

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD**

**Kauê da Silva Tissot**

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS ENTRE OS SERVIDORES DA JUSTIÇA DO**  
**TRABALHO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**2012**

**Kauê da Silva Tissot**

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS ENTRE OS SERVIDORES DA JUSTIÇA DO  
TRABALHO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten

Tutor-Orientador: Julio Cesar Araujo da Silva Jr.

**Porto Alegre**

**2012**

**Kauê da Silva Tissot**

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS ENTRE OS SERVIDORES DA JUSTIÇA DO  
TRABALHO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten**

**Tutor-Orientador: Julio Cesar Araujo da Silva Jr.**

Conceito final:  
Aprovado em ..... de ..... de 2012.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Mercedes Sarria Icaza – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Prof.<sup>a</sup> Cristina Amélia Pereira de Carvalho – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Orientador – Prof. Marcelo Zepka Baumgarten – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

**Porto Alegre**

**2012**

## **AGRADECIMENTOS**

A toda a Direção Geral do Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região e aos setores a ela subordinados, em especial à Secretaria Administrativa, à Coordenadoria de Planejamento e à Seção de Proposições e Análise (setor em que trabalho), pela permissão e pelo apoio para que esta pesquisa se tornasse possível.

Aos colegas servidores que destinaram parte de seu dia de trabalho a responder às questões propostas.

Ao Professor-Orientador Marcelo Zepka Baumgarten e ao Tutor-Orientador Julio Cesar Araujo da Silva Jr. pela atenção dispensada a este projeto e pelas dicas valiosas para sua conclusão.

A minha companheira Kelli Silveira dos Santos, pela paciência e apoio nos momentos em que tive que dedicar uma parcela de meu tempo ao curso e a este projeto.

## RESUMO

O presente trabalho enfoca aspectos relacionados à motivação para o trabalho dos servidores da Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul. A partir de dados obtidos junto à Pesquisa de Satisfação com o trabalho realizada pelo Instituto Methodus, à Pesquisa de Saúde do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal e por meio de entrevistas com servidores, são abordadas as necessidades mais comuns encontradas entre os servidores possíveis de serem atendidas pela instituição e são buscadas ações que possam atender essas necessidades. O estudo permeia teorias relacionadas à motivação, tais como a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, o ciclo motivacional, o modelo contingencial de Vroom, o modelo de expectância, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da equidade, relacionando-as ao caso concreto. A partir dos dados obtidos nas pesquisas e dessas relações, são sugeridas ações que podem auxiliar na motivação dos servidores, a partir do atendimento de suas necessidades, o que poderá trazer benefícios à organização, como aumento da produtividade, do comprometimento, a redução de custos de treinamento, entre outros.

Palavras-chave: motivação, Administração Pública, Poder Judiciário, Gestão Pública, comportamento organizacional, setor público.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição por Gênero.....	61
Gráfico 2 – Distribuição por Faixa Etária.....	62
Gráfico 3 – Distribuição por Nível de Escolaridade.....	63
Gráfico 4 – Distribuição quanto ao Exercício de Função Gratificada (ou Comissionada) .....	64
Gráfico 5 – Distribuição quanto à satisfação com o espaço físico .....	66
Gráfico 6 – Distribuição quanto à satisfação com os equipamentos disponíveis para utilização .....	66
Gráfico 7 – Distribuição quanto à satisfação com a iluminação do ambiente de trabalho .....	67
Gráfico 8 – Distribuição quanto à satisfação com a climatização do ambiente de trabalho .....	67
Gráfico 9 – Distribuição quanto à satisfação com a limpeza e a higiene do ambiente de trabalho .....	68
Gráfico 10 – Distribuição quanto à satisfação com itens de conforto diversos, como água, café etc., disponíveis no ambiente de trabalho .....	68
Gráfico 11 – Distribuição quanto à satisfação com o ambiente de trabalho em geral .....	69
Gráfico 12 – Distribuição quanto à satisfação com a remuneração.....	70
Gráfico 13 – Distribuição quanto à satisfação com os benefícios oferecidos pela Instituição (auxílio-alimentação, plano de saúde etc.) .....	71
Gráfico 14 – Distribuição quanto à satisfação com o horário de trabalho.....	71
Gráfico 15 – Distribuição quanto à satisfação com o treinamento recebido da Instituição .....	72
Gráfico 16 – Distribuição quanto à satisfação com os incentivos dados pela Instituição e pelas chefias para o prosseguimento de estudos (flexibilidade, por exemplo).....	72
Gráfico 17 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com os colegas .....	74
Gráfico 18 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com a chefia .....	74
Gráfico 19 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com os subordinados.....	75
Gráfico 20 – Distribuição quanto à satisfação com a facilidade percebida de acesso à chefia.....	75

