios objetivos e necessidades os quais mudam de tempos em tempos. Isso remete mais uma vez ao fato de que a motivação é intrínseca. Todavia, a motivação pode ser fortemente influenciada por fontes externas ou pelo próprio trabalho do indivíduo na organização, ou seja, a motivação é uma força pela qual indivíduos realizam suas atividades, buscando serem reconhecidos, valorizados e quando possível promovidos (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2015).

Um fator importante na motivação é o ambiente de trabalho, pois, em um cenário motivado, o ambiente é positivo, colaborativo, interessante e gera satisfação. Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2015) citam como exemplos de fatores motivacionais: a) trabalho desafiante/maior responsabilidade; b) reconhecimento do bom desempenho; c) crescimento/desenvolvimento de progressão no futuro; d) realização; e e) orientação.

Outro aspecto levantado por Souza e Fonseca (2016) aborda a questão da cultura organizacional como fortemente relacionada à motivação. Nesse aspecto, os autores agregam que as empresas devem adotar culturas flexíveis, bem como investir esforços para que o desenvolvimento dos seus colaboradores seja adaptado ao plano estratégico da empresa (RATH; CLIFTON, 2005). Tanto a cultura quanto o clima organizacional influenciam na qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, nos seus resultados dentro da empresa. Assim, a motivação de cada colaborador está conectada ao clima organizacional.

Já Lacombe (2011) afirma que a satisfação pessoal de cada indivíduo dentro da empresa afeta seu grau de lealdade, disciplina, satisfação, foco e interesse nas atividades realizadas no trabalho e que, quando a comunicação ocorre de maneira satisfatória, ou seja, quando os objetivos são claros, as equipes tendem a interagir positivamente, fazendo com que os colaboradores trabalhem de forma mais eficaz. Tanto os valores da empresa, quanto os valores individuais de cada trabalhador devem andar no mesmo sentido de forma a manter o ambiente equilibrado e a equipe motivada. Isso remete à importância do sentido do trabalho.

O gestor, sendo responsável pelos resultados da equipe, deve estar sempre atento a renová-la e aperfeiçoá-la, de acordo com os planos estratégicos da organização (LACOMBE, 2011). O mesmo precisa ocorrer no serviço público, cabendo ao gestor criar ambientes propícios para que a motivação de cada servidor seja canalizada no sentido de desenvolver bem suas atividades. Neste contexto, urge lembrar que o ser humano está em constante interação com o meio, desta forma, inovações devem estar aliadas a um planejamento adequado, buscando preparar o indivíduo para que consiga realizar as tarefas de determinados cargos por meio da aquisição das competências necessárias. Ou seja, percebe-se que é importante investir no capital humano para garantir a sustentabilidade da organização, pois, tanto a organização como seus colaboradores vivem uma relação de interdependência (SOUZA; FONSECA, 2016).

Ainda no tocante à necessidade de desenvolvimento individual, percebe-se que, cada vez mais, organizações estão, ou deveriam estar, buscando uma sinergia com os colaboradores, destacando resultados positivos com reflexos para todos, capacitando e investindo em aperfeiçoamento, assim como mostrando a importância dos pequenos detalhes na obtenção do resultado final satisfatório. Como dizem os autores, “o capital intelectual é intangível e está centrado nas pessoas que precisam de direcionamento, respeito e reconhecimento da organização e da sociedade como um todo” (SOUZA; FONSECA, 2016, p. 3).

Há indícios, segundo Souza e Fonseca (2016), de que os treinamentos tendem a fortalecer os grupos, transformando-os em verdadeiras equipes. Desta forma, o desafio das instituições, tem sido não somente treinar os colaboradores, mas garantir que estes estejam em constante processo de aprendizado. Isso porque o investimento nos indivíduos auxilia o desenvolvimento organizacional, mantendo os talentos mais qualificados dentro da organização e incentivam a lealdade aos seus objetivos.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*

Considerando os aspectos motivacionais abordados, percebe-se a avaliação de desempenho como oportunidade de conhecimento e contato com os colaboradores. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho tem o objetivo de medir o desempenho sem diminuir a independência e motivação dos colaboradores, e deve fornecer informações sobre sua atuação concreta. Segundo os autores, as informações acerca do desempenho podem servir para quatro fins, a saber: a) verificar os pontos fortes e fracos; b) diferenciar os indivíduos visando recompensas; c) avaliar, na organização, o sistema de recursos humanos; e, d) fornecer dados para a tomada de decisão.

Robbins (2002) destaca que o comportamento dos colaboradores é influenciado pelos critérios escolhidos pela empresa na avaliação de desempenho, e considera 5 principais aspectos: a) orientação para o desempenho; b) foco nos objetivos ou metas; c) estabelecimento das metas em conjunto entre supervisor e colaborador; d) esclarecimento das expectativas; e, e) *feedback* extensivos.

Chiavenato (2011) faz uma consideração quando aponta que o esforço individual depende de capacidade, habilidade e atitude, além de claro inequívoco conhecimento da atividade que deve ser realizada. Logo, a avaliação de desempenho nada mais é do que uma análise sistemática do desempenho individual, bem como do potencial de desenvolvimento de cada colaborador. Fica claro também que os objetivos devem ser consensuais, formulados em conjunto pelo avaliador e pelo avaliado.

Já o *feedback* é uma etapa indispensável da avaliação de desempenho, pois todo indivíduo necessita de um retorno acerca do resultado de seu esforço e os pontos a serem melhorados (SOUZA; FONSECA, 2016).

Lacombe (2011) defende que o bom gestor deve saber realizar o *feedback*, sempre em sintonia com o colaborador, a fim de juntos traçarem a melhor forma de conquistar objetivos que estejam alinhados entre si. Quando se trata de *feedback*, vários detalhes são citados, sendo que alguns merecem destaque, tais como: a) o local adequado; b) reservado; c) individualmente; d) chefe e subordinado; e e) sem interrupções. Devem ser abordados primeiramente os pontos fortes do colaborador, criando uma atmosfera mais propícia para melhor recepção de críticas. Os pontos negativos devem ser levantados da melhor forma possível, a avaliação deve ocorrer com base em dados e não em opiniões, analisando individualmente (sem comparações) resultados e metas estabelecidas previamente com o conhecimento do avaliado, evitando comentários que não proporcionem crescimento ao avaliado.

Por outro lado, a avaliação e o *feedback* são tarefas árduas, dificilmente realizadas voluntariamente, mas sim para cumprimento de uma determinação institucional, o que acaba não trazendo os benefícios desejados, como motivar e aperfeiçoar. Isso porque os gestores que o realizam para cumprir uma obrigação não fazem da forma adequada ou produtiva, impedindo seus benefícios (LACOMBE, 2011).

Na pesquisa realizada por Souza e Fonseca (2016), em uma instituição bancária, alguns dados chamam a atenção, como o fato de que cerca de 52% dos colaboradores acordaram que o *feedback* é um fator motivacional. Na mesma pesquisa 57% dos entrevistados afirmaram que não recebem *feedback* regularmente, mas que, quando realizado, 65% afirmaram que este é conduzido de forma construtiva. Nesta última perspectiva, o *feedback* tende a direcionar o colaborador aos desafios da própria empresa, buscando seu crescimento. Ainda na pesquisa, 53% dos colaboradores afirmaram que o *feedback* sincero ajudaria no seu desenvolvimento profissional (SOUZA; FONSECA, 2016). Concluiu-se que faz parte do bom desempenho do gestor assegurar que cada membro da organização tenha consciência das expectativas que recaem sobre si, bem como do reflexo de suas atividades na organização, sendo o *feedback* uma oportunidade para essa troca de informações e definição de estratégias e expectativas.

Vergara (2000) assinala igualmente que a motivação é um fator contínuo, constantemente inacabado. O *feedback* tende a direcionar o colaborador aos desafios da própria organização, buscando o seu crescimento.

Segundo Missel (2012), nos últimos tempos, as transformações ocorridas nas organizações têm gerado ambientes mais interativos e dinâmicos, exigindo novas habilidades para suprir as necessidades atuais do mercado, destacando-se as habilidades comportamentais como o grande diferencial para o sucesso. A autora constatou, em sua experiência, que os indivíduos são selecionados e contratados por suas habilidades, mas demitidos por dificuldades de comportamento ou comunicação, o que demonstra que as características pessoais têm sido fator forte de promoção ou demissão.

Como todos os colaboradores são importantes no desempenho das atividades e no sucesso das organizações, o desafio encontrado é como se comportar e se comunicar cotidianamente, sendo o trabalho em equipe extremamente importante e valorizado. Neste ponto, a ferramenta fundamental para lidar com diferentes perfis é a técnica do *feedback*, que, quando bem desenvolvida, tende a trazer resultados

expressivos no ambiente profissional, buscando melhorar o relacionamento entre colaboradores e gestores (MISSEL, 2012).

O *feedback* nada mais é que um fluxo de informações, ou, nas palavras da autora, “a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa” (MISSEL, 2012, p.13). Para a autora, dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas é o método mais eficaz para alcançar dois requisitos indispensáveis no contexto mercadológico atual: resultado e sucesso. Essa ferramenta deve contribuir a mudança de comportamento duradoura, pois influencia diretamente em sua autoestima e comprometimento, resolvendo problemas institucionais comuns como a dificuldade de atração, motivação e manutenção de profissionais com bom desempenho. Isso é verificado tanto em empresas privadas como instituições públicas, nos diversos níveis hierárquicos.

Missel (2012) afirma que optou pelo *feedback* como método de aperfeiçoamento profissional por ter verificado, na prática, melhorias comportamentais imediatas, refletindo no âmbito da empresa quanto individual. Destaca, ainda, que as empresas estão atentas ao respeito, reconhecimento, valorização e capacitação dos seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos, e que técnicas de *feedback* são adotadas em organizações que buscam se tornar mais produtivas e bem estruturadas por todo o mundo, permitindo enfrentar as possíveis turbulências de mercado da melhor forma possível (MISSEL, 2012).

No estudo realizado por Missel (2012), buscando conhecer as percepções e dificuldades encontradas na prática do *feedback*, verificou-se que 99% dos gestores consideram o *feedback* como forte ferramenta de melhoria da motivação e da produtividade, constatando também que aqueles que a utilizam de forma regular e construtiva obtêm maior comprometimento de seus colaboradores. Entretanto, a autora observou que, infelizmente, muitos líderes ainda se consideram ocupados demais para realizar conversas de *feedback* com seus subordinados, o que a faz sugerir que seria importante rever prioridades e conceitos de liderança para reestruturar as atividades, buscando melhorar a *performance* nesse novo estilo de gestão.

Todavia, é preciso ser cauteloso, pois tão ruim quanto (ou até pior) do que a ausência do *feedback* é fazê-lo de forma equivocada, ou seja, é necessário seguir aspectos tais como: a) ser descritivo e não avaliativo; b) ser específico, compatível com a necessidade de quem avalia e do avaliado; e c) ser direcionado e dirigido ao comportamento e não à pessoa. O *feedback* é uma oportunidade para o gestor identificar os motivos da queda de desempenho dos seus colaboradores, mas de maneira que possa auxiliar, e não simplesmente criticar, na busca de oportunidade de crescimento (MISSEL, 2012).

2.3 FEEDBACK COMO FATOR MOTIVACIONAL

O livro “Seu balde está cheio?”, de Rath e Clifton (2005), apresenta a teoria do balde e da concha, conhecida e aplicada em organizações do mundo inteiro. Segundo os autores, todos os dias, os indivíduos recebem interações positivas e negativas, que influenciam inclusive o seu modo de agir, pois, ainda que simples, essas interações têm grande importância (RATH; CLIFTON, 2005). As negativas, por exemplo, podem derrubar o bem-estar e a produtividade, já as positivas são mais poderosas, pois podem compensar

e até mesmo neutralizar o efeito das negativas. Rath e Clifton (2005) mencionam, igualmente, que para “encher o balde” no ambiente de trabalho, é necessário reconhecimento e elogio constantes.

Essa regularidade, segundo Rath e Clifton (2005), influencia nos seguintes aspectos: a) aumento de produtividade; b) maior envolvimento na equipe; c) maior probabilidade de permanecer na organização, clientes mais fiéis e satisfeitos; e, c) mais segurança e menos acidentes de trabalho. Sendo que o reconhecimento pode gerar efeitos imediatos no ambiente de trabalho, bem como o compartilhamento de emoções positivas por parte dos líderes, ambos tendem a afetar consequentemente o desempenho dos colaboradores. Afirmam Rath e Clifton (2005) que a principal causa das demissões seria o fato de o indivíduo não se sentir apreciado.

Em contrapartida, a negatividade das pessoas, comentários críticos negativos ou desnecessários podem abalar e prejudicar o desempenho de qualquer equipe de trabalho. A negatividade é extremamente contagiosa.

Na pesquisa de Hawthorne, realizada em 1924 em uma empresa norte americana cujo objetivo era estudar os efeitos da iluminação na produtividade, em determinado momento a equipe entrevistou os empregados, buscando descobrir quais sentimentos levavam à satisfação no trabalho. Observou-se que o simples fato de serem entrevistados por si só gerou resultados positivos, pois os empregados se sentiram importantes e respeitados. Ou seja, o sentimento de envolvimento gerou atitude favorável com relação à empresa. Observou-se também neste estudo que quando os grupos percebiam seus objetivos alinhados aos objetivos da empresa, a produtividade aumentava, sendo o caminho inverso também notado (BUENO, 2002).

Quando o indivíduo se direciona a um objetivo, ele não necessariamente está motivado. Pode haver fatores intrínsecos (internos: necessidade interior ou impulso interno) ou extrínsecos (externos: evitar uma punição, conquistar uma recompensa) que o levam a tal direção. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há satisfação. Ou seja, para distinguir o fator é necessário identificar de onde surgiu a iniciativa: se não houvesse recompensa, o indivíduo teria ou não ido atrás do objetivo? Desta forma, percebe-se que não é possível motivar uma pessoa, entretanto, é possível criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa no qual ela se sinta motivada (BUENO, 2002).

Bueno (2002) destaca um aspecto utilizado por Maslow no desenvolvimento de seu modelo das necessidades humanas: a motivação (que determina o comportamento dos indivíduos) é determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades. Uma vez satisfeita a necessidade, ela não mais determina o comportamento (até que apareça novamente). A teoria de Maslow é complementada pela teoria dos dois fatores de Herzberg, que concebe a motivação apenas como fruto da satisfação das necessidades de estima e auto realização. Segundo esta teoria há os fatores que realmente geram motivação (fatores motivacionais) e há aqueles que somente previnem a insatisfação (fatores higiênicos).

Dentre as práticas administrativas que geram motivação está o fornecimento periódico de relatório diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor, que traz como fator motivacional o reconhecimento interno. Neste ponto, pode-se enquadrar perfeitamente o *feedback* como fator motivacional, pois tem como principal objetivo dar o retorno ao colaborador acerca das atividades desenvolvidas por ele, em consonância com a missão da instituição (BUENO, 2002).

Bueno (2002) cita também a pesquisa realizada, em 1997, por Shari Caudon acerca das técnicas recentes de motivação, na qual foram questionados os destaques americanos da área de motivação. Na oportunidade, foram questionados sobre como motivar os empregados de hoje, como resposta, surgiu a compilação de vinte fatores de motivação, lembrando que não há fórmula única, mas sim uma combinação de ferramentas e fatores, que são:

- a. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- b. Dar *feedback* regular aos funcionários;
- c. Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
- d. Criar canais de comunicação fáceis de usar;
- e. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva;
- f. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre;
- g. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito;
- h. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente;
- i. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho;
- j. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito;
- k. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
- l. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
- m. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho;
- n. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;

- o. Usar o desempenho como base para promoção;
- p. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
- q. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo;
- r. Estimular o sentido de comunidade;
- s. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem;
- t. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes.

Percebe-se que desses 20 fatores, 10 estão diretamente relacionados ao *feedback*, envolvendo questões de diálogo, reconhecimento e comunicação.

Muitos funcionários alegam que nunca recebem reconhecimento por bons serviços realizados, podendo esta ser a causa de desinteresse por parte de muito colaboradores. Ou seja, embora o reconhecimento seja necessário, não costuma ocorrer com a devida frequência, gerando graves consequências. Vale destacar que esse reconhecimento deve ser sincero, e não realizado por mera formalidade. Os baldes precisam ser cheios de maneira sincera e significativa, constantemente. E isso não custa nada para as organizações, basta uma iniciativa adequada dos líderes e gestores, que naturalmente as emoções positivas serão disseminadas (RATH; CLIFTON, 2005).

É muito mais comum que sejam apontadas as falhas do que sejam reconhecidos os acertos, essa, todavia, não é uma postura adequada. Nas discussões e avaliações, deve-se sempre iniciar pelos aspectos positivos ao invés de dar ênfase aos pontos fracos. Especialistas em psicologia positiva defendem que a frequência com que interações positivas ocorrem é fundamental na vida do ser humano, por mais simples que sejam. Entretanto, cabe destacar que as interações positivas não devem ser banalizadas, devem ser reais e sem exageros, de forma a não ignorar as dificuldades, mas sempre utilizando um *feedback* de forma respeitosa e construtiva (RATH; CLIFTON, 2005).

Outra questão apresentada por Rath e Clifton, (2005) refere-se ao reconhecimento, que (*feedback*) é muito mais eficiente quando é individualizado, específico e merecido. Ou seja, cada um tem uma forma específica de ter seu balde cheio. Por isso, cada colaborador deve ter seu modo de ser levado em conta, na hora do *feedback*. Afinal, “encher os baldes alheios de maneira individualizada é o modo mais eficiente de aumentar a produtividade, [...]” (RATH; CLIFTON, 2005, p.84).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de uma pesquisa realizada em curso de pós-graduação oferecido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina para aperfeiçoamento de servidores que exercem funções de gestores, o presente estudo orientou-se para abordar aspectos aplicados diretamente às atividades realizadas dentro da Instituição, trazendo possíveis sugestões de melhorias para as práticas observadas. O estudo configurou-se como uma pesquisa predominantemente quantitativa, pois se utilizou de questionários, com perguntas fechadas e abertas, para apresentar um cenário quantitativo do fenômeno em estudo.

Utilizando-se como base as definições metodológicas de Vergara (2010), classificou-se a presente pesquisa quanto à sua finalidade e quanto aos meios utilizados para a sua realização. O estudo realizado, quanto aos fins, tem natureza de pesquisa descritiva, pois buscou como objetivo principal analisar a relação entre *feedback* e motivação, verificando a percepção dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Foi escolhida esta unidade judiciária por se tratar da diretoria onde a pesquisadora está lotada, viabilizando o contato e a autorização por parte do Diretor responsável pelo setor para a coleta dos dados, bem como facilitando a coleta dos dados em si, distribuição e controle dos questionários. Tratou-se de um estudo transversal, pois, estabeleceu um panorama em um dado ponto no tempo, os dados foram coletados em um momento único – entre os dias 1º e 15 de julho de 2016 – e sintetizados estatisticamente.

Quanto aos meios, o presente estudo configurou-se simultaneamente como uma pesquisa a) documental, pois objetivou analisar os documentos existentes no Tribunal de Justiça de Santa Catarina acerca da realização de *feedback* na instituição; b) bibliográfica, pois buscou realizar concomitantemente um estudo sistemático acerca das categorias envolvidas, analisando materiais disponíveis em livros, artigos e redes eletrônicas; e c) pesquisa de campo, em razão de investigação empírica realizada com os servidores da Diretoria em foco, buscando analisar as categorias selecionadas “*in loco*”.

A pesquisa foi realizada com os 51 servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes (DRI) do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), subdividida em Divisões e seções. Objetivou-se interagir com os diversos níveis hierárquicos, buscando incluir servidores, Chefes de Seção, Chefes de Divisão e outros. Foram distribuídos questionários a todos os servidores da Diretoria que se encontravam efetivamente trabalhando (foram excluídos da amostra os que estavam afastados por férias, licença, etc.). Dos 51 questionários distribuídos 40 retornaram devidamente preenchidos. Os 40 representam uma amostra selecionada pelo critério da acessibilidade e que, embora, a pretensão tenha sido de se trabalhar com a população inteira, este valor (de 40 pessoas pesquisadas) representa 80% da população.

A amostra foi composta de 40 servidores (16 homens e 24 mulheres), sendo destes 20 técnicos jurídicos auxiliares, 17 analistas jurídicos, 1 analista administrativo, 1 agente de cozinha e limpeza e 1 agente

administrativo auxiliar. Entre os respondentes, 20 não ocupam função gratificada ou cargo comissionado e 20 ocupam algum cargo ou função. A média de tempo de serviço no PJSC, dentro do campo amostral, é de 8,85 anos, com desvio padrão de $\pm 6,49$. A faixa etária foi distribuída em grupos, sendo que os respondentes ficaram dispostos da seguinte forma: 7 entre 20-30 anos, 23 entre 31-40 anos, 6 entre 41-50 anos e 4 acima de 51 anos.

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, as fontes de dados primários foram os questionários, realizados com os sujeitos da pesquisa. Os dados secundários são oriundos do *site* do Poder Judiciário de Santa Catarina, de fontes bibliográficas (sobretudo, as relativas ao conteúdo do capítulo 2) e documentos oriundos do site do Poder Judiciário de Santa Catarina.

O questionário foi desenvolvido e validado especificamente para a pesquisa. Para validação do questionário, realizou-se um pré-teste, acompanhando 4 servidores, de outra Diretoria dentro do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no preenchimento do questionário e, ao final, não foram apontadas dúvidas nem foram necessárias adequações no questionário desenvolvido. Ou seja, o pré-teste se mostrou suficiente e ao final foi confirmada a versão definitiva do questionário.

O questionário era introduzido por uma breve explanação acerca da pesquisa e sua importância. Quanto à composição, o instrumento de coleta de dados foi estruturado da seguinte maneira: 5 questões que objetivam a caracterização dos sujeitos de entrevistados (cargo, função, tempo de serviço no PJSC, faixa etária e gênero), sem identificação dos sujeitos; 8 questões objetivas, utilizando-se a escala Likert como opção de respostas, com a seguinte escala: 1) discordo totalmente, 2) discordo parcialmente, 3) indeciso, 4) concordo parcialmente e 5) concordo totalmente, que associavam os assuntos de estudo – motivação, desempenho e *feedback*; e, por fim, uma pergunta aberta em que os sujeitos foram instigados a sugerir melhorias ao procedimento atual de *feedback*.

Com relação à análise dos dados, foram utilizadas técnicas da estatística descritiva para a análise dos dados quantitativos, sendo que para o tratamento dos dados foi utilizada a frequência de respostas e sua representação em porcentagem dentro da amostra. Ainda, foi aplicada uma abordagem interpretativa para análise da questão subjetiva do questionário.

Por fim, como limitações da pesquisa, pode-se esclarecer que os dados foram coletados na própria Instituição, após liberação/autorização pelo Diretor da Diretoria de Recursos e Incidentes, o que pode influenciar nas respostas dadas pelos funcionários. Os questionários foram distribuídos a todos os servidores em exercício da Diretoria selecionada, sendo que apenas 40 questionários retornaram preenchidos. Desta forma, contou-se com o interesse dos servidores em participar do estudo desenvolvido.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como bem destacou Missel (2012), percebeu-se ao longo deste estudo que os colaboradores são peças chave no sucesso das organizações, sejam elas públicas ou privadas, sendo que o grande desafio é se comunicar com diferentes perfis e manter as equipes sempre engajadas e motivadas. Nesta seara, o *feedback* como última etapa da avaliação de desempenho demonstrou ser uma ferramenta indispensável de gestão, pois dar e receber retorno sobre atitudes e atividades pareceu ser o mecanismo mais eficiente para alcançar sucesso e resultados, influenciando mudanças de comportamentos duradouras (MISSEL, 2012), conforme se pode observar nos resultados aqui relatados.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a avaliação de desempenho teve início a partir da Lei Complementar n. 90/93 (SANTA CATARINA, 1993) e das Resoluções 02/96-GP e 23/96-GP (SANTA CATARINA, 1996; 1996a), sendo implantada pela primeira vez em 1996. Em 2001, a Resolução 11/01-GP (SANTA CATARINA, 2001) trouxe mudanças à metodologia de avaliação de desempenho em vigor, sendo que, posteriormente, passou por novas alterações e adaptações, sempre com vistas a aprimorá-la.

Em um curso recente oferecido no âmbito da Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, acerca do tema avaliação de desempenho - Avaliação de desempenho: procedimentos e feedback -, constante no seu ambiente virtual de aprendizagem, o Tribunal desenvolveu um novo sistema de avaliação de desempenho que está sendo avaliado e testado. Este novo modelo pretende estruturar um padrão que atenda algumas necessidades e que conquiste os seguintes objetivos: a) permita identificar necessidades dos servidores (conhecimento e habilidades); b) permita conhecer pontos fortes e fracos de cada colaborador; c) faça com que os servidores saibam o que se espera do seu trabalho por parte de seus superiores; e d) possibilite o desenvolvimento na carreira.

Assim, o objetivo central da avaliação de desempenho não seria conceder a promoção por desempenho, mas sim estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de habilidades, sendo a promoção na carreira uma consequência. Ou seja, a avaliação deve servir, pelo entendimento do próprio Tribunal de Justiça, como instrumento de motivação e capacitação. Outra diretriz apresentada no citado Curso é que seria fundamental, em consequência dos resultados, que ações sejam realizadas, buscando-se dar credibilidade ao processo.

Segundo informações apresentadas no curso, o modelo de avaliação de desempenho previsto para entrar em prática, ainda em 2016, no PJSC, terá como objetivos os que seguem:

- a. Acompanhar o desenvolvimento dos servidores;
- b. Desenvolver conhecimentos habilidade e atitudes;
- c. Servir como instrumento facilitador de gestão;

- d. Melhorar a comunicação e cooperação na equipe;
- e. Identificar necessidades de capacitação;
- f. Identificar necessidades de relotação.

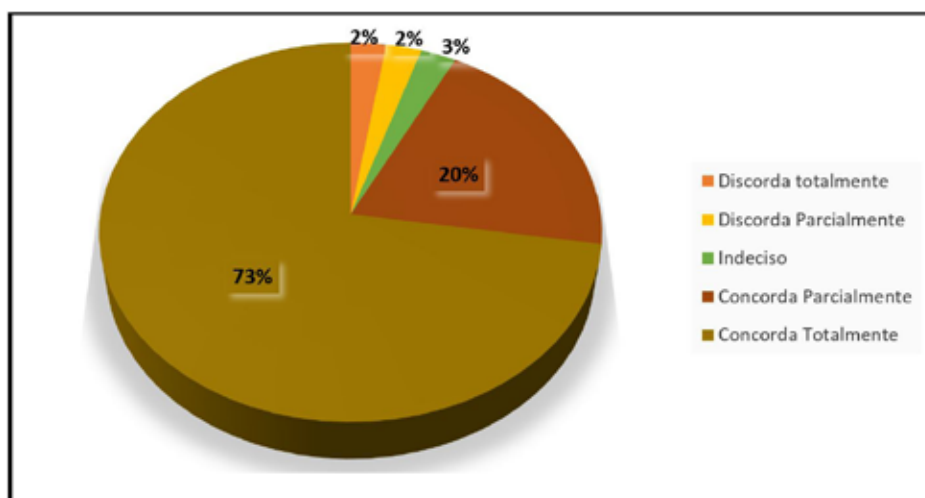
Percebe-se que os objetivos elencados neste modelo em desenvolvimento estão alinhados diretamente aos fatores motivacionais elencados. Contudo, o meio como será realizado o *feedback*, tanto no momento das avaliações, quanto o *feedback* informal realizado cotidianamente, são fatores chave para a eficiência do processo.

Considerando a prática de avaliação de desempenho e *feedback* que ocorre atualmente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, procedeu-se a presente pesquisa cujos resultados poderão ser utilizados para pôr em prática o modelo ora em desenvolvimento.

4.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Inicialmente, analisando os efeitos da motivação no desempenho das atividades dos servidores, percebe-se, conforme o Gráfico 1 a seguir, que 73% dos entrevistados concordam totalmente, e outros 20% parcialmente, com a afirmação de que a motivação influencia diretamente o desempenho do servidor no trabalho. Esses dados corroboram com o entendimento apresentado de que a motivação é um forte fator interveniente para impulsionar a melhoria da produtividade dos colaboradores, inclusive nas instituições públicas (GIL, 2014).

Gráfico 1: Percepção da influência da motivação no desempenho

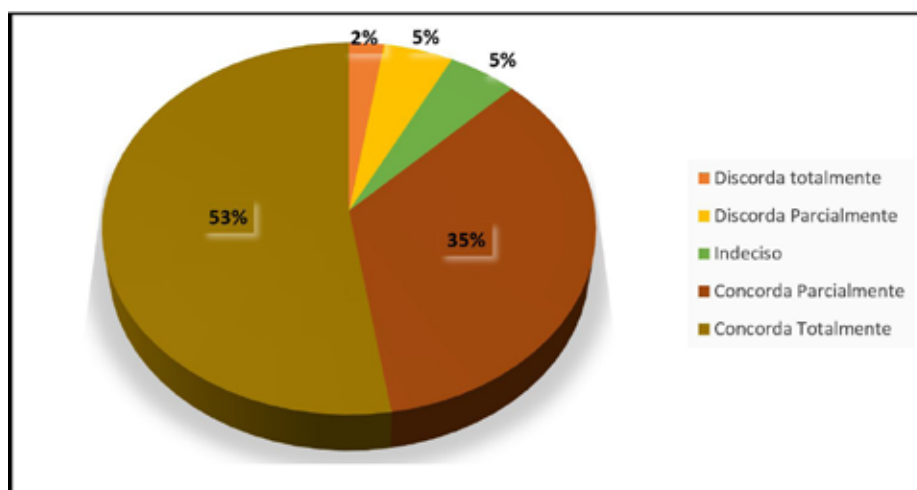


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mencionado anteriormente, e afirmado pelo resultado acima apresentado, é fundamental que as empresas direcionem esforços também em meios para incentivar ou melhorar a motivação dos servidores, pois somente bons salários não são mais suficientes para garantir que os colaboradores se mantenham motivados (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2015). Além disso, como abordado em momento anterior, a motivação apesar de ser fator intrínseco, está diretamente relacionada à satisfação pessoal do servidor, e afeta o grau de comprometimento, lealdade e interesse nas atividades realizadas, como bem destaca Lacombe (2011). Lembra-se ainda que também é função dos gestores buscar meios de promover a motivação de seus colaboradores, identificando, para isso, as particularidades de cada servidor (GIL, 2014; ROBBINS, 2002).

Em seguida os sujeitos foram questionados sobre sua necessidade em receber um retorno acerca das atividades desempenhadas no ambiente de trabalho. Analisando o Gráfico 2, percebe-se que nesta questão 53% e 35% (total 88%) responderam concordar totalmente ou parcialmente, respectivamente, com a afirmação de que sentem a necessidade de receber um retorno/*feedback* acerca de suas atividades. As respostas analisadas vão ao encontro do posicionamento dos autores referenciados, e demonstram que os colaboradores sentem necessidade de saberem se estão executando as atividades corretamente ou não, enfim, de terem um retorno sobre seu trabalho (SOUZA; FONSECA, 2016; MISSEL, 2012). Observa-se neste ponto que os próprios servidores estão cientes desta necessidade. Da mesma forma, como exposto por Lacombe (2012), o *feedback* é uma oportunidade de sintonizar os objetivos do colaborador com os da instituição e, aproveitando essa necessidade de retorno por parte dos colaboradores, cabe ao gestor utilizar da melhor forma esta ferramenta de gestão.

Gráfico 2: Necessidade de retorno acerca das atividades desempenhadas

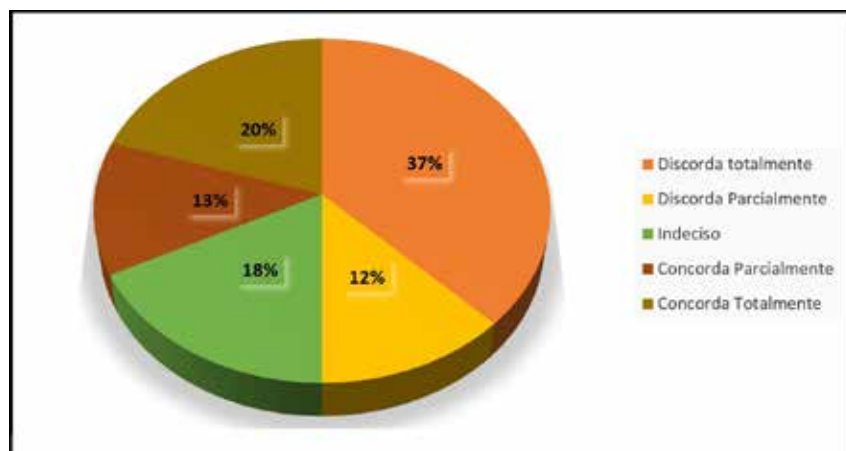


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à frequência com que o *feedback* formal ocorre ou é percebido pelos servidores na Diretoria estudada, o Gráfico 3 demonstra que cerca de 37% discordam totalmente acerca da afirmação de receberem frequentemente o *feedback* formal, e outros 12% discordam parcialmente da afirmação de que recebem

feedback formal constantemente, ou seja, cerca de apenas 20% e 13% concordam total ou parcialmente, respectivamente, com a afirmação de que recebem frequentemente este *feedback* formal. Destaca-se ainda, que 18% ficaram indecisos acerca de receberem ou não frequentemente este *feedback* formal. Ou seja, grande parte ainda não percebe claramente a presença do *feedback* formal na instituição.

Gráfico 3: Percepção acerca da frequência de recebimento de *feedback* formal



Fonte: Elaborado pela autora

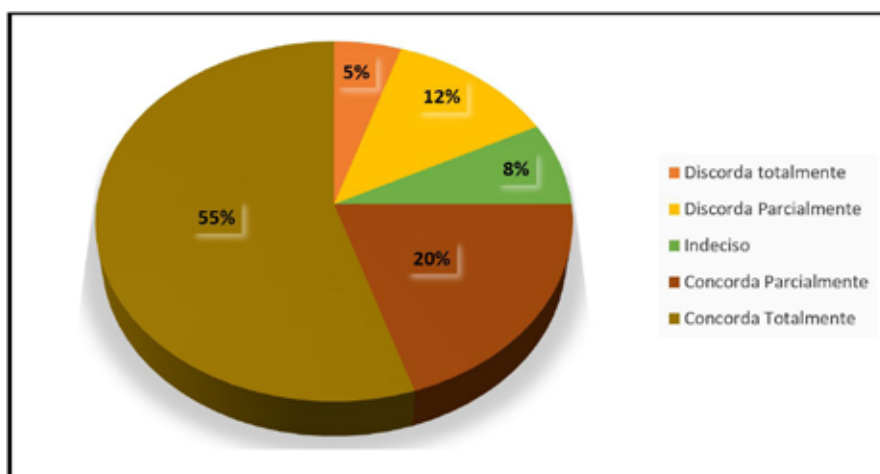
No Poder Judiciário de Santa Catarina, como mencionado, o *feedback* formal ocorre por meio das avaliações de desempenho, sendo que os procedimentos estão em processo de reestruturação buscando melhorias. Estes dados reforçam os argumentos de Missel (2012), quando afirma que infelizmente muitos gestores ainda não dedicam a parte necessária de seu tempo para a realização das reuniões de *feedback*, mesmo sendo esta, reconhecidamente, uma ferramenta excepcional de motivação e melhoria de desempenho. Deve-se reforçar a necessidade e importância da avaliação de desempenho como mecanismo crucial de *feedback* dentro do PJSC, destacando inclusive, segundo Robbins (2002), que os critérios escolhidos pela empresa para serem analisados na avaliação de desempenho influencia diretamente o comportamento dos colaboradores. Ressalta-se, ainda, a função da avaliação de desempenho, como meio formal de *feedback*, que deve servir como análise sistemática do desempenho do colaborador. O *feedback* fornece, ainda, informações sobre a atuação concreta do avaliado, sendo que essas informações devem servir de base para análise do potencial de desenvolvimento das pessoas, logo, é importante tanto para o avaliador quanto para o avaliado (CHIAVENATO, 2011; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Como foi estudado anteriormente, o PJSC está em pleno processo de reformulação de seus formulários e procedimentos de avaliação de desempenho e seu acompanhamento, buscando aprimorar seus mecanismos com objetivo principal de fazer com que a avaliação de desempenho estimule o crescimento profissional e o desenvolvimento de habilidades. Lembrando que o *feedback* é indispensável na avaliação de desempenho, levantando os pontos fortes e as oportunidades de melhorias (SOUZA; FONSECA, 2016)

Considerando a avaliação de desempenho como principal ferramenta de *feedback* formal, destaca-se o que foi sugerido como contribuição para melhoria do sistema de *feedback*. O sujeito 37 ponderou que “penso ser interessante o estabelecimento de metas claras e a manutenção de um calendário prévio para o *feedback*.”, semelhante ao que foi levantado pelo sujeito 34: “Creio que ter metas mais claras e dessa forma ter transparência nos resultados alcançados enriqueceria o processo de *feedback*.” Sendo a avaliação de desempenho o mecanismo formal de *feedback* seria o momento oportuno para este tipo de ajuste entre a instituição, por meio da chefia, e seus colaboradores. Pelas sugestões apontadas percebeu-se que é importante haver estabelecimento de acordos de trabalho que permitam, ao próprio servidor e à chefia, acompanhar os trabalhos realizados buscando objetivos pré-determinados.

Todavia, quanto ao *feedback* informal – realizado cotidianamente por conversas informais no ambiente de trabalho para acompanhamento dos colaboradores – percebe-se, observado o Gráfico 4, que 55% e 20% concordam totalmente ou parcialmente, respectivamente, com a afirmativa de que recebem constantemente este *feedback* por parte dos gestores. Entretanto, percebe-se que ainda há bastante a ser aprimorado, considerando que cerca de 25% acreditam não receber ou não estão certos acerca do *feedback* informal recebido. Ou seja, $\frac{1}{4}$ dos sujeitos entrevistados não percebem o *feedback* formal frequentemente em seu ambiente de trabalho, mesmo sendo o *feedback*, como mencionado anteriormente, uma ferramenta fundamental de gestão e melhoria de desempenho dentro das instituições.