Gráfico 21 – Distribuição quanto à satisfação com a comunicação da Instituição com o Servidor (fluxo de informações) .....	76
Gráfico 22 – Distribuição quanto à classificação, em ordem de importância, dos fatores necessários à motivação, segundo os servidores.....	77
Gráfico 23 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Considero meu trabalho motivador/instigante”.....	79
Gráfico 24 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto-me comprometido com o meu trabalho” .....	80
Gráfico 25 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto-me realizado com o meu trabalho” .....	80
Gráfico 26 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Tenho planos de sair do TRT e continuar minha carreira em outro órgão/empresa” .....	81
Gráfico 27 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto orgulho do cargo que ocupo/função que exerço”.....	81
Gráfico 28 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Pretendo me qualificar mais para melhor cumprir com minhas atribuições” .....	82
Gráfico 29 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “O trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais”.....	83
Gráfico 30 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “A remuneração é o principal motivo que me leva a trabalhar no Poder Judiciário” .....	84
Gráfico 31 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “A estabilidade é o principal fator de atração ao serviço público” .....	84
Gráfico 32 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Minha remuneração é compatível com minhas responsabilidades” .....	85
Gráfico 33 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sou valorizado (trabalho, pessoalmente etc.) de maneira justa em comparação com outros colegas” .....	85
Gráfico 34 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Considero que a distribuição de funções gratificadas na Instituição é realizada de maneira justa” .....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow .....	20
Figura 2 - Fatores motivacionais e higiênicos e sua relação com a satisfação .....	26
Figura 3 - Conceituação de fatores motivacionais e higiênicos .....	26
Figura 4 – Ciclo motivacional .....	35
Figura 5 – Modelo da expectativa de Vroom.....	35
Figura 6 - O modelo da teoria das expectativas.....	36



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores motivacionais .....	30
Tabela 2 – Teoria da Equidade .....	37
Tabela 3 - Gênero .....	61
Tabela 4 - Idade .....	61
Tabela 5 – Nível de Escolaridade .....	62
Tabela 6 – Exercício de Função Gratificada (ou Comissionada) .....	64
Tabela 7 – Satisfação com o ambiente físico de trabalho.....	65
Tabela 8 – Satisfação com aspectos funcionais .....	69
Tabela 9 – Satisfação com aspectos de relacionamento.....	73
Tabela 10 – Aspectos motivadores, segundo os servidores.....	77
Tabela 11 – Aspectos diversos .....	79

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 O <i>HOMO COMPLEXUS</i> .....	18
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ESTÁTICO .....	19
2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	19
2.2.1.1 <i>Lower-order needs</i> .....	20
2.2.1.2 <i>High-order needs</i> .....	21
2.3 TEORIA ERC DE ALDERFER.....	23
2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND.....	23
2.5 ORGANIZAÇÕES TIPO A E TIPO B DE ARGYRIS.....	24
2.5.1 Organizações do tipo A .....	25
2.5.2 Organizações do tipo B .....	25
2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (TAMBÉM CONHECIDA COMO TEORIA DE MOTIVAÇÃO-HIGIENE OU TEORIA DA ESTRUTURA DUAL) .....	25
2.6.1 Fatores higiênicos ou insatisfacientes .....	26
2.6.2 Fatores motivacionais ou satisfacientes .....	29
2.7 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR.....	30
2.7.1 Teoria X: ideias tradicionais de direção e controle .....	31
2.7.2 Teoria Y: integração dos objetivos individuais e organizacionais.....	32
2.8 O CICLO MOTIVACIONAL .....	34
2.9 MODELO DA EXPECTÂNCIA OU EXPECTATIVA E DA VALÊNCIA DE VROOM.....	35
2.10 AS IDEIAS DE LIKERT SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA .....	36
2.11 TEORIA DA EQUIDADE .....	37
2.12 A FRUSTRAÇÃO .....	38
2.13 ALGUMAS CRÍTICAS ÀS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO .....	39
2.14 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA .....	43