Gráfico 4: Percepção acerca da frequência de recebimento de feedback informal



Fonte: Elaborado pela autora

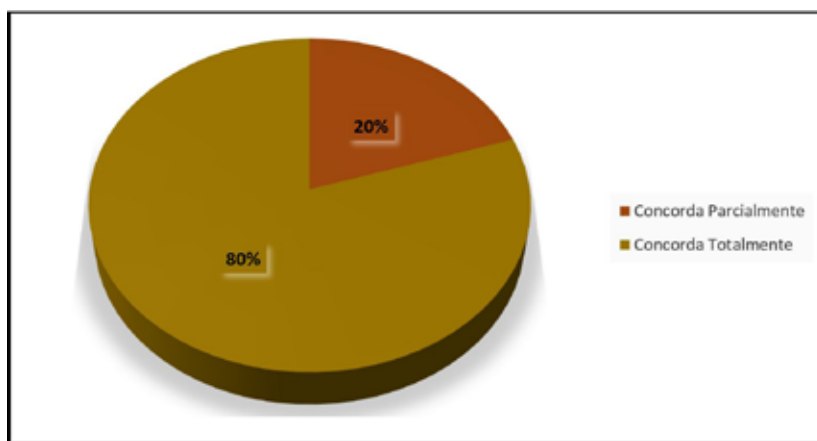
Considerando a importância do *feedback*, ainda se percebe um percentual considerável de servidores que consideram que o *feedback* não ocorre frequentemente. Esses dados seguem as conclusões de Souza e Fonseca (2016) quando afirmam que o *feedback* não ocorre frequentemente dentro das instituições. Tanto no que diz respeito ao *feedback* formal quanto o informal, é fundamental se atentar ao fato de que o *feedback* é um processo contínuo, inacabado e que auxilia a direcionar os colaboradores a buscarem seus objetivos alinhados aos objetivos da empresa/instituição, fazendo com que tenham conhecimento das expectativas

que recaem sobre si, bem como dos reflexos de suas atividades na organização como um todo (VERGARA, 2000; SOUZA; FONSECA, 2016). Destaca-se aqui, a colocação feita pelo sujeito 6: “Acredito que, [...], o *feedback* informal seja de crucial importância. A comunicação constante entre colaboradores e gestores auxilia na correção de equívocos eventuais no serviço e cria uma relação de confiança entre eles.”

Considerando a frequência com que o *feedback* é realizado dentro da Diretoria, foi levantada como contribuição pelo sujeito 39 que “a constância na sua realização criará este hábito no gestor/avaliador e também no avaliado.” Já o sujeito 38 apontou a seguinte consideração: “Eu acredito na importância de um *feedback* informal, que seja dado diariamente [...], mas não vejo a necessidade de um *feedback* formal, a não ser que o servidor esteja executando suas atividades de modo indesejado e precise ser advertido.”

Outro aspecto abordado, foi a análise feita pelos colaboradores acerca do *feedback* recebido, apresentado no Gráfico 5. Quando questionados se costumam analisar as críticas recebidas durante um *feedback* para melhorar em um determinado aspecto, 80% afirmaram analisar o que lhes foi dito, verificando como poderiam melhorar no aspecto apontado. Os demais 20% também afirmaram que concordam parcialmente com a afirmativa de que refletem sobre aquilo que lhes foi colocado no *feedback* buscando aprimorar suas atitudes.

Gráfico 5: Percepção do *feedback* como oportunidade de melhoria das atividades



Fonte: Elaborado pela autora

Esta questão destaca a percepção dos servidores acerca da importância que deve ser atribuída aos comentários e críticas realizados durante uma reunião de *feedback*, seja formal ou informalmente. Esses dados corroboram com o entendimento de que o *feedback* é uma grande oportunidade para troca de informações e definição de estratégias e expectativas (SOUZA; FONSECA, 2016). Considerando a percepção dos servidores com relação à necessidade de refletirem sobre o *feedback* recebido, é fundamental deixar de lado a ideia de que o *feedback* é uma tarefa difícil e buscar otimizar seus benefícios utilizando-o de maneira adequada e não por mera formalidade como Lacombe (2011) bem pontua que ocorre em algumas instituições.

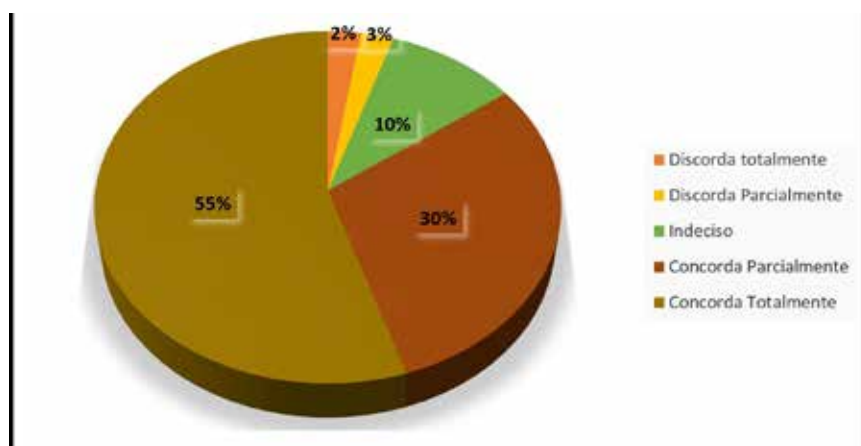
A percepção acerca da importância da reflexão sobre um *feedback* recebido fica bastante clara no comentário do respondente 7, quando afirma que “Se eu estou/estiver indo para o caminho errado de algum procedimento ou entendimento gostaria de ser avisada. O silêncio nem sempre me ajuda. Entendo importante o debate, uma opinião formada pode ser alterada com novos elementos.” Em contrapartida, percebe-se, no comentário do sujeito 3 que os servidores buscam no *feedback* elementos para auxiliar na melhoria das atividades realizadas:

Além de indicar o comportamento inadequado, o superior deveria explicar qual a atitude que espera do servidor, ou seja, como ele pode melhorar; [...] superior deveria informar o servidor sobre o comportamento inadequado, dando chance para que ocorra mudança antes da avaliação.

Ou seja, os servidores esperam receber não somente as críticas, mas sim alternativas e auxílio para as melhorias necessárias e esperadas.

Quando questionados acerca da percepção do *feedback* como oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento profissional, como se percebe no Gráfico 6, 55% e 30% concordam totalmente ou parcialmente, respectivamente, que o *feedback* se configura como uma oportunidade de crescimento ou aperfeiçoamento. Isso leva a entender que o *feedback* é considerado importante para melhoria de aspectos pontuais no trabalho, quando analisado no todo. Percebe-se que a maioria dos sujeitos percebe a importância do *feedback* para seu aprimoramento, indo ao encontro do posicionamento de Vergara (2000), quando defende que o *feedback* tende a direcionar os colaboradores aos desafios da própria organização, buscando seu crescimento. Neste ponto, destaca-se ainda a constatação de Souza e Fonseca (2016) de que para os gestores que não é simples elaborar um *feedback* que propicie motivação e crescimento profissional.

Gráfico 6: Percepção do *feedback* como oportunidade de crescimento profissional



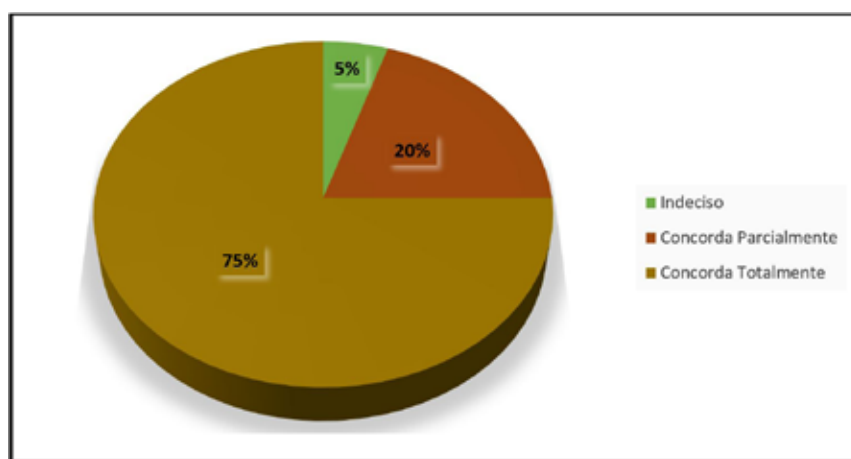
Fonte: Elaborado pela autora

Esta percepção do *feedback* como oportunidade de crescimento profissional ainda pode e deve ser melhorada, como bem sugere o sujeito 35, quando defende que “Acredito ser necessária maior

conscientização acerca dos benefícios e da importância das avaliações, como forma de crescimento pessoal e profissional, e de aprimoramento das atividades desenvolvidas no setor de trabalho, refletindo num melhor serviço prestado pelo TJ à sociedade. ”

Outro aspecto abordado no questionário tratava da influência dos *feedbacks* positivos ou negativos na motivação dos colaboradores da DRI. Neste ponto, 95% dos respondentes, segundo demonstra o Gráfico 7, concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação de que se sentem motivados quando recebem um elogio ou reconhecimento acerca de uma atividade bem executada (*feedback* positivo), sendo que nenhum respondente discordou total ou parcialmente desta afirmativa.

Gráfico 7: Influência do *feedback* positivo como fator motivacional

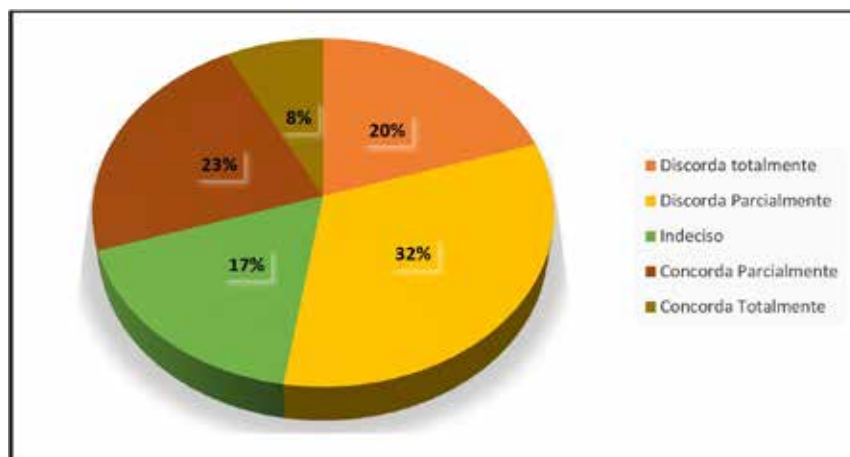


Fonte: Elaborado pela autora

Estes dados demonstram claramente o que foi verificado por Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2015), quando afirmam que, em que pese a motivação como caráter intrínseco, ela pode ser fortemente influenciada por fatores externos, pois os indivíduos realizam suas atividades buscando também reconhecimento e valorização. Além disso, o reconhecimento serve para gerar ambientes de trabalho positivos, que, segundo os autores, gera maior satisfação. Esse alto índice de concordância entre os respondentes aponta ainda para o fato de que os servidores reconhecem a importância do retorno do superior hierárquico acerca das atividades desenvolvidas, lembrando que esse *feedback* deve ser sincero, significativo, individualizado e específico, sob pena de serem banalizados e assim perderem seu significado (RATH; CLIFTON, 2015). Conforme apontou o respondente 33, deve-se “valorizar as atitudes éticas, espírito de equipe, etc.”, deixando claro que os colaboradores estão sempre atentos ao reconhecimento por parte de seus superiores.

Quanto ao recebimento de críticas, ou *feedback* negativo, o Gráfico 8 demonstra que cerca de 20% e 32% discordam total ou parcialmente, respectivamente, da assertiva de que se sintam desmotivados quando sua atenção é chamada acerca de um comportamento inadequado pelo superior hierárquico no ambiente de trabalho. Entretanto, cerca de 31% assumiram que de alguma forma se sentem desmotivados quando são repreendidos na instituição por seus superiores.

Gráfico 8: Influência do *feedback* negativo como fator de desmotivação



Fonte: Elaborado pela autora

Neste ponto, deve-se destacar a questão ponderada por Rath e Clifton (2005) quando dizem que o reconhecimento não costuma ocorrer com a devida frequência; é importante atentar para não exagerar nas críticas e deixar de dar o devido reconhecimento ao bom serviço realizado. Os pontos negativos são frequentemente mais levantados do que os pontos positivos, ou seja, os erros geram mais repercussão do que os acertos, e, segundo defendem os autores, esta não seria a postura mais recomendada. O ideal é iniciar sempre pelos pontos fortes, dando ênfase ao seu aproveitamento e criando uma atmosfera mais propícia à recepção de críticas e depois apresentar as propostas de melhorias ou os pontos fracos verificados de maneira respeitosa, buscando indicar alternativas para melhorias, colocando-se à disposição para buscar soluções em conjunto com o colaborador (RATH; CLIFTON, 2015; LACOMBE, 2011).

Um aspecto que talvez tenha influenciado os respondentes a sentirem-se desmotivados ao receber o *feedback* pode estar associado à forma como foi realizado este *feedback*, pois, como destacou Missel (2012), é preciso ter cautela ao realizar um *feedback*, pois um retorno mal realizado pode gerar mais prejuízos do que sua ausência. Entretanto, não há elementos suficientes na pesquisa que permitam verificar esse aspecto. A colocação do respondente 8 deixa clara a necessidade do equilíbrio entre os *feedbacks* positivo e negativo: “O *feedback* jamais deve se limitar somente a críticas negativas. Deve ser equilibrado, procurando também enaltecer o que foi realizado de bom e produtivo.” Outra sugestão levantada pelo sujeito 29, quanto à qualidade do *feedback*, destaca que “a pessoa que fica encarregada de comandar e realizar o *feedback* tenha condições técnicas, capacidade de análise e bom senso.”

Além de todas as proposições para melhoria do sistema de *feedback* no PJSC apresentados no decorrer da discussão, diversas ponderações e sugestões de melhoria foram trazidas pelos sujeitos da pesquisa. Alguns acreditam que o procedimento supre as necessidades institucionais, todavia, várias colocações foram apresentadas, e abordam, de forma agrupada, os seguintes aspectos principais:

- a. Que os servidores tenham mais autonomia para promover melhorias sem intermédio da chefia direta, buscando aliviar os encargos muitas vezes assumidos pelos gestores;
- b. Que haja maior padronização dos procedimentos internos, facilitando o controle das atividades;
- c. É necessário haver local apropriado para a realização das reuniões de *feedback*, que permitam privacidade e maior tranquilidade tanto ao avaliador quanto ao avaliado;
- d. Que as reuniões sejam mais frequentes entre os próprios chefes, bem como entre estes e seus subordinados;
- e. Que sejam disseminados os objetivos institucionais, com reuniões mais interativas, não se limitando somente à reunião com o superior hierárquico, mas sim com todos os membros do grupo de trabalho para discussões amplas;
- f. Maior inclusão do *feedback* na prática como cultura institucional para que não seja realizado somente para cumprir um protocolo pré-determinado, mas sim buscando o melhor aproveitamento. Talvez a não realização adequada do *feedback* ocorra em virtude de que, em razão do volume de trabalho, alguns gestores acabam deixando de lado a realização destas reuniões;
- g. Haver oportunidade de avaliação do superior hierárquico por seus colaboradores;
- h. Quanto à avaliação de desempenho, em que pese já esteja ocorrendo uma reformulação, levantou-se a questão de que devem ser alterados alguns critérios que compõem a avaliação, bem como que as notas sejam atribuídas de maneira coerente.

5 CONCLUSÃO

Ao final do presente estudo pode-se afirmar que o objetivo, qual seja, verificar a influência do *feedback* na motivação dos servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes do TJSC, foi atingido, sendo possível constatar que o *feedback* é um importante instrumento de influência motivacional para os servidores da Diretoria de Recursos e Incidentes (DRI). Além disso, pode-se concluir que o *feedback* deve ser considerado uma opção adequada como ferramenta de gestão. Conseguiu-se através da pesquisa identificar que o *feedback*, quando realizado de forma adequada, serve como mecanismo de aperfeiçoamento, sendo percebido pelos servidores como uma oportunidade de crescimento profissional e, mais ainda, como possibilidade de melhoria das atividades desenvolvidas. Percebeu-se, também, que os *feedbacks* informais são percebidos de forma mais frequente pelos servidores da DRI e que os *feedbacks* positivos favorecem a

motivação entre os colaboradores. Outro aspecto destacado no presente estudo é que há necessidade, por parte da maioria dos servidores, em receber um retorno acerca das atividades desenvolvidas.

O estudo revelou também que há aspectos que ainda precisam ser aprimorados, cabendo aos gestores buscar meios de fornecer, de maneira constante e eficiente, *feedback* aos seus subordinados, estabelecendo rotinas e proporcionando meios de os servidores saberem o que se espera de seu desempenho, bem como que saibam o que pode ser melhorado em suas atividades e como melhorar. Pelas sugestões apresentadas pelos respondentes, é possível afirmar que há uma necessidade de *feedback* em diferentes níveis e por diferentes meios, sendo que os servidores demonstram estar atentos ao reconhecimento que lhes é fornecido por partes dos gestores.

Para o Poder Judiciário como um todo, o presente estudo traz importantes informações, pois a mão de obra intelectual tem grande influência no alcance das metas e objetivos institucionais, percebendo-se, após a análise dos dados apresentados, que os servidores precisam deste canal de comunicação e esperam de seus gestores uma comunicação constante acerca das atividades realizadas. Para os gestores, especificamente, a pesquisa permite alertar para que seja dada a importância necessária às reuniões de *feedback*, e, mais ainda, aos *feedbacks* informais que fazem parte do cotidiano dos setores, sendo percebido como tempo investido no reconhecimento e orientação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC. Ano IV, v. 6, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU John W.. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**: como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RATH, Tom; CLIFTON, Donald O. [Tradução Cristiana de Assis Serra]. **Seu balde está cheio?** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTA CATARINA. Lei Complementar nº 90 de 01 de julho de 1993.

SOUZA, Michele Cândido de; FONSECA, João Marcos Soares da; SPAZIANI, Luís Carlos. **A Influência do *feedback* da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores de uma instituição bancária pública**. Disponível em: <http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/4cc815b129d63805f7ee3a8501c697db.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução nº 23 de 23 de agosto de 1996

_____. Resolução nº 11 de 07 de março de 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. 2015. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2911.pdf em 23/04/2016>. Acesso em: 31 mar. 2016.

EXPECTATIVAS SOBRE O NOVO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Edevaldo Moser Manerichi

Graduado em Direito. Especialista em Direito Público. Técnico Judiciário Auxiliar.

edevaldo@manerichi.com

EXPECTATIONS ABOUT THE NEW OFFICES PLAN AND WAGES AND ITS RELATIONSHIP WITH THE MOTIVATION IN PERCEPTION OF POWER SERVERS SANTA CATARINA JUDI- CIAL

Resumo: O objetivo do presente estudo é trazer à discussão a relação entre o Plano de Cargos e Salários vigente no Poder Judiciário de Santa Catarina, a necessidade da aprovação de um plano atualizado e seus reflexos na motivação dos servidores da instituição a partir da ótica dos servidores. Fundamentalmente, buscam-se identificar quais são as expectativas dos servidores quanto ao plano de cargos e salários do Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia usada constitui-se de uma pesquisa qualitativa, com questionário aplicado aos servidores. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se em confirmar que o Plano de Cargos e Salários alinhado com as necessidades dos servidores pode trazer maior motivação, com o consequente melhor aproveitamento do material humano disponível no momento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Plano de Cargos e Salários. Motivação.

Abstract: The aim of this study is to bring to the discussion the relationship between the Career Plan and current salaries in the Judiciary of Santa Catarina, the need for the adoption of an updated plan and its impact on the motivation of the institution's servers from the perspective of servers. Fundamentally, seek to identify what are the expectations of the servers on the plan of positions and salaries of the judiciary of Santa Catarina. The methodology used consists of a qualitative research with questionnaire applied to servers. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for it focus on confirming that the Career Plan and Salaries aligned with the needs of servers can bring increased motivation, with the consequent better use of human material available at the time.

Keywords: People Management. Career Plan and Salaries. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute entre os servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina a respeito da necessidade de um novo Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos, como instrumento capaz de proporcionar motivação, satisfação no trabalho e crescimento profissional.

Dessa discussão afloram os dilemas enfrentados atualmente por estes servidores. Perguntas como: Quais são as perspectivas de melhorias nas condições de trabalho? — Como desenvolver um trabalho com motivação, considerando a relação servidor/instituição? Como a remuneração e as questões relacionadas à carreira funcional refletem no empenho e dedicação do servidor? Quais as políticas de gestão de pessoas que estão sendo adotadas, como fator de motivação e propulsoras de um trabalho realizado com entusiasmo, capaz de satisfazer os anseios dos cidadãos-usuários da instituição?

Estas reflexões fazem aflorar uma questão importante, a ser discutida e respondida: - Quais são as expectativas dos servidores quanto ao plano de cargos e salários do Poder Judiciário de Santa Catarina?

Pretende-se com a presente pesquisa, encontrar uma resposta a este questionamento, objetivando-se conhecer as expectativas dos servidores quanto ao referido plano de carreira.

A fim de promover subsídios à proposição apresentada, promover-se-á, nesta pesquisa, a busca de elementos relevantes que envolvem um Plano de Cargos e Salários, analisado sob a percepção dos servidores do PJSC. Para tanto, definem-se os seguintes objetivos específicos. a) Identificar as expectativas dos servidores quanto ao seu cargo ou função e o grau de comprometimento e de motivação; b) Destacar a visão do servidor acerca do atual Plano de Cargos e Salários; e c) Apontar aspectos que envolvem a implementação de um novo Plano de Cargos e Salários e seus reflexos na vida do servidor; d) Apontar como os servidores se sentem reconhecidos pela instituição, em relação ao trabalho que realizam e como isso reflete na sua motivação.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de se desenvolver carreiras funcionais que possam propiciar crescimento profissional e pessoal, proporcionando motivação e bem-estar aos servidores,

Os estudos se basearam na pesquisa realizada mediante questionário eletrônico disponibilizado aos servidores por meio de e-mail, bem como, nos resultados da pesquisa de satisfação realizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina no ano de 2015, cujos resultados se encontram no sítio do TJSC na internet, objetivando conhecer, reconhecer e descrever acerca das expectativas sobre o novo plano de cargos e salários e sua relação com a motivação na percepção dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento e melhor compreensão do projeto serão apresentados na sequência conceitos, aspectos, dimensões e visões de autores diversos acerca do tema abordado.

Essa ação consiste no referencial teórico do trabalho. Segundo Vergara (2007, p. 35) denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e a suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência. Dessa forma, o autor do projeto e o leitor – cada um em seu tempo – tomam conhecimento do que já existe sobre o assunto, ou seja, sobre o estado da arte, oferecendo contextualização e consistência à investigação.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM O PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS.

No mercado de trabalho atual, a cada dia que passa, mais o capital humano tem e vem adquirindo maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Não há mais como se falar de uma organização baseada numa pirâmide de importância aonde a alta administração possui uma importância maior ou menor do que a base formada pela grande massa de trabalhadores.

Assim, a cada dia mais e mais se fala da importância dos trabalhadores, ou melhor, servidores, no caso do Poder Judiciário, chamados por alguns, usualmente de colaboradores. Por isso, necessário se faz discutir o tema, sob o enfoque da gestão de pessoas, para que se possa aproveitar mais as competências dos indivíduos.

A Gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2010, p. 08):

“É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.”

Quanto à carreira, Joel Souza Dutra (1996, apud Van Maanen, 1977) entende ser difícil a definição do termo, mas acredita que podemos utilizar para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios -, ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, carreira como uma profissão, como, por exemplo, a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.

Ainda sobre carreira, Joel de Souza Dutra (2013, apud London e Stumph, 1982), reflete que:

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Administrar carreiras não é tarefa fácil, estruturar um plano de cargos e salários, considerando a receita disponível e a despesa gerada, menos ainda. No entanto, não há como, nos dias de hoje, uma organização se pautar apenas nos antigos conhecimentos mercadológicos, tino e tato do administrador para ter nas mãos uma empresa.

É necessário estudar muito o assunto, aprofundar as discussões com a alta administração de uma organização e com aqueles que serão afetados pelas decisões superiores. A cada dia torna-se ainda mais necessário discutir, entre empregados e empregador, questões relevantes relativas à gestão de pessoas, por constituírem, os empregados, o maior patrimônio da organização. Por isso, não há espaço para decisões centralizadas em pequeno grupo, não há mais possibilidades de se decidir e exigir que se cumpra, sem que as pessoas afetadas comprem a ideia do que pretende a administração. Não há possibilidade de compreensão, sem transparência das fases e procedimentos afetos às decisões.

Joel Souza Dutra (1996, p.23) faz alguns questionamentos que podem ser facilmente aplicáveis ao nosso caso concreto, tais como: De que modo pode ser efetuado um planejamento individual de carreira e que processos e ferramentas podem ser utilizados? Quais são os diferentes estágios da vida profissional e quais são suas demandas? Que possibilidades de carreira existem para as diferentes preferências profissionais?

Sob a perspectiva dos servidores, reforçam-se estas dúvidas, com outros questionamentos que são corriqueiros no dia-a-dia dos fóruns das 111 comarcas do nosso Estado. Indagações pairam na cabeça do servidor, como, por exemplo, o que estou fazendo na instituição? O que espero para minha vida e o que a instituição pode me oferecer? Por que não procuro outra ocupação? Sinto-me feliz e realizado? A organização sabe que eu existo e tenho necessidades, ou me trata apenas pelo número de minha matrícula?

Talvez algumas das respostas sejam apenas subjetivas e não haja uma obrigação institucional de tentar respondê-las. Mas, muitas delas podem estar atreladas a um plano de carreira, cargos e salários que proporcione ao servidor oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. Daí, a importância que se reveste um plano de carreira. Entre os servidores há um sentimento de que o plano de carreira atual da instituição não favorece a retenção, especialmente de pessoas qualificadas que, ante a

falta de oportunidade de crescimento, se lançam ao mercado de trabalho em busca de novos desafios. Muito provavelmente, se houvesse no Poder Judiciário de Santa Catarina um bom plano de cargos e salários, as perguntas ainda assim persistiriam, porém, muitas incertezas seriam eliminadas.

2.2 COMPENSAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Compensação, para Chiavenato (2015), diz respeito ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham.

Segundo Chiavenato (2015, p. 295):

“A compensação é formada por duas fontes, a compensação financeira direta, que consiste no pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo, e a compensação financeira indireta, que seria o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização.”

O salário é o pagamento a que faz jus o empregado. Para Pontes (2005, p.31), é uma demonstração do quanto à empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. Associado ao plano de carreira e bem administrado pelos Recursos Humanos, ele pode ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores de motivação ligados ao cargo.

Segundo Girardi (2008, p. 144), “o salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa visando melhorar seu desempenho. Para que exista ambiente motivador, pessoas integradas e produtivas são necessários planos adequados de Gestão de Recursos Humanos.”

Afirma, ainda, Girardi (2008, p. 144), que “o plano básico é o de cargos e salários, pois sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionarão”.

Portanto, há de se pontuar que a remuneração é um instrumento incentivador e motivador das pessoas no trabalho. O profissional satisfeito produz melhor suas tarefas, com mais competência.

As organizações devem remunerar as pessoas não somente pelo seu tempo dedicado à instituição. O incentivo deve ser sempre contínuo para que sempre se busque prestar um serviço de melhor qualidade.

Chiavenato (2015, p. 296) ensina que:

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável - o dinheiro -, o homem é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida. Para as pessoas, o trabalho é muitas vezes considerado o meio para atingir um objetivo intermediário que é o salário.

Continuando, Chiavenato (2015, p. 297) faz um paralelo acerca do significado do salário para as organizações:

Para as organizações, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção - o trabalho - como uma tentativa de conseguir um retorno maior no curto ou médio prazo.

O investimento nas políticas de remuneração exerce influência direta na questão motivacional, pois, vivemos num regime capitalista, onde o dinheiro é peça fundamental para bem viver uma vida.

A compensação financeira é uma das principais razões, e possivelmente, um dos principais fatores motivadores dos servidores públicos atualmente, haja vista a limitação de avanços na carreira, por conta do concurso público a que se submete o servidor.

Chiavenato (2015, p. 295) vai além do tema, falando num contexto geral quase sempre voltado para a iniciativa privada, mas que pode ser muito bem utilizado como parâmetro avaliativo no serviço público, esclarecendo que:

A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante, do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e das de sua família. Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a principal razão para trabalhar.

Na mesma esteira, Lorsch e Tierney (2003, p. 131), afirmam que:

É necessário que a política de remuneração da instituição esteja alinhada com as necessidades e pretensões dos colaboradores, a fim de que ambos estabeleçam uma relação profissional duradoura quando afirmam que questões ligadas à remuneração não têm respostas certas (ou erradas). Uma política perfeita para uma empresa pode ser um desastre para outra. O teste da verdade é o alinhamento, isto é, se os incentivos previstos no sistema de remuneração geram os resultados de

desempenho que a empresa deseja recompensar. Dentro das políticas de remuneração, temos na compensação, uma forma de retribuir os esforços dos colaboradores.

2.3 O PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Atualmente, o sistema de plano de carreira, cargos e salários do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é regido pela Lei Complementar n. 90, de 01 de julho de 1993 e suas diversas alterações ao longo dos anos.

Para que haja uma delimitação e para que o leitor se situe quanto aos termos aqui propostos, convém destacar que o artigo 4º, inc. I, da referida lei, define que “Plano de carreira, cargos e vencimentos é o conjunto de normas e procedimentos que regulam a vida funcional do servidor”.

A última alteração mais significativa do referido plano foi realizada em 2005, quando alguns avanços foram alcançados no que diz respeito a vencimentos. Dalí em diante foram feitas apenas alterações pontuais que não alteraram em muito o foco ou o objetivo do plano. As alterações substanciais foram implementadas somente com o objetivo de compensar uma defasagem salarial, deixando para segundo plano a definição de uma carreira atrativa aos servidores. Como, desde 2005, os índices econômicos vêm sendo abalados por diversas crises financeiras pela qual passou o país, o Plano de Cargos e Salários atual ficou obsoleto, não servindo mais como instrumento para fazer frente à defasagem dos vencimentos. Ressalta-se também que as alterações não acarretaram nenhuma mudança no tocante à carreira, razão pela qual, com o passar dos anos, a remuneração dos servidores tem-se limitado basicamente ao vencimento do cargo, com as atualizações monetárias. Por isso, o atual plano de cargos e salários mostra-se inócuo, não satisfazendo os anseios dos servidores.

Atualmente, há discussões e tratativas entre a Administração e o Sindicato dos Servidores Públicos do Judiciário de Santa Catarina, a fim de viabilizar a concretização de um objetivo dos servidores, que é a elaboração, discussão, aprovação e implementação de um novo plano de carreira no Judiciário.

Os termos do documento que gerou o processo administrativo nº 565451-2014.3, elaborado pela entidade sindical, com a participação em massa dos servidores e dos setores da alta administração do Tribunal de Justiça, representa um avanço importante para ambos, servidores e Administração, por tratar-se de proposta de criação de carreira capaz de proporcionar alto grau de comprometimento do pessoal e, por consequência, a retenção de talentos na instituição.

Apenas para enriquecer o plano histórico, pode-se mencionar que, durante as discussões para elaboração do documento, realizou-se em Santa Catarina um movimento grevista de grande impacto, perdurando por mais que 40 dias, contando com um alto percentual de participação dos servidores, porém, com poucos avanços em relação aos encaminhamentos necessários à implementação de um novo plano de carreira, cargos e salários.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as expectativas sobre um novo plano de cargos e salários e sua relação com a motivação, sob a ótica dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Objetivou também identificar a importância de um Plano de Cargos e Salários alinhado aos interesses dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, num momento em que os servidores clamam por melhores políticas de pessoal, em especial a política salarial.

Desta forma, torna-se importante conhecer os dados que possibilitaram a hipótese da pesquisa e a realização da mesma em sua totalidade. Assim, seguem os parâmetros que envolveram a presente pesquisa com o intuito de viabilizar uma melhor compreensão do tema estudado.

3.1 MÉTODO E ABORDAGEM

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 163), “Tanto métodos, quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”.

No presente artigo científico, o método de abordagem que se optou foi o método dedutivo, com natureza aplicada e abordagem qualitativa.

Sobre a abordagem selecionada para a consecução do presente artigo, Gil (2002, p. 90) afirma que:

Nas pesquisas de cunho qualitativo, sobretudo naquelas em que não se dispõe previamente de um modelo teórico de análise, costuma-se verificar um vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride, o que faz com que a ordenação lógica do trabalho torne-se significativamente mais complexa, retardando a redação do relatório.

Ainda, Gil (2002, p. 133) esclarece que:

Muitos estudos de campo possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de questionários ou formulários para coleta de dados. No entanto, diferentemente dos levantamentos, os estudos de campo tendem a utilizar variadas técnicas de coleta de dados. Daí por que, nesse tipo de pesquisa, os procedimentos de análise costumam ser predominantemente qualitativos.

Classificada, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios, como pesquisa de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. (Gil, 2002, p. 42).

Justifica-se a pesquisa descritiva para o presente artigo, tendo em vista a necessidade de se descreverem questões a respeito da satisfação do servidor do Poder Judiciário de Santa Catarina e da retenção de talentos, bem como a respeito da importância de um Plano de Cargos e Salários alinhado às necessidades dos servidores, que têm atualmente sua carreira regulada pela Lei Complementar n. 90, de 01 de julho de 1993 e suas alterações ao longo dos anos.

3.2 PROCEDIMENTOS E ETAPAS DA PESQUISA

A presente pesquisa desenvolveu-se com a superação dos seguintes procedimentos e etapas:

a. A aplicação de um questionário estruturado, a fim de estabelecer a fonte primária da pesquisa, com o intuito de fomentar a discussão acerca da satisfação do servidor em relação ao atual plano de carreira, cargos e salários, sua motivação e sua expectativa de manter-se no Poder Judiciário Catarinense, considerando a manutenção do presente PCS, e tendo como paradigma a pesquisa de satisfação realizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina no ano de 2015, cujos resultados se encontram no sítio do TJSC na internet. As questões aplicadas são: Quais são as suas expectativas, como servidor, quanto ao plano de carreira no Poder Judiciário de Santa Catarina? Qual deve ser o

foco principal do Plano de Cargos e Salários no Poder Judiciário de Santa Catarina? Considerando a alegada “situação financeira” pela qual passa o TJSC, segundo amplamente divulgado, em relação ao novo PCS que está em discussão, seria aceitável um plano B? Qual a sua opinião em relação ao atual Plano de Cargos e Salários (Lei Complementar nº 90, de 01 de julho de 1993 e suas alterações), Por fim, podemos dizer que o grau de comprometimento do servidor está relacionado ao tratamento que o TJSC dispensa para este?

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa envolveu o planejamento, a elaboração e a aplicação de questionário *online*, questionário elaborado pelo próprio pesquisador a partir de seus estudos acerca do tema, aplicado através de página na World Wide Web, para identificar grupos de usuários finais do portal do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário.

A forma adotada facilitou o contato com as pessoas, bem como a distribuição, o preenchimento e a devolução do questionário e ainda a análise e compilação dos resultados.

Justificando ainda a pesquisa por questionário, Cervo e Bervian (2002) argumentam que o questionário é uma forma de coletar dados com melhor exatidão, onde contém um conjunto de questões relacionadas com o problema central.

b. Um levantamento bibliográfico sobre gestão de pessoas, motivação, sistema remuneratório, retenção de talentos e sobre plano de cargos e salários, conforme indicação das respectivas fontes no capítulo específico.

c. Um levantamento documental, mais especificamente a pesquisa de satisfação realizada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina no ano de 2015, cujos resultados se encontram no sítio do TJSC na internet, bem como no anexo único do presente artigo.

d. Compilação dos dados obtidos por meio dos questionários e dos dados encontrados na bibliografia consultada;

e. Apresentação de um estudo proposto para a empresa a partir da teoria que envolve os recursos humanos e sua importância nas organizações.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Delimitando a pesquisa, registra-se que a população é representada por 5.822 servidores em atividade no Poder Judiciário de Santa Catarina. A amostra probabilística será definida pela participação dos servidores por meio do questionário disponibilizado no sítio do Sindicato dos Servidores Públicos do

Poder Judiciário de Santa Catarina. A identificação dos sujeitos da pesquisa dependerá da mesma forma, da participação dos servidores por meio do sítio do Sindicato dos Servidores Públicos do Judiciário de Santa Catarina na internet. O período de coleta foi de 20 dias, considerando a publicação da notícia no sítio do Sindicato dos Servidores Públicos do Judiciário de Santa Catarina na internet em 12/08/2016 (http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_post=4280&categoria=2), com encerramento em 02/09/2016.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente artigo, para a análise dados, optou-se pelo uso da técnica de Análise de Conteúdo.

Participaram da pesquisa 306 servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, os quais responderam a 06 questionamentos, no período de 12/08/2016 à 02/09/2016, sendo que das respostas foram gerados os gráficos abaixo:

O primeiro questionamento foi: - Quais são as suas expectativas, como servidor, quanto ao novo plano de carreira? – as respostas eram de múltipla escolha, sendo permitido ao questionando optar por nenhuma, uma ou mais respostas, de modo que não se identificará, neste momento, a melhor opção, mas sim, o conjunto de tendências motivacionais que influenciam diariamente as discussões sobre o tema. As possibilidades de respostas e os resultados foram respectivamente:

- a. Espero que o NPCCS me propicie uma qualidade de vida melhor = 102 pessoas
- b. Espero que o NPCCS me propicie uma remuneração mais digna = 189 pessoas
- c. Espero que o NPCCS me faça permanecer no PJSC = 104 pessoas
- d. Espero que o NPCCS me faça pensar em progredir na minha carreira = 94 pessoas

Conforme se pode verificar pelo gráfico que segue, há uma preocupação muito grande em relação a uma remuneração mais digna, tendo em vista o grau de importância da compensação financeira como elemento motivador, tal como amplamente discutido em capítulo próprio. O resultado põe em evidência o descontentamento com a organização, no tocante à política salarial adotada, envolvendo também não implementação de um novo plano de carreira, cargos e salários.