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	45
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	46
3.3.1 Literatura técnica.....	46
3.3.2 Documentação.....	47
3.3.3 Entrevista e questionário.....	47
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	49
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1 A PESQUISA DO INSTITUTO METHODUS.....	51
4.1.1 Resumo dos questionamentos e das respostas obtidas.....	51
4.1.2 Sugestões dadas durante a pesquisa.....	54
4.2 A PESQUISA DE SAÚDE DO SINTRAJUFE.....	55
4.3 AS ENTREVISTAS E OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS.....	57
4.3.1 Entrevista.....	58
4.3.2 Questionários.....	59
4.3.2.1 Perfil dos respondentes.....	60
4.3.2.1.1 Gênero.....	60
4.3.2.1.2 Idade.....	61
4.3.2.1.3 Escolaridade.....	62
4.3.2.1.4 Exercício de função gratificada (ou comissionada).....	63
4.3.2.2 Fatores higiênicos.....	64
4.3.2.2.1 Ambiente físico de trabalho.....	64
4.3.2.2.2 Aspectos funcionais.....	69
4.3.2.2.3 Relacionamento.....	73
4.3.2.3 Fatores motivacionais.....	76
4.3.2.3.1 Aspectos motivadores.....	76
4.3.2.3.2 Aspectos diversos relacionados à motivação.....	78
4.3.2.4 A equidade na visão dos servidores.....	84
4.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	87
5 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	93
ANEXO I.....	98
ANEXO II.....	100

## 1 INTRODUÇÃO

Foram bastante debatidas na mídia as greves dos servidores do Judiciário Federal ocorridas ao longo do ano 2010 e no final do ano 2011. O motivo alegado pelos grevistas estava relacionado à defasagem em seus vencimentos causada pela ausência de reajuste nos últimos cinco anos. Segundo Herzberg, a ausência ou diminuição da disponibilidade de fatores por ele classificados como higiênicos – teoria que será discutida nesta pesquisa juntamente com outras relacionadas à motivação -, pode causar insatisfação no trabalho – e consequente desmotivação dos colaboradores. Nesse contexto, seria interessante avaliar o nível de motivação para o trabalho dos servidores da Justiça do Trabalho gaúcha com o intuito de discutir suas necessidades e formas pelas quais a Instituição pudesse atendê-las, a fim de incrementar essa motivação e suas principais consequências: a satisfação, o desempenho, o comprometimento e a produtividade.

A Justiça do Trabalho é um órgão especializado do Poder Judiciário Federal. Como em todo o sistema judiciário brasileiro, possui três instâncias de julgamento – sem contar, conforme a matéria, a possibilidade de recurso ao Supremo Tribunal Federal. A instituição tem origens nos chamados tribunais rurais instalados em 1922, em São Paulo. Por meio do decreto 6.596/1940, foi aprovado o regulamento da Justiça do Trabalho, que a instalou em todo o país a partir de 1.º/5/1941.

Setenta anos mais tarde, o Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região (Estado do Rio Grande do Sul) é um órgão da Justiça do Trabalho com estrutura composta por 36 desembargadores, 10 Turmas Julgadoras e 115 Varas do Trabalho, com 230 juízes. A instituição conta, ainda, com cerca de 3.300 servidores, distribuídos entre as áreas judiciária e administrativa, além de trabalhadores de empresas terceirizadas, em áreas de apoio operacional.

Para demonstrar sua efetividade, em 2010, a Justiça do Trabalho gaúcha recebeu mais de 125 mil processos no primeiro grau e, pelo desempenho apresentado, foi considerada uma das mais eficientes do Brasil pelo Conselho Nacional de Justiça.

No início de 2010, por solicitação da Presidência do Tribunal e de sua Assessoria de Planejamento Estratégico, foi realizada pelo Instituto Methodus, entre os servidores da Justiça do Trabalho gaúcha, uma pesquisa de satisfação com o

trabalho. Aquela pesquisa tinha por objetivos “conhecer a satisfação dos servidores do TRT da 4.<sup>a</sup> Região quanto às condições oferecidas no local de trabalho” e “levantar informações que (...) [poderiam] (...) subsidiar o Tribunal em futuras ações de valorização e desenvolvimento dos magistrados e servidores” (Instituto Methodus, p. 3, com adaptações). Apesar dos resultados positivos na maioria das respostas apresentadas, algumas questões críticas foram levantadas pelos servidores: atribuição de funções gratificadas e cargos de chefia sem critérios claros e objetivos, número de servidores incompatível com o volume de trabalho etc.