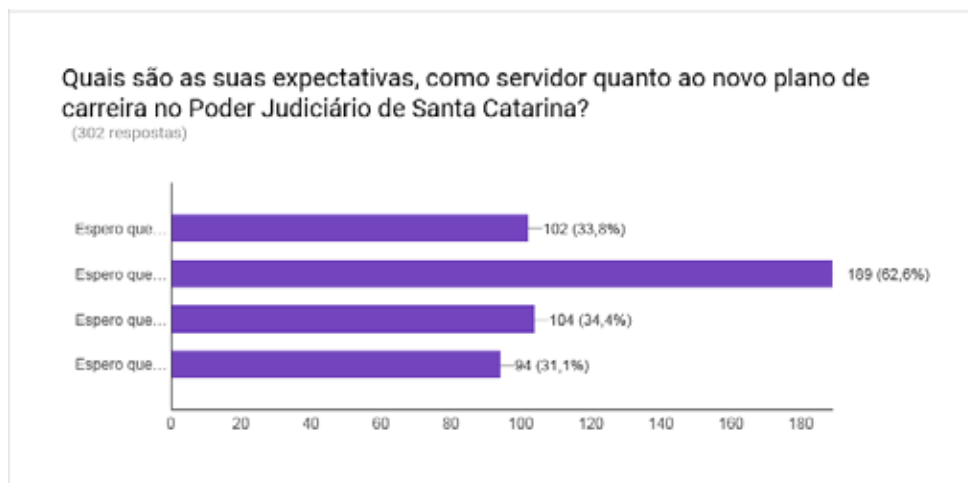


Gráfico A

O segundo questionamento diz respeito ao foco principal do Novo Plano de Cargos e Salários: - Qual deve ser o foco principal de um Novo Plano de Cargos e Salários no Poder Judiciário de Santa Catarina? – os questionados só poderiam optar por uma resposta, havendo aqui uma demonstração clara do foco e delineamento das discussões acerca da implementação do novo plano de cargos e salários. As possibilidades de respostas e os resultados foram respectivamente:

- a. Carreira de médio e longo prazo = 25,6%
- b. Remuneração condizente = 47,9%
- c. Data-Base e demais reajustes com previsão expressa = 9,8%
- d. Políticas para uma aposentadoria digna = 16,7%

Observa-se que a grande preocupação dos servidores está centrada na questão salarial, pois 47,9% dos respondentes apontaram a remuneração condizente como foco principal de um novo plano de carreira, cargos e salários. Com 25,6%, foi apontado o interesse dos respondentes pela criação de carreira a médio e longo prazo, o que demonstra também preocupação com a remuneração, haja vista que esta é um forte ingrediente associado à carreira profissional.

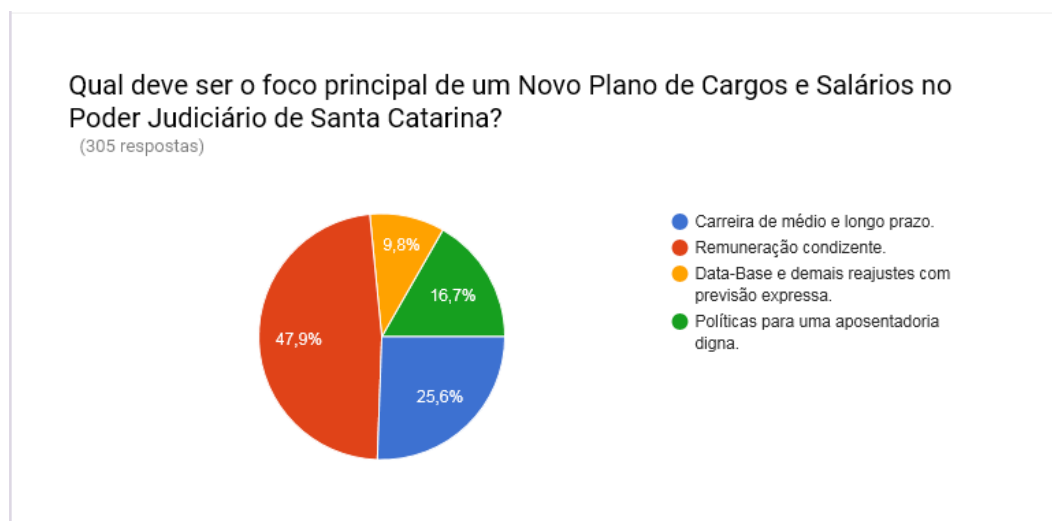


Gráfico B

O terceiro questionamento é de ordem mais prática e totalmente alinhado à atual situação econômica enfrentada pelo país. A crise econômica atual, a instabilidade política e o cenário mundial deram azo ao presente questionamento: - Considerando a alegada “situação financeira” pela qual passa o TJSC, segundo amplamente divulgado, em relação ao NPCS que está em discussão atualmente, seria aceitável um plano B? – aonde os questionados, novamente, só poderiam optar por uma resposta, dentre:

- a. Não = 19,5%
- b. Sim = 2,2%
- c. Sim, desde que haja um calendário viável de implementação = 14,9%
- d. Sim, desde que haja compromisso de implementação em prazo razoável e por expresse = 63,4%

Houve aqui uma demonstração clara do descontentamento dos servidores com a atual política de cargos e salários do Poder Judiciário estadual, da sua consciência da crise pela qual vem passando a economia nacional, mas também uma diminuta confiança na Instituição, no tocante à solução das questões salariais, cujos encaminhamentos, na visão dos servidores, devem ser devidamente documentados.

Considerando a alegada "situação financeira" pela qual passa o TJSC, segundo amplamente divulgado, em relação ao NPCS que está em discussão atualmente, seria aceitável um plano B?

(303 respostas)



Gráfico C

O quarto questionamento diz respeito à visão do servidor em relação ao atual Plano de Cargos e Salários, sendo então a perguntado: - Qual a sua opinião em relação ao atual Plano de Cargos e Salários, (Lei Complementar nº 90, de 01 de julho de 1993 e suas alterações)? –dando a possibilidade de o questionado responder entre totalmente ultrapassado até muito bom, podendo optar por uma resposta:

- a. 1 - Totalmente Ultrapassado = 158 pessoas
- b. 2 – Ultrapassado = 76 pessoas
- c. 3 – Razoavelmente Ultrapassado= 53 pessoas
- d. 4 – Bom = 12 pessoas
- e. 5 – Muito bom = 7

Mesmo que a máxima se aplique, de que os números falam por si sós, verifica-se um considerável descontentamento com o atual plano de carreira, cargos e salários, pois não oferece perspectivas de ascensão funcional e não favorece a solução das questões salariais. Há muito os servidores vêm reivindicando, sem sucesso, um novo plano de cargos e salário.

Qual a sua opinião em relação ao atual Plano de Cargos e Salários (LEI COMPLEMENTAR Nº 90, de 01 de julho de 1993 e suas alterações):
(306 respostas)

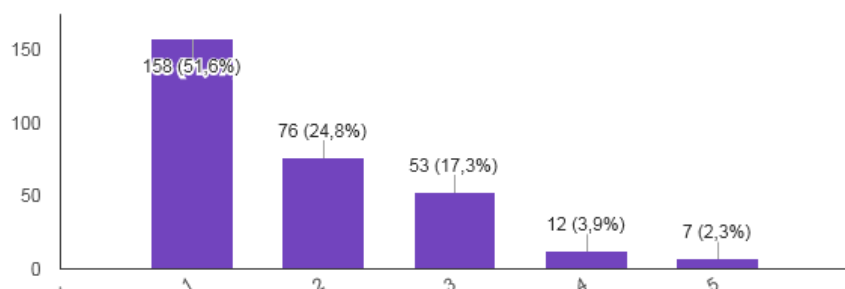


Gráfico D:

O quinto questionamento diz respeito à visão do servidor em relação ao grau de comprometimento com a organização em relação ao tratamento que esta tem para com o servidor, sendo então a pergunta: - Podemos dizer que o grau de comprometimento do servidor está relacionado ao tratamento que o TJSC dispensa para este? – e dando a possibilidade do questionado responder entre não concordo até concordo, aonde, novamente, só poderiam optar por uma resposta:

- a. 1 – Não concordo = 47 pessoas
- b. 2 = 13 pessoas
- c. 3 = 40 pessoas
- d. 4 = 41 pessoas
- e. 5 – Concordo = 165

Aqui temos um resultado bem polarizado verificando-se certa divisão. Esta divisão é aceitável, se verificarmos que o tratamento dispensado pelo Tribunal de Justiça não vem satisfazendo aos servidores. Mesmo assim, estes se mantêm comprometidos com o trabalho e com os resultados que a instituição almeja alcançar. Continuam com um bom trabalho e entregando um serviço de qualidade aos jurisdicionados, mesmo com todos os reveses sofridos nos últimos anos.

Podemos dizer que o grau de comprometimento do servidor está relacionado ao tratamento que o TJSC dispensa para este?

(306 respostas)

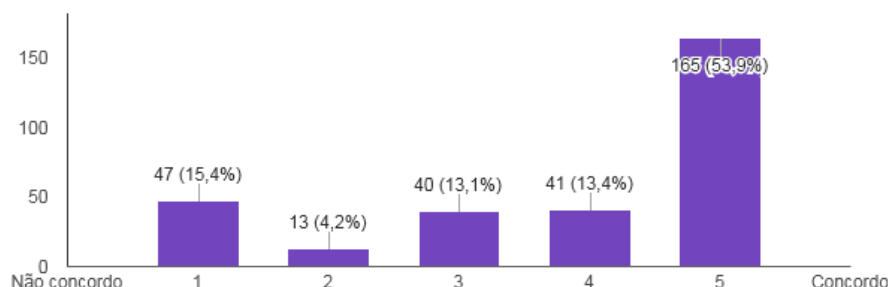


Gráfico E

O sexto e último questionamento diz respeito ao sentimento do servidor em relação à sua motivação no tocante ao tratamento que a organização dispensa para com o próprio servidor, especificamente no que se refere ao Plano de Cargos e Salários, sendo então a pergunta: - Por fim, podemos dizer que o grau de motivação do servidor está relacionado ao tratamento que o TJSC dispensa para este, principalmente em relação ao Plano de Cargos e Salários? – dando a possibilidade de o questionado responder entre discordo até concordo, sendo que somente poderia optar por uma resposta;

a. 1 – Discordo = 16 pessoas

a. 2 = 05 pessoas

b. 3 = 31 pessoas

c. 4 = 52 pessoas

d. 5 – Concordo = 202

As respostas demonstram que a motivação dos servidores está associada diretamente à política de pessoal do TJSC, especialmente no que envolve as questões salariais, inserindo-se neste contexto o plano de carreira, cargos e vencimentos. Observa-se o descontentamento generalizado dos servidores a respeito de como a Instituição vem conduzindo os assuntos pertinentes à política salarial, situação que motivou a elaboração desta pesquisa.

Por fim, podemos dizer que o grau de motivação do servidor está relacionado ao tratamento que o TJSC dispensa para este, principalmente em relação ao Plano de Cargos e Salários?

(306 respostas)

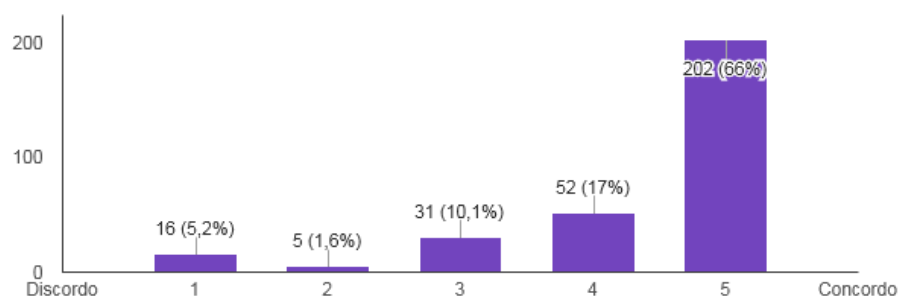


Gráfico F

Neste ponto, passamos analisar os dados coletados de forma individual, e a relacionar os pontos destacados para uma análise mais real e concreta da necessidade de aprovação imediata de um Plano de Cargos e Salários.

Da leitura dos dados da pesquisa verifica-se que há um consenso de que o atual plano de carreira, cargos e salários não é mais suficiente para motivar os servidores, comprometendo a permanência destes no Judiciário.

As mudanças nos últimos cinco anos no Judiciário Catarinense foram extraordinárias, em todos em sentidos. Tivemos o projeto de digitalização de recursos aos Tribunais Superiores, o peticionamento eletrônico, o processo digital, o trabalho remoto, Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) e até Audiências de Custódia. Os sistemas externos de pesquisa, como Sistema de Restrições Judiciais Sobre Veículos Automotores (RENAJUD), sistema eletrônico de comunicação entre o Poder Judiciário e as instituições financeiras, por intermédio do Banco Central (BACENJUD), Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP), Sistema de Informações Eleitorais (SIEL), Sistema de Informações de Segurança Pública, Justiça e de Fiscalização (INFOSEG), cadastro de bens, de armas, de prisões etc., foram aumentando a responsabilidade e o número de atribuições dos servidores, sem que, com isso, lhes fosse aumentada a compensação financeira ou perspectiva de carreira.

A motivação, objeto deste trabalho, está cada vez mais mitigada e colocada em segundo plano. As iniciativas propostas pela Administração não surtem o efeito desejado, produzindo, muitas vezes, efeito contrário ao pretendido. Há falta de políticas de pessoal capazes de estimular os servidores, o que acaba atingindo diretamente o nível motivacional destes. Fica o sentimento de que, não raramente, há falta de vontade política para o encaminhamento eficaz das questões discutidas, especialmente aquelas relacionadas à carreira e remuneração.

Os dados obtidos nesta pesquisa demonstram que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina precisa abrir espaço para que os servidores, que constituem seu maior patrimônio, sejam ouvidos, partilhando com estes a discussão de assuntos relevantes e tornando concretos os resultados das questões que lhes atingem diretamente. Dentre estas questões, assume relevância a implementação de um plano de carreira, cargos e vencimentos, por ser um instrumento que afeta diretamente a vida dos servidores, em termos de crescimento profissional, realização pessoal e motivação, ingredientes responsáveis pela produtividade no trabalho, tão necessária à concretização da missão e da visão da Instituição.

6 CONCLUSÃO

A questão motivacional e a política relativa a plano de carreiras passam por uma fase importante no Poder Judiciário Catarinense. Isso porque, além das questões motivacionais decorrentes da compensação financeira, há ainda, uma mudança de sistema de informatização, mudança de pensamento quanto à virtualização da prática do direito, trabalho remoto, possibilitando ao servidor exercer suas atividades em sua própria casa ou lugar que melhor lhe aprouver, alteração do Código de Processo Civil, que é a base de trabalho da maioria dos servidores do Judiciário, e a falta de pessoal para suprir as aposentadorias e pedidos de exoneração pelos mais variados motivos.

Há um descontentamento significativo, por conta principalmente da inexistência de perspectivas de melhoras.

É do conhecimento de todos que a conjuntura econômica não favorece o implemento de ações ligadas à gestão de pessoas, especialmente as relacionadas à política salarial. Contudo, é preciso buscar soluções para estas questões, na tentativa de melhorar a autoestima dos servidores, ampliar a motivação, o que resultará em melhor desempenho e maior produtividade. Para tanto, urge a necessidade de se abrir canais de comunicação entre empregado e empregador, na busca de soluções para os principais problemas, sobretudo aqueles relacionados à carreira profissional e remuneração.

Os resultados da pesquisa demonstram que os servidores, a cada dia que passa, estão menos motivados, afetando seu comprometimento com a organização. Segundo a pesquisa, os servidores relacionam motivação com o Plano de Cargos e Salários que regula sua carreira no Poder Judiciário, pois, como se observou, 66% dos colaboradores que responderam ao questionário afirmaram que o grau de motivação está relacionado diretamente ao tratamento dispensado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em especial, ao Plano de Cargos e Salários.

No que diz respeito ao grau de comprometimento, o resultado da presente pesquisa diverge do resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Contudo, estas pesquisas foram realizadas momentos diferentes e com pessoas diferentes, sendo esta a mais recente. Conclui-se que a presente pesquisa demonstra um crescimento do nível de insatisfação dos servidores,

se comparada ao resultado da pesquisa de satisfação, com reflexo direto na sua motivação, em decorrência especialmente do desgaste gerado pela não implementação, por parte da Instituição, de um plano de carreira, capaz de proporcionar a todos, oportunidade de crescimento profissional e salários compatíveis com as funções exercidas.

A pesquisa demonstrou também que mais de 93% dos servidores questionados consideraram o atual plano de carreira, cargos e vencimentos um instrumento obsoleto, totalmente defasado, o que torna urgente a implantação de um novo plano, ou a adoção de outras medidas, a que se chamou de plano B.

Portanto, com a pesquisa, restou demonstrada a expectativa que os servidores têm quanto aos seus cargos ou funções, ficando evidenciada por eles a falta de oportunidades de crescimento profissional e de salários compatíveis com o trabalho executado. Também ficou demonstrada a visão dos servidores em relação ao atual plano de carreira, considerado por eles um instrumento ultrapassado, que não mais atende às suas necessidades. Foram destacados os principais aspectos que envolvem a criação de um novo plano de carreiras, cargos e salários, em especial a complexidade de sua implantação, em razão de motivos econômicos e da falta de uma adequada política de pessoal. Por fim, restou caracterizado que a falta de um plano de carreira que proporcione aos servidores oportunidade de crescimento profissional e de percepção de salários condizentes com o trabalho executado interfere diretamente do campo motivacional do servidor, com reflexos no seu bem-estar, o que por certo compromete seu desempenho e, por consequência, sua produtividade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de participar de mais uma especialização, com aproveitamento muito grande de conhecimento. Agradeço ainda ao meu orientador, que me deu o norte para a pesquisa e com muito carinho e cuidado realizou o acompanhamento do meu projeto. Pessoa a qual nutro elevado carinho e estima, por ter sido um dos mentalizadores do projeto do Novo Plano de Cargos e Salários e com sua experiência de vida e de profissão, me proporcionou aumentar meu conhecimento acerca das diversas atividades administrativas que exerce o Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Por fim, mas não menos importante, agradeço a minha esposa e família que me acompanharam, me ajudaram e deram forças para a conclusão desta obra, considerando as dificuldades atravessadas por aprender, discutir e compilar um material desta importância, mesmo não tendo talvez, as habilidades necessárias para desenvolver o raciocínio no campo da Administração de Pessoas, aliado ainda ao fato de estar com fratura em um dos pulsos, digitando apenas com uma mão boa parte deste compilado.

REFERÊNCIAS

- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. 4ed Rio de Janeiro: Campus, 2009
- **Recursos Humanos: Capital Humano das Organizações**, 10ed. Editora Elsevier – Campus, 2015
- **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri – SP: Manole, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** – São Paulo: Atlas, 1996
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 4ed, 2002
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7ed. – São Paulo: Atlas, 2010
- London, M., & Stumph, S. (1982). **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley
- LORSCH, Jay William; TIERNEY, Thomas J. **Alinhando as estrelas: como obter o máximo de seus melhores profissionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003
- Pesquisa de satisfação dos servidores no site do PJSC: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/-/pesquisa-de-satisfacao-dos-colaboradores-do-pjsc-2015>
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11ª ed. São Paulo: LTR, 2005.
- SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005
- VAN MAANEN, J. (editor) **Organizational Careers: some new perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977.

ANEXO ÚNICO

Resultado da Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do PJSC 2015

Entre os dias 15 de outubro e 30 de novembro de 2015 foi realizada a Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, via intranet.

A pesquisa tem como objetivo medir a satisfação dos colaboradores desta Instituição no que tange a componentes estruturais, organizacionais e comportamentais presentes no ambiente de trabalho. Seus resultados são utilizados como indicadores para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem à melhoria constante do ambiente de trabalho na Instituição, fazendo parte do objetivo “Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional” da perspectiva “Pessoas e Recursos” do mapa estratégico institucional.

Participaram da pesquisa 2.262 colaboradores dentre magistrados, servidores e estagiários do Tribunal de Justiça e de todas as Comarcas do Estado. Foi apurado o índice de 59,30 % que reflete o grau de satisfação dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina no que diz respeito aos componentes pesquisados, índice inferior ao obtido na pesquisa aplicada no ano anterior que foi de 62,96 % de satisfação.

QUESTÃO	COMPONENTE PESQUISADO	% SATISFAÇÃO
1	à disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho.	43,40%
2	às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo.	29,00%
3	à compreensão da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).	62,00%
4	ao atendimento que recebe de outras áreas do PJSC.	58,70%
5	à comunicação institucional no PJSC.	54,80%
6	à clareza dos seus direitos e obrigações.	61,60%
7	à adoção, em seu ambiente de trabalho, das medidas de sustentabilidade disponibilizadas pelo PJSC.	59,80%
8	à qualidade do serviço prestado pelo PJSC à sociedade.	58,60%
9	às condições de segurança oferecidas no ambiente de trabalho.	56,20%

10	às condições físicas de trabalho oferecidas.	57,80%
11	às ações preventivas de saúde oferecidas pelo PJSC.	39,80%
12	aos sistemas informatizados disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.	57,80%
13	aos equipamentos e materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.	62,50%
14	à política de benefícios do PJSC.	36,90%
15	ao plano de saúde disponibilizado pelo PJSC.	35,10%
16	à proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você.	45,20%
17	ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor.	51,00%
18	à distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe.	66,40%
19	à cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades.	74,40%
20	ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho.	80,10%
21	à sua realização profissional pelo trabalho desempenhado no PJSC.	62,00%
22	ao seu comprometimento com o PJSC.	83,00%
23	à comunicação com seu superior hierárquico.	76,40%
24	à orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional.	70,90%
25	à contribuição de seu superior hierárquico para que o trabalho da equipe seja realizado de forma mais eficiente.	70,60%
26	à possibilidade de participação da equipe na definição dos objetivos e métodos de trabalho.	67,50%
27	à valorização de seu trabalho por parte de seu superior hierárquico.	70,70%
28	à valorização de seu trabalho pela sua equipe.	75,30%
29	às oportunidades oferecidas com base na competência profissional demonstrada.	52,30%
TOTAL	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO	59,30%

Nas tabelas abaixo, estão destacadas as questões que obtiveram os maiores e os piores índices de satisfação nesta pesquisa.

6 Melhores índices de satisfação	
ao seu comprometimento com o PJSC.	83,00%
ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho.	80,10%
à comunicação com seu superior hierárquico.	76,40%
à valorização de seu trabalho pela sua equipe.	75,30%
à cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades.	74,40%
à orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional.	70,90%

SERVIDOR FELIZ TRABALHA MAIS? O BEM-ESTAR SUBJETIVO NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Erika Gabriele Siqueira

Pós-graduanda no curso de Gestão Estratégica do Poder Judiciário da Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Técnico Judiciário Auxiliar. erikagsiqueira@tjsc.jus.br

DO HAPPIER PUBLIC SERVANTS WORK MORE? SUBJECTIVE WELL-BEING AT WORK AND EFFECTS ON THE PRODUCTIVITY OF WORKERS OF THE SANTA CATARINA STATE JUDICIARY

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo analisar, por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa, e da utilização do método indutivo, os fatores que influenciam na felicidade no trabalho dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina e podem levar a um aumento na sua produtividade. A análise aponta que o servidor está infeliz, e os fatores que mais influenciam na sua felicidade no trabalho são remuneração justa, um ambiente de trabalho seguro e adequado, horário de serviço razoável, e oportunidade de crescimento na organização, e os itens com o qual se encontram mais insatisfeitos no trabalho perante o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) são: saúde, governança e padrão de vida. Propõe-se a implementação da Gestão de Pessoas por Competência para reversão de tal situação, bem como melhoria urgente nas políticas de saúde fornecidas pela organização e aprovação do Novo Plano de Cargos e Salários (NPCS).

Palavras-chave: Felicidade no trabalho. Bem-estar. Servidor. Produtividade.

Abstract: This study aims to analyze, through quantitative and qualitative research and the use of the inductive method, which are the factors that influence the happiness at work of the workers of Santa Catarina State judiciary and may lead to an increase in productivity. It concludes that the civil servants are unhappy, and the factors that most influence their happiness at work are fair pay, a safe and adequate working environment, reasonable work hours and opportunity for growth in the organization, and the items which they are most dissatisfied at work with towards the Court of Justice of the State of Santa Catarina (TJSC) are: health, governance and living standards. In order to change this situation, the author proposes the implementation of People Management by Competence, as well

as urgent improvements in health care services provided by the organization and approval of the New Job and Salary Plan (NPCS).

Keywords: Happiness at work. Welfare. Civil Servant. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, no Poder Judiciário Brasileiro, ocorre uma crescente busca por produtividade. O CNJ edita anualmente inúmeras resoluções nesse sentido, com eventuais sanções aos Tribunais no caso de seu descumprimento. De outro lado, tem-se notado um considerável aumento nas demandas judiciais (SANTA CATARINA, 2015) em decorrência de inúmeros fatores, como, por exemplo, o aumento populacional e a atual crise que assola o país, levando a mais inadimplementos e ao aumento da criminalidade, gerando inúmeras reclamações por parte da população e dos advogados (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2015).

Em contraposição ao aumento da demanda de processos, observam-se poucas ações no que diz respeito à saúde dos servidores, principalmente à sua saúde emocional, fato que gerou estudos, como por exemplo, as seguintes dissertações de mestrado: “Sentimento de (in) justiça na justiça: fatores (des) estruturantes da QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário” (ANDRADE, 2011), “A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo” (COUTINHO, 2014), e “Estamos o tempo todo enxugando gelo: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário” (FERNANDES, 2013).

No ano de 2015, o Poder Judiciário de Santa Catarina sofreu uma greve, ocorrida ante o descontentamento dos servidores com o atual plano de cargos e salários (SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2015). A greve não surtiu os resultados previstos, e o novo plano de cargos e salários não foi aprovado. Após tal fato, o que se têm ouvido dos servidores, nos bastidores, é insatisfação e expectativa. Muitos estão apenas aguardando o momento de sua aposentadoria, enquanto os mais novos estudam para concursos de outros órgãos.

Diante disso, é importante verificar como anda a saúde emocional do servidor do Poder Judiciário de Santa Catarina, visto que nos últimos anos são frequentes algumas adversidades: uma greve frustrada, o aumento da demanda e a mudança no sistema de automação anteriormente utilizado, que tornou os processos físicos em digitais, aumentando a necessidade de capacitação e demasiado estresse até a adaptação com o novo sistema (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2016a).

Partindo desse contexto pergunta-se: quais os fatores que influenciam na felicidade do servidor e podem, segundo seu próprio entendimento, levar a um aumento de sua produtividade?

O que se busca com este artigo é, portanto, analisar, por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa e da utilização do método indutivo, os fatores que influenciam na felicidade dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. verificar se os servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina sentem bem-estar subjetivo no trabalho;
- b. identificar se o servidor entende que a felicidade influencia na produtividade individual;
- c. investigar que fatores influenciam na qualidade de vida no trabalho;
- d. propor uma política de gestão de pessoas voltada ao bem-estar e à felicidade do servidor do PJSC.

A busca pela felicidade tem grande importância no cenário mundial nos últimos tempos e é utilizada como um dos índices de medida de desenvolvimento humano. O tema foi, inclusive, objeto de recente emenda à Constituição Federal/88, que a incluiu entre os direitos sociais. No universo jurídico, diversas pesquisas têm sido feitas com o intuito de analisar em que patamar encontra-se a felicidade dos servidores dos mais diversos órgãos do Poder Judiciário nacional.

Esta pesquisa que abrange os servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina se justifica pela oportunidade de se avaliar o nível de felicidade destes colaboradores e, ainda, poderá servir como base ao Tribunal de Justiça para estudo de estratégias para melhorar a felicidade subjetiva dos trabalhadores. Ela é viável, pois a pesquisadora, como servidora, tem acesso a dados que contribuirão para referenciar o trabalho.

Principia-se explanando sobre o tema principal desta pesquisa: a felicidade, e, na sequência, a gestão de pessoas no setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção retrata-se o universo da felicidade: seu conceito, a forma como ela é vista no mundo, no Brasil, e sua relação com a qualidade de vida no trabalho. Disserta-se também sobre a gestão de recursos humanos no setor público, e a modernização do Poder Judiciário e o consequente aumento nas atividades dos servidores, destacando-se autores como Lenoir (2016), Vanier (2016), Chiavenato (2016), Bergue (2005), Andrade (2011), Coutinho (2014) e Moraes (2004), entre tantos outros que abordam o assunto.

2.1 A FELICIDADE

A ciência Hedônica, que estuda a felicidade (ou bem-estar subjetivo, como também é chamada), a define como uma combinação de três fatores: o grau e a frequência de sentimentos positivos; o nível médio de satisfação que a pessoa reporta durante um período mais alongado de tempo; e o grau de ausência de sentimentos negativos. Assim, deve ser um traço estável do indivíduo (INSTITUTO VISÃO FUTURO, [20--?]).

No livro ‘Sobre a Felicidade’, o filósofo Frédéric Lenoir (2016, p. 18) traz o seguinte conceito: “a felicidade é a consciência de um estado de satisfação global e durável numa existência significativa, fundamentada na verdade”.

O autor afirma, ainda, que é possível alguém sentir um mal-estar pontual, em decorrência de um acontecimento qualquer, como uma doença ou uma preocupação no trabalho, mas sentir-se globalmente satisfeito com sua vida, ou, ao contrário, “é possível experimentar-se momentos de bem-estar em meio a uma existência inteiramente sofrida” (LENOIR, 2016, p. 20).

Segundo o entendimento de Lenoir (2016, p. 20-21), a felicidade não é uma emoção passageira, mas um estado mais amplo, que deve ser encarado com certa globalidade e por determinado período de tempo:

Dizemos que somos ‘felizes’ ou que estamos ‘satisfeitos’ com a nossa existência porque ela, no conjunto, nos oferece prazer, porque encontramos certo equilíbrio entre nossas diversas aspirações, certa estabilidade em nossos sentimentos e emoções, certa satisfação nos campos mais importantes – afetivo, profissional, social, espiritual. [...] É em totalidade que nos percebemos felizes ou infelizes, e é em determinado período de tempo que podemos avaliar esse estado.

Segundo Vanier (2016), Aristóteles (s/d) dizia que o desejo pela felicidade é a pedra fundamental da conduta humana. O ser humano age em função do desejo pela felicidade que está presente em seu coração, é seu maior objetivo, para o qual direciona todos os seus esforços. A felicidade é algo profundo que não pode ser furtado, como um objeto qualquer.

O autor aduz ainda que Aristóteles (s/d) entendia que a felicidade é governada por *logos*, virtude e atividade. *Logos* é uma palavra grega com inúmeros significados, mas que no caso pode ser traduzida como razão, que só é possuída pelo ser humano, e por nenhum outro ser vivo, sendo o homem, portanto, o único ser a não se contentar e exceder suas próprias fronteiras. Virtude é a capacidade humana de fazer um bom trabalho, com excelência e aptidão, a capacidade de pensar e agir bem. Atividade é trabalho por prazer, com estudo e disciplina. Se uma atividade/trabalho chega ao fim, pode gerar descontentamento, e deve-se buscar outra atividade (VANIER, 2016).

Antes de adentrar na ideia de felicidade no trabalho, importante fazer um pequeno histórico da felicidade e sua importância nas mais diversas sociedades.

2.1.1 A felicidade no mundo

Ao redor do mundo, tem-se dado suma importância à busca da felicidade ao longo da história. Desde os mais remotos tempos, filósofos, como Aristóteles, a estudavam profundamente (VANIER, 2016).

Em 1776, num dos atos mais importantes do mundo moderno, que teve como um dos autores Thomas Jefferson, foi elaborada a importantíssima Declaração de Independência Americana, que, dentro de seu belo texto, coloca a busca da felicidade como direito inalienável de todos os homens:

Quando, no curso dos acontecimentos humanos, se torna necessário a um povo dissolver os laços políticos que o ligavam a outro, e assumir, entre os poderes da Terra, posição igual e separada, a que lhe dão direito as leis da natureza e as do Deus da natureza, o respeito digno para com as opiniões dos homens exige que se declarem as causas que os levam a essa separação.

Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas, que todos os homens são criados iguais, dotados pelo Criador de certos **direitos inalienáveis, que entre estes estão a vida, a liberdade e a procura da felicidade**. Que a fim de assegurar esses direitos, governos são instituídos entre os homens, derivando seus justos poderes do consentimento dos governados; que, sempre que qualquer forma de governo se torne destrutiva de tais fins, cabe ao povo o direito de alterá-la ou aboli-la e instituir novo governo, baseando-o em tais princípios e **organizando-lhe os poderes pela forma que lhe pareça mais conveniente para realizar-lhe a segurança e a felicidade** (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, (s/d), grifo nosso).

Constituição do Japão, datada de 1947, determina, em seu título III, Dos Direitos e Deveres do Povo, Art. 13, que todas as pessoas têm direito à busca pela felicidade, desde que isso não interfira no bem-estar público, devendo o Estado, por lei e atos administrativos, empenhar-se na garantia às condições por atingir a felicidade (EMBAIXADA DO JAPÃO NO BRASIL, 1947).

Em 1972, o reino do Butão criou um indicador sistêmico socioeconômico, chamado Felicidade Interna Bruta (FIB). Este índice, base do questionário relativo à presente pesquisa, é usado hoje pelas Nações Unidas como nova fórmula para medir o progresso de uma nação, levando em conta nove itens, chamados dimensões, que estão retratadas no site Felicidade Interna Bruta (2009) da seguinte forma:

Bem-estar psicológico: avalia o grau de satisfação e de otimismo que cada indivíduo tem em relação a sua própria vida. Os indicadores incluem a prevalência de taxas de emoções, tanto positivas, quanto negativas, e analisam a autoestima, sensação de competência, estresse, e atividades espirituais (grifo nosso).

Saúde: mede a eficácia das políticas de saúde, com critérios como autoavaliação da saúde, invalidez, padrões de comportamento arriscados, exercício, sono, nutrição, etc (grifo nosso).

Gerenciamento equilibrado do tempo: o uso do tempo é um dos mais significativos fatores na qualidade de vida, especialmente o tempo para lazer e socialização com família e amigos. A gestão equilibrada do tempo é avaliada, incluindo tempo no trânsito, no trabalho, nas atividades educacionais, etc. (grifo nosso).

Vitalidade comunitária: foca nos relacionamentos e interações nas comunidades. Examina o nível de confiança, a sensação de pertencimento, a vitalidade dos relacionamentos afetivos, a segurança em casa e na comunidade, a prática de doação e de voluntariado (grifo nosso).

Educação: leva em conta vários fatores como participação em educação formal e informal, competências, envolvimento na educação dos filhos, valores em educação, educação ambiental, etc. (grifo nosso).

Cultura: avalia as tradições locais, festivais, valores nucleares, participação em eventos culturais, oportunidades de desenvolver capacidades artísticas, e discriminação por causa de religião, raça ou gênero (grifo nosso).

Meio ambiente: mede a percepção dos cidadãos quanto à qualidade da água, do ar, do solo, e da biodiversidade. Os indicadores incluem acesso às áreas verdes, sistema de coleta de lixo, etc. (grifo nosso).

Governança: avalia como a população enxerga o governo, a mídia, o judiciário, o sistema eleitoral, e a segurança pública, em termos de responsabilidade, honestidade e transparência. Também mede a cidadania e o envolvimento dos cidadãos com as decisões e processos políticos (grifo nosso).

Padrão de vida: avalia a renda individual e familiar, a segurança financeira, o nível de dívidas, a qualidade das habitações, etc. (grifo nosso).

Conforme determina a Ciência Hedônica, essas nove dimensões (padrão de vida econômico, governança, educação, saúde, vitalidade comunitária, resiliência ambiental, acesso à cultura, gerenciamento equilibrado do tempo e bem-estar psicológico), podem ser utilizadas em diversas culturas e ambientes, uma vez que são universalmente comuns, possuindo uma base transcultural e empírica, por meio de estudos científicos realizados nessas culturas.

Os pesquisadores entendem o FIB como muito mais que um mero indicador, mas sim, conforme esclarece o Instituto Visão Futuro ([20--?]), “um catalizador de mudança, um processo de mobilização social em prol do bem-estar coletivo e do desenvolvimento sustentável”. E preconiza que “ao se usar o FIB

como uma ferramenta de triagem para analisar como um dado projeto, enquanto o mesmo ainda está na sua fase de planejamento, impactará no bem-estar geral, conflitos entre os nove domínios podem ser evitados mais tarde”.

Desta forma, as nove dimensões do FIB são uma base sólida para se apurar o bem-estar subjetivo de uma determinada população, como por exemplo, a população formada pelos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Tal estudo torna-se ainda mais importante devido ao *status* constitucional que ganhou a felicidade nos últimos tempos no Brasil, conforme se verá mais adiante.

2.1.2. A felicidade no Brasil

Muito embora tal assunto seja de suma importância, no Brasil o tema felicidade ganhou ênfase apenas nos últimos tempos, com um dos melhores exemplos do *status* que a felicidade do cidadão tem alcançado na ordem pública, uma vez que recentemente fora aprovado o Projeto de Emenda Constitucional nº. 19, de 2010, chamado de PEC da Felicidade, que inclui a busca da felicidade no rol dos direitos sociais do artigo 6º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2010).

Para se entender a importância de tal alteração no texto constitucional, interessante apresentar o conceito de Constituição, formulado pelo atual Ministro da Justiça, Alexandre de Moraes (2004, p. 38): “Constituição deve ser entendida como a lei fundamental e suprema de um Estado”. Conceitua, ainda, os direitos sociais como os direitos fundamentais do homem, representando liberdades positivas que devem ser observadas obrigatoriamente pelo Estado (*Ibid.*, p. 203).

No PEC nº. 19/2010 utilizou-se a seguinte justificativa:

A expressa previsão do direito do indivíduo de perquirir a felicidade vem ao encontro da possibilidade de positivação desse direito, ínsito a cada qual. Para a concretização desse direito, é mister que o Estado tenha o dever de, cumprindo corretamente suas obrigações para com a sociedade, bem prestar os serviços sociais previstos na Constituição. A busca individual pela felicidade pressupõe a observância da felicidade coletiva. Há felicidade coletiva quando são adequadamente observados os itens que tornam mais feliz a sociedade, ou seja, justamente os direitos sociais – uma sociedade mais feliz é uma sociedade mais bem desenvolvida, em que todos tenham acesso aos básicos serviços públicos de saúde, educação, previdência social, cultura, lazer, dentre outros (BRASIL, 2010).

Diante da importância dada à felicidade, conforme visto acima, e de que a sua busca é um Direito Constitucional consagrado, procura-se descobrir o quanto ela pode afetar a produtividade de um servidor,

dentro de um órgão público, mais especificamente no Poder Judiciário de Santa Catarina. Mas antes, é necessário um breve relato sobre a felicidade e a qualidade de vida no trabalho.

2.1.3 Felicidade e a qualidade de vida no trabalho

Chiavenato (2016) ensina que uma organização não existe sem as pessoas, e depende delas para funcionar. E as pessoas não são recursos, mas sim entes de diferentes personalidades e diferenças, sujeitas às influências de diversos fatores e variáveis. Daí a importância de uma Gestão de Recursos Humanos efetiva, voltada às pessoas.

Em seu trabalho a respeito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Andrade (2011) extrai do modelo teórico de Walton (1973), os seguintes fatores necessários à QVT (grifos nossos):

Compensação justa e adequada, que nada mais é do que a remuneração recebida dentro dos padrões organizacionais, indicada pelo salário e pela jornada de trabalho.

Condições de trabalho seguras e saudáveis, com horários razoáveis, condições físicas que reduzam os riscos de danos e doenças e existência de critérios que respeitam a idade e estrutura física do colaborador, indicados pelo ambiente físico e salubridade.

Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, considerando potencialidades e desafio pessoal-profissional, indicadas pela autonomia concedida, capacitação múltipla e informações sobre o trabalho.

Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, definidas pelas oportunidades de carreira, por meio de educação formal, uso do conhecimento, das habilidades expandidas e das habilidades recém-adquiridas, indicadas pela carreira, desenvolvimento pessoal e estabilidade no emprego;

Integração social na organização, com ausência de preconceitos, e existência de habilidade social e valores comunitários.

Constitucionalismo na organização, com noções de cidadania e dos direitos e deveres legais dos cidadãos, indicados pelos direitos garantidos, privacidade e imparcialidade.

Trabalho e espaço total na vida do indivíduo, com valorização dos outros pilares que sustentam a vida das pessoas, como suas relações com a família, lazer, interesses comunitários e religiosos, indicados pela liberdade de expressão, vida pessoal preservada e horário previsível.

Relevância social do trabalho, com ações referentes ao meio ambiente, oportunidade de emprego, atendimento das necessidades sociais de saúde, transporte, comunicação e higiene, indicados pela imagem da empresa e sua responsabilidade social.

Continuando sua explanação, a autora evidencia os estados psicológicos críticos para motivação e satisfação de Hackman e Oldham (1975), que seriam: significação percebida do trabalho, que é o grau em que o trabalho tem significado, importância e valor para o indivíduo; responsabilidade percebida, ou seja, grau em que o indivíduo percebe que é responsável pelo resultado do trabalho; e conhecimento dos resultados do trabalho, quando o indivíduo sabe e compreende com que eficiência está desempenhando o trabalho. Segundo ela,

quando estas três condições estão presentes, uma pessoa tende a se sentir muito bem consigo mesma a partir do momento em que apresenta uma boa performance no trabalho e, ainda, procurará manter o desempenho para prolongar sua satisfação, o que chamam de motivação interna (ANDRADE, 2011, p. 35).

Andrade (2011, p. 2) cita, ainda, Albuquerque e Limongi-França (1998):

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

E conclui que “a importância de ações de assistência ao servidor não pode ser ignorada. Os serviços de atenção ao servidor têm um papel fundamental no contexto de trabalho” (ANDRADE, 2011, p. 42).

Do ponto de vista de Silva (2015, p. 11):

No mundo do trabalho, talvez mais do que em qualquer outro lugar, nos deparamos com o assustador (e maravilhoso) risco de viver. E nos digladiamos, a cada nova manhã, com a paúra (e com a alegria) de ter uma existência para tocar. As chances de tudo isso lhe tirar o sorriso do rosto são grandes.

Bem-estar subjetivo, que nada mais é do que a linguagem utilizada por psicólogos, especialistas do cérebro, sociólogos, enfim, por toda a sociedade científica, como sinônimo de felicidade, isso porque, conforme Lenoir “a felicidade é apenas subjetiva, somente se realiza por meio da satisfação de nossas preferências naturais” (2016, p. 19).

No meio corporativo, a felicidade tem toda uma influência no resultado de uma organização, uma vez que um estado depressivo e insatisfeito pode levar o trabalhador a:

passos na vida reduzidos a obrigações cumpridas no automático – sem jamais obter prazer pelos avanços feitos, sem jamais celebrar as conquistas realizadas. [...] Como se a vida tivesse que ser uma imensa e interminável lista de deveres a ser vencida. Como se existíssemos somente para cumprir tarefas e jamais para nos sentirmos bem (SILVA, 2015, p. 25).

O entendimento de Coutinho (2014) é de que a felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo.

Segundo Vasconcelos (2004), não se pode simplesmente assumir que as pessoas são felizes como ponto de partida, cabendo à organização ajudar as pessoas a se expressarem sobre isso, com inserção do tema em planos estratégicos.

Segundo Fernandes (2015, p. 16-17): “A felicidade é a causa, e o lucro, o efeito. Uma pessoa feliz consegue explorar todo o potencial das situações e tirar o melhor proveito delas”, um bom líder, antes de buscar lucro, deve valorizar as pessoas, deixando para trás a ideia de que “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Tal entendimento pode ser utilizado para o funcionalismo público, trocando a ideia de lucro pela de produtividade, pois o autor alega que a felicidade não está associada ao acúmulo de dinheiro e bens, e sim ao processo de melhoria contínuo (FERNANDES, 2015).

Nesse contexto, Coutinho (2014) entende que para um aumento da produtividade, que seria a quantidade e a qualidade com que se produz a partir dos recursos disponíveis, é salutar preocupar-se com o bem-estar subjetivo do servidor, pois o colaborador motivado aumenta a sua capacidade de adaptação a mudanças, contribuindo para criar um clima organizacional que dê valor à aprendizagem.

Segundo ele, o funcionário precisa sentir-se envolvido e desafiado no trabalho, ter oportunidade de progredir e sentir-se responsável pelo que faz. Ele aduz que “as empresas devem preocupar-se com a felicidade dos seus colaboradores, pois colaboradores felizes são determinantes para o seu sucesso”, e parte da motivação vem do fato de o colaborador saber que tem um papel importante dentro da organização que participa (COUTINHO, 2014, p. 18-19).

Percebe-se, no conteúdo exposto, que, independente de ser uma empresa pública ou privada, é importante assegurar que o funcionário esteja feliz no seu trabalho, não só porque é um direito que lhe foi garantido constitucionalmente, mas também porque isto repercute na sua produtividade e, consequentemente, no sucesso da organização.

Para se entender se o servidor é feliz e tem qualidade de vida em seu trabalho, é importante conhecer como ocorre a gestão de recursos humanos no setor público, assunto que se trata a seguir.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

O ser humano é um ser gregário, que vive em interação contínua com os seus semelhantes, ambas as partes envolvendo-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra tomará e vice e versa. Segundo Chiavenato (2016), a cooperação entre elas é essencial para a existência de uma organização, uma vez que ela só existirá quando: há pessoas capazes de se comunicarem; dispostas a contribuir com ação, sacrificando o controle de sua própria conduta; a fim de cumprirem um propósito comum. Todavia, a contribuição de cada participante na organização varia muito, em função dos sistemas de recompensas e contribuições aplicados pela própria organização e também das diferenças individuais existentes entre os participantes.

Os seres humanos estão em contínuo ajuste de várias situações, com o fim de satisfazer suas necessidades (fisiológicas, de segurança, de pertencer a um grupo social de estima e autorrealização), e manter o equilíbrio emocional. Eventual frustração de tais necessidades pode levar a problemas de ajustamento, e é fundamental à administração da organização “compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas”, o que pode ser entendido como saúde mental, segundo as seguintes características: as pessoas se sentem bem consigo mesmas; as pessoas se sentem bem em relação às outras pessoas; as pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida (CHIAVENATTO, 2016, p. 137-138).

Bergue (2005, p. 7) adverte que:

As pessoas possuem, em geral, um compromisso com o desempenho organizacional global: mas não são bem estruturadas, e tampouco perfeitamente visíveis, as trajetórias individuais ou setoriais de contribuição para a consecução dos objetivos institucionais. Ainda nos casos em que isso é obtido, não se dispõe de um modelo de aferição do cumprimento das metas, orientadas pelos objetivos institucionais, ou seja, da estratégia.

E conclui:

As pessoas, especialmente em organizações públicas, são um ativo essencial – o professor, o policial, o médico, o juiz, etc. –, não sendo admissível, sobretudo sob a perspectiva dos contribuintes e usuários, uma alocação e utilização ineficiente desses recursos (BERGUE, 2005, p. 14).

Ensina, ainda, que é salutar rever os paradigmas, em especial os relacionados aos gastos, partindo para uma abordagem que contemple a produtividade do indivíduo, possibilitando, assim que se pague uma remuneração justa e, também, para que a Administração possa diagnosticar problemas de desempenho, tomando atitudes que possibilitem a reorientação do gasto público e legitimem a ação estatal, o que possibilitará justificar os gastos públicos e seu o financiamento através de tributos (BERGUE, 2005, p. 14).

No entendimento de Siqueira e Mendes (2009, p. 242) a gestão de pessoas contribui, inclusive, à modernização do Estado, e ajuda a garantir a implementação de políticas públicas, por isto é importante “rever estruturas, torná-las mais leves e flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente suas funções”.

Uma das mudanças no modo de gerir as pessoas é a gestão por competências, assunto que se aborda a seguir.

2.2.1 Gestão de pessoas por competência

Com relação à atual visão sobre a gestão de pessoas, Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 25) entendem que as pessoas: “são a razão da existência de qualquer organização”. E acrescentam que: “a organização trabalha para elas, por elas e por meio delas. E para que a organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da gestão de pessoas”.

Conforme Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 25-26), a “gestão de pessoas pode acontecer por meio de diferentes estratégias”. E uma das estratégias de gestão de pessoas no momento é “a gestão de competências que visa justamente valorizar as competências que as pessoas já possuem e desenvolver aquelas que são necessárias”.

Autores como Zafarian (2001), Xavier (1998), Dutra (2001), trazem diferentes interpretações para a palavra competências. Porém, para melhor compreensão do assunto, usa-se a definição de Fleury (2002) citada por Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 34), a saber:

a autora sempre ressalta que as competências sempre são contextualizadas e define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse contexto, Girardi, Tosta e Pacheco (2009, p. 40) afirmam que: “é necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho”.

De acordo com Resende (2003), a gestão por competência nas organizações estimula o autodesenvolvimento das qualificações e capacitações, melhora o desempenho gerencial, favorece à administração de talentos e carreiras, e auxilia na busca de critérios mais justos de remuneração.

Dessa forma, Girardi, Tosta e Pacheco (2009) concluem que, para executar uma gestão por competências e beneficiar-se com seus resultados, é necessário haver políticas e ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas e um mapeamento de competências eficientes para auxiliar nos processos administrativos. E acrescentam: “nota-se que a Gestão por Competências muito pode contribuir para uma Gestão de Pessoas moderna, eficiente, eficaz e estratégica para os mais diversos tipos de organizações” (p. 42).

No Poder Judiciário de Santa Catarina, iniciaram-se os primeiros passos para implantação do modelo de gestão por competências. Fato este tão importante que o servidor Marcelo Dias e Silva, Chefe da Seção de Acompanhamento de Pessoas e Gerente do Projeto de Mapeamento de Competências das funções exercidas na Justiça de 1º Grau do TJSC, foi convidado pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) para participar do “1º Fórum Aprimore - Competências, Resultados e Inovação”, nos dias 19 e 20 de maio de 2016, em Brasília, evento realizado com a finalidade de fomentar Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública e compartilhar experiências de Tribunais e outros órgãos públicos que já iniciaram seus processos de implantação deste modelo de gestão. O servidor Marcelo compartilhou a experiência do TJSC em relação às atividades de mapeamento de competências, e debateu sobre “qual mudança ocorre ou ocorrerá com a implantação da Gestão por Competências em sua organização”, tema proposto pela organização do evento. (SANTA CATARINA, 2016e).

Conforme notícia vinculada no site do Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina (SINJUSC, 2016), no dia 5/9/2016 apresentou-se ao Conselho Gestor, o Projeto Mapeamento de Competências, para as funções exercidas no 1º grau de jurisdição, que realiza um estudo analítico visando adequar o TJSC aos novos rumos de uma gestão moderna e mais eficiente. O processo é de iniciativa da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), sob o nº 548710-2014.2. Após o debate, os desembargadores autorizaram a continuidade de tais estudos, inclusive sendo estendidos para a justiça de 2º grau.

Entende-se que o TJSC caminha a passos largos para uma nova gestão de recursos humanos: a gestão por competências.

2.2.3 Gestão de pessoas no Tribunal de Justiça de SC

Enquanto se mapeiam as competências necessárias e efetuam-se estudos à implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no TJSC, a Gestão de pessoas ocorre como se descreve a seguir, com dados extraídos do Portal do Servidor do Poder Judiciário de SC.

O quadro de pessoal do Poder Judiciário é composto por servidores efetivos e comissionados, estagiários, voluntários e terceirizados, variando conforme a lotação. A nomeação dos efetivos depende de aprovação prévia em concurso público. Ao servidor efetivo podem ser atribuídas outras funções de responsabilidade, não inerentes ao cargo, mediante designação, para exercer uma função gratificada, ou cargo em comissão, em lei de livre nomeação e exoneração (SANTA CATARINA, 2016).

Desde a investidura no cargo, o servidor público civil é vinculado ao regime jurídico estatutário estabelecido pela Lei nº. 6.745/1985. A partir desse ingresso, tem início a vida funcional, norteadas por direitos e obrigações, para cumprir a função Jurisdicional do Estado (SANTA CATARINA, 2016).

O acompanhamento do desempenho e da satisfação do servidor ocorre por meio da avaliação de desempenho e do estágio probatório, da pesquisa de satisfação e do programa de melhoria do clima organizacional.

Na avaliação de desempenho se examina a atuação do servidor nas suas atribuições durante a vida funcional; realiza-se em dois períodos semestrais: de junho a novembro e de dezembro a maio (SANTA CATARINA, 2016).

O estágio probatório compreende um período de 3 anos de efetivo exercício, após a posse, em que se avalia ser conveniente ou não a sua permanência no cargo para o qual foi nomeado. Nesse período são observados, por meio de avaliações trimestrais, os requisitos idoneidade moral, assiduidade/pontualidade, disciplina e eficiência (SANTA CATARINA, 2016).

A Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores é um levantamento virtual que tem como objetivo medir, por meio de índices, a satisfação dos colaboradores do Poder Judiciário catarinense quanto aos componentes estruturais, organizacionais e comportamentais percebidos direta ou indiretamente no ambiente de trabalho. Seus resultados ajudam a planejar e desenvolver ações à melhoria constante do ambiente de trabalho (SANTA CATARINA, 2016).

Com o Programa de Melhoria do Clima Organizacional se verifica o grau de satisfação dos colaboradores com relação à instituição, à equipe de trabalho e às chefias; e identificam-se as causas de possíveis insatisfações, e, com base nos dados implementam-se em conjunto com os colaboradores ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho. Ele só é aplicado se for requerido pelo Magistrado, chefias ou servidor, desde que com autorização do Diretor do Foro ou do Diretor da área, no caso do Tribunal de Justiça (SANTA CATARINA, 2016).

A progressão funcional é o avanço do servidor para outra referência na Tabela de Vencimentos do Poder Judiciário de Santa Catarina, ela ocorre por meio da promoção por aperfeiçoamento, por desempenho ou por tempo de serviço.

A Promoção por aperfeiçoamento é regulamentada pela Resolução n. 44/2013-GP, alterada pela Resolução n. 22/2014-GP e pela Resolução GP n. 33/2016, que permite a ascensão de uma para outra referência na tabela de vencimentos quando comprovar participação em cursos de acordo com os seguintes critérios: cursos de atualização e aperfeiçoamento, cursos de pós-graduação, de acordo com a regras estabelecidas (SANTA CATARINA, 2016).

O servidor avançará uma referência na tabela de vencimentos a cada 365 dias de efetivo exercício (promoção por desempenho), contados a partir da nomeação, ou da última promoção por desempenho ou por tempo de serviço, se houver obtido média igual ou superior a 75% de aproveitamento nas duas avaliações de desempenho anteriores à data de promoção. O servidor em estágio probatório receberá as promoções referentes ao período do estágio somente na data em que o concluir (SANTA CATARINA, 2016).

O servidor avançará uma referência na tabela de vencimentos a cada 1.095 dias de efetivo exercício (promoção por tempo de serviço), contados da última promoção por desempenho ou por tempo de serviço se, por três anos consecutivos, não alcançar a média necessária para promoção por desempenho, ou por igual período estiver à disposição de órgão não integrante do Poder Judiciário ou exercendo mandato eletivo (SANTA CATARINA, 2016).

O servidor público estadual dispõe de uma série de modalidades de afastamentos e de licenças, previstas em legislação específica, que visa equalizar as necessidades do servidor e da administração pública. Entre elas constam: licença para doação de sangue; Folga da Justiça Eleitoral; Folgas diversas; Folga do plantão judicial/circunscricional; Licença adoção; Licença especial para exercer mandato classista; Licença gala; Licença gestação; Licença nojo; Licença para concorrer a cargo eletivo; Licença para exercer cargo eletivo; Licença para tratamento de saúde própria; Licença para tratamento de saúde em pessoa da família; Licença para tratar de interesses particulares; Licença paternidade; Licença-prêmio; Serviço militar obrigatório; e Viagem a serviço ou para participar de cursos (SANTA CATARINA, 2016).

A jornada de trabalho de todos os servidores do Poder Judiciário é de 7 horas ininterruptas, com o total de 35 horas semanais, conforme previsto n art. 10 da Lei Complementar Estadual n. 493/2010. O horário de expediente do Poder Judiciário de Santa Catarina foi fixado pela Resolução TJ n. 7/2006 das 12h às 19h.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, tem uma política de concessão de benefícios voltada aos seus interesses e aos interesses dos servidores, todos instituídos e regulamentados por resolução, que também estabelece os critérios de concessão. São eles: Abono de permanência, Auxílio alimentação, Auxílio creche, Auxílio funeral, Auxílio saúde, Empréstimo consignado, Vale transporte (SANTA CATARINA, 2016).

Cabe aqui ressaltar sobre o auxílio saúde: é o benefício assistencial concedido para custeio parcial de despesas com plano de assistência médica/odontológica e seguro saúde, do titular ou dos dependentes.

O benefício corresponde ao valor comprovadamente gasto com plano de assistência médica/odontológica e/ou seguro saúde, incluídas as despesas com coparticipação do beneficiário e de seus dependentes, até o limite individual verificado pela faixa etária, conforme tabela elaborada pelo TJSC (SANTA CATARINA, 2016).

São beneficiários do Auxílio-saúde do Poder Judiciário de Santa Catarina: Magistrados ativos e inativos; Servidores efetivos ativos e inativos; e Servidores exclusivamente comissionados.

Remuneração é a retribuição mensal paga ao funcionário pelo exercício do cargo, correspondente ao vencimento e vantagens pecuniárias. Nela se incluem: o Adicional por tempo de serviço – triênio (acréscimo sobre o vencimento do servidor, de forma definitiva, a cada três anos de efetivo serviço público); as gratificações (vantagens pecuniárias concedidas em razão de condições excepcionais de trabalho), tais como: Gratificação de exercício de funções, Gratificação de fiscal de concurso, Gratificação de insalubridade, Gratificação de nível superior, Gratificação de opção de vencimento, Gratificação de participação em sindicância e processo disciplinar, Gratificação de sessão de Júri, Gratificação de substituição; e, quando for o caso, a Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável (VPNI) que consiste em porcentagem sobre o valor equivalente à diferença entre o vencimento do cargo efetivo e o do cargo comissionado ou da função de confiança. (SANTA CATARINA, 2016).

Denota-se que o TSJC se preocupa em bem gerir os servidores públicos, principalmente para bem atender ao jurisdicionado e cumprir sua missão. Para tanto, moderniza-se como se constata na sequência.

2.3 A MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO E O CONSEQUENTE AUMENTO NAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES

O Poder Judiciário é conceituado por Moraes (2004, p. 463-465) como: “um dos três poderes clássicos previstos pela doutrina e consagrado como poder autônomo e independente de importância crescente no Estado de Direito”. Ensina também que: “é preciso um órgão independente e imparcial para velar pela observância da Constituição e garantidor da ordem na estrutura governamental”. Esclarece ainda que sua função típica é a “imposição da validade do ordenamento jurídico, de forma coativa, toda vez que houver necessidade”.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) definiu, em seu planejamento estratégico de 2015/2020, que a missão do Poder Judiciário é “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” e “ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

O Mapa Estratégico elaborado pelo Poder Judiciário catarinense não difere muito. Sua missão é “realizar a Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, e “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (SANTA CATARINA, 2016b).

Assim, vê-se que tanto o CNJ quanto o PJSC falam em efetividade e celeridade.

Para que se alcance tal objetivo, o Poder Judiciário vem passando por inúmeras inovações tecnológicas, como, por exemplo, a implantação do processo eletrônico (SANTA CATARINA, 2016a).

Conforme estudo realizado por Fernandes (2013, p. 28), “visando oferecer efetiva e ágil prestação jurisdicional, o processo de modernização do Judiciário envolveu inovações tecnológicas e mudanças na organização do trabalho, impactando na saúde e no bem-estar dos trabalhadores”, concluindo o seguinte:

Ressalta-se que a virtualização do processo e a busca pelo cumprimento das metas de julgamento geraram mudanças significativas no contexto de produção, impondo novas exigências aos trabalhadores. Tais exigências podem ser ilustradas pelos estudos de Andrade (2011), Brasil (2009), Jorge (2009), Moura (2009) e Tavares (2003), que apontam que os trabalhadores do Poder Judiciário são submetidos a volume cumulativo e a sobrecarga de trabalho, a alto nível de exigência de produtividade, a falta de autonomia e a priorização da quantidade de julgados em detrimento da qualidade, comprometendo a organização do trabalho. O campo da presente pesquisa, assim como os demais órgãos do Poder Judiciário, foi e ainda é afetado por esse novo cenário de modernização, virtualização de processos e determinação de metas, fazendo-se necessário investigar os impactos dessas mudanças na QVT e as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho que emergem nessa conjuntura (FERNANDES, 2013, p. 32).

Em consonância com o exposto, Andrade (2011, p. 29) aduz que:

Essa modernização promove, sim, a agilidade dos processos de trabalho. Contudo, acarreta a necessidade de amplo treinamento, tempo para aprendizado e assimilação do funcionamento dos novos sistemas, mudanças no modo de agir e operar dos trabalhadores em suas atividades e, entre outros aspectos, a intensificação do trabalho.

Assim, nota-se que o crescente aumento de trabalho e uma busca constante por produtividade podem gerar prejuízos ao bem-estar subjetivo do servidor. O próprio PJSC está preocupado com a saúde dos servidores e magistrados após a implantação do sistema de processo virtual, e vem efetuando estudos nesse sentido, todavia, nada efetivo foi apresentado até agora (SANTA CATARINA, 2016c).

Em razão disso, analisa-se o impacto da modernização e do aumento de atividades dos servidores na produtividade do Poder Judiciário de Santa Catarina, por meio de questionário aplicado, cujo resultado revela-se na seção 4, após a exposição da metodologia empregada na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (1998), a pesquisa científica é composta de duas fases: antecedente e consolidadora. A antecedente resume-se no projeto, que nada mais é do que uma carta de intenções. A consolidadora é a fase em que se realiza o relatório do que foi estudado e realizado, com os resultados e conclusões.

Triviños (1987) leciona que a pesquisa realizada por meio de questionário é neutra, podendo ser tanto quantitativa como usar um enfoque qualitativo, ou ambos, que é o caso da pesquisa em epígrafe.

Segundo o Instituto Visão Futuro ([20--?]), um relatório feito por uma comissão formada pelo francês Nicolas Sarkozy (s/d), composta por sete ganhadores do Nobel em Economia concluiu que é possível efetuar a coleta de dados significativos no que tange ao bem-estar subjetivo, que é a forma como os cientistas chamam a felicidade, por meio de medidas quantitativas, com a aplicação de questionário, gerando, desta forma uma melhor compreensão dos fatores determinantes da qualidade de vida das pessoas, com um alcance além de renda e condições materiais. Em razão disso, alegam, que é de suma importância a inclusão de perguntas relativas ao bem-estar subjetivo em levantamentos estatísticos de grande escala feitos por órgãos oficiais de estatística.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, ou seja, expõem características de determinada população, no caso os servidores ativos estáveis, com exceção dos exclusivamente comissionados, do Poder Judiciário de Santa Catarina. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário; bibliográfica, com análise de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses, e, por fim, documental, com análise de documentos e comunicações informais fornecidos por órgãos públicos e privados (VERGARA, 1998).

O universo da pesquisa são os 4393 Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina (em 1/9/2016), e os sujeitos são servidores ativos do Poder Judiciário de Santa Catarina, excetuados os exclusivamente comissionados. A amostra por acessibilidade foi retirada daqueles que se sujeitaram a responder o questionário, encaminhado por e-mail, que totalizou 283 servidores, entre 30/08/2016 e 14/09/2016.

O questionário aplicado aos servidores ativos do Poder Judiciário de Santa Catarina, excluídos os exclusivamente comissionados, atingiu um total de 283 participantes. Usou-se o site www.survio.com.br, para aplicação e quantificação dos dados obtidos e expostos por meio de porcentagem. As planilhas com os resultados constam do Apêndice A e os dados e suas análises interpretativas se estampam na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Baseando-se no índice de cálculo das nove dimensões para apurar a Felicidade Interna Bruta (FIB) de uma população, e no modelo teórico de Walton, explicado por Andrade (2011), utilizado para determinar os fatores necessários para haver Qualidade de Vida no Trabalho, expostos no referencial teórico, formularam-se questões relativas à satisfação com a vida, organização, políticas de saúde oferecidas pela organização, carga horária, interação com a comunidade, capacitação, oferecimento de eventos culturais de interação social, ambiente de trabalho, imagem da organização perante o servidor, consideração de opiniões pela organização, remuneração, influência da felicidade na produtividade, influência da satisfação com a organização na produtividade, bem como a influência de tais fatores na felicidade no trabalho.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA

O questionário se divide em três partes. Na primeira, busca-se descobrir o FIB dos servidores do PJSC, para avaliar se o servidor do PJSC sente bem-estar subjetivo com relação ao seu trabalho. Na segunda, investiga-se se estes servidores entendem que felicidade pessoal e satisfação quanto ao PJSC os leva a um aumento de produtividade. Por fim, procura-se saber os fatores que mais influenciam no aumento da produtividade, segundo o modelo proposto por Walton.

4.1.1 A Felicidade Interna Bruta do Poder Judiciário de Santa Catarina

A pesquisa inicia com duas perguntas relacionadas à primeira dimensão do FIB: o Bem-Estar Psicológico. Pergunta-se primeiro o grau de satisfação e otimismo do servidor com relação a sua própria vida (autoestima, sensação de competência, estresse, espiritualidade, etc.). Os resultados apontam que a maioria se sente satisfeita ou muito satisfeita com a própria vida, o que resulta em 72% de servidores. Na segunda questão, se verifica o grau de satisfação e otimismo do servidor com relação ao seu trabalho dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina. Os resultados mostram uma população dividida, sendo que mais da metade dos participantes demonstra estar satisfeito ou muito satisfeito, totalizando 44,4% dos servidores. Todavia, o número de insatisfeitos ou muito insatisfeitos superou esse resultado, com 47,9%.

A terceira pergunta versa quanto à satisfação do servidor perante as políticas de saúde ofertadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, representando a segunda dimensão do FIB: a Saúde. Com relação às políticas de saúde oferecidas pela organização, a grande maioria dos servidores participantes se disse insatisfeita ou muito insatisfeita, totalizando 68,8%. Salienta-se que apenas um participante se disse muito satisfeito com as políticas de saúde oferecidas pelo TJSC.

Em seguida, procura-se definir a satisfação do servidor quanto a sua carga horária, e se sobra tempo para lazer, socialização com a família e amigos, esportes, atividades educacionais, etc., representando a

terceira dimensão do FIB: Gerenciamento Equilibrado do Tempo. A maioria dos servidores considera normal a carga horária de trabalho, com 48,6%. Todavia, 38,7% entende que quase não sobra tempo para outras atividades.

A quinta indagação aborda sobre o quanto o Poder Judiciário de Santa Catarina permite ao servidor boa interação e relacionamento com a comunidade que atende, incentivando práticas como doação e voluntariado, representando a quarta dimensão do FIB: Vitalidade Comunitária. A maioria dos servidores, 57,1%, considera que o Tribunal de justiça não permite boa interação com a comunidade.

A sexta pergunta relaciona-se à dimensão Educação, questiona se o Poder Judiciário de Santa Catarina proporciona ao servidor oportunidades de ampliar sua educação/capacitação. A grande maioria dos servidores está satisfeita com as oportunidades de educação/capacitação oferecidas pelo PJSC, respondendo que, sempre, ou às vezes, a organização fornece tais oportunidades, num total de 78,0%.

A sétima pergunta refere-se ao oferecimento pelo Poder Judiciário de Santa Catarina de participação em eventos culturais voltados a sua atividade, como encontros de cargos ou para integração entre os servidores, representa a sexta dimensão: Cultura. A grande maioria dos servidores se sente insatisfeita com a oferta de eventos culturais por parte da organização, num total de 70,2%.

O oitavo questionamento sobre o FIB representa a sétima dimensão: o Meio Ambiente, indaga se o Poder Judiciário de Santa Catarina proporciona ao servidor um ambiente de trabalho agradável e tranquilo à execução de suas atividades. Exatamente a metade dos servidores, 49,6%, considera agradável e tranquilo o ambiente de trabalho oferecido pela organização. Todavia, 41,8% entende que o TJSC não proporciona um ambiente agradável e tranquilo à execução de suas atividades.

A nona e a décima pergunta relacionam-se à dimensão Governança. Primeiramente, busca-se saber como o servidor enxerga o Poder Judiciário de Santa Catarina em termos de responsabilidade, honestidade e transparência. A maioria dos servidores, ou seja, 37,2% consideram ruim, ou péssimo o PJSC nos quesitos responsabilidade, honestidade e transparência. Em seguida, se pergunta se o servidor acha que sua opinião é levada em conta nos processos decisórios do Poder Judiciário de Santa Catarina. A grande maioria dos servidores, 79,1%, entende que o TJSC não leva sua opinião em conta nos processos decisórios.

A décima primeira pergunta refere-se à nona e última dimensão do FIB: Padrão de Vida. Indaga-se ao servidor se ele está satisfeito com sua remuneração em relação ao seu cargo. 67,7% dos servidores estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a sua remuneração.

De onze perguntas sobre o FIB, os servidores se declaram satisfeitos em três delas, considerando a média aritmética de zero a dez, em relação às porcentagem adquiridas com as notas constantes da Tabela 1:

Tabela 1: Médias atribuídas às dimensões do FIB pelos servidores

Dimensões	Médias
Bem-estar psicológico	5,8
Saúde	0,7
Gerenciamento equilibrado de tempo	4,8
Vitalidade comunitária	1,9
Educação	7,8
Cultura	2,9
Meio ambiente	4,9
Governança	3,6
Padrão de vida	2,7

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para o cálculo utiliza-se a média aritmética simples, se somam as notas totais dadas pelos participantes da pesquisa em cada item, e se divide pelo número de dimensões, para se alcançar uma média, conforme a seguinte fórmula:

$$\text{FIB} = \frac{5,8+0,7+1,2+1,9+7,8+2,9+4,9+3,6+2,7}{9 \text{ dimensões}}$$

Considerando o cálculo demonstrado, o índice de Felicidade Interna Bruta dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, numa escala de zero a dez é de apenas 3,1.

Os itens que merecem atenção e melhora são: Saúde, Governança e Padrão de Vida. Em contrapartida, a Educação merece destaque como o item de maior satisfação do servidor do Poder Judiciário de Santa Catarina.

4.1.2 Influência da felicidade do servidor na produtividade

Formularam-se duas questões sobre a influência da felicidade do servidor na sua própria produtividade.

A primeira indaga se estar feliz influencia na sua felicidade, sendo que a imensa maioria, 90,1%, acredita que sim.

A segunda objetiva conhecer se estar satisfeito com o Poder Judiciário influencia na produtividade. O resultado é praticamente o mesmo, já que a imensa maioria, 93,8%, acredita que sim, estar mais satisfeito

com o PJSC influencia na sua produtividade.

Assim, resta claro que investir no bem-estar subjetivo do servidor, segundo ele próprio, pode alterar positivamente os resultados finais de produtividade da organização.

Uma vez que se chegou a tal conclusão, realiza-se uma análise para apurar quais fatores mais influenciam na felicidade do servidor quanto ao seu trabalho.

4.1.3 Fatores que influenciam na produtividade

Segundo Andrade (2011), Walton elaborou um modelo que buscava equilibrar trabalho e vida pessoal, estabelecendo fatores que podem influenciar na Qualidade de Vida no Trabalho. Utilizando-se de tal modelo, apontam-se, em ordem decrescente, os fatores que os servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina entendem influenciar na sua QVT, revelados na Tabela 2:

Tabela 2: Fatores que influenciam na QVT dos servidores do PJSC

Fatores	Porcentagem %
Remuneração justa e adequada: a maioria entende que influencia muito	84,4
Condições de trabalho seguras e saudáveis: a maioria entende que influencia muito	78,2
Horários razoáveis: a maioria entende que influencia muito	77
Oportunidade de crescimento dentro da organização	75,3
Oportunidades para usar e desenvolver suas capacidades: a maioria entende que influencia muito	62,6
Valorização da vida pessoal: a maioria entende que influencia muito	60,9
Autonomia: a maioria entende que influencia muito	52,7
Imagem da organização e de sua responsabilidade social perante a comunidade: a maioria entende que influencia muito	51
Consciência dos seus direitos e deveres: a maioria entende que influencia	49,4
Integração social na organização: a maioria entende que não influencia muito	39,5

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Assim, constata-se que, o fator de maior influência no bem-estar subjetivo do servidor do Poder

Judiciário é uma remuneração justa e adequada, seguido de condições de trabalho seguras e adequadas, horários razoáveis e oportunidade de crescimento dentro da organização. Dos itens citados acima, o servidor do PJSC mostra-se muito insatisfeito com todos, com exceção do horário de expediente, cuja maioria entende ser um horário de expediente normal à categoria.

4.1.4 Gestão de pessoas voltada ao bem-estar e felicidade do servidor

Os itens cujos servidores demonstram insatisfação segundo análise do FIB, são: Saúde, Governança e Padrão de Vida, e os fatores que mais influenciam em sua felicidade são: remuneração justa e adequada, condições de trabalho seguras e adequadas, horários razoáveis e oportunidade de crescimento dentro da organização.

Uma gestão de pessoas voltada ao bem-estar subjetivo dos servidores pode mudar tal realidade. O mais próximo que se tem chegado disso é a chamada Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que esta se preocupa com inúmeros aspectos, como: intelectuais, emocionais e morais, dando ao servidor oportunidade de exercer suas funções na área em que é dito competente, desde que lhe seja oferecida a oportunidade de aperfeiçoamento continuamente (AMARAL, 2008).

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (2016), adotar a gestão por competências como modelo de capacitação gera inúmeros benefícios para o setor público, em especial para os servidores, uma vez que promove melhora dos programas de capacitação e seleção, favorece à alocação de pessoas, a movimentação interna e a avaliação de desempenho, além de adequar as atividades exercidas pelo servidor e aumentar a motivação, promovendo resultados organizacionais mais efetivos.

Neste sentido, Ferreira (2012, p. 2) evidencia que:

Devemos ainda mapear as competências estratégicas do Poder Judiciário, ou seja, descobrir o que sabemos fazer e traçar o ideal do que deveremos fazer/saber. Para tanto, é preciso construir um instrumento de verificação objetivo e de fácil manuseio. Com as competências mapeadas será possível fazer a lotação dos servidores de forma mais eficiente, avaliá-los de forma mais objetiva e quem sabe até estabelecer critérios para ocupação de cargos e funções comissionadas. Isso é gestão por competência.

Tal medida já é objeto de estudo, inclusive, de um servidor do Poder Judiciário de Santa Catarina, Marcelo Dias e Silva, atual chefe da Seção de Acompanhamento de Pessoas e gerente do Mapeamento de Competências das funções exercidas na justiça de 1º grau (SANTA CATARINA, 2016e). O objetivo do projeto é mapear, até 31/12/2016, 100% das competências das funções da Justiça de primeiro e segundo grau, o que fornecerá subsídios para implantação deste tipo de gestão (SANTA CATARINA, 2015a).

A implementação no PJSC da gestão de pessoas por competência, sem dúvida, aumenta a felicidade do servidor perante seu trabalho, uma vez que ele executará as atividades as quais realmente está apto, além de ser-lhe dada constante oportunidade de capacitação, dentro da área em com a qual se identifica, o que, automaticamente, gera motivação e aumento da produtividade.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se com o presente estudo, analisar, por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa, e da utilização do método indutivo, os fatores que influenciam na felicidade dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Com este objetivo em mente, por meio do questionário aplicado, observou-se que o servidor do Poder Judiciário de Santa Catarina está com nível de bem-estar subjetivo consideravelmente baixo, apresentando índice FIB de 3,1, numa escala que vai de 0 a 10, o que merece estudos por parte da administração.

O impressionante número de 93,8% admite, ainda, que, sentir-se feliz com o PJSC o faz produzir mais, e os fatores que mais influenciam nessa felicidade são: uma remuneração justa, um ambiente de trabalho seguro e adequado, horário de serviço razoável e oportunidade de crescimento na organização, sendo que comparando ao resultado do FIB, o servidor está satisfeito, apenas, com o ambiente de trabalho, que considera seguro e adequado, e com o horário de serviço, que considera razoável.

O item que recebeu a menor nota dos servidores foi Saúde. O próprio Poder Judiciário de Santa Catarina denota preocupação neste aspecto perante a nova realidade trazida com a implantação do processo virtual. Todavia, oferece, atualmente, atendimento médico, psicológico e odontológico apenas na Capital do Estado, sendo que as demais regiões estão desamparadas. O plano de saúde que possui convênio com a organização, muito embora não seja de todo ruim, tende a atender eficazmente apenas os grandes centros, não oferece grande gama de médicos, clínicas e laboratórios nas cidades interioranas.

O Auxílio Saúde fornecido atinge tão somente os contratantes de planos de saúde particulares, uma vez que o valor relativo aos contratantes do plano oferecido pela organização é repassado diretamente à Secretaria de Estado da Administração, e o valor é baixo, uma vez que o custo de um plano de saúde é, em média, R\$ 270,00 por pessoa, segundo a revista EXAME (2015), aumentando significativamente conforme a idade do contratante, e valor repassado a título de auxílio ao servidor varia entre R\$100,00, para servidores até 29 anos, e R\$ 300,00, para servidores com 60 anos ou mais, mesmo que o servidor tenha dependentes no plano de saúde (SANTA CATARINA, 2016f).

As políticas de saúde precisam ser revistas com urgência. Como existe na Capital do Estado, poderiam ser criadas unidades regionais com médico, psicólogo e dentista para atendimento dos servidores das demais regiões. A criação de convênios com planos de saúde que oferecessem descontos aos servidores e

dependentes também seria importante, uma vez que daria ao servidor opção de escolha entre os convênios que melhor atendessem a sua região. Sugere-se a aplicação de ginástica laboral nas comarcas, com eventual convênio com instituições de ensino que possuam curso de Educação Física, que poderiam atender as comarcas próximas, ou até mesmo disponibilização de uma vaga de estágio para o curso de Educação Física em cada comarca, para que o mesmo aplicasse as aulas em todos os setores.

Outro item que recebeu notas baixas do servidor foi o quesito Governança. O servidor não se sente ouvido e considerado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, e está insatisfeito com sua imagem quanto à transparência, honestidade e responsabilidade. Sugere-se maior transparência na divulgação de decisões e maior acessibilidade do servidor nesse processo, com realização de reuniões periódicas entre a presidência e os servidores escolhidos por região para representação, nas quais seria proporcionado aos servidores oportunidade de exposição de eventuais queixas, oferecimento de sugestões para melhora em diversas áreas e também um momento à organização explicar o porquê de eventuais medidas não poderem ser acatadas, e ampla divulgação dos resultados obtidos a todos os servidores.