Por sua vez, o Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal (Sintrajufe) faz pesquisas frequentes sobre aspectos relacionados ao trabalho, principalmente relacionados à saúde e à satisfação. Neste ano, está sendo concluída uma dessas pesquisas. Por ainda não estarem disponíveis os dados, serão utilizados neste trabalho os da pesquisa de 2009.

Alguns chefes de setor contatados pelo autor desta pesquisa afirmaram que a questão mais frequente entre os gestores, em cursos relacionados à Gestão de Pessoas disponibilizados pelo órgão, era: como motivar os servidores.

Além disso, conforme a Assessoria de Planejamento Estratégico do TRT, nunca foram realizadas pesquisas específicas sobre o fenômeno motivacional na instituição. As pesquisas realizadas pelo Instituto Methodus e pelo Sindicato dos servidores, apesar de tratarem de alguns aspectos relacionados ao tema desta pesquisa, não tinham como objetivo principal diagnosticar a motivação entre os servidores do órgão. Assim, torna-se perceptível a necessidade de um estudo mais aprofundado e a carência de algumas ferramentas que objetivem ou possibilitem motivar pessoas a aumentar seu comprometimento e produtividade.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A carência de políticas voltadas à satisfação das necessidades pessoais e profissionais dos servidores pode trazer problemas relacionados à insatisfação com o trabalho ou à falta de comprometimento e de iniciativa. Este estudo se propõe a avaliar o nível de motivação dos servidores do órgão - a partir de dados coletados

pela última pesquisa de satisfação realizada pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região, da pesquisa de saúde do Sindicato dos servidores, de entrevista e da indagação direta aos servidores por meio de pesquisa de opinião - e a sugerir ações voltadas ao atendimento das necessidades dos servidores buscando produzir motivação.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais são as necessidades percebidas pelos servidores da Justiça do Trabalho e quais políticas poderiam ser implementadas pela Instituição a fim de atender a essas necessidades, produzindo motivação?

## 1.3 OBJETIVOS

A partir do problema, buscaram-se os seguintes objetivo geral e objetivos específicos nesta pesquisa:

### 1.3.1 Objetivo geral

Reconhecer fatores motivacionais de âmbito mais geral (coletivo) possíveis de serem implementados pelo órgão, ou seja, quais ações poderiam ser implantadas pela instituição a fim de atender necessidades dos servidores e, assim, motivá-los.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- avaliar, de maneira mais geral, o nível de motivação dos servidores da instituição;

- verificar a influência dos métodos atuais de recompensa, reconhecimento e punição utilizados pelo órgão no comportamento dos servidores;
- encontrar, a partir da opinião dos próprios servidores e das teorias existentes, possíveis necessidades a serem atendidas pelo órgão que poderiam influenciar na motivação;
- elaborar políticas possíveis de implementar que objetivem atender as necessidades encontradas a fim de incrementar a motivação dos servidores;
- avaliar a necessidade de treinamento dos gestores quanto às ferramentas disponíveis neste sentido.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A Pesquisa de Satisfação realizada no início de 2010 pelo Instituto Methodus indicou que a maioria dos servidores está satisfeita com seu trabalho. No entanto, durante a pesquisa, alguns servidores indicaram problemas aos questionadores: em algumas microrregiões, por exemplo, houve reclamações relacionadas à inadequação do número de servidores ao volume de trabalho, à distribuição de tarefas de forma não justa, às dificuldades para alguns servidores expressarem seus pontos de vista e à distribuição de cargos de chefia e funções gratificadas sem critérios objetivos. Tais distorções podem ser aspectos desmotivadores com relação ao trabalho.

Da mesma forma, as pesquisas de Saúde frequentemente realizadas pelo Sintrajufe (Sindicato dos Servidores do Judiciário Federal) costumam apontar problemas relacionados à carga de trabalho excessiva e à dificuldade de acesso a cursos de capacitação.