O item padrão de vida também recebeu uma avaliação baixa por parte dos servidores, os quais se mostraram insatisfeitos com os seus vencimentos. Este aspecto poderia ser resolvido com a aprovação do Novo Plano de Cargos e Salários, cujas negociações estão consideravelmente paradas, segundo a presidência do TJSC, em virtude da inviabilidade econômica decorrente da crise financeira que assola o país. Sugere-se que este tópico seja tratado como prioridade por parte da administração, com a reabertura das negociações de forma mais transparente perante os servidores.

Por fim, sugere-se a implementação da Gestão de Pessoas por Competências, o que é orientação, inclusive, do CNJ, e, comprovadamente, eleva o índice de motivação dos servidores, que se sentirão mais aptos a trabalhar numa área com a qual se identifiquem, podendo tirar maior proveito dos cursos de capacitação, e se sentindo mais desafiado a aumentar a produtividade.

É primordial preocupar-se com a felicidade do servidor, pois o servidor feliz trabalha mais, atende melhor a comunidade, comete menos erros e produz muito mais. O servidor feliz tornará o Poder Judiciário de Santa Catarina mais eficiente, célere e humanizado, e isso nada mais é que sua principal missão.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

ANDRADE, Polyanna Peres. **Sentimento de (in) justiça na justiça**: fatores (des) estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

BERGUE, Sandro Trescatro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise – PUC: 2005 n. 2. vol. 16.

BRASIL. Senado Federal. **Proposta de Emenda à Constituição nº 19**, de 2010 - (PEC DA FELICIDADE). Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/97622?o=d>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estratégia judiciário 2020**. 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/03/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. **Comunidade da gestão por competências**. 2015a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao/gestao-por-competencias>>. Acesso em: 12 set. 2016.

COUTINHO, Miguel Ramos de Castro Pereira. **A felicidade no trabalho**: implicações no valor da empresa e no indivíduo. Lisboa, 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Gestão – Lisboa, 2014.

EMBAIXADA DO JAPÃO NO BRASIL. **A Constituição do Japão**. 1947. Disponível em: <<http://www.br.emb-japan.go.jp/cultura/constituicao.html>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

EXAME. **Os preços médios dos planos de saúde particulares no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/os-precos-medios-dos-planos-de-saude-particulares-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2016.

FELICIDADE INTERNA BRUTA. **O que é FIB?** 2009. Disponível em: <<http://www.felicidadeinternabruta.org.br/sobre.html>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

FERREIRA, Diogo Albuquerque. **Um sonho em construção**. 2012. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/eadcnj/file.php/1/Um_sonho_em_construcao.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

FERNANDES, Livia Carolina. **Estamos o tempo todo enxugando gelo**: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

FERNANDES, Márcio. **Felicidade dá Lucro: lições de um dos líderes empresariais mais**

admirados do Brasil. 1. ed. São Paulo: Portifolio-Penguin, 2015.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (Org.). **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. v. 2. Florianópolis: Pandion, 2009.

INSTITUTO VISÃO FUTURO. **Perguntas e respostas sobre felicidade interna bruta**. [20--?]. Disponível em: <<http://www.visaofuturo.org.br/pdfs2/Perguntas%20e%20Respostas%20Sobre%20o%20FIB.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

LENOIR, Frédéric. **Sobre a felicidade: uma viagem filosófica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SANTA CATARINA. **OAB/SC debate com TJSC problemas na justiça de primeiro grau**. 2015. Disponível em: <<http://www.oab-sc.org.br/banco-oportunidades/noticias/oabsc-debate-tjsc-problemas-na-justica-1o-grau/11760>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **TJSC conclui processo de formulação de metas e prioridades estratégicas para 2016**. 2015a. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tjsc-conclui-processo-de-formulacao-de-metas-e-prioridades-estrategicas-para-2016>>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. _____. **Projeto Aprimorar**. 2015b. Disponível em: <http://portal.tjsc.jus.br/documents/74504/1319995/01_03_Ata_CGRPG_Bienio2014-2015_Reuniao_2015_05_26_Anexo1_CGI_Aprimorar.pdf/5ecabc69-7c76-44a3-8dae-eff1465871bf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. _____. **Projeto de implantação do processo eletrônico**. 2016a. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/primeiro-grau/projeto-ipe>>. Acesso em: 01 set. 2016.

_____. _____. **Missão e visão**. 2016b. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. _____. **Cuidados com a saúde**. 2016c. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/pesquisa>>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. _____. **Processo eletrônico no primeiro grau**. 2016d. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/primeiro-grau?inheritRedirect=true>>. Acessado em: 28 ago. 2016.

_____. _____. **Informes – Gestão de pessoas por competências**. 2016e. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/-/gestao-de-pessoas-por-competencias?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. _____. **Auxílio saúde**. 2016f. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/auxilio/saude?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 12 set. 2016.

SILVA, Adriano. **Ansiedade corporativa**: confissões de estresse e depressão no trabalho e na vida. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2015.

SINDICATO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **TJSC nega todas as reivindicações e a categoria entra em greve a partir de amanhã, dia 9**. 2015. Disponível em: <http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_post=191&categoria=1>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. **Projeto que mapeia competências no judiciário é apresentado**. 2016. Disponível em: <http://www.sinjusc.org.br/posts_exibe.php?id_post=4317&categoria=2>. Acesso em: 14 set. 2016.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público Brasília**. p. 241-250, jul./set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000196&pid=S1414-9893201300010001500028&lng=pt>. Acesso em: 14 set. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **A Declaração de Independência dos Estados Unidos da América**. (s/d). Disponível em: <<http://www.uel.br/pessoal/jneto/gradua/historia/recdida/declaraindepeEUAHISJNeto.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

VANIER, Jean. **Aristóteles para quem busca a felicidade**: a resposta da filosofia para aquilo que todos nós buscamos. São Paulo: Gente, 2016.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **REAd**. 37. ed., vol. 10, n. 1. São Paulo: PUC/SC, 2004. p. 6/7.

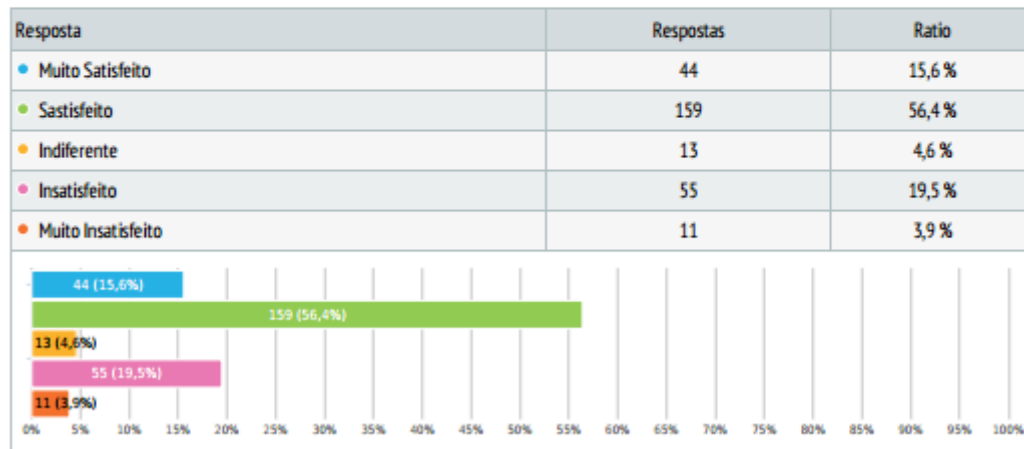
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

Avaliação do nível de felicidade dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina e sua relação com a produtividade

Resultados

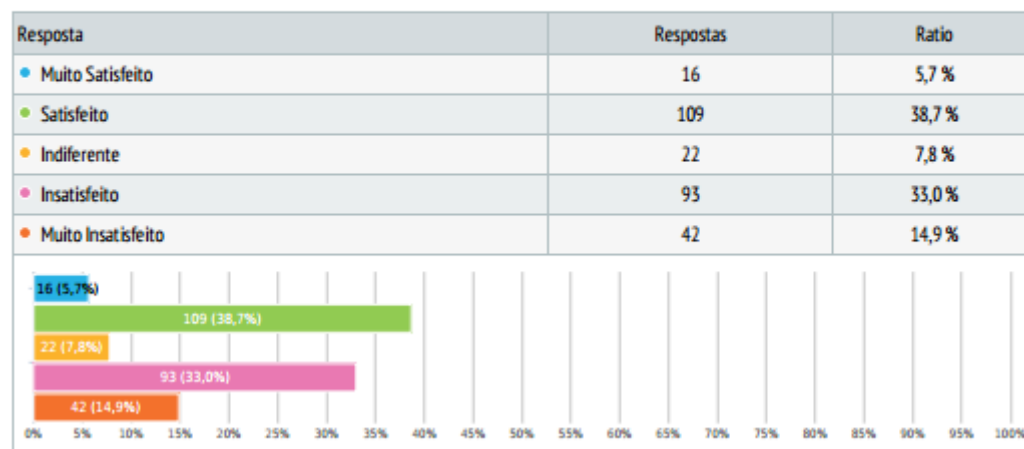
Qual o seu grau de satisfação e otimismo com relação a sua própria vida (auto estima, sensação de competência, estresse, espiritualidade, etc.)?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



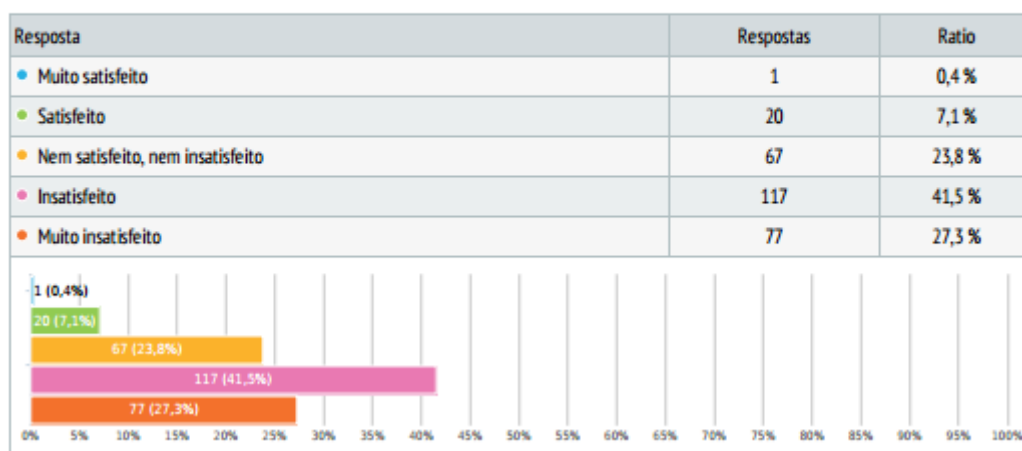
Qual o seu grau de satisfação e otimismo com relação ao seu trabalho dentro do Poder Judiciário de Santa Catarina?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



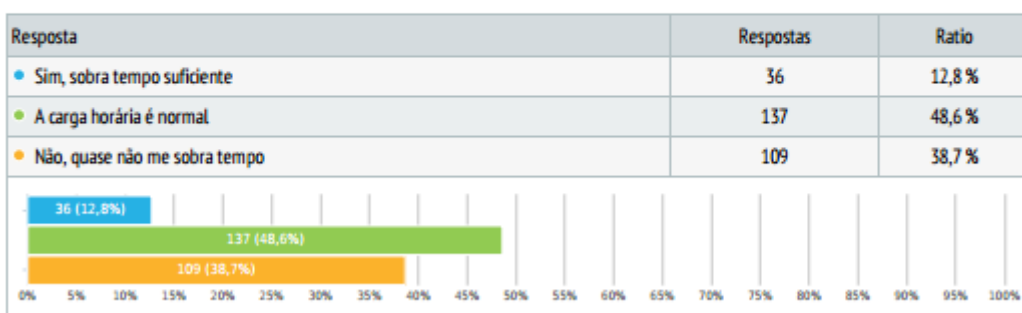
Como você se sente quanto as políticas de saúde apresentadas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



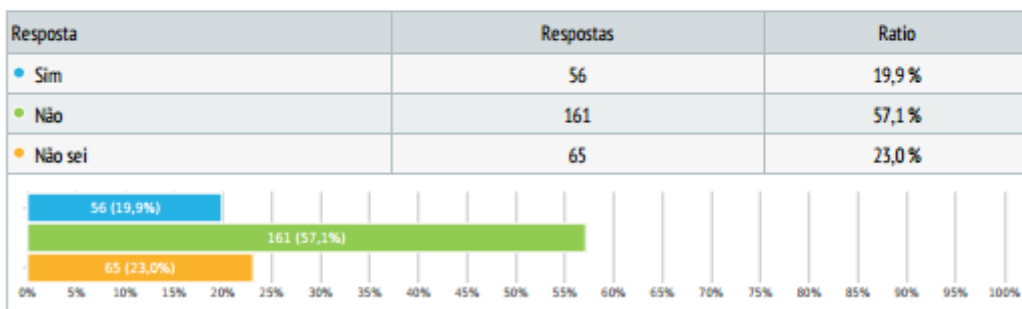
A carga horária de trabalho lhe permite gerenciamento equilibrado do tempo, ou seja, sobra tempo para lazer, socialização com a família e amigos, esportes, atividades educacionais, etc?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



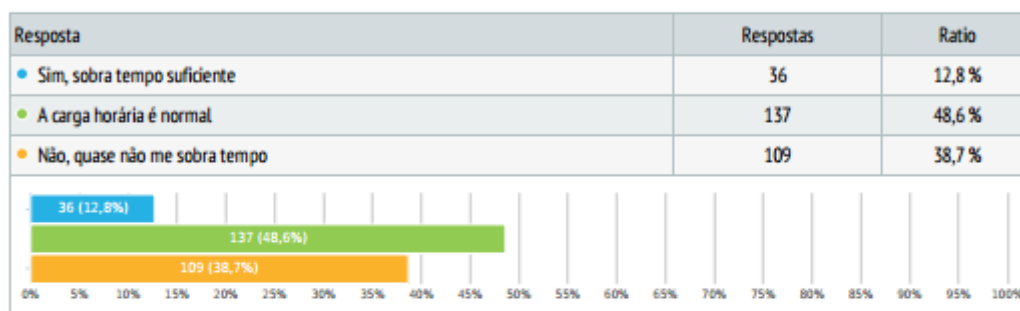
Você entende que o Poder Judiciário de Santa Catarina lhe permite boa interação e relacionamento com a comunidade que atende, incentivando práticas como doação e voluntariado?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



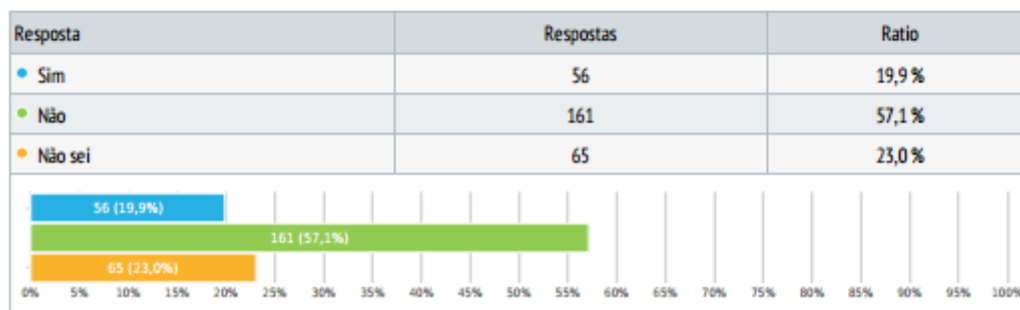
A carga horária de trabalho lhe permite gerenciamento equilibrado do tempo, ou seja, sobra tempo para lazer, socialização com a família e amigos, esportes, atividades educacionais, etc?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



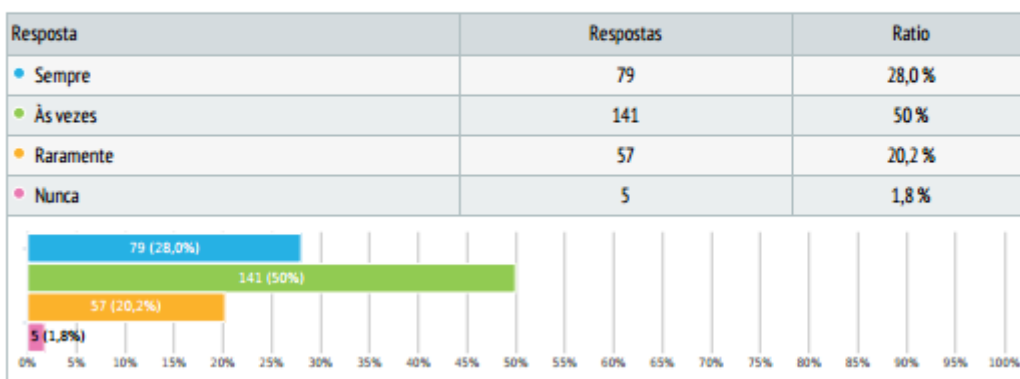
Você entende que o Poder Judiciário de Santa Catarina lhe permite boa interação e relacionamento com a comunidade que atende, incentivando práticas como doação e voluntariado?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



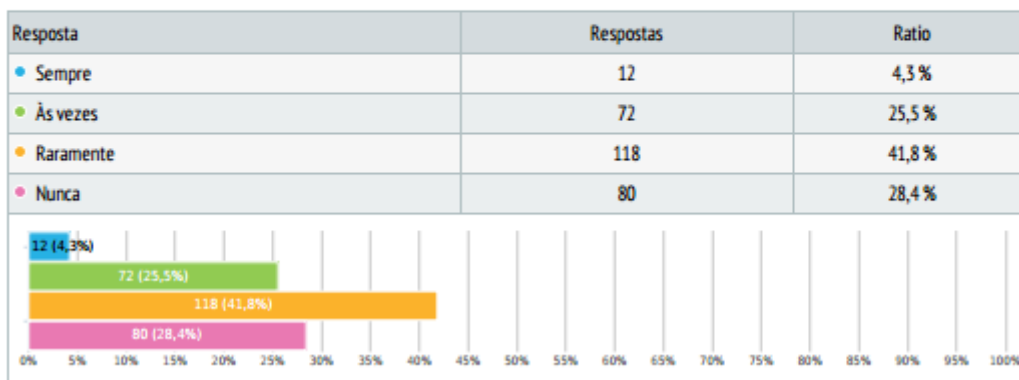
O Poder Judiciário de Santa Catarina proporciona a você oportunidades de ampliar sua educação/capacitação?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



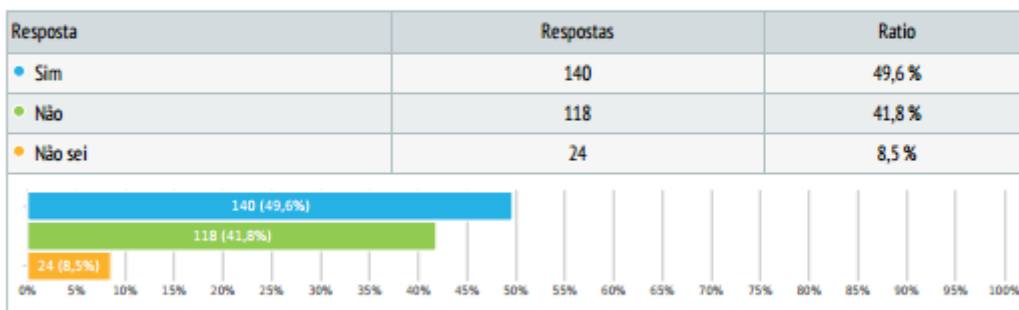
O Poder Judiciário de Santa Catarina proporciona a você a participação em eventos culturais voltados para a sua atividade, como encontros de cargos ou para integração entre os servidores?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



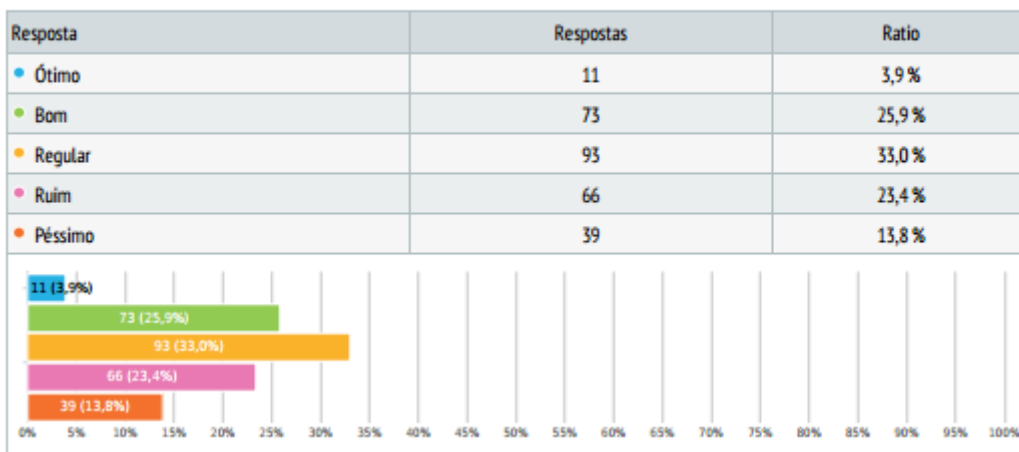
O Poder Judiciário de Santa Catarina proporciona a você um ambiente de trabalho agradável e tranquilo para execução de suas atividades?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



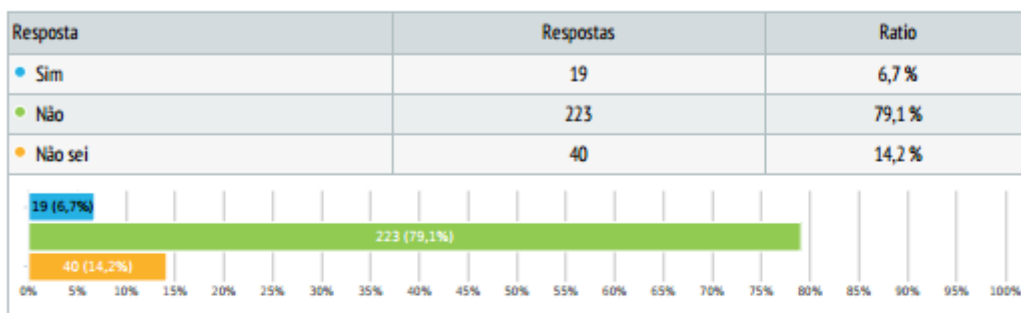
Como você enxerga o Poder Judiciário de Santa Catarina em termos de responsabilidade, honestidade e transparência?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



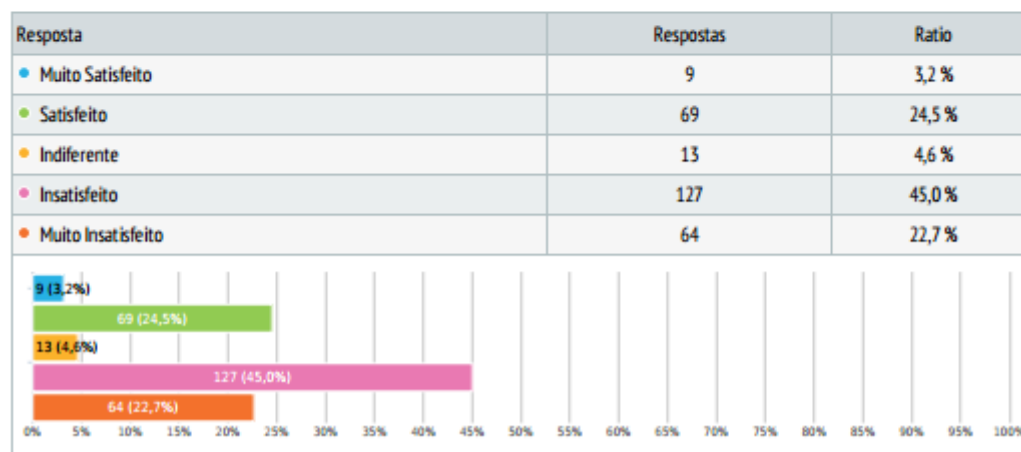
Você acha que sua opinião é levada em conta nos processos decisórios do Poder Judiciário de Santa Catarina?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



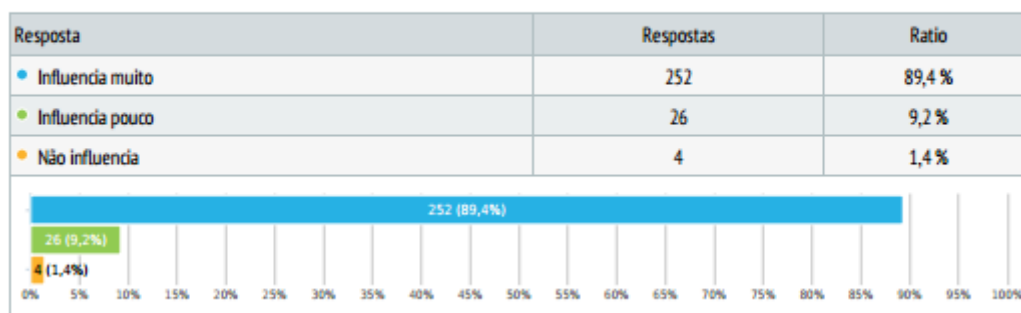
Você está satisfeito com sua remuneração em relação ao seu cargo?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



Você acha que estar mais feliz influencia na sua produtividade?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



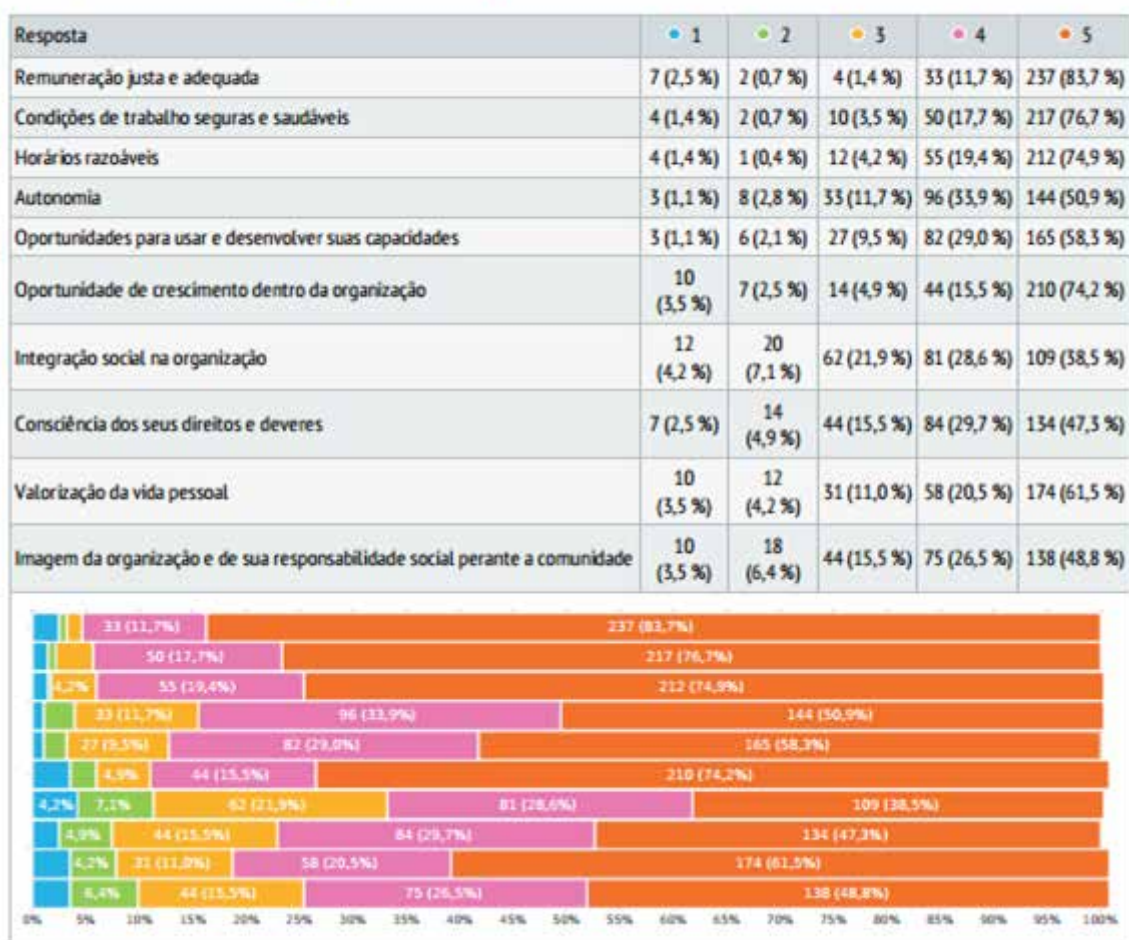
Você acha que estar mais satisfeito com o Poder Judiciário de Santa Catarina influencia na sua produtividade?

Escolha única, respostas 282x, Não respondido 1x



De 1 a 5, o quanto você acha que os fatores abaixo podem influenciar na sua felicidade no trabalho?

Matriz de múltipla escolha, respostas 285x, Não respondido 0x



Fonte: Dados da pesquisa realizada em 2016 (www.survio.com.br).

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA COMARCA DE CATANDUVAS, DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Eunice Poier Basso

Bacharel em Direito. Pós-graduada em Direito Material e Processual. Chefe de Secretaria do Foro da Comarca de Catanduvás. E-mail: eunicepoier@tjsc.jus.br

QUALITY OF WORKING LIFE OF THE SERVERS OF THE CATANDUVAS COUNTY, THE JUDICIARY IN SANTA CATARINA

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores da Comarca de Catanduvás, unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, bibliográfica, documental, um estudo de caso e uma pesquisa de campo. Os dados coletados por meio da aplicação de questionário baseado no modelo de QVT definido por *Richard Walton* possibilitaram a identificação dos fatores de QVT na Comarca de Catanduvás. Verificou-se que 54% dos servidores pesquisados estão insatisfeitos com a QVT e 23% satisfeitos. Observou-se que a insatisfação refere-se à remuneração e benefícios, condições de trabalho, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida. Concluiu-se que é necessária a implementação de políticas e ações voltadas à melhoria da QVT, tais como: implantação de um novo plano de cargos e salários, revisão dos benefícios oferecidos, adequação da jornada de trabalho, distribuição equilibrada da carga de trabalho entre os membros da equipe, adequação do quadro de pessoal da unidade de acordo com o volume de trabalho, adoção de ações preventivas para evitar doenças decorrentes do trabalho e disponibilização de sistemas e equipamentos eficientes e suficientes à execução das tarefas, a fim de favorecer o bem-estar dos servidores para que desempenhem suas atividades com excelência, contribuindo, assim, para a concretização da missão e visão da organização.

Palavras-chave: 1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Critérios de QVT. 3. Gestão de pessoas. 4. Servidores. 5. Poder Judiciário de Santa Catarina.

Abstract: The purpose of this study is to analyze the quality of working life (QWL) of the servers

of the Catanduvas County, unity of the judiciary in Santa Catarina. As for methodology, the research is characterized as applied, qualitative and quantitative approach, descriptive, bibliographical, documentary, a case study and, finally, a field research. From the data collected through a questionnaire based on the QWL model defined by Richard Walton, allowed the identification of QWL factors in Catanduvas County. It was found that 54% of servers surveyed are dissatisfied with QVT and 23% satisfied. It was noted that the dissatisfaction relates to the compensation and benefits, working conditions, work and total space of life and social relevance of the work in life. It was concluded that it is necessary to implement policies and actions to improve the QWL, such as: implementation of a new plan for jobs and wages, review of the benefits offered, suitability of the working day, even distribution of the workload between the team members, adequacy of the company staff of the unit according to the volume of work, of preventive actions to prevent diseases resulting from work and availability of systems and efficient equipment and sufficient to perform the tasks in order to promote the well-being of servers to perform their activities with excellence, thus contributing to the achievement of the mission and vision of the organization.

Keywords: 1. Quality of working life. 2. QWL Criteria. 3. People Management. 4. Servers. 5. Judiciary in Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014 (SANTA CATARINA, 2014), aprovou o novo mapa estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (PJSC) com vigência para 2015-2020. De acordo com o Anexo Único desta resolução, a Corte Estadual definiu como missão “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada de solução de conflitos” e estabeleceu como visão de futuro “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (SANTA CATARINA, 2014).

A entrega de uma prestação jurisdicional conforme a missão e visão constantes do mapa estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina (célere, eficiente e humanizada) depende de um conjunto de fatores (pessoas qualificadas e capacitadas, tecnologia, orçamento, infraestrutura etc.) que devem ser sustentados por uma gestão estratégica capaz de planejar o estado futuro que se almeja e de estabelecer e monitorar ações necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais. A gestão estratégica visa promover a melhoria do desempenho organizacional, a fim de atender as expectativas e necessidades de seus clientes, externos e internos.

A concretização dos objetivos estratégicos da instituição depende essencialmente da atuação dos indivíduos que a integram (cliente interno). As pessoas são a chave do sucesso (ou insucesso) de uma organização, seja ela pública ou privada. Nesse contexto, a gestão de pessoas dentro de uma organização assume função de extrema importância à consecução dos objetivos estratégicos, justamente por ser a área incumbida de gerir as pessoas.

A moderna gestão de pessoas, a partir de um enfoque sistêmico, “é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FLEURY e FISCHER, 1998, p. 91).

Conforme já mencionado, as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. De outro lado, para as pessoas, as organizações são o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Assim, é fundamental a promoção dessa *interface* entre instituição e pessoa, de forma que ambas alcancem seus objetivos com o máximo de qualidade.

Para Motta e Freitas (2000) as organizações têm cada vez mais importância na vida dos indivíduos, pois é a partir do ambiente de trabalho que o indivíduo constrói sua vida social e sua estima, mantendo, portanto, uma relação tanto afetiva quanto psicológica com o trabalho. Além disso, cabe lembrar que os indivíduos passam grande parte de seu tempo no trabalho e, por conta disso, é essencial que o ambiente de trabalho em que estão inseridos proporcione o seu bem-estar.

Desse modo, partindo-se da premissa de que a organização deve alinhar e conciliar seus objetivos principais às expectativas de seus clientes (alinhamento de valores entre organização e indivíduo), e considerando-se que na área de pessoas e recursos, a Resolução TJ n. 28, de 19 de novembro de 2014 (SANTA CATARINA, 2014) elencou como um de seus objetivos estratégicos “fomentar ações para melhoria da saúde”, afigura-se de suma importância pesquisar e analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores.

Oliveira (1998) afirma que um dos aspectos da qualidade de vida que merece mais atenção é a qualidade de vida no trabalho, pois é na “atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os melhores e mais produtivos anos de sua vida”. Assim, quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade.

Portanto, estudar a qualidade de vida no trabalho significa investigar as características do contexto do trabalho que podem ser fontes geradoras de bem-estar e mal-estar e, dentre outros fatores, refletir sobre os sentimentos e as percepções que permeiam a relação entre o indivíduo e seu trabalho, considerando o contexto, as expectativas profissionais e o papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

A organização, seja ela pública ou privada, deve estar atenta para a necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e geradoras de bem-estar, pois assim é grande a probabilidade de sentirem-se estimulados e motivados a realizarem suas atividades com empenho, o que traz êxito para a organização.

Nessa perspectiva, a questão que orientará o processo de pesquisa é a seguinte: “Qual é a qualidade de vida no trabalho dos servidores da Comarca de Catanduvas, de Santa Catarina? O objetivo geral da pesquisa, por sua vez, é analisar a qualidade de vida no trabalho dos servidores da Comarca de Catanduvas.

Para atingir o objetivo geral proposto, definem-se como objetivos específicos:

- a. analisar a gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina, quanto à garantia da qualidade de vida no trabalho do servidor;
- b. identificar os fatores de qualidade de vida no trabalho na Comarca de Catanduvas, do Poder Judiciário de Santa Catarina;
- c. apontar alternativas de melhora da QVT no ambiente de trabalho pesquisado, a fim de favorecer o bem-estar dos servidores para que desempenhem suas atividades com excelência, contribuindo para a entrega de uma prestação jurisdicional célere e efetiva.

Ressalta-se que a pesquisa afigura-se relevante porque, além de possibilitar um diagnóstico da QVT dos servidores da Comarca de Catanduvas, poderá fornecer subsídios para a implementação e disseminação de ações voltadas ao bem-estar no trabalho, as quais poderão, inclusive, ser aproveitadas em outras unidades do PJSC.

Particularmente, optou-se por estudar o tema em comento em razão da importância das pessoas para a eficácia organizacional, bem como da enorme dimensão que o trabalho ocupa em suas vidas. Zelar pelo bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho é essencial para assegurar efetividade, celeridade e qualidade no trabalho, assim como maior satisfação na vida familiar e pessoal.

Por fim, justifica-se a viabilidade da pesquisa, tanto para a unidade pesquisada quanto para o PJSC como um todo, não somente em razão do conhecimento gerado ou dinamizado, mas principalmente porque seus resultados constituem importantes indicadores para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem à melhoria constante do ambiente de trabalho na instituição. Em outras palavras, a pesquisa é uma ferramenta de auxílio à gestão estratégica de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir os objetivos propostos serão abordados a seguir os seguintes tópicos teóricos: Gestão de pessoas, Gestão de pessoas no setor público estadual e Qualidade de vida no trabalho (QVT).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas passou por algumas fases até chegar aos moldes atuais.

Chiavenato (2004) resume e caracteriza as etapas de desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações da seguinte forma:

- a. Era da Industrialização clássica (1900 a 1950): pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas. A administração de pessoas denominava-se Relações Industriais.
- b. Era da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990): pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas. Empregava-se o termo Administração de Recursos Humanos.
- c. Era da Informação (após 1990): pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas. Adoção da expressão Gestão de Pessoas.

As mudanças ocorridas a partir da era da informação, decorrentes, principalmente, dos avanços tecnológicos e da globalização da economia, geraram um cenário de alta competitividade entre as empresas. A partir de então, as organizações perceberam que recursos financeiros e tecnologia de ponta, por si sós, não eram mais os únicos fatores garantidores de sucesso.

As empresas passaram a reconhecer as pessoas como parceiras da organização e como fonte de vantagem competitiva, uma vez que são os indivíduos que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para a concretização dos objetivos organizacionais. São as pessoas, com seu potencial intelectual e sua capacidade de entrega, que agregam valor à organização.

De acordo com Dutra (2001), a agregação de valor dos indivíduos (que significa a sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização) é que permite às organizações manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Chiavenato (2004) também destaca que na era da informação as pessoas passam a ser consideradas parceiras da organização, uma vez que são elas que tomam decisões, cumprem metas, alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente, buscando satisfazer suas necessidades e expectativas.