Apesar da existência desses dados, segundo informações da Assessoria de Planejamento Estratégico da instituição, nunca foi realizada uma pesquisa exclusivamente voltada a aferir a motivação dos servidores, o que torna relevante esta pesquisa. Ademais, torna-se oportuno este estudo a fim de verificar não somente a satisfação dos servidores com seu cargo e a sua motivação para desempenhá-lo, mas também formas de possibilitar aos gestores métodos mais eficientes para incentivar seus subordinados a produzirem mais e com mais qualidade. Bastaram, para isso, a avaliação dos resultados da pesquisa de

satisfação anterior e da pesquisa de Saúde, a realização de um questionário simples, a ser enviado por e-mail, tratando dos itens faltantes e entrevista com representante(s) do sindicato da categoria.

A partir da análise das principais necessidades dos servidores possíveis de serem atendidas pela instituição, pretende-se elaborar métodos para motivá-los a buscar a excelência, reduzindo custos e melhorando ainda mais a prestação jurisdicional.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

São variadas as teorias sobre motivação. No entanto, as mais difundidas relacionam o fenômeno motivacional à busca pelo atendimento de necessidades humanas. McGregor (1960, p. 58) descreve o homem como um animal insatisfeito: quando satisfaz a alguma de suas necessidades, outra surge e a substitui. Esse processo contínuo de detecção da necessidade, esforço e satisfação é o que motiva as pessoas. Para Bergue (2010, p. 21), a motivação “...é um impulso constante de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”.

Em sentido geral, satisfação implica sentir-se satisfeito com algo; motivação possui o significado de sentir-se motivado para fazer algo. Enquanto a satisfação (ou insatisfação) manifesta-se como um sentimento de prazer ou dor, de agrado ou desagrado, de contentamento ou descontentamento etc., a motivação expressa-se como uma tendência à ação e a desmotivação manifesta-se como uma tendência à inação.

(Gomes & Quelhas, 2003, p. 6)

Portanto, infere-se que a motivação é pessoal: nasce no indivíduo, mas pode ser estimulada a partir da compreensão das necessidades pessoais e de sua convergência para os objetivos organizacionais.

Neste capítulo, além de se estudar o chamado *homo complexus* – conceito mais recente e mais abrangente sobre as necessidades do ser humano -, serão estudadas teorias, relacionadas à motivação, de três tipos: as de conteúdo estático – que tratam do conteúdo do que efetivamente motiva as pessoas –, as de processo – que estudam o processo de motivação dos indivíduos – e as de ambiente – que consideram a motivação uma variável interventora e dependente: são estudados os antecedentes das variáveis às quais normalmente se atribui o comportamento motivado.

## 2.1 O *HOMO COMPLEXUS*

Segundo Schein, o conjunto de necessidades humanas vai além das necessidades materiais e sociais. As teorias do *homo economicus* de Taylor e do *homo socialis* da Escola de Relações Humanas não seriam capazes de explicar o fenômeno motivacional. Como será estudado adiante, nas teorias sobre motivação humana de Maslow, Herzberg, McGregor e outros, o homem possui necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, na busca pela satisfação dessas necessidades, e por ser o trabalho o meio de inserção social do indivíduo, o trabalhador sem envolveria nos objetivos da organização e envidaria esforços para atingi-los.

A esse indivíduo, portador de diversos tipos de necessidades, o autor chamou de *homo complexus*. O homem complexo é um ser com necessidades múltiplas e complexas, com desejo de desenvolvimento e de realização, cujo trabalho fornece sentido à sua existência e com autonomia de pensamento. Schein demonstra em quatro fases o desenvolvimento da teoria do *homo economicus* ao *homo complexus* (Achouri, 2012):

- a) Homem racional (*homo economicus*): baseado na Administração Científica de Taylor. Trata-se do homem que obtém sua motivação principalmente de incentivos monetários. É passivo e manipulado e controlado pela organização. Age racionalmente e representa a visão humana da Teoria X de McGregor;
- b) Homem social (*homo socialis*): baseado na Teoria das Relações Humanas. É motivado principalmente por necessidades sociais. Devido ao trabalho ser considerado cada vez mais algo sem sentido, o homem social busca uma satisfação substitutiva por meio de relações sociais no local de trabalho;
- c) Homem da autorrealização: com base na Hierarquia de Maslow – a ser estudada adiante -, o homem tem necessidades arranjadas de forma hierárquica. Busca autonomia e prefere obter automotivação e

autocontrole. Não é inevitável o conflito entre a busca da autorrealização pelo indivíduo e os objetivos da organização. Essa imagem humana segue a Teoria Y de McGregor;

- d) Homem complexo (*Homo complexus*): a definição de Schein para o ser humano é a de um ser de várias interfaces, capaz de mudar e de aprender, que altera seu comportamento, dependendo da situação, e que tem sua motivação direcionada para diferentes objetivos em diferentes situações. Nesse caso, cabe ao gestor identificar situações, necessidades e oportunidades e tender a uma conduta flexível.