O foco das organizações passa, então, a ser o indivíduo, a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas, e não somente o custo, a tarefa e a produtividade. E, nessa perspectiva, a gestão de pessoas

ganhou destaque nas organizações, assumindo uma postura estratégica.

Nogueira e Santana (2000) definem gestão de pessoas como um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e longo prazo.

Para Chiavenato (2004) a gestão de pessoas consiste no conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, sendo a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Fleury e Fischer (1998, p. 91) afirmam que a gestão de pessoas, a partir de um enfoque sistêmico, “é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

A moderna gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2004), baseia-se em três aspectos fundamentais:

- a. As pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não meros recursos da organização.
- b. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, ou seja, como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem, requisitos indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
- c. As pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas investem na organização por meio de esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc., na expectativa de colherem retornos desses investimentos, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc.. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter da atividade e autonomia e não mais passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Assim, a contribuição da gestão de pessoas para a eficácia organizacional exige a adoção de um conjunto de políticas e práticas voltadas para o indivíduo.

Chiavenato (2004) resume essas políticas e práticas em seis processos básicos:

- a. Processos de agregar pessoas (recrutamento e seleção de pessoas);
- b. Processos de aplicar pessoas (desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho);
- c. Processos de recompensar pessoas (recompensas, remuneração e benefícios);
- d. Processos de desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de desenvolvimento de carreiras);
- e. Processos de manter pessoas (cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais); e
- f. Processos de monitorar pessoas (banco de dados, sistemas de informações gerenciais).

Todos esses processos se relacionam entre si e se influenciam reciprocamente. Portanto, é necessário que estejam equilibrados entre si, bem como alinhados aos objetivos organizacionais e individuais para então contribuir ao sucesso da organização.

Dentre os processos acima elencados, verifica-se que a QVT constitui uma das políticas a serem desenvolvidas pela gestão de pessoas, especialmente no setor público.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO ESTADUAL

As transformações sociais, econômicas e culturais ocorridas a partir da era da informação e da globalização também refletiram no setor público, exigindo do aparelho estatal mudanças estruturais, conceituais, culturais e administrativas, a fim de imprimir maior celeridade e eficiência na prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, uma das mudanças marcantes deu-se por meio da Emenda Constitucional n. 19/98 (BRASIL, 1998), que, dentre outras alterações, acrescentou o princípio da eficiência, dando nova redação ao art. 37 da Constituição da República (BRASIL, 1988), *in verbis*: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

De outro lado, a sociedade evoluiu e o cidadão agregou aos seus conhecimentos os seus direitos. Em razão da globalização e da alta competitividade, as empresas passaram a oferecer produtos, bens e serviços de melhor qualidade, o que fez com que os cidadãos também se tornassem cada vez mais exigentes em relação à qualidade e eficiência dos serviços públicos, reivindicando seus direitos e também os deveres da Administração Pública.

No tocante ao Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC (campo de estudo da pesquisa), a entrega de uma prestação jurisdicional eficiente, célere e humanizada, como a sociedade merece e requer, não se faz sem a concorrência do fator humano, ou seja, dos servidores que se dedicam diariamente na execução dos procedimentos necessários ao andamento dos processos.

Assim, a concretização dos objetivos estratégicos de um órgão público depende essencialmente da atuação dos indivíduos que o integram. O servidor público deve ser reconhecido e tratado como um agente de mudança capaz de influenciar de forma eficiente a prestação do serviço jurisdicional.

Nesse contexto, a gestão de pessoas no setor público é fundamental, porquanto a ela compete a instituição de políticas e práticas de gestão voltadas para o servidor, que é o principal ativo da organização.

A gestão de pessoas nas organizações públicas caracteriza-se como “um esforço de mediação entre o caráter altamente burocrático das organizações e a missão que estas têm que cumprir, com responsabilidade e transparência, numa sociedade democrática e cada vez mais exigente” (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p. 2).

Bergue (2007) define a gestão de pessoas na esfera pública como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas no setor público deve ser considerada um fator estratégico, tendo equivalência, na estrutura da organização, com as demais áreas. Também é fundamental que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.

Marras (2004) afirma que a gestão estratégica de pessoas é a ação que está interligada ao planejamento estratégico e à política organizacional, com ênfase em alcançar melhores resultados, através da otimização, qualificação e dilatação da produtividade, erguidos pelo desempenho do colaborador.

No mesmo rumo, Girardi (2008) destaca que a gestão estratégica de pessoas está intimamente relacionada à estratégia da organização. Ambas influenciam-se mutuamente em várias dimensões.

A estratégia da organização é determinada pela forma como a organização deseja atuar no ambiente e pelo seu patrimônio de conhecimento. Como parceira na formação de estratégias organizacionais, a gestão estratégica de pessoas constitui-se na função que busca agregar valor ao capital humano, gerindo competências, conhecimento e efetuando os seus processos de modo a valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento individual e organizacional. Os focos são as pessoas como ativos centrais da eficácia organizacional (GIRARDI, 2008).

Em relação ao Poder Judiciário de Santa Catarina, cuja missão é “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada de solução de conflitos” (SANTA CATARINA, 2014), vislumbra-se uma forte pressão da sociedade para que a instituição atue de forma eficiente e célere, o que, inclusive, constitui a visão de futuro do PJSC: “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (SANTA CATARINA, 2014).

Nesse contexto, anualmente são definidas metas específicas que buscam tornar a prestação jurisdicional mais célere e eficiente. Para 2016 foram aprovadas, no 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário, as seguintes metas: julgar mais processos que os distribuídos, julgar processos mais antigos, aumentar os casos solucionados por conciliação, priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa, impulsionar os processos à execução, priorizar o julgamento das ações coletivas, priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos e implementar práticas de Justiça Restaurativa (CNJ, 2015).

Há, portanto, uma busca incessante de resultados para atingimento de metas a fim de reduzir a demanda cada vez mais crescente de processos judiciais. Por conseguinte, há cobrança e pressão, o que pode comprometer a QVT dos servidores do judiciário.

Isso, aliado à transformação de paradigma impulsionada pela sociedade atual, que exige maior celeridade e efetividade da prestação jurisdicional, impõe ao Poder Judiciário de Santa Catarina a adoção de uma gestão estratégica de pessoas voltada à promoção da QVT.

Chiavenato (2004) ressalta que para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente e sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. O autor assevera que “a competitividade organizacional – e obviamente a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT”. Assim, “a organização que quiser atender bem o cliente externo, ela não poderá se esquecer de atender bem o cliente interno” (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Os servidores públicos são recursos valiosos e indispensáveis para o alcance das metas organizacionais. Desse modo, é essencial priorizar o seu bem-estar no ambiente de trabalho, por meio de políticas e práticas de gestão que assegurem qualidade de vida no trabalho.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com Rodrigues (2016), a qualidade de vida no trabalho (QVT) sempre foi objeto de preocupação do homem. Embora abordado com outros títulos e em diferentes contextos, seu estudo sempre foi voltado para facilitar ou proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas (RODRIGUES, 2016).

Todavia, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador somente foram objetos de estudos científicos a partir da sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, inicialmente com os economistas liberais, passando pela Administração Científica e Escola de Relações Humanas (RODRIGUES, 2016).

França (1997, p. 80) explica que a origem do conceito de QVT vem da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano e afirma que “a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial”.

No mesmo sentido, Maximiano (2012, p. 276-277) leciona que:

A QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano. Segundo esse enfoque, saúde não é apenas ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. [...] Além do enfoque biopsicossocial, o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

Na lição de Albuquerque e Limongi-França (1998), a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

A qualidade de vida no trabalho preocupa-se, portanto, com o bem-estar do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, Quirino e Xavier (1987, p. 71-82) destacam que:

[...] a expressão QVT representa uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das necessidades do homem levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizado. [...] A QVT pode ser avaliada

de duas maneiras dentro de uma organização: de maneira objetiva, avaliando a mensuração das condições materiais (disponibilidade de equipamentos, tecnologia, padrões de salários e benefícios, ambiente físico, entre outras); ou de maneira subjetiva que investigaria a percepção dos trabalhadores sobre as condições objetivas, avaliando-as em satisfatórias ou não satisfatórias.

Walton (1973) explica que a expressão qualidade de vida tem sido utilizada com crescente frequência para “descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (*apud* RODRIGUES, 2016, p. 98).

De acordo com Chiavenato (2004), o conceito de qualidade de vida no trabalho “envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local do trabalho”. A qualidade de vida é a gestão do bem-estar e destaca-se pela importância das pessoas nas relações humanas no local de trabalho.

A fim de demonstrar os fatores que afetam a QVT, autores como Hackman e Oldham (1975), Willian Westley (1979) e Richard Walton (1973) desenvolveram modelos de QVT com base em categorias e indicadores que podem influenciar o bem-estar do indivíduo no trabalho (FERREIRA, 2014).

O modelo de QVT desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) considera que as dimensões básicas do trabalho (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback e contato) produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que interferem na QVT (*apud* CHIAVENATO, 2004).

Rodrigues (2016) explica que a QVT fundamentada no modelo de Hackman e Oldham resulta da combinação das dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diversos graus, gerando diferentes tipos de atitudes e condutas nos indivíduos integrantes de uma organização, como absenteísmo, rotatividade ou, por outro lado, alta qualidade e produtividade no desenvolvimento do trabalho.

Já no modelo de QVT desenhado por Willian Westley (1979), a qualidade de vida no trabalho é influenciada por quatro indicadores: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Westley (1979) explica que os problemas políticos causam insegurança (em razão da concentração de poder), o econômico gera injustiça (em virtude da concentração de lucros e da exploração dos trabalhadores), o psicológico provoca alienação (desinteresse entre o trabalho e o próprio ser) e o sociológico a anomia (*apud* RODRIGUES, 2016).

Em síntese, Westley (1979) afirma que “a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral” (*apud* RODRIGUES, 2016, p. 103).

Para minimizar estes problemas e, por conseguinte, melhorar a QVT, Westley (1979) propôs a realização de ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nas decisões e nas divisões dos lucros, a adoção de um trabalho autossupervisionado, o enriquecimento das tarefas e a utilização dos métodos sociotécnicos aplicados aos grupos (*apud* FERREIRA, 2014).

Por sua vez, o modelo proposto por Richard Walton (1973 *apud* Rodrigues, 2016) para analisar as características da qualidade de vida no trabalho é composto por oito categorias conceituais, a saber:

a. *Compensação justa e adequada* – Walton (1973) esclarece que a justiça distributiva de compensação depende da adequada remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização), bem como da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho) (*apud* CHIAVENATO, 2004).

b. *Condições de segurança e saúde do trabalho* – segundo Walton (1973), essa categoria diz respeito à jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa. Abrange horários razoáveis, reforçados por um período normal de trabalho padronizado, bem como condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos, e a fixação de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar de pessoa acima ou abaixo de determinada faixa etária (*apud* RODRIGUES, 2016).

c. *Utilização e desenvolvimento de capacidades* – de acordo com Walton (1973), significa proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador (*apud* CHIAVENATO, 2004). Para o atendimento aceitável deste item, Walton (1973) estabelece cinco requisitos: autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento (*apud* RODRIGUES, 2016).

d. *Oportunidade de crescimento contínuo e segurança* – envolve a oportunidade de carreira e de crescimento contínuo. Walton (1973) sugere que se trabalhe com aplicação respectiva (expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas recém adquiridas em atribuições de trabalho futuro); desenvolvimento (extensão em que as atividades atuais de alguém contribuem para manter e expandir sua capacidade de levá-lo à obsolescência); oportunidades de progresso (avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreira reconhecidas pelos semelhantes, familiares ou associados); e segurança (segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho do trabalhador) (*apud* RODRIGUES, 2016).

e. *Integração social na empresa* – envolve as relações interpessoais. Walton (1973) salienta que uma boa integração social no trabalho depende da ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, uma vez que a ausência de estratificação e a mobilidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações, o que certamente conduziria a um bom nível de integração social (*apud* RODRIGUES, 2016).

f. *Constitucionalismo na organização do trabalho* – na visão de Walton (1973), essa categoria abrange as normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores, o direito à privacidade, o direito de posicionamento (diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos (*apud* RODRIGUES, 2016).

g. *Trabalho e espaço total de vida* – Walton (1973) questiona a relação do tempo e energia extras que o trabalhador dedica ao trabalho e as deficiências na situação familiar e afirma que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família” (*apud* RODRIGUES, 2016, p. 101). Portanto, deve existir equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 451) ressalta que “o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias”.

h. *Relevância social da vida no trabalho* – o trabalho deve ser uma atividade social que proporcione orgulho para o trabalhador, ou seja, ele deve se sentir orgulhoso em participar da instituição. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços prestados, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente (CHIAVENATO, 2004).

i. Os fatores de QVT propostos por Walton e suas respectivas dimensões estão retratados no quadro 1, que segue:

Quadro 1: Fatores e dimensões de QVT segundo Walton.

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado e identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retroinformação

Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidades de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos e serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 452

O modelo de Walton (1973) é considerado o mais completo e popular na literatura (*apud* RODRIGUES, 2016). Em razão disso, foi adotado neste trabalho para analisar a qualidade de vida dos servidores da Comarca de Catanduvas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se, quando à sua natureza, como aplicada, porquanto motivada fundamentalmente pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não (Vergara, 1998).

Quanto à abordagem, configura-se como qualitativa e quantitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2001), o método qualitativo difere do quantitativo não somente por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados. Segundo os autores, a metodologia qualitativa analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2001).

No tocante aos fins, classifica-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que seu objetivo é conhecer a qualidade de vida no trabalho de determinada comunidade. Vergara (1998) argumenta que a pesquisa

descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Em relação aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental, um estudo de caso e uma pesquisa de campo.

Vergara (1998) explica que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Já a pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2001), é a coleta de dados em fontes secundárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. É bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, o qual exige, na maioria das vezes, a coleta de documentos para análise (MARCONI; LAKATOS, 1996).

O estudo de caso, no qual a pesquisa se enquadra, é conceituado por Triviños (1987) como uma categoria de pesquisa que tem por objeto a análise aprofundada de uma determinada unidade.

Yin (2001) destaca que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. É uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2001).

A pesquisa também se caracteriza como de campo, uma vez que o levantamento da QVT é realizado no ambiente de trabalho onde ela ocorre. Vergara (1998) leciona que a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, ou em um local que disponha de elementos para explicá-la e pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Desse modo, a presente pesquisa analisa a QVT atual de uma unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina - a Comarca de Catanduvas - (estudo de caso), à luz de documentos (pesquisa documental) e da teoria, com base em livros e artigos científicos publicados sobre o tema proposto (pesquisa bibliográfica), bem como de acordo com a percepção de seus servidores (pesquisa de campo), com o propósito de apontar alternativas de melhoria no contexto do ambiente de trabalho pesquisado, a fim de favorecer o bem-estar dos servidores para que desempenhem suas atividades com excelência, contribuindo para a concretização da missão e visão da organização (pesquisa aplicada).

O universo da pesquisa corresponde à Comarca de Catanduvas, escolhida pela facilidade de acesso aos dados, na qual atuam 14 servidores, sendo 7 ocupantes do cargo de Técnicos Judiciário Auxiliar, 1

Analista Jurídico, 1 Agente de Portaria e Comunicação, 1 Oficial de Justiça, 1 Oficial de Justiça e Avaliador, 1 Oficial da Infância e da Juventude, 1 Assistente Social e 1 Assessor Jurídico. Portanto, os sujeitos da pesquisa são os servidores ocupantes dos cargos anteriormente mencionados, com exceção da autora da pesquisa (ocupante do cargo de Técnico Judiciário Auxiliar), a fim de não imprimir ao artigo sua impressão pessoal. Optou-se por incluir na pesquisa apenas os servidores efetivos e comissionados, excluindo-se estagiários, voluntários e terceirizados, em razão de que estes trabalham na instituição por período de tempo determinado e/ou passageiro, o que poderia prejudicar o resultado da pesquisa, desviando o seu foco.

No que tange à amostra, a pesquisa foi realizada em agosto de 2016, por meio de censo, uma vez que os dados foram coletados junto a todos os servidores do campo amostral, que abrange 12 servidores efetivos e 1 servidor comissionado.

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, as fontes de dados primários são os questionários estruturados realizados com os sujeitos da pesquisa. Já as fontes secundárias são especialmente fontes bibliográficas e documentais (livros, artigos, leis e resoluções).

Marconi e Lakatos (1996) definem o questionário estruturado como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador.

Portanto, para a coleta de dados, aplicou-se um questionário estruturado, composto por 32 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta. O questionário foi apresentado aos respondentes com uma carta de apresentação, contendo a contextualização e a importância da pesquisa. As perguntas, com respostas organizadas em escala *Likert*, destinam-se a coletar dados sobre a qualidade de vida dos servidores em foco, enquanto a pergunta aberta, última do questionário, oferece espaço para que o respondente se manifeste sobre o tema livremente. O questionário está baseado no modelo de QVT definido por Walton (1973, *apud* Rodrigues, 2016), por ser o mais completo e popular na literatura. O questionário aplicado é pré-validado, uma vez que já foi utilizado em pesquisa aplicada no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina.

A análise dos dados coletados ocorre por meio de técnicas da estatística descritiva de cálculo de frequência, uma vez que a pesquisa foi aplicada a 93% dos servidores efetivos e comissionados da Comarca de Catanduvas. Assim, considera-se a frequência absoluta e relativa, realizada por meio de dados percentuais para melhor compreensão dos dados coletados. Ainda, a análise dos dados realiza-se por meio de abordagem interpretativa em relação à questão subjetiva do questionário. Salienta-se que a análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Destarte, como limitações da pesquisa, destaca-se que os dados referem-se a apenas uma unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina, a Comarca de Catanduvas, diante da facilidade de acesso aos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo abordará a gestão de pessoas no PJSC quanto à garantia da QVT, os fatores de QVT na Comarca de Catanduvas, e as alternativas para a sua melhoria.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA QUANTO À GARANTIA DA QVT

A gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina é realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), cujas atribuições são: planejar, coordenar, organizar, supervisionar, executar, orientar e controlar o sistema de pessoal relativo à captação, capacitação, movimentação, avaliação, acompanhamento e remuneração, bem como ao controle de registros de direitos, deveres e benefícios funcionais dos servidores ativos e inativos do Poder Judiciário (PJSC, 2016).

Compete, portanto, à DGP o gerenciamento e a supervisão do quadro de pessoal do PJSC, tanto da Justiça de Primeiro Grau, quanto da Secretaria do Tribunal de Justiça.

Entre as divisões e seções da DGP, merece registro a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, que possui as seguintes atribuições:

[...] conciliar as necessidades dos servidores com as da Organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do Poder Judiciário. Para tanto, busca-se receber bem, acompanhar, desenvolver, reconhecer e valorizar os servidores e, ainda, auxiliar no processo de construção de uma gestão mais humanizada. Programas desenvolvidos pela DDP: Programa de Melhoria do Clima Organizacional, Semana do Rodízio de Funções, Bem-Estar no Trabalho e Preparação para a Aposentadoria. (PJSC, 2016)

No que tange à garantia da QVT no PJSC, merecem destaque os seguintes fatores, extraídos do Portal do Servidor (PJSC, 2016):

- a. Remuneração: é a retribuição mensal paga ao funcionário pelo exercício do cargo, correspondente ao vencimento e vantagens pecuniárias, como as gratificações de exercício de funções, de fiscal de concurso, de insalubridade, de nível superior, de opção de vencimento, de participação em sindicância e processo disciplinar, de sessão de Júri, e de substituição. A remuneração deve ser

compatível com a complexidade, a responsabilidade e a qualidade na execução das atribuições exercidas em seu cargo ou função. Quanto maior a qualidade do trabalho, a dificuldade de execução e a responsabilidade assumida maior deve ser a remuneração (PJSC, 2016). A tabela de vencimentos e valores de referência para cargos e funções gratificadas encontra-se inserida na Lei Complementar n. 90/93 (SANTA CATARINA, 1993), que instituiu o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do PJSC.

b. Política de benefícios: consideram-se benefícios os serviços oferecidos pela instituição que resultam em ganhos ou proveitos para os colaboradores. Não fazem parte da remuneração do cargo ou função. Exemplos: auxílio-alimentação, auxílio creche, auxílio saúde, auxílio funeral, vale transporte, bolsas de estudo, licença-prêmio, entre outros (PJSC, 2016).

c. Jornada de trabalho: a jornada de trabalho dos servidores do PJSC é de 7 horas diárias ininterruptas, totalizando 35 horas semanais, conforme previsto no art. 10 da Lei Complementar Estadual n. 493/2010 (SANTA CATARINA, 2010). O horário de expediente do PJSC é das 12h às 19h, consoante Resolução TJ n. 7/2006 (SANTA CATARINA, 2006). Desde que não haja prejuízo para o serviço e redução da carga-horária, o horário de trabalho do servidor poderá ser alterado. Contudo, é possível a redução da jornada de trabalho, com proporcional redução da remuneração, ao servidor estudante e àquele em situação especial, mediante prévio requerimento (PJSC, 2016).

d. Condições de segurança no ambiente de trabalho: a segurança proporcionada pela Instituição no ambiente de trabalho é condição necessária para o bom desenvolvimento do trabalho dos colaboradores (PJSC, 2016).

e. Condições físicas do ambiente de trabalho: possibilitam a realização das atividades de modo mais eficiente e ajudam a prevenir riscos à saúde dos colaboradores. Consideram-se condições físicas as relacionadas à estrutura do local de trabalho, ou seja, à iluminação, à higiene, à temperatura, ao mobiliário, aos ruídos etc (PJSC, 2016).

f. Ações preventivas de saúde: visam à prevenção de doenças decorrentes da atividade laboral, doenças sazonais passíveis de ser controladas e acidentes no ambiente de trabalho. São medidas que zelam pelo bem-estar dos colaboradores. Exemplos: disponibilização de vacinação contra gripe, apoiadores de pé, mobiliário padrão de acordo com as condições ergonômicas e, recentemente, visitas pelo SESI para execução de avaliações ambientais nas unidades do PJSC para fins de elaboração de Laudo Técnico das Condições do Ambiente do Trabalho - LTCAT, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (PJSC, 2016).

g. Disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento do trabalho: a educação continuada alinhada às estratégias da Instituição é condição fundamental para o desenvolvimento

de seus recursos humanos. Cursos e treinamentos, correlacionados às funções exercidas pelos colaboradores, contribuem para a realização das atividades de maneira mais eficiente e satisfatória (PJSC, 2016). As atividades que envolvem capacitação e desenvolvimento do potencial humano do PJSC estão concentradas na Academia Judicial e na Diretoria de Gestão de Pessoas. A Academia Judicial promove formação, capacitação, treinamento e aperfeiçoamento para magistrados e servidores. São cursos elaborados pelo próprio órgão ou realizados em parceria com empresas ou, ainda, oferecidos por outras instituições. No último caso, os custos operacionais com deslocamento, hospedagem e alimentação e inscrição dos participantes poderão ser cobertos pelo orçamento da Academia Judicial. A Diretoria de Gestão de Pessoas tem participação na implementação do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores do Poder Judiciário, mais precisamente na operacionalização das bolsas de estudos de graduação, Esmesc e pós-graduação (PJSC, 2016).

h. Oportunidades de promoção no cargo efetivo: a progressão na carreira deve ocorrer como consequência do bom desempenho profissional, da dedicação e do aperfeiçoamento técnico e comportamental dos colaboradores. As promoções ocorrem, portanto, por desempenho, por aperfeiçoamento e por tempo de serviço (PJSC, 2016).

i. Oportunidades com base na competência profissional demonstrada: oportunidade corresponde a uma ocasião favorável para realização de algo. As oportunidades no ambiente profissional devem surgir para os que demonstram competência no desempenho de suas funções e capacidade para assumir novas responsabilidades. São exemplos de oportunidades no PJSC: participação em comissões, indicação para cargos comissionados ou funções gratificadas, atuação como multiplicador, instrutor, tutor, conteudista de curso etc (PJSC, 2016).

j. Clareza dos direitos e obrigações: os colaboradores têm direitos que podem ser usufruídos e obrigações a serem cumpridas, os quais normalmente estão definidos em leis, estatutos ou resoluções (PJSC, 2016).

k. Equipamentos e materiais para o desenvolvimento do trabalho: na realização das atividades o colaborador necessita de materiais e equipamentos que possibilitem maior eficiência no desenvolvimento dos trabalhos. Como equipamentos e materiais consideram-se: computadores, impressoras, scanners, materiais de expediente de uso diário (canetas, grampeadores, furadores...), telefones, máquinas etc (PJSC, 2016).

l. Cooperação entre os integrantes da equipe para a realização das atividades: para a realização das atividades e o alcance das metas da equipe é necessário comprometimento e cooperação de seus integrantes. Quanto maior a cooperação no cumprimento das tarefas e na resolução dos problemas melhores serão os resultados da equipe (PJSC, 2016).

m. Tratamento que o colaborador recebe de seus colegas de equipe no ambiente e trabalho: o

ambiente de trabalho exige tratamento com respeito e igualdade entre os colegas de trabalho. Não devem ser admitidas discriminações de qualquer natureza ou tratamentos desrespeitosos (PJSC, 2016).

n. Valorização do trabalho por parte do superior hierárquico: a valorização do trabalho por parte do superior hierárquico é condição primordial para a satisfação e realização profissional do colaborador. O reconhecimento do bom desempenho motiva o colaborador a continuar desempenhando bem suas atividades (PJSC, 2016).

o. Valorização do trabalho pela equipe: a valorização do trabalho corresponde ao reconhecimento deste pelas partes envolvidas (PJSC, 2016).

Feitas essas considerações, passa-se à análise dos fatores de QVT na Comarca de Catanduvas, unidade do PJSC.

4.2 FATORES DE QVT NA COMARCA DE CATANDUVAS, UNIDADE DO PJSC

A partir dos dados coletados verificou-se que: 54% dos entrevistados tem idade entre 30 e 39 anos, 31% tem idade entre 40 a 49 anos e 15% idade entre 18 a 29 anos; 62% são do sexo feminino e 38% do sexo masculino; 77% dos servidores são casados, 15% são solteiros e 8% separados(as)/divorciados(as); 92% são graduados e 8% (que representam 1 servidor) possuem o ensino médio completo; 54% dos servidores tem mais de 10 anos de tempo de serviço prestado ao Poder Judiciário de Santa Catarina, 23% tem entre 6 e 10 anos e 23% entre 1 e 5 anos (o índice de 23% é representado por 6 servidores). Esses dados estão retratados no quadro 1 do apêndice.

Desse modo, percebe-se que a equipe tem maturidade e grande potencial intelectual. Além disso, em razão do tempo de serviço prestado à instituição, os servidores já vivenciaram vários processos e mudanças atinentes à gestão de pessoas no PJSC, o que contribui para a identificação de aspectos que interferem na QVT.

No tocante aos fatores de QVT propostos por Walton (1973), constatou-se que, em relação ao critério “**compensação justa e adequada**”, que, segundo Walton (1973) engloba a remuneração adequada ao trabalho, a equidade interna e externa, e os benefícios oferecidos pela instituição, os servidores da Comarca de Catanduvas estão insatisfeitos, pois 54% dos servidores estão descontentes com a remuneração percebida pelo trabalho executado (gráfico 1); 38% estão insatisfeitos com a remuneração recebida considerando-se o mercado de trabalho (gráfico 2); e 77%, ou seja, a maioria está insatisfeita com benefícios oferecidos pelo PJSC (gráfico 3). Veja-se:

Gráficos 1, 2 e 3 – Compensação justa e adequada



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No tocante ao critério “**condições de segurança e saúde no trabalho**”, que, na visão de Walton (1973) abrange a jornada de trabalho e um ambiente físico seguro e saudável, denota-se que: 54% dos servidores estão satisfeitos com as condições gerais do ambiente físico de trabalho (gráfico 4); 62% estão contentes com a organização do ambiente (gráfico 5); e 46% estão insatisfeitos e 15% totalmente insatisfeitos com os equipamentos disponíveis para execução do trabalho (gráfico 6). De igual modo, há insatisfação de 46% dos servidores quanto à carga de trabalho e jornada de trabalho (gráfico 7). Veja-se:

Gráficos 4, 5, 6 e 7 – Condições de segurança e saúde no trabalho

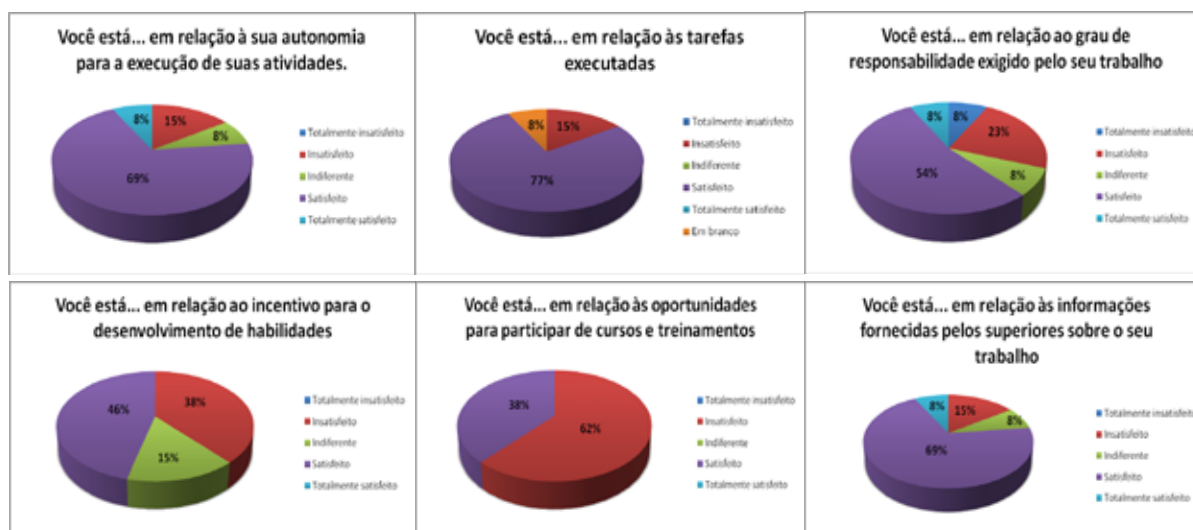


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao fator de QVT “**utilização e desenvolvimento de capacidades**”, que, segundo Walton (1973), compreende autonomia, significado e identidade da tarefa, variedade de habilidades, retroação e retroinformação, o índice de satisfação é bom (gráficos 8, 9, 10, 11 e 13). No entanto, percebe-se a insatisfação de 62% dos servidores quanto às oportunidades para participar de cursos e treinamentos (gráfico 12).

\

Gráficos 8, 9 e 10, 11, 12 e 13 – Utilização e desenvolvimento de capacidades



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ressalta-se que 54% dos servidores da unidade pesquisada contam mais de 10 anos de serviço no PJSC (quadro 1 do apêndice) e, na era da informação, com constantes mudanças, há necessidade frequente de reciclagem e aperfeiçoamento.

Em relação ao fator de QVT “**oportunidades de crescimento e segurança**”, Walton (1973) explica que engloba possibilidades de carreira, crescimento profissional e segurança no emprego. A esse respeito, 43% dos servidores estão insatisfeitos e 36% totalmente insatisfeitos quanto às oportunidades de progressão profissional (ascensão na carreira) - gráfico 14. No que se refere à estabilidade no serviço público, 54% dos servidores estão satisfeitos. Veja-se:

Gráficos 14 e 15 – Oportunidades de crescimento e segurança

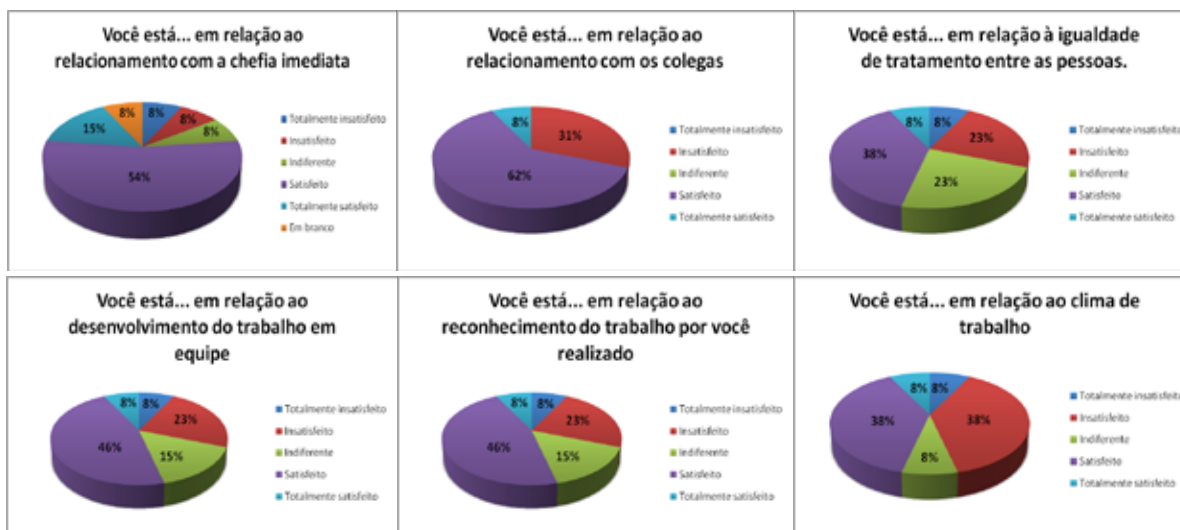


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto às questões sobre relacionamentos interpessoais e grupais no ambiente de trabalho, que segundo Walton (1973) compõem o fator “**integração social na organização**”, a maioria das respostas foi satisfatória: 54% dos servidores estão contentes com o relacionamento mantido com a chefia imediata (gráfico 16); 62% estão satisfeitos com o relacionamento mantido com os colegas (gráfico 17); 38% estão satisfeitos com a igualdade de tratamento entre as pessoas (gráfico 18); e 46% estão satisfeitos com o desenvolvimento do trabalho em equipe e com o reconhecimento pelo trabalho realizado (gráficos 19 e 20,

respectivamente). Todavia, no que diz respeito ao clima de trabalho, indicador de grande importância na promoção da QVT, percebe-se que os índices de satisfação e insatisfação se igualam: 38% dos servidores estão satisfeitos e 38% insatisfeitos (gráfico 21). Os gráficos a seguir retratam esses dados:

Gráficos 16, 17, 18, 19, 20 e 21 – Integração social na organização



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No que tange ao critério “**constitucionalismo**” (respeito às leis e direitos trabalhistas e liberdade de expressão), proposto por Walton (1973), a maioria dos servidores está satisfeita (gráficos 22 e 23). Não obstante isso, chama atenção o fato de que 31% dos servidores estão insatisfeitos com a liberdade de expressão no ambiente de trabalho (gráfico 23). Veja-se:

Gráficos 22 e 23 – Constitucionalismo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao critério “**trabalho e espaço total de vida**”, Walton (1973) considera que o trabalho deve ter um papel balanceado na vida. Conforme mencionado anteriormente, as pessoas passam 1/3 de suas vidas no trabalho e as organizações dependem delas para atingir suas metas, ao passo que as pessoas também necessitam das organizações para atingir seus objetivos pessoais. Desse modo, é essencial existir equilíbrio entre o trabalho e o espaço que ele representa na vida, pois isso influencia na QVT. Ressalta-se que o momento de lazer é importante ao servidor não apenas para desfrutar dos benefícios que sua remuneração pode lhe proporcionar, mas principalmente para renovar suas energias.

Na unidade pesquisada, verifica-se que 46% dos servidores não possuem predisposição (física e psicológica) para realizar atividades de lazer após o expediente (gráfico 25) o que influencia negativamente a QVT. Veja-se:

Gráficos 24 e 25 – Trabalho e espaço total de vida



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No tocante ao critério de QVT “**relevância social do trabalho na vida**”, proposto por Walton (1973), observa-se que: 46% dos servidores estão insatisfeitos com a imagem interna do PJSC (gráfico 26); 69% estão insatisfeitos com a imagem externa da instituição, ou seja, da forma como as pessoas veem o PJSC (gráfico 27); e 38% estão insatisfeitos com as ações sociais promovidas pelo PJSC. Isso significa, de acordo com a lição de Chiaventato (2004), que os servidores não sentem orgulho em participar da organização. Segundo Chiavenato (2004), a organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços prestados, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente. Veja-se:

Gráficos 26, 27 e 28 – Relevância social da vida no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Questionados sobre o grau de satisfação em relação à QVT na Comarca de Catanduvas, verifica-se que os servidores, de modo geral, estão insatisfeitos, conforme demonstra o gráfico 29, que segue:

Gráfico 29 – QVT na Comarca de Catanduva



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com os dados apresentados anteriormente, conclui-se que a insatisfação retratada no gráfico 29 (que corresponde a 54%) abrange o descontentamento dos servidores em relação aos critérios compensação justa e adequada, condições de trabalho, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida, já que em relação aos critérios uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização e constitucionalismo, os servidores demonstraram satisfação.

Questionados se planejam mudar de atividade profissional no futuro, 69% dos servidores responderam que sim. Ainda, 77% dos servidores responderam que sofrem ou já sofreram com algum problema de saúde relacionado ao trabalho, o que torna compreensível a insatisfação verificada nas questões atinentes às condições físicas e psicológicas para realizar atividades de lazer após o expediente. Da mesma forma, 77% dos servidores consideram que a execução de suas tarefas e as condições de trabalho oferecidas atualmente podem ocasionar problemas físicos ou psicológicos ao longo do tempo (dados retratados no quadro 2 do apêndice).

Por fim, questionados sobre o que entendem por QVT, os servidores apontaram aspectos que consideram importantes para o bem-estar no trabalho, tais como: remuneração; plano de cargos e salários; progressão funcional; oportunidades de aperfeiçoamento; respeito às leis trabalhistas; jornada de trabalho; carga de trabalho; quadro de pessoal; ausência de dores físicas ou psicológicas decorrentes do trabalho; sistemas, ferramentas e equipamentos; transparência na relação entre a instituição e seus servidores; relacionamento saudável com colegas e chefia imediata; reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; satisfação com as tarefas executadas; ausência de disputas entre servidores; ambiente harmônico; motivação; humanização; cooperação; compreensão acerca da individualidade e das limitações de cada um; atendimento às expectativas do cliente externo para manter a imagem da instituição.

Os fatores indicados pelos servidores na pergunta aberta (o que entendem por QVT?) corroboram os dados retratados nos gráficos apresentados anteriormente e demonstram a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas voltada à promoção da melhora da QVT, pautada nas sugestões apresentadas a seguir.

4.3 ALTERNATIVAS PARA A MELHORA DA QVT NA COMARCA DE CATANDUVAS

A partir do diagnóstico da QVT dos servidores da Comarca de Catanduvas, e considerando-se que cabe à gestão de pessoas conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, em prol de um quadro de pessoal motivado, comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos do PJSC, apontam-se a seguir sugestões que podem promover a melhora da QVT na unidade pesquisada e, quiçá, nas demais unidades do PJSC:

- a. Concessão de remuneração adequada, compatível com o cargo ocupado e com as tarefas desempenhadas, e sem distinção de remuneração aos ocupantes de cargos idênticos; implantação de um plano de cargos e salários e de progressão funcional por meritocracia; revisão dos benefícios atualmente oferecidos;
- b. Implantação de jornada de trabalho que respeite o máximo de 6 (seis) horas ininterruptas, com a fixação, se for o caso, de jornada em mais de um período;
- c. Distribuição equilibrada do trabalho entre a equipe, mediante revisão dos processos de trabalho para evitar sobrecarga de uns em detrimento de outros, já que a carga excessiva de trabalho influencia negativamente a QVT;
- d. Cobrança de tarefas compatível com a carga horária de trabalho;
- e. Manutenção de quadro de pessoal suficiente para atender à demanda de trabalho: para uma boa QVT é necessário equilíbrio entre a quantidade de trabalho e a quantidade de pessoas para executá-lo, pois assim minimizam-se os riscos de doenças relacionadas ao trabalho, decorrentes da sobrecarga de trabalho;
- f. Disponibilização de sistemas e ferramentas eficientes para atender a demanda de serviço, bem como de equipamentos adequados, modernos e em quantidades suficientes para a execução das tarefas;
- g. Ampliação de oportunidades de aperfeiçoamento dos servidores por meio de cursos de atualização, especialização e pós-graduação;
- h. Transparência na relação entre a instituição e seus servidores para gerar segurança e efetiva estabilidade no trabalho; observância das regras tanto pelos superiores quanto pelos subordinados, gerando igualdade de condições entre todos;
- i. Adoção de práticas de gestão que promovam humanização e integração da equipe, que assegurem

um relacionamento saudável entre colegas e chefia imediata e que contribuam para um ambiente de trabalho harmônico. Como exemplos, citam-se: realizações frequentes de reuniões de trabalho e de lazer com a equipe; realização semanal de “café com ideias”, prática que, além de constituir um momento de descontração, oportuniza troca de sugestões, dicas, experiências e práticas que podem otimizar o trabalho, melhorando, conseqüentemente, a QVT;

j. Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido: dar e receber feedback pelo trabalho executado é importante tanto para o bem-estar do servidor quanto para assegurar a correta realização do trabalho, pois é ao receber um retorno sobre o desempenho de suas tarefas que o servidor tem ciência sobre o que eventualmente deve ou pode fazer para melhorar a qualidade do serviço prestado. Além disso, o reconhecimento pelo trabalho também tem influência na motivação do servidor.

As sugestões citadas para melhora da QVT na unidade pesquisada exigem ações tanto da Diretoria de Gestão de Pessoas, como de várias outras áreas da administração do PJSC, sendo que a maioria depende de disponibilidade orçamentária e financeira. No entanto, verifica-se que algumas práticas, principalmente aquelas relacionadas à integração social da equipe, podem ser implantadas pelo gestor da unidade.

5 CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa foi possível analisar a QVT dos servidores da Comarca de Catanduvas, unidade do PJSC.

A partir dos dados coletados, observa-se que os servidores pesquisados, de um modo geral, estão insatisfeitos com a QVT em relação aos seguintes aspectos: remuneração e benefícios oferecidos pelo PJSC, condições de trabalho, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida. De outro lado, quanto aos critérios uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização e constitucionalismo, constata-se certa satisfação dos servidores.

Ressalta-se que, além de fonte de sobrevivência, o trabalho é uma forma de auto-realização e fonte de satisfação pessoal. Segundo Davis e Newstron (1992, p. 123), a “satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida [...] a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa”. Daí a importância de programas, políticas e ações voltadas à garantia da QVT, especialmente diante dos índices de insatisfação verificados.

Os resultados obtidos são importantes indicadores para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem à melhoria constante do ambiente de trabalho.

Dentre as ações consideradas fundamentais à melhora da QVT, destacam-se as seguintes: alterações no sistema de remuneração, mediante a implantação de um novo plano de cargos e salários e revisão dos benefícios atualmente concedidos aos servidores; realização de estudos para fixação de novos critérios de progressão funcional; ampliação das oportunidades de aperfeiçoamento; adequação da jornada de trabalho; distribuição equilibrada da carga de trabalho entre os membros da equipe; adequação do quadro de pessoal da unidade de acordo com o volume de trabalho; adoção de ações preventivas para evitar doenças decorrentes do trabalho; disponibilização de sistemas, ferramentas e equipamentos adequados, eficientes e suficientes à execução das tarefas; transparência na relação entre a instituição e seus servidores; adoção de práticas de gestão que promovam humanização e integração da equipe, que assegurem um relacionamento saudável entre colegas e chefia imediata e que contribuam para um ambiente de trabalho harmônico; reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; compreensão acerca da individualidade e das limitações de cada um; e atendimento às expectativas do cliente externo para manter a imagem da instituição.

É cediço que algumas ações exigem o envolvimento de várias áreas da administração do PJSC e dependem de disponibilidade orçamentária e financeira. No entanto, constata-se que algumas práticas, principalmente aquelas relacionadas à integração social da equipe, podem ser implantadas pelo gestor da unidade. Ainda, no âmbito da unidade pesquisada, é possível a revisão dos processos de trabalho a fim de otimizar procedimentos para equilibrar a divisão da carga de trabalho entre os membros da equipe e, com isso, minimizar a carga excessiva de trabalho relatada pelos servidores.

Desse modo, verifica-se a relevância da atuação da gestão estratégica de pessoas para a promoção do bem-estar no trabalho, pois cabe a esta conciliar as necessidades dos servidores com as da organização, a fim de manter um quadro de pessoal saudável (física e psicologicamente) e, conseqüentemente, motivado comprometido, integrado e produtivo, que contribua para o alcance dos objetivos institucionais, principalmente para a entrega de uma prestação jurisdicional célere, eficiente e humanizada, conforme a missão e visão constantes do mapa estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Por fim, espera-se sensibilizar os gestores do PJSC quanto à QVT dos servidores da Comarca de Catanduvas e quanto às sugestões de melhorias apresentadas neste trabalho, especialmente quanto à necessidade de implantação de ações voltadas para a sua melhora, bem como espera-se o engajamento de todos para que as propostas apontadas se concretizem.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e pelas oportunidades concedidas. À minha família, pelo apoio e compreensão. Ao professor Wanderley Horn Hülse, coordenador do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina, pela competência e excelência na coordenação do curso. Aos demais professores, pelos ensinamentos, em especial aos professores Ari Dorvalino Schurhaus e Alessandra Jacobsen de Linhares, pelas orientações à pesquisa. Aos colegas de aula, pelo convívio inesquecível, e a todos os servidores da Comarca de Catanduvas, pela colaboração na coleta de dados.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A.C., Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUSC, 2007
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 29 jul. 2016.
- _____. **Emenda Constitucional n. 19**, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 5 de junho de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3. Acesso em: 29 jul. 2016.
- _____. **Metas nacionais para 2016**. Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f2ed11abc4b5ddea9f673dec7fe39335.pdf>>. Acesso em 29 jul. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. *Gestão de Pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa*. **Revista de Administração**. São Paulo. v.33, n. 2, p. 90-94, Abril/Junho, 1998.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de medicina psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-

GIRARDI, D. **Da gestão de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração e análise de dados**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde, França, 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de vida dos empregados x lucro: há coerência? **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, n. 286, p. 22, jun. 1998.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Portal do Servidor**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/servidor>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S.. Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 15. ed. atualizada e ampliada. Petrópolis/RJ: Vozes, 2016.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar Estadual n. 90**, de 1993. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Institui o Plano de Carreira, Cargos e vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário e dá

outras providências. Diário Oficial n. 14.722, de 5 de julho de 1993. Disponível em: <<http://200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. **Lei Complementar Estadual n. 493**, de 21 de janeiro de 2010. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Cria, transforma e extingue cargos, reestrutura a Tabela de Vencimentos, fixa a jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário e estabelece outras providências. Diário Oficial n. 18.772, de 21 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>>. Acesso em 15 ago. 2016.

_____. **Resolução n. 7**, de de junho de 2006. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Institui horário de funcionamento da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau. Diário da Justiça n. 11.920, p. 1, de 9 de jun. 2006. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=965&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

_____. **Resolução n. 28**, de 19 de novembro de 2014. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Dispõe sobre o alinhamento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina com o Planejamento Estratégico Nacional e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico n. 2007, p. 1-2, de 26 nov. 2014. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Servidor(a),

O presente questionário objetiva analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Comarca de Catanduvas, unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), e faz parte do trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina.

O questionário baseia-se no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado por *Richard Walton*, compreendendo 8 (oito) fatores que, segundo o autor, influenciam o bem-estar do trabalhador no seu ambiente de trabalho, a saber: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso ou desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida, e relevância social.

Preencha os dados de identificação, leia atentamente cada frase e assinale a alternativa que melhor traduza a sua opinião sobre os aspetos do seu trabalho e do ambiente organizacional. Ao final, descreva o que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Sua participação é extremamente importante para identificar aspectos positivos e negativos da qualidade de vida no ambiente pesquisado e, sobretudo, para fomentar futuras práticas de gestão voltadas à melhora da QVT.

Grata por sua atenção e colaboração!

Eunice Poier Basso

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

I. IDADE

() 18 a 29 anos

() 30 a 39 anos

() 40 a 49 anos

() 50 anos ou mais

II. SEXO

() masculino

() feminino

III. ESTADO CIVIL

() solteiro(a)

() casado(a)

() separado(a)/divorciado(a)

() viúvo(a)

IV. ESCOLARIDADE

() ensino fundamental incompleto

() ensino fundamental completo

() ensino médio incompleto

() ensino médio completo

() superior incompleto

() superior completo

V. TEMPO DE SERVIÇO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

() menos de 1 ano

() entre 1 e 5 anos

() entre 6 e 10 anos

() mais de 10 anos

Assinale com “X” a alternativa que melhor traduza sua opinião.

	1	2	3	4	5
1. Considerando o trabalho que você executa, você está ... com sua remuneração .	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito
2. Perante o mercado de trabalho, você está ... com a sua remuneração.	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito
3. Você está ... em relação aos benefícios oferecidos pelo PJSC aos servidores.	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito
4. Você está ... em relação às condições do ambiente físico de trabalho, em geral	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito
5. Você está ... em relação à organização do ambiente.	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito
6. Você está ... em relação aos equipamentos disponíveis para execução do seu trabalho.	() totalmente insatisfeito	() Insatisfeito	() Indiferente	() Satisfeito	() Totalmente Satisfeito

7. Você está ... em relação à carga de trabalho e jornada de trabalho	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
8. Você está ... em relação à sua autonomia para a execução de suas atividades.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
9. Você está ... em relação às tarefas executadas.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
10. Você está ... em relação ao grau de responsabilidade exigido pelo seu trabalho.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
11. Você está ... em relação ao incentivo para o desenvolvimento de habilidades.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
12. Você está ... em relação às oportunidades para participar de cursos e treinamentos.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
13. Você está ... em relação às informações fornecidas pelos superiores sobre o seu trabalho.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito

14. Você está ... em relação às oportunidades de progresso profissional (carreira) na instituição.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
15. Você está ... em relação à estabilidade no serviço público.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
16. Você está ... em relação ao relacionamento com a chefia imediate	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
17. Você está ... em relação ao relacionamento com os colegas.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
18. Você está ... em relação à igualdade de tratamento entre as pessoas.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
19. Você está ... em relação ao desenvolvimento do trabalho em equipe.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
20. Você está ... em relação ao reconhecimento do trabalho por você realizado.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito

21. Você está ... em relação ao clima de trabalho.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
22. Você está ... em relação ao respeito às leis trabalhistas.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
23. Você está ... em relação à liberdade de expressão no ambiente de trabalho.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
24. Você está ... quanto ao tempo disponível para realizar atividade de lazer.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
25. Você está ... quanto às condições físicas e psicológicas para realizar atividades de lazer após o expediente.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
26. Você está ... em relação à imagem interna da instituição (como você a vê).	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
27. Você está em relação à imagem externa da instituição (como as pessoas de fora a veem).	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito

28. Você está ... em relação às ações sociais promovidas pela instituição?	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
29. Você está ... em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Comarca de Catanduvas.	☐ totalmente insatisfeito	☐ Insatisfeito	☐ Indiferente	☐ Satisfeito	☐ Totalmente Satisfeito
30. Você planeja mudar de atividade profissional no futuro?	☐ Sim		☐ Não		
31. Você sofre ou já sofreu com problemas de saúde relacionados ao seu trabalho?	☐ Sim		☐ Não		
32. Você considera que as tarefas e as condições de trabalho oferecidas hoje possibilitam a sua execução sem ocasionar problemas físicos ou psicológicos ao longo do tempo?	☐ Sim		☐ Não		

Fonte: Adaptado de CAMPIGLIA, Marcello. Qualidade de Vida no Trabalho na Divisão de Almoxarifado do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/07/Livro-RH-TJ-Volume-3-Artigo-4.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

Obrigada pela sua contribuição!

Quadro 1 – Dados de identificação do perfil dos respondentes

I - Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
18 a 29 anos	2	15%
30 a 39 anos	7	54%
40 a 49 anos	4	31%
50 anos ou mais		
Total	13	100%
II - Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	5	38%
Feminino	8	62%
Total	13	100%
III- Estado Civil	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
solteiro(a)	2	15%
casado(a)	10	77%
separado(a)/divorciado(a)	1	8%
viúvo(a)		
Total	13	100%

IV - Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
ensino fundamental incompleto		
ensino fundamental completo		
ensino médio incompleto		
ensino médio completo	1	8%
superior incompleto		
superior completo	12	92%
Total	13	100%
V- Tempo de serviço no Poder Judiciário de Santa Catarina	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
menos de 1 ano		
entre 1 e 5 anos	3	23%
entre 6 e 10 anos	3	23%
mais de 10 anos	7	54%
Total	13	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 2 – Dados relativos às questões 30, 32 e 33 do questionário

30 - Você planeja mudar de atividade profissional no futuro?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	9	69%
Não	4	31%
Total	13	100%
31 - Você sofre ou já sofreu com problemas de saúde relacionados ao seu trabalho?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	10	77%

Não	3	23%
Total	13	100%
32 - Você considera que as tarefas e as condições de trabalho oferecidas hoje possibilitam a sua execução sem ocasionar problemas físicos ou psicológicos ao longo do tempo?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	2	15%
Não	10	77%
Em branco	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA, DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Jackson Lucion

Graduado em Direito. Pós Graduado em Processo Civil. Técnico Judiciário Auxiliar.
jackson.lucion@tjsc.jus.br

MOTIVATION TO WORK:

A STUDY AT THE JUDICIAL DISTRICT OF DIONÍSIO CERQUEIRA, OF THE JUDICIARY OF SANTA CATARINA

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo analisar quais fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores da Vara Única da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC. A metodologia do trabalho utilizada está baseada em uma abordagem quali-quantitativa voltada ao desenvolvimento de uma pesquisa aplicada e descritiva, classificada como pesquisa de campo, pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. O instrumento aplicado para a coleta de dados, junto à totalidade (14) dos servidores lotados na citada Comarca, em agosto de 2016, é composto por 44 (quarenta e quatro) questões. Como resultados, foi possível perceber que a motivação dos servidores da Vara Única da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC está, para a maioria dos questionamentos, em grau elevado. Conclui-se, daí, que os fatores motivadores são, especialmente, o ambiente de trabalho, as suas instalações, o horário de trabalho, o trabalho em equipe, o relacionamento com os superiores e o clima organizacional. E, os fatores que geram desmotivação são a imagem que o PJSC tem perante a sociedade, o plano de cargos e salários e as restritas possibilidades para sugerir melhoras e para assumir outras funções.

Palavras-chave: Motivação. Colaborador. Administração pública. Gestão do judiciário.

Abstract: The purpose of this work is to analyze which factors contribute to the motivation of the employees of the single Court of Dionísio Cerqueira District/SC. The methodology used is based on a quali-quantitative approach aimed at the development of an applied research and a descriptive one, classified as well as a field research, a bibliographic and a documental research, and a case study. The instrument for collecting data was applied with the 14 servers of the mentioned study unit at

August 2016, and it was integrated with 44 issues. As a result, it was possible to notice that the motivation of the single Court's servers is in high degree for the most of the questions, Therefore, it was concluded that the factors that affect the motivation of employees of the quoted unit of analyze are mainly the wage question, the (im)partiality of administrative decisions and transparency in the treatment of the administrative questions.

Keywords: Motivation. Collaborator. Public administration. Judiciary management.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da motivação humana, seja em ambiente público ou privado, teve início há várias décadas, e, até hoje, vem sendo realizado, buscando, cada vez mais, o aprofundamento do assunto para melhor entender o comportamento humano no trabalho, posto que o sucesso das organizações está diretamente relacionado com o comportamento dos indivíduos que a compõem (DAVIDOFF, 2001; MARRAS, 2007).

A importância da força de trabalho na atual era gera, para as organizações, uma necessidade de unificar esforços e potencializar um gerenciamento com foco nos seus colaboradores, demonstrando a atenção que cada um deve receber, seja por meio de planos de carreira, perspectivas futuras, lideranças treinadas, qualidade do ambiente de trabalho, os quais compõem atrativos presentes em ambientes motivadores e detentores de profissionais qualificados e dedicados (SILVI, 2002; MENDES, 2002).

Naturalmente, o entendimento é de que a motivação tende a garantir melhores resultados, seja em termos qualitativos ou quantitativos, o que, atualmente é imprescindível para qualquer organização, privada, pública ou do terceiro setor (CHIAVENATO, 2002). Pois, como argumenta Chiavenato (2002, p.171), “a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desenvolvimento do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc”.

O pressuposto, aqui, portanto, é que a dedicação e o comprometimento dos colaboradores não podem ser comprados pelas organizações, mas devem ser alcançados por meio de recompensas que interessem a eles, para que, ao final, ambos os lados (contratante e contratado) obtenham sucesso. A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos e de ser reconhecido e valorizado são sinais mais conhecidos que motivam qualquer ser humano. Contudo, motivar pessoas não é uma tarefa simples. Segundo Gil (2001, p. 208), os motivos

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As

peças, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Fato é que as pessoas são diferentes entre si. Desta maneira, o que motiva uma pessoa em certo momento de sua vida pode não motivar outra. Nessa mesma linha de entendimento, Marras (2007, p.97) dispõe que “[...] cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos” e que essas forças “afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas”. Por esta razão, é essencial que as organizações invistam em seus colaboradores, por exemplo, por meio de palestras e treinamentos que possibilitem a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que consigam ter conhecimento do que motiva cada um, e assim se comprometer melhor com a missão e visão da organização (MARRAS, 2007).

Quando se alcança o comprometimento entre colaborador e organização, o primeiro realmente passa a se fazer presente de corpo e alma no seu local de trabalho, sobretudo, quando lhe é oportunizado a contribuir nas decisões estratégicas da sua unidade ou mesmo da organização. Esta participação nas decisões mostra ao colaborador que ele é uma peça importante para a organização, motivando-o a atuar mais e melhor por ela. Quando o que ele faz passa a ser importante, ele se sente útil. Para corroborar este entendimento, Bernardino (2006, p.115) descreve que “a motivação baseia-se em dois pilares”. O primeiro deles é a necessidade, pois, se o indivíduo precisa de algo, a tendência é se esforçar para obtê-lo, enquanto o segundo é a paixão, uma vez que, quem gosta do que faz, “vai querer melhorar sempre”. Neste contexto, é fundamental a percepção do quanto se é importante para a organização, visto que, se isso não se verificar, seja qual for a sua iniciativa em motivá-lo não terá efeito. Por conseguinte, *a priori*, o administrador precisa identificar quais fatores são capazes de motivar seus colaboradores.

Como nas organizações que compõem o mundo moderno, também, o Poder Judiciário de Santa Catarina vive esta realidade, e também as suas Comarcas, aqui representadas por aquela que se localiza no município de Dionísio Cerqueira, local de atuação do presente pesquisador. Esta Comarca possui, em seu quadro, 14 (quatorze) servidores estaduais, sendo 01 (um) juiz, 11 (onze) técnicos judiciários auxiliares, 01 (um) analista jurídico e 01 (um) analista administrativo. E, apesar de não ser uma Comarca da Capital (Florianópolis), a de Dionísio Cerqueira, que atende a região extremo oeste do Estado de Santa Catarina, integrada pelos municípios de Palma Sola e Dionísio Cerqueira, mensalmente recebe cerca de 250 (duzentas e cinquenta) ações novas e atende aproximadamente 400 (quatrocentas) pessoas mensalmente, entre orientações prestadas, oitiva de testemunhas, esclarecimentos às partes e advogados, entre outros. Por conseguinte, entre os desafios impostos aos gestores da citada Comarca está o de motivar e manter motivado o seu corpo funcional, exigindo que, *a priori*, sejam identificados os fatores de motivação destes indivíduos.

Diante do exposto, formula-se, para o atual estudo, a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais fatores afetam a motivação para o trabalho dos servidores públicos da Comarca de Dionísio Cerqueira, do Poder Judiciário de Santa Catarina?

Com vistas a se obter a resposta a esta pergunta, identifica-se, como objetivo geral, para o atual estudo, analisar fatores que afetam a motivação para o trabalho dos servidores públicos da Comarca de Dionísio Cerqueira, do Poder Judiciário de Santa Catarina. Assim, para os objetivos específicos, tem-se os seguintes:

- a. Identificar fatores que influenciam a motivação do servidor;
- b. Apontar fatores que geram desmotivação dos servidores públicos;
- c. Propor alternativas de ação para apoiar a gestão de pessoas do PJSC na definição de políticas que possam aumentar a motivação dos servidores.

Justifica-se, portanto, o desenvolvimento do presente estudo, pois, como assinala Bergue (2014, p.10),

entre os desafios que se impõem ao gestor público no atual contexto de transformações que vem se processando na Administração, com destaque para novas feições das relações de trabalho, exigências de produtividade, interações geracionais (Gerações X e Y), qualificação das necessidades crescentes, entre outros fatores, está o tema da motivação dos servidores públicos.

O trabalho é, assim, importante diante das contribuições que traz aos gestores da citada Comarca de Dionísio Cerqueira (PJSC) acerca dos fatores que afetam a motivação para o trabalho daqueles servidores. Neste sentido, os dados da pesquisa podem ajudar no enfrentamento de um importante desafio de gestão, ao indicar aos gestores da Unidade caminhos que lhes permitam potencializar os fatores que afetam positivamente e minimizar os riscos dos que afetam negativamente a motivação, em prol de um melhor desempenho organizacional. Concomitantemente, como se trata do primeiro trabalho sobre o tema feito na aludida Comarca, tem-se, aí, também, a chance de se trazerem contribuições teóricas para a administração de unidades judiciárias, especialmente aquelas de nível estadual.

Outro aspecto que justifica o trabalho é o fato de o pesquisador atuar na Comarca de Dionísio Cerqueira (PJSC), o que lhe oportuniza o acesso à sua realidade e caracteriza a viabilidade em realizar a pesquisa, posto que, assim, não são exigidos recursos extras de deslocamento para a coleta de dados, e, ainda, fica facilitado o contato com os respondentes selecionados.

Para o alcance dos objetivos, desenvolve-se uma pesquisa de campo, por meio da qual são obtidos dados sobre fatores de motivação e desmotivação dos colaboradores da citada Comarca do PJSC.

2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: TEORIAS, PRINCÍPIOS E CONCEITOS

O atual mundo globalizado vem passando por mudanças diariamente e, mais do que nunca, sabe-se que as organizações buscam constantemente atingir melhores índices de eficiência e eficácia. Nesta toada, a motivação tornou-se uma condição de extrema importância para que os objetivos das corporações sejam alcançados.

Lawler (1993) compreende a motivação como um fator crítico em qualquer processo de planejamento organizacional, sugerindo que sejam avaliados quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido, para que se possa evitar o impacto desses aspectos no comportamento dos seus colaboradores e da organização como um todo. Para o estudioso, a administração deve procurar entender as teorias motivacionais de modo que, na sequência, tenha condições de aplicá-las em seu benefício (LAWER, 1993).

Partindo desta premissa, é importante deixar claro que o objetivo do administrador não é exatamente motivar seus subordinados, considerando que motivação é intrínseca de cada ser humano, mas, sim, fornecer um ambiente que motive as pessoas, tornando possível que elas busquem satisfazer, por si mesmas, as suas necessidades.

O pesquisador Archer (1989, p. 25) descreve que “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. Deste entendimento, pode-se destacar que uma pessoa não pode motivar outra. O que acontece é que uma pessoa pode satisfazer outra atendendo suas necessidades, mas não vai conseguir motivá-la diretamente.

Para manter as pessoas motivadas, porém, é preciso ter perspicácia para perceber suas diferenças e necessidades, bem como considerar os aspectos de carência intrínsecos de cada ser, que podem ocorrer simultaneamente em cada sujeito a ainda se manifestar de maneira muito peculiar. Lévy-Leboyer (1994 *apud* BERGAMINI, 1997, p.89) propõe a seguinte abordagem:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Para o autor anteriormente citado, a motivação é algo subjetivo e não pode ser tratada como algo idêntico em todas as pessoas (LÉVY-LEBOYER, 1994 *apud* BERGAMINI, 1997). Na concepção dele, as

organizações devem buscar conhecer mais a vida e os valores de seus subordinados, para que possam entender melhor as necessidades de cada um.

2.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é tratada como sendo uma força que estimula as pessoas a agir de determinada maneira, por sua conta e risco, visando a atender as suas necessidades, sendo tal força é oriunda de cada indivíduo, isto é, ela vem de dentro de cada um, mas pode ser estimulada por outras pessoas (SILVA; FERNANDES; DANDARO (2013). . Todavia, apesar de haver este consenso entre especialistas do tema, verifica-se, na literatura, uma variedade de teorias para o estudo da motivação humana no trabalho, propondo, cada uma delas, um conjunto específico de princípios motivacionais. Diante desta realidade, na sequência, são exploradas algumas destas teorias.

2.1.1 A teoria de Maslow

Abrahan Harold Maslow, um dos mais conhecidos teóricos motivacionais, entendia que todo ser humano possuía uma hierarquia de necessidades que precisavam ser atendidas, organizando tais necessidades em forma de uma pirâmide (*apud* BUENO, 2002). Para Maslow (2003), “essa hierarquia orienta o comportamento das pessoas cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho”, sendo esta hierarquia formada pela sequência crescente (de baixo para cima) das cinco necessidades (figura 1), quais sejam: fisiológica, segurança, sociais, status (autoestima) e autorrealização.

Figura 1: A pirâmide de Maslow.



Fonte: extraído de Maslow (2003).

Analisando a imagem anterior (figura 1), pode-se destacar que a pirâmide tem, na sua base, aquelas funções primordiais de cada ser humano (ar, água e alimentos), denominadas de fisiológicas. No próximo nível de necessidades, tem-se a segurança, no terceiro, as demandas sociais, no quarto, as de autorrealização e, finalmente, as de autoestima.

Maitland (2000) explica que é tendência de grande parte dos seres humanos buscarem alcançar níveis mais elevados de necessidades, quando os níveis inferiores já tiverem sido supridos, como, por exemplo, após atingir as necessidades fisiológicas, “não há motivação para mais ar, alimento e comida, mas sim para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado”. Ao se atingir um índice aceitável em cada nível da pirâmide, o indivíduo tende a buscar o próximo nível e, assim, sucessivamente (LOPES, 1980). Corroborando este pensamento, Bergue (2014, p. 114) recorda que, “conforme a proposição inicial de Abraham Maslow, as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades”. E, continua o autor afirmando que

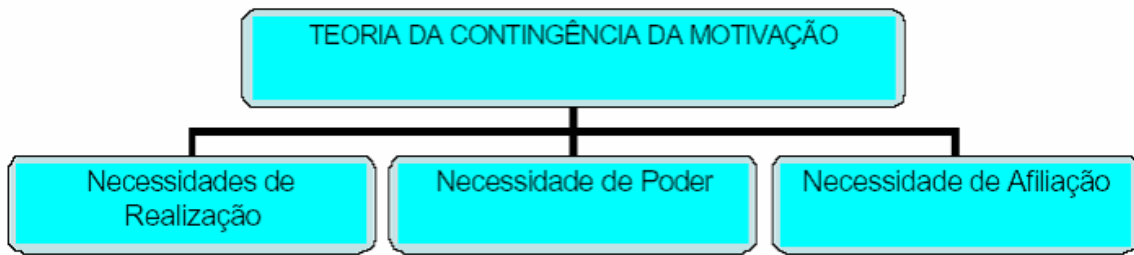
a proposição de existência de uma hierarquia de necessidades significa, portanto, admitir que, no momento em que o indivíduo satisfaz razoavelmente uma necessidade (e tão somente em face disso), outra passa a assumir posição preponderante em sua motivação (outro elemento passa a motivar a sua ação), exigindo a busca constante dos meios de reconhecimento pessoal ou de status pessoal ou profissional, se suas necessidades de reconhecimento pessoal ou de status pessoal ou profissional, se suas necessidades básicas (fisiológicas ou de segurança) não estiverem minimamente satisfeitas (BERGUE, 2014, p.115).

Interessante destacar que, para Maslow, uma vez que um nível inferior da pirâmide deixe de ser atingido, o indivíduo obrigatoriamente direcionará outra vez seus esforços para eles, e, assim, sua motivação estará focada em um nível de necessidades abaixo da pirâmide (DAVIDOFF, 2001).

2.1.2 A teoria das necessidades adquiridas de McClelland

O modelo de teoria desenvolvido por David McClelland é baseado em três variáveis (GALHANAS, 2009), que são: necessidades de realização, de afiliação e de poder. Tais variáveis podem ser visualmente entendidas, conforme a figura 2, a seguir.

Figura 2: Teoria da contingência



Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002).

Segundo McClelland, os seres humanos possuem estes três aspectos comuns (figura 2), os quais se constituem em necessidades motivacionais (MARRAS, 2007). Nesta perspectiva, atesta Galhanas (2009) que:

- a. a necessidade de realização é entendida como o desejo de fazer algo bem feito com eficiência ou ainda de resolver problemas e dominar tarefas complexas;
- b. a necessidade de afiliação ou associação pode ser perfeitamente entendida como sendo a necessidade da pessoa em criar e manter relações amigáveis com outros da mesma espécie;
- c. a necessidade de poder é interpretada como sendo o desejo de controlar outras pessoas e influenciar seus comportamentos sendo responsável por tais indivíduos.

Por último, vale ressaltar que, de acordo com a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, todos os indivíduos apresentam os três tipos citados de necessidades (figura 2), muito embora cada qual aflore em níveis diferentes (GALHANAS, 2009).

2.1.3 A teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa ou expectação, criada, no ano de 1964, por Victor Vroom, baseia-se em uma visão econômica do indivíduo, que, em comparação a seus pares, possui desejos e vontades diferentes relativas ao trabalho, fazendo com que tome decisões a partir do que mais lhe interessa naquele instante (MAITLAND, 2000). Partindo desse pressuposto, Vroom (MAITLAND, 2000) definiu quatro pressupostos de comportamento das pessoas nas organizações, que são:

- a. Motivação decorre de uma combinação de fatores individuais e ambientais;

- b. As pessoas têm desejos, objetivos e necessidades diferentes;
- c. Os indivíduos tomam suas decisões sobre seus comportamentos nas organizações;
- d. As pessoas decidem entre alternativas de comportamentos, baseando-se em expectativas sobre resultados desejados decorrentes daquele comportamento.

De acordo com Lopes (1980), Vroom destacou quatro componentes principais da sua teoria como sendo: a) Valência, que pode ser entendida como o desejo que o indivíduo tem em alcançar um resultado; b) Expectativa, que seria o conjunto de esforços para atingir o objetivo; Instrumentalidade, que pode ser interpretada como a relação entre o desempenho e a recompensa; e, por fim, a c) Força Motivadora que é a função de sua expectativa de certos resultados decorrerem de seu comportamento. Para essa teoria, as pessoas fazem escolhas com base em ideais de recompensa ainda não alcançados.

2.1.4 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Sobre a teoria dos Dois Fatores, particularmente, Maximiano (2011, p.242) julga ser “um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho”. Justifica-se esta posição por o que representa a citada teoria, posto que, segundo o estudioso Frederick Irving Herzberg – seu idealizador –, a motivação não está baseada nos incentivos que administradores possam dar aos seus colaboradores, mas está inserida no próprio trabalho realizado pelo empregado (GALHANAS, 2009). Para Herzberg, alerta Marras (2007), a motivação pode ser dividida em duas categorias, quais sejam:

- a. Fatores de Higiene: são aqueles fatores externos e que previnem a insatisfação, como, por exemplo, as condições de trabalho, benefícios, prêmios, salários, relacionamentos interpessoais;
- b. Fatores de Motivação: são aqueles fatores internos e que geram a satisfação, geralmente associados a sentimentos positivos, como, por exemplo, como a pessoa se sente com relação ao cargo que ocupa, ou reconhecimento, as responsabilidades.

Sobre o primeiro fator, Gil (2001, p. 207) entende que, “com base em levantamentos empíricos, constatou-se que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito”. Já, relacionado ao segundo fator, segundo Gil (2001, p. 208), “aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las”. Para Herzberg, não estar satisfeito não é o mesmo que estar insatisfeito, pois a pessoa pode não estar insatisfeita, mas, ao mesmo tempo, pode também não estar satisfeita (MARRAS, 2007).

Isto posto, cabe apresentar o que pensa Bergue (2014, p.116) sobre o assunto, para o qual, o administrador, baseando-se no mencionado modelo de análise,

pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas afetas à satisfação dos servidores em relação aos cargos e sua inserção na estrutura organizacional, e elaborar a devida ação gerencial. O próprio Herzberg, em face das conclusões que conduziram à formulação da teoria dos dois fatores, sinaliza algumas medidas tendentes a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação ao cargo que desempenham, quais sejam: (a) rotação de cargos; (b) a ampliação de tarefas; (c) o enriquecimento de cargos.

A respeito de tais medidas, Bergue (2014) comenta que a rotação de cargos significa poder diversificar os postos de atuação na organização, o que, na administração pública fica limitada, podendo, portanto, ser implementada nessas organizações na forma de rotação de atividades que estejam contempladas nas atribuições do cargo. Já,

a ampliação de tarefas constitui-se em um esforço de redesenho dos cargos públicos, com o fim de torná-los mais amplos, ou seja, dotados de uma composição de atividades e competências capazes de atenderem aos eventuais níveis de qualificação e às necessidades dos seus ocupantes, em termos de responsabilidade desafio e realização profissional (BERGUE, 2014, p.117).

Por fim, o enriquecimento de cargos, diz o mesmo autor (BERGUE, 2014), refere-se à adição de responsabilidades crescentes a um cargo, por meio da formulação de um plano de cargos e salários.

Outras teorias foram igualmente elaboradas para a análise da motivação humana no trabalho, como o Modelo Teórico da Equidade, de J. Stacy Adams, o Modelo Teórico de X e Y, de Douglas McGregor, e o estudo Hebert Simon, sobre comportamento e racionalidade (MAXIMIANO, 2011; BERGUE, 2014). Porém, os trazidos neste capítulo representam as mais utilizadas para o estudo das organizações contemporâneas (BUENO, 2002). Decorrida a análise das principais teorias sobre motivação humana no trabalho, na sequência, destaca-se a importância dela como ferramenta de gestão de pessoas nas organizações.

2.2 MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E O AMBIENTE DE TRABALHO

Pessoas são diferentes e sempre serão. Por tal afirmação, pode-se compreender que motivar pessoas no trabalho não é tarefa fácil. A motivação pode ser identificada de algumas formas no ambiente de trabalho: um local de trabalho organizado, por meio do trato entre os funcionários, entre outros. Para Gil (2001, p. 209), é importante “a identificação de quem está motivado e quem não está. Para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação”.

Chiavenato (1999) acredita que as pessoas são parceiras da organização, fornecem conhecimento, capacidades e, daí, a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados.

De outro modo, Srikonda (1999) considera fundamental que a organização assuma a responsabilidade de auxiliar os seus empregados a evoluir, buscando também a sua satisfação, uma vez que, altos níveis de satisfação foram relacionados a benefícios e compensação satisfatória, ambiente prazeroso, autonomia para tomada de decisões e possibilidades de treinamento e autodesenvolvimento. Mas, para isto, as organizações precisam perceber que cada indivíduo é único e deve ser motivado à sua maneira. Para Bergamini (1994, p.195), “a pessoa intrinsecamente motivada se autolidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que, estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja o líder de si mesma”. No contexto público, contudo, o tratamento da motivação das pessoas, a exemplo de outros fenômenos que ocorrem neste mesmo ambiente, “tomado em contraste com organismos da esfera privada, reveste-se de especial complexidade, pois decorre de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particularizam esse setor” (BERGUE, 2014, p.111).

Porém, é *mister* lembrar que pessoas motivadas precisam de estímulos contínuos para permanecerem de tal maneira, pois, caso seja cessado este estado de motivação, ocorrerão efeitos indesejados sobre a própria organização. Nesta linha, Botelho (1995, p.136) descreve que “a pessoa que entende que é apenas empregado custa muito caro, pois o que ela menos custa é o salário pago. Essa postura coloca no ambiente de trabalho todas as barreiras e obstáculos possíveis a qualquer mudança e evolução que se pretende realizar”.

É necessário que os gestores percebam que a motivação dos integrantes da organização é tão importante quanto o alcance dos seus objetivos e que, neste sentido, há que garantir a harmonia e o equilíbrio entre empregador e empregado. Pois, ao adentrar à organização, na esmagadora maioria das vezes, o trabalhador está motivado e, geralmente, com o passar do tempo, o local de trabalho passa a gerar insatisfação, ou porque os trabalhadores são tratados de forma inapropriada ou porque seus potenciais não são ressaltados, ou até, ainda, por não serem mesmo aproveitados. Satisfação no trabalho pode ser, portanto, entendida como sendo um estado de prazer emocional que resulta da avaliação profissional que cada um faz sobre o seu trabalho bem como o atendimento de seus objetivos e valores, pois, conforme Locke (1986, p. 8),

[...] a satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Assim como qualquer outra atividade, reúne um conjunto completo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

Im, Campbel e Jeong (2016), em uma pesquisa, concluíram que a motivação no serviço público afeta de forma positiva a satisfação no trabalho, isto é, quanto mais motivados ficarem os servidores públicos, mais satisfeitos estarão no trabalho. A citada pesquisa revela, portanto, a necessidade de a administração alcançar a motivação dos seus colaboradores com vistas a elevar o seu nível de satisfação no trabalho.