## 2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ESTÁTICO

Segundo Bouditch & Buono (1997, p. 41), essas são as teorias que enfocam “as diversas variáveis que energizam o comportamento humano”. Esses modelos são chamados “estáticos” porque observam um ou alguns pontos no tempo, sendo, então, orientados para o passado ou para o presente. Buscam compreender quais fatores motivam os indivíduos. Entre as principais teorias, temos a Hierarquia das Necessidades de Maslow (Pirâmide de Maslow), a Teoria ERC de Alderfer, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

### 2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Abraham Maslow, o ser humano possui necessidades complexas que podem ser hierarquizadas em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. As necessidades de nível mais baixo (*lower-order needs*) – fisiológicas e de segurança - são as que primeiro motivam esforços humanos. A partir de sua satisfação, novos esforços serão envidados para atender necessidades mais complexas: as de nível superior (*high-order needs*). É a busca incessante pela satisfação dessas necessidades a responsável por mudanças no

comportamento individual. Para o autor, as necessidades humanas são categorizadas em uma hierarquia que pode ser representada por meio de uma pirâmide: a hierarquia das necessidades de Maslow:



**Figura 1 – Pirâmide de Maslow**  
Fonte: Portal do Marketing (2012)

### 2.2.1.1 *Lower-order needs*

São consideradas por Maslow como necessidades básicas:

a) **Necessidades fisiológicas**: são as necessidades primárias do indivíduo: de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), ou de desejo sexual (reprodução da espécie). Seu atendimento se manifesta no ambiente de trabalho pelos intervalos de descanso, pelo conforto físico e pelo horário de trabalho flexível, por exemplo.

b) **Necessidades de segurança**<sup>1</sup>: estão relacionadas à proteção contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, ou seja, “...o desejo do indivíduo de estar livre do perigo e da frustração das necessidades fisiológicas básicas” (Santos, 2006, p. 55). Logo, surgem no comportamento humano quando as

<sup>1</sup> McGregor (1960, p. 59-60) chama as necessidades de segurança de “necessidades de garantia”. Para ele, se o indivíduo não está se sentindo ameaçado de perder seus direitos, não pede segurança: precisa da “garantia mais justa possível”. No entanto, a necessidade passa a ser de proteção e segurança, se houver risco dessa privação.

necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Seu atendimento se manifesta no ambiente de trabalho pelas condições seguras de se exercer o ofício, pela remuneração e pelos benefícios, pela estabilidade no cargo etc.

As ações administrativas arbitrárias, o comportamento que suscita incerteza quanto à continuidade no emprego ou reflete favoritismo ou discriminação, uma orientação imprevisível – podem ser fatores motivadores da necessidade de garantias no âmbito do emprego, em todos os escalões, do operário ao diretor-adjunto.  
(McGregor, 1960, p. 60)

### 2.2.1.2 *High-order needs*

Além das necessidades básicas, que garantem o mínimo necessário à sobrevivência do indivíduo, o ser humano possui outras mais complexas, conforme a classificação a seguir:

a) Necessidades sociais: são aquelas relacionadas à associação do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação pelos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem quando as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. No ambiente de trabalho, seu atendimento se manifesta pela amizade dos colegas, pelo espírito de equipe e pelo gestor amigável, para citar alguns. Quando se utiliza a administração participativa, a necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano.

b) Necessidades de estima ou egoístas (de ego): são aquelas relacionadas à forma como o indivíduo percebe a si mesmo, isto é, à autoavaliação e à autoestima. Incluem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração. No local de trabalho, podem ser atendidas, por exemplo, pela responsabilidade por resultados, pelo reconhecimento e pelas oportunidades de promoções.

c) Necessidades de autorrealização: são as mais elevadas, relacionadas ao potencial individual de se desenvolver ao longo da vida. Expressam-se pelo impulso

da pessoa em tornar