Já, entre os fatores que podem determinar a insatisfação no trabalho, encontra-se o clima organizacional (CLO), segundo apontam Pires, Carvelo e Da Silva (2015). Apresentam raciocínio similar Kinpara e Laros (2014, p.112), para os quais a “proximidade entre satisfação no trabalho e CLO advém da ideia de CLO como um ambiente realizador, motivador. Nesse contexto, satisfação é um reflexo do CLO”. Na continuidade, comentam sobre a relação entre clima organizacional e motivação, informando que, “para McClelland (1972), CLO é a ferramenta para se administrar a motivação dos indivíduos” (KINPARA; LAROS, 2014, p. 112). Afinal, entre os aspectos considerados para se analisar a motivação do indivíduo no trabalho, encontram-se aqueles relativos ao ambiente interno, uma vez que

o ambiente facilita um melhor trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também uma relação mais saudável entre os colegas. Os resultados almejados pela organização tendem a aparecer naturalmente, como consequência dessa boa relação de um ambiente mais agradável (PIRES; CARVELO; DA SILVA, 2015, p. 193).

O clima organizacional constitui-se, neste sentido, na

percepção que as pessoas tem da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externo à organização. A ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização [...] (FLEURY, 2002, p.291).

Do exposto, percebe-se a importância em se considerar, no estudo da motivação do servidor público, a relação que se estabelece entre essa variável e demais, quais sejam clima organizacional e satisfação no trabalho. Acerca da citada relação, Sales (2008, p.15) assinala que “o conjunto positivo de clima, ambiente e, principalmente, motivação dos empregados, configura como fator de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização”. O prisma explorado por Sales (2008) indica, ainda, que, em termos estratégicos, tais elementos merecem atenção singular por parte do gestor público, exigindo, logo, de início, que sejam diagnosticados como meio de se obter informações para a tomada de decisão neste âmbito.

Finalmente, há que se refletir sobre o impacto que determinadas características do setor público tem sobre a motivação do servidor. Segundo Rodrigues (2009, p.27), a mais marcante reside no fato de ele “prestar serviços importantes, que interferem direta ou indiretamente na qualidade de vida da população. Desta forma, as pessoas que trabalham no setor público são automaticamente inseridas neste contexto”. Este trabalhador, em particular, identifica nas suas atribuições profissionais uma forma de cumprir com

uma missão especialmente nobre que, na concepção de Rodrigues (2009, p.27), “é percebida por muitos autores como o mais potente fator de motivação dos empregados de empresas públicas para o trabalho”. Já, Moynihan e Pandey (2007 *apud* RODRIGUES, 2009) alegam que existe uma relação positiva entre motivação do servidor público e o nível educacional que detém, além da autonomia e segurança que possuem para dar ideias e participar do processo decisório no ambiente em que desempenham as suas funções. Este cenário permite concluir sobre a existência de dois conjuntos diferentes de fatores de motivação do servidor público: aqueles inerentes ao indivíduo; e os relativos ao próprio ambiente de trabalho. Naturalmente, esses conjuntos se incluem entre os fatores motivacionais já analisados na seção 2.1 (2.1 Teorias sobre motivação no trabalho), que são típicos de todo e qualquer indivíduo. Por consequência, o modo como a gestão opera sobre os aludidos fatores é igualmente capaz de influenciar a motivação do indivíduo. É nesta perspectiva que se desenvolve o presente estudo, que incorpora estas variáveis (internas e externas ao indivíduo) na análise da motivação/desmotivação do servidor da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC, do PJSC.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem natureza aplicada, pois busca descobrir verdades sobre a motivação/desmotivação dos servidores da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC, do PJSC, para, então, gerar conhecimentos para utilização na prática bem como sugerir o fenômeno diante de problemas encontrados nesta realidade. Para Vergara (2007, p.47), a pesquisa aplicada “[...] é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”.

Com relação à abordagem do presente trabalho, considerando-se como o problema é abordado, classifica-se a pesquisa como sendo quali-qualitativa e descritiva. De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.269), “[...] o método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade de comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”, enquanto a pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999, p.70), “[...] caracteriza-se tanto pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, garantindo-se, assim, a precisão dos resultados”.

Para o alcance dos objetivos A e B, adota-se a abordagem quantitativa para medir o nível de motivação e desmotivação, respectivamente, da população em estudo. Porém para o alcance do objetivo C, é preciso a adoção da abordagem qualitativa, uma vez que a sugestão de alternativas de ação que possam auxiliar os gestores de pessoas da Instituição a aperfeiçoar a motivação dos servidores extrapola os limites quantitativos do fenômeno, devendo-se considerar também os significados que giram em torno dele.

Ademais, seguindo-se o que sugere Roesch (1999), para se obter a opinião dos integrantes de um determinado grupo, faz-se, aqui, a opção pelo estudo de caso de caráter descritivo. Ainda com relação à classificação descritiva do presente estudo, segundo Vergara (2007, p. 47), trata-se de um tipo de pesquisa

que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correções entre variáveis e definir sua natureza”. Este é o propósito do presente estudo, analisar a motivação dos servidores de uma comarca do Poder Judiciário de Santa Catarina, o que o torna uma pesquisa descritiva.

Quanto aos meios, além do estudo de caso, anteriormente mencionado, classifica-se a atual pesquisa como sendo documental e bibliográfica. Vergara (2007, p.48) descreve a pesquisa documental como aquela que “[...] é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. Já, sobre a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2001) entendem que,

apesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc, até os meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Por fim, o estudo de caso, na descrição de Vergara (2013, p.44), refere-se àquele “[...] circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Assim, o estudo de caso está circunscrito à análise da motivação humana no trabalho em relação aos colaboradores da Vara Única da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC, do PJSC.

Relacionado à delimitação da pesquisa, importante frisar que a Comarca de Dionísio Cerqueira é constituída por colaboradores terceirizados, servidores cedidos pela Prefeitura Municipal, trabalhadores comissionados, servidores concursados e estagiários, totalizando 38 (trinta e oito) pessoas. Contudo, o alvo desta pesquisa é representado por todos os servidores concursados e que estavam atuando na unidade estudada no período de junho a agosto de 2016 (período de coleta de dados), tornando a amostra não probabilística intencional por acessibilidade. Assim, a população do presente trabalho é composta por 14 (quatorze) servidores concursados e atuantes na Comarca objeto do estudo.

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu por meio de documentação, fontes bibliográficas, observação participante e questionário. Por meio da pesquisa bibliográfica, buscaram-se livros, periódicos, artigos e, também, na Internet, publicações relacionadas ao assunto em abordagem. Lakatos e Marconi (1996, p. 66) discorrem que a pesquisa bibliográfica tem como fundamento fornecer ao pesquisador “[...] o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulações de suas informações”. Tal como a pesquisa bibliográfica, a documental também foi efetivada, especialmente, para se conhecerem dados sobre o PJSC e a Comarca citada.

Posteriormente, para a coleta de dados primários, foi utilizada a técnica da observação direta participante, que, segundo Lakatos e Marconi (1996), torna-se possível, ao observador, experimentar as mesmas vivências e atividades de trabalho do grupo que está sendo estudado, como se fosse um membro realmente desse grupo. O uso da observação direta (entre junho a agosto de 2016), com participação não artificial, foi oportuno, uma vez que o pesquisador também é servidor da Comarca em comento.

Por fim, para criar o questionário aplicado, realizou-se uma revisão da literatura buscando-se identificar pontos relevantes ligados ao tema central, isto é, motivação. Em termos teóricos, a opção foi pela adoção da Teoria de Herzberg, posto que, por meio dela, podem-se analisar fatores de motivação e desmotivação, foco deste estudo. Nestes termos, a escolha foi por um questionário estruturado, que se inicia com um texto que traz, ao respondente, a justificativa da pesquisa e uma solicitação da sua cooperação. Na sequência, há uma parte composta por nove questões que permitem identificar o perfil sociodemográfico dos colaboradores da Comarca em estudo. Após, na parte dois, o propósito é de levantar os fatores de motivação desses colaboradores, na perspectiva de Herzberg, sendo, portanto, elaboradas 34 perguntas com respostas fechadas, organizadas em uma escala Likert de 5 pontos (de Muito Desmotivado até Muito Motivado; de Muito insatisfeito até Muito satisfeito; de Ótimo até Ruim; de Discordo totalmente até Concordo totalmente). Assim, as questões de 1 até 26 destinam-se a estudar a motivação sob o enfoque dos Fatores de Higiene (externos ao indivíduo – ambiente de trabalho), de Herzberg, enquanto, de 27 a 34 tem as questões para análise dos Fatores de Motivação (internos), de Herzberg.

Os questionários foram distribuídos no dia 08 de agosto de 2016 e recolhidos no dia 10 de agosto de 2016, junto à população formada pelos 14 (quatorze) colaboradores da Comarca analisada. Todos os 14 (quatorze) questionários retornaram respondidos, os quais foram tabulados com o uso do MS-Excel®, possibilitando cálculos de frequência, e gráfico, sobre a percepção dos respondentes a respeito do tema pesquisado, que são apresentados e analisados no capítulo seguinte deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, dá-se início à apresentação e à análise dos dados coletados por meio do questionário transcrito no Apêndice A, que foi repassado aos 14 (quatorze) servidores da Vara Única da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC, a partir dos quais são estudados os fatores de motivação desses colaboradores.

4.1 OS SERVIDORES DA COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA, DO PJSC

Das respostas apresentadas na primeira parte do questionário, composta por nove questões de caráter pessoal, denota-se que nove servidores são mulheres e cinco são homens; relacionado a idade, observou-se que nenhum servidor possui menos de 25 (vinte e cinco) anos de idade, 06 (seis) possuem idade entre 26 (vinte e cinco) e 35 (trinta e cinco) anos, 03 (três) servidores possuem entre 36 (trinta e seis) e 45 (quarenta e cinco) anos, e 05 (cinco) possuem idade superior a 45 (quarenta e cinco) anos de idade; sobre o estado civil, 05 (cinco) são solteiros, 05 (cinco) são casados, nenhum é viúvo, 01 (um) é desquitado/divorciado e 03 (três) estão em relacionamento estável.

Relacionado ao salário mensal dos servidores questionados, 02 (dois) servidores informaram receber entre R\$ 1.500,01 e R\$ 3.500,00, 02 (dois) relataram receber entre R\$ 3.500,01 e R\$ 5.500,00, e 10 (dez) informaram receber mais de R\$ 5.500,01 mensais.

Passando ao próximo questionamento, o tempo de serviço no Poder Judiciário de Santa Catarina ficou, assim, respondido: 01 (uma) pessoa informou atuar a menos de 03 (três) anos; 05 (cinco) servidores atuam de 03 (três) a 08 (anos); 02 (dois) questionados expressaram atuar entre 08 (oito) e 15 (quinze) anos; 05 (cinco) pessoas relataram atuar entre 15 (quinze) a 25 (vinte e cinco) anos no PJSC; por fim apenas 01 (um) servidor informou atuar a mais de 25 (vinte e cinco) anos no Poder Judiciário.

Desta realidade, verifica-se que a maior parte da população investigada, isto é, 8 dos 14 servidores, atua há mais de 8 anos no PJSC, do que se infere ter este grupo experiência e conhecimento suficientes sobre a dinâmica das atividades lá realizadas e, que, portanto, pode se sentir seguro sobre este aspecto. É igualmente possível identificar a mesma tendência sobre a idade da maioria (8), que é superior a 36 anos, e acerca da segurança financeira, já que a faixa salarial na qual se encaixa a maioria deles (10) é acima de R\$ 5.500,01 mensais. Afinal, segundo Mariani *et al* (2016), o valor de R\$5000,00 é superior ao salário recebido por a 95% do da população brasileira. Ademais, a questão seguinte (6) auferiu que 03 (três) servidores possuem outra fonte de renda além dos vencimentos recebidos pelo Poder Judiciário, enquanto 11 (onze) não possuem, indicando ser o salário um fator de motivação para o trabalho dos servidores pesquisados.

O questionamento sobre escolaridade demonstrou que 01 (um) servidor possui o segundo grau incompleto, 01 (um) possui segundo grau completo, 03 (três) possuem nível superior completo, 02 (dois) informaram possuir pós-graduação incompleta e 07 (sete) possuem pós-graduação completa. Estes dados trazem que, quanto ao aspecto educacional, 12 dos 14 servidores tem nível superior ou mais, o que é salutar para a motivação na Comarca em análise, conforme sugerem Moynihan e Pandey (2007 *apud* RODRIGUES, 2009).

Sobre a composição da família dos servidores respondentes, observa-se que 04 (quatro) não possuem filho, 06 (seis) pessoas informaram possuir 01 (um) filho e 04 (quatro) servidores declararam possuir 02 (dois) filhos. Característica esta positiva para a gestão, uma vez que 12 dos 14 servidores tem o papel de provedor e, assim, tendem a se motivar em favor da sua prole.

A pergunta final da primeira parte do questionário atestou que 05 (cinco) servidores acreditam que os problemas extraorganizacionais **não** interferem nas suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no seu desempenho, enquanto 09 (nove) servidores entendem que sim. Este cenário, ao contrário daquele relatado até aqui, tem influência negativa sobre a motivação na Comarca em foco, muito embora, pouco se possa fazer a este respeito, já que, em geral, lidar com contingências externas esteja fora do alcance da gestão da Unidade.

4.2 MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR DA COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA/SC

Depois de vencida a primeira parte do questionário, segue-se à análise dos dados coletados a respeito da segunda parte, envolvendo questões específicas à motivação dos servidores da Comarca em comento. Nesta perspectiva, é descrita a percepção dos sujeitos quanto à satisfação no trabalho (questões 1 a 25), à qualidade do clima organizacional (questão 26) e sobre aspectos de natureza pessoal (questões 27 a 34). Para tanto, são estabelecidas duas subseções, uma destinada aos primeiros conjuntos de questões – todas de ordem ambiental - (de 1 até 26), e outra para as questões relativas aos aspectos pessoais (até 34).

4.2.1 Aspectos ambientais: satisfação com o trabalho e qualidade do clima organizacional

No primeiro questionamento, dos 14 (quatorze) pesquisados, cinco responderam que se sentem insatisfeitos com relação à imagem global da organização, isto é, sobre o orgulho de trabalhar na Comarca, do PJSC; duas pessoas informaram sentirem-se indiferentes; seis informaram que estão satisfeitos; e um servidor relatou sentir-se muito satisfeito. Portanto, a maior parte (7) dos servidores tem orgulho em trabalhar na Comarca, o que, com base na opinião de Marras (2007), pode ser um meio de prevenir a insatisfação.

A segunda questão trouxe resultados negativos, posto que, para nove servidores da Comarca, a imagem do PJSC perante a sociedade não é positiva, com uma resposta para muita insatisfação; e oito para insatisfação.

Em resposta à terceira pergunta, sobre a função desempenhada, um servidor questionado relatou estar insatisfeito; uma pessoa colocou estar indiferente; nove questionados informaram estar satisfeitos; e três afirmaram sentir-se muito satisfeitos com suas funções. Novamente, à luz de Marras (2007), entende-se que o fato de a maioria (12) dos servidores estar satisfeita com a função que desempenha na Comarca representa um indicativo de que, neste âmbito, está-se prevenindo da sua insatisfação.

Logo na sequência, a quarta questão, que trata do ambiente de trabalho, traz os seguintes dados: um servidor apontou estar muito insatisfeito; quatro informaram estar insatisfeitos; três relataram estar indiferentes; quatro afirmaram estar satisfeitos; e dois responderam estarem muito satisfeitos. Por pequena margem, este quesito ficou positivo. Mostrando que, em mais um quesito, o estado de prazer emocional decorrente da avaliação profissional que o servidor faz do seu trabalho não é positivo, pois, como preconiza Locke (1986), não atende devidamente os seus objetivos e valores.

Questionados acerca do nível de envolvimento das pessoas (pergunta 5), isto é, sobre a união e confiança nos colegas de trabalho, uma pessoa relatou estar muito insatisfeita; seis servidores estão insatisfeitos; cinco relataram satisfação; e dois afirmaram muita satisfação.

A sexta questão, que trata da segurança para expor ideias e se envolver em atividades de melhorias, um servidor informou sentir-se muito insatisfeito; três relataram insatisfação; dois afirmaram estar indiferentes; sete apontaram satisfação; e um respondeu sentir-se muito satisfeito neste quesito. Aqui, o resultado tende a demonstrar que, pessoalmente, o servidor se sente capaz de expor as suas ideias, o que garante que não fique insatisfeito em relação ao trabalho, como sugere Bergue (2014).

A sétima questão, que envolve gestão e sistema de gestão, e, mais precisamente, a respeito da aptidão da gestão em fornecer retorno quanto ao desempenho profissional do servidor da Comarca, uma pessoa informou estar muito insatisfeita; dois servidores colocaram estar insatisfeitas; cinco relataram indiferença; cinco descreveram satisfação; e um afirmou estar muito satisfeito. O baixo índice de satisfação dos servidores neste aspecto (somente 6, dos 14), ou de não satisfação - segundo apontam Bergue (2014) e Maximiano (2011) -, indica que a Comarca precisa investir mais em ações de *feedback*, evitando-se com que seus colaboradores se sintam apenas como meros “empregados”, como alerta Botelho (1995).

Questionados (pergunta 8) quanto à aptidão da gestão em conduzir reuniões no setor de trabalho, três pessoas relataram insatisfação; quatro servidores apontaram indiferença e sete informaram satisfação, tratando-se também de um índice satisfatório.

Sobre a liberdade para opinar e expressar ideias (questão 9), cinco pessoas afirmaram estar insatisfeitas; dois respondentes optaram pela indiferença; quatro responderam sentir-se satisfeitos; e três relataram estar muito satisfeitos. Aqui, observa-se leve satisfação quanto à liberdade dada ao servidor para se expressar, apesar de que, na questão 6, a maior parte se mostrou segura em apresentar as suas ideias na Comarca. Dessa forma, por se tratar de um fator motivacional extrínseco ao cargo, como aponta Bergue (2014), solicita ações no sentido melhorar as relações entre superiores e subordinados, para que estes últimos se sintam à vontade para expor suas ideias e, assim, contribuir de forma mais ativa na melhora do desempenho organizacional.

Questionados sobre os treinamentos necessários para realizar o trabalho (pergunta 10), um servidor indicou estar muito insatisfeito; quatro apresentam insatisfação; três descrevem indiferença; cinco informam satisfação e, um, muita satisfação. Se somados com aqueles que são indiferentes (três) ao papel do treinamento na motivação para o trabalho, a quantidade de insatisfeitos (8) mostra-se superior, e, portanto, expondo que a ideia precisa ser mais bem trabalhada entre os servidores da Comarca em análise e que, talvez, os efeitos dos treinamentos já realizados não tenham surtido o efeito desejado. Neste quesito, sugere-se maior investimento por parte da gestão na melhora das condições gerais do trabalho, explicitadas por Bergue (2014).

O item 11 do questionário é o próximo fator de insatisfação. Nesse quesito, os servidores foram questionados sobre o conhecimento que tem acerca do que acontece na Comarca/PJSC; sendo que um respondente descreveu muita insatisfação; seis relataram insatisfação; três colocaram indiferença; três afirmaram satisfação, e, um, muita satisfação. Em relação a este aspecto, mais uma vez, os resultados são negativos para a motivação no trabalho, na citada Comarca.

Portanto, os três quesitos recém apresentados (questões 9, 10 e 11) oferecem índices poucos satisfatórios a respeito dos sistemas de gestão da Comarca, a partir do que se infere o quanto ela precisa ainda assumir a sua responsabilidade em viabilizar a participação dos seus servidores de forma ativa na dinâmica organizacional e, ainda, para capacitá-los para realizar o seu trabalho o que, para Srikonda (1999), seria fundamental para se alcançar a motivação.

Sobre a igualdade de oportunidades (questão 12), dois servidores optaram por muita insatisfação; dois colocaram insatisfação; três pessoas informaram indiferença; três questionados responderam sentir-se satisfeitos e quatro respondentes mostraram-se muito satisfeitos.

A décima terceira pergunta abordou a igualdade de tratamento no PJSC, sendo que 04 (quatro) servidores relataram muita insatisfação; um informou insatisfação; dois apontaram pela indiferença; quatro marcaram satisfação e três informaram estar muito satisfeitos.

Sobre o ambiente físico do local de trabalho (questão 14), tais como instalações, higiene, temperatura, ruídos e aparência, dois questionados relataram desmotivação; uma pessoa sente-se indiferente; nove servidores sentem-se motivados; e um muito motivado.

Quanto aos recursos necessários para a realização das atividades (questão 15), três pessoas descreveram desmotivação; cinco sentem-se indiferentes; e seis servidores entendem-se motivados.

Sobre o horário de trabalho, e sua flexibilização (questão 16), isto é, como o servidor se sente sobre a possibilidade de conciliar o trabalho e vida particular, três pessoas informaram desmotivação; seis servidores sentem-se motivados; e cinco muito motivados.

Partindo para a décima sétima questão, os participantes foram interrogados sobre as oportunidades para desenvolver novas competências, sendo que quatro servidores informaram desmotivação; cinco descreveram indiferença; quatro se consideram motivados; e 01 um muito motivado.

A próxima pergunta (18) tratou dos mecanismos de consulta e diálogo existentes na Comarca/PJSC. Neste item, três servidores relataram desmotivação; sete pessoas se sentem indiferentes; três se consideram motivados; e um muito motivado.

Quanto ao nível de conhecimento que o entrevistado tem sobre os objetivos da Comarca/PJSC (questão 19), duas pessoas sentem-se desmotivadas; quatro sentem-se indiferentes; e oito servidores entendem estarem motivados.

Perguntados se o PJSC motiva-os a aprender novos métodos de trabalho (questão 20), um servidor respondeu estar muito desmotivado; três informaram desmotivação; um declarou indiferença; e nove pessoas relataram motivação nesse ponto.

Sobre a motivação que o PJSC passa para o desenvolvimento do trabalho em equipe (questão 21), tem-se que seis questionados informaram desmotivação; um colocou indiferença; seis optaram por motivados; e um informou sentir-se muito motivado.

Quanto aos mecanismos de consulta e diálogo entre os servidores e os gestores (questão 22), quatro pessoas relatam desmotivação; quatro informaram indiferença; três entendem motivação; e outros três afirmaram muita motivação nesse item.

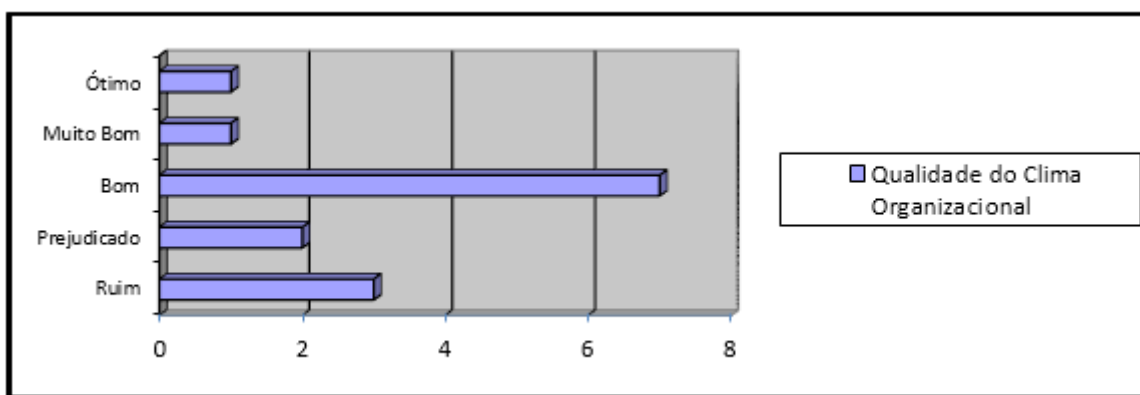
Quando perguntados se o PJSC motiva-os a crescer profissionalmente na área (questão 23), dois servidores informaram muita desmotivação; sete relatam desmotivação; um apontou indiferença; três pessoas optaram por motivação; e um afirmou sentir-se muito motivado.

Logo depois, na sequência da questão anterior, o item 24 tratou de verificar sobre a motivação para assumir outra função dentro do PJSC, sendo que dois servidores descreveram muita desmotivação; seis colocaram desmotivação; um relatou indiferença; quatro pessoas optaram por motivação; e um marcou muita motivação.

Indagados se o PJSC os motiva para sugerir melhorias (questão 25), um servidor afirmou muita desmotivação; cinco indicaram estar desmotivados; quatro sentem-se indiferentes; dois optaram por motivação; e dois afirmaram muita motivação nessa questão.

A qualidade do clima organizacional (questão 26) também foi objeto de questionamento, sendo que as respostas estão expressas no gráfico 1.

Gráfico 1: Qualidade do clima organizacional, segundo servidores da Comarca de Dionísio Cerqueira (PJSC)



Fonte: Dados primários (2016).

Como se observa no gráfico 1, para a maior parte dos pesquisados (9), o clima organizacional na Comarca analisada é positivo, uma vez que sete consideraram-no bom, um ótimo e outro servidor

considerou o clima muito bom. Infere-se, daí, que, para tais servidores, o ambiente onde atuam é realizador e motivador, tal como sugerem Pires, Carvelo e Da Silva (2015), Kinpara e Laros (2014) e Sales (2008). Igualmente, deduz-se que, para os gestores da Comarca em comento, tem-se neste mesmo CLO uma importante ferramenta para administrar a motivação dos seus servidores, segundo concepção de Kinpara e Laros (2014). De outro modo, os resultados indicam que, para os cinco pesquisados restantes, há uma insatisfação com o CLO, situação esta que merece uma investigação mais apurada.

4.2.3 Das questões de natureza pessoal

Visando a identificar a motivação interior, pessoal, de cada participante, os itens 27 (vinte e sete) a 34 (trinta e quatro) são afirmações que dispõem aos pesquisados a possibilidade de escolher uma, dentre cinco opções de respostas, quais sejam, discordar totalmente, discordar, sentir-se indiferente, concordar ou concordar totalmente.

Sobre a afirmativa (27), “Eu gosto do meu local de trabalho”, três pessoas informaram discordar; um servidor apontou estar indiferente; oito optaram por concordar; e dois concordaram totalmente. Tal como a avaliação feita a respeito do CLO, na questão 26, o sentimento explicitado para a atual afirmativa (27), também, revela-se positivo para a motivação no trabalho, em que 10, dos 14, servidores afirmam gostar o seu local de trabalho. Seguindo a opinião de Pires, Carvelo e Da Silva (2015), observam-se oportunidades no fato de a maioria dos servidores apreciarem o local onde atuam, por se constituir, assim, em um aspecto que pode facilitar, na Comarca estudada, um melhor trabalho em equipe e a obtenção de resultados desejados pela administração.

Relacionado à frase (28) “Eu acredito que meu trabalho é importante para a sociedade”, um servidor informou indiferença; dois relataram concordar; enquanto que 11 (onze) afirmaram concordar totalmente com tal quesito. Novamente, tem-se, aqui, um sentimento dos servidores que é capaz de refletir intensamente, e de forma positiva, na motivação deles para o trabalho, cabendo lembrar que, para Rodrigues (2009), perceber a nobre missão no serviço público, é um dos fatores de motivação mais potentes que existe.

Para a afirmação (29) “Meu trabalho é reconhecido pelo meu superior”, três servidores colocaram discordar; dois optaram por indiferença; quatro relataram concordar; e cinco afirmaram concordar totalmente. Neste quesito, além de os resultados revelarem que a maioria (9) dos entrevistados encontra-se no quarto nível (de Autoestima) da pirâmide de Maslow (2003), ainda sugere que a Comarca, por meio da sua administração, trata seus servidores como parceiros, seguindo a indicação de Chiavenato (1999).

Sobre a afirmativa (30) “Meu salário condiz com minhas atribuições”, dois servidores informaram discordar totalmente; quatro discordaram; dois estão indiferentes; cinco concordam; e uma pessoa concorda totalmente. Relacionado à afirmação (31) “Meu salário condiz com meu desempenho”, uma pessoa colocou discordar totalmente; cinco servidores optaram por discordar; dois indiferentes; quatro questionados

informaram concordar; e dois concordam totalmente. Os resultados alcançados para as duas afirmativas recém apresentadas indicam que, para a metade dos servidores pesquisados (6) – sendo seis satisfeitos, e dois indiferentes -, o salário está aquém das suas expectativas, e que, portanto, em sendo um fator de higiene (MARRAS, 2007), a administração não tem condições de prevenir a insatisfação deles.

Para a afirmativa (32) “Eu gostaria de atuar em outra área ou desempenhando outras atribuições”, cinco servidores relataram discordar totalmente; um optou por discordar; cinco sentem-se indiferentes; dois concordam; e uma pessoa concorda totalmente. Os resultados para esta questão, mais uma vez, confirmam a satisfação da maioria quanto ao ambiente de trabalho (aspecto já analisado nas questões 26 e 27).

Quanto à sentença (33) “Eu me sinto incentivado a trabalhar”, cinco pessoas discordam; quatro servidores estão indiferentes; um concorda; e quatro concordam totalmente. Aqui, observa-se empate em termos dos sentimentos dos servidores analisados, pois, enquanto cinco não percebem incentivos para o trabalho, cinco percebem a existência de incentivos externos a eles. Em contrapartida, a última afirmação do questionário (34), “Eu me sinto motivado para trabalhar”, obteve as seguintes respostas: cinco pessoas discordam; um servidor sente-se indiferente; cinco concordam; e três respondentes concordam totalmente com essa afirmativa. Portanto, de acordo com os resultados desta questão (34), a maioria (8, contra 5) se sente motivada para o trabalho, sugerindo que os fatores internos, trazidos por Herzberg (MARRAS, 2007), - se comparados aos externos - afetam mais positivamente a motivação dos servidores da Comarca em comento.

4.3 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA VARA ÚNICA DA COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA/SC

Passando a analisar todas as respostas obtidas, uma possível recomendação para o aumento da motivação dos servidores em estudo seria no sentido de buscar a implementação de uma nova política de planejamento e gerenciamento de recursos humanos, em que o colaborador pudesse ser ouvido de maneira mais eficaz e em menor espaço de tempo. Carece à gestão, nesse sentido, encontrar meios de melhor se capacitar para dar *feedbacks* aos servidores, bem como conduzir reuniões.

Ainda, como recomendação, sugere-se instituir uma política mais transparente quando ao plano de cargos e salários aplicado, uma vez que, das respostas obtidas, percebe-se uma insatisfação significativa quando ao crescimento profissional gerando desmotivação. Sentimento este que persiste na administração salarial, sobre a qual se verifica certo descontentamento por parte dos servidores da Comarca, o que tende a aumentar e afetar de forma prejudicial o desempenho dos servidores e a eficiência do órgão. Em se tratando de órgão público estadual, é sabido, porém, que há limites legais para a implementação de políticas salariais que atendam mais adequadamente as expectativas do servidor pesquisado. Dessa forma, cabe à unidade identificar como seria possível compatibilizar as atribuições e demandas de desempenho ao salário percebido por seu servidor.

Nessa mesma perspectiva, a Administração precisa instituir meios de incentivar mais seu servidor ao trabalho, lançando mão de fatores de higiene, como indicados por Herzberg (MARRAS, 2007). Destaca-se, portanto, a necessidade de se investirem nas condições de trabalho, na oferta de benefícios e da promoção de meios para incentivar relacionamentos interpessoais.

De outro modo, o fato de a maioria dos servidores ter orgulho em trabalhar na Comarca e acreditar que seu trabalho é nobre para a sociedade, bem como a indicação de que existe, no ambiente, um bom clima organizacional revelam que a administração tem aí espaço não somente para prevenir insatisfações, como para alavancar a motivação dos que se mostraram menos motivados. Como passo inicial neste sentido, é preciso identificar esses últimos casos (os menos motivados), caracterizá-los e buscar perceber separadamente o que, realmente, pode motivá-los, com vistas a usar estrategicamente os fatores de motivação, com base no que aponta Sales (2008). Lembrá-los, por exemplo, sobre a nobre missão que tem, e alinhá-los aos objetivos estratégicos, seria um meio interessante de motivar e de agregar a potencialidade destes servidores em prol da Comarca. Ademais, o nível educacional que possuem também será um facilitador desse processo.

Ainda, apresentar os resultados alcançados pela Comarca em estudo e comunicar sobre os efeitos da sua atuação na sociedade é uma forma de melhorar a sua imagem e de atender melhor os valores individuais. Por conseguinte, resta à gestão da Comarca de Dionísio Cerqueira (PJSC) investir na gestão da comunicação interna, não somente para manter seus servidores atualizados, mas, sobretudo, para fortalecer o sentimento deles quanto ao papel e desempenho do órgão em que atuam, servindo como uma importante ferramenta de diálogo entre estes dois atores. Além, apontada como uma fragilidade do setor, ações de qualificação e treinamento devem impactar de forma positiva na motivação do indivíduo, posto que, sentindo-se preparado para o trabalho, terá um sentimento de autoconfiança e autonomia para decidir e atuar, como bem lembra Marras (2007).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores influenciam na motivação dos trabalhadores concursados da Vara Única da Comarca de Dionísio Cerqueira/SC. Do questionário aplicado à totalidade dos 14 servidores lotados na Comarca em questão, logo se percebeu que inexistem, por parte da administração, políticas específicas voltadas a potencializar a motivação do seu colaborador.

De maneira geral, tratando-se de órgão público, denota-se uma falta de tratamento apropriado aos anseios dos seus trabalhadores, pois o modelo de gestão adotado é aquele atinente ao serviço público, isto é, aquele em que, apesar de garantir o uso de ferramentas gerenciais de gestão, ainda carrega consigo as mazelas da burocracia, gerando limitações quanto a dificuldades de alinhamento e ao distanciamento entre interesses diversos, seja da gestão, como dos servidores da Comarca estudada.

As respostas obtidas no questionário aplicado apontam como fatores motivadores, à função

desempenhada pelo servidor, o ambiente de trabalho, as instalações do local de trabalho, o horário de trabalho, o trabalho em equipe e o relacionamento com os superiores. Importante destacar o resultado obtido na questão sobre a qualidade do clima organizacional, em que a maioria dos servidores (nove, ou cerca de 65%) indicou ser um fator motivacional.

Já, com relação a fatores que geram desmotivação, destaca-se a imagem que o PJSC tem perante a sociedade, a possibilidade de crescimento profissional dentro do órgão, isto é, o plano de cargos e salários, a possibilidade de sugerir melhorias e a falta de interesse em assumir outra função.

Ainda, importante frisar que há fatores que não geram motivação ou desmotivação, ou seja, das respostas obtidas, percebe-se que não há consenso de opiniões. As duas questões específicas sobre remuneração (questões 30 e 31 da segunda parte do questionário), apresentaram resultados curiosos, pois demonstram que a metade dos servidores está insatisfeita com seu salário, seja por suas atribuições seja por seu desempenho, enquanto a outra metade está satisfeita. Neste ponto, como recomendação, sugere-se uma política voltada a fornecer maiores informações aos servidores com relação aos seus vencimentos, uma vez que a tendência natural é que, com o passar do tempo, os trabalhadores que ainda estão motivados comecem a ficar desmotivados, afetando de forma negativa seus desempenhos.

Passando a analisar as respostas em conjunto, podem-se destacar fatores que, em nível de gerência, poderiam alavancar a motivação:

- a. Uma pesquisa periódica envolvendo todos os servidores e voltada a buscar *feedback* com relação aos fatores de motivação e desmotivação;
- b. Um mecanismo de comunicação entre alta administração e servidores;
- c. Maior alinhamento entre atribuições e nível salarial e/ou investir na promoção de uma política salarial que atenda as expectativas dos servidores;
- d. Fortalecimento e implementação de programas de treinamento e qualificação que incluam gestores e não gestores.

Estas sugestões, em caso de implementação, podem levar ao aumento da motivação dos servidores e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade, eficiência e eficácia na prestação jurisdicional.

Por fim, torna-se importante ainda destacarem-se as limitações da presente pesquisa, uma vez que se trata de Vara Única composta por apenas 14 (quatorze) servidores, situada no extremo oeste do estado. Assim, como recomendação, sugere-se aplicar um estudo semelhante junto à totalidade dos servidores concursados do Poder Judiciário de Santa Catarina, pois, assim, a administração estaria ciente de como

está a motivação e a satisfação de seus trabalhadores, para posterior implementação de técnicas voltadas a combater a desmotivação e elevar a motivação, sempre buscando uma prestação de serviços públicos mais eficiente e eficaz.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela compreensão e apoio.

À professora orientadora Alessandra de L. Jacobsen, pela competência, interesse e apoio dedicados.

Aos demais professores do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário, pelos ensinamentos.

Aos colegas de Pós-Graduação, pela amizade e momentos de convivência.

Aos colegas de trabalho, pelo suporte e compreensão.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural: o dirigente inteligente**. São Paulo: Atlas, 1995.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**. Ano IV, nº 06, 1º Semestre 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MENDES, Judas Tadeu (Org.). **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 102 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2009. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IM, Tobin; CAMPBELL, Jesse W. ; JEONG, Jisu . Commitment intensity in public organizations: performance, innovation, leadership, and PSM. **Review of Public Personnel Administration**, Oxford, ano 36, n. 3, p. 219-239, 2016. Disponível em: <<http://rop.sagepub.com/content/36/3/219.full.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

KINPARA, Daniel Ioshiteru; LAROS, Jacob Arie. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, Jan-Mar 2014, Vol. 30 n. 1, pp. 111-120. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0102-3772&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnicas de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAWLER, Edward Ed. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MAITLAND, Ian. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MARIANI, Daniel *et al.* O seu salário diante da realidade brasileira. *Jornal NEXO*, 11 já. 2016. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/interativo/2016/01/11/O-seu-sal%C3%A1rio-diante-da-realidade-brasileira>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócio de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

PIRES, Roseli Vieira; CARVELO, Luciene Rodrigues; DA SILVA, José Humberto. Motivação no trabalho - estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção. **Revista Científica Hermes**, n. 14, p. 176-200, jul-dez, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/373296>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Weslei Alves. **A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro**. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/weslei_alves_rodrigues.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

SALLES, M. A. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de call center**. 2008. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4064/ACF272.pdf?sequence=>> Acesso em: 12 jun. 2016.

SILVA, Kelly Fernanda; FERNANDES, Vera Lúcia; DANDARO, Fernando. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

SILVI, Riccardo. Knowledge Management: A strategic cost management perspective. **Management Accounting Section**, 2002. Disponível em: <<http://ea2000.unipv.it/file%20per%20numero1-2004/forli22.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

SRIKONDA, S. L. P. **Field of dreams**. {online} Industrial Distribution. Setembro, 1999. Em <http://www.findarticles.com/cf_0/m3263/9_88/56743107/p1/article.jhtml>. Acesso em: 07 de agosto de 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRÉDITOS

Organização



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

Projeto Editorial, Capa e Desenvolvimento

Divisão de Artes Gráficas - DIE
Rua Álvaro



Rua Álvaro Millen da Silveira, 208
88.020-901 Centro, Florianópolis/SC
Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967
tjcenai@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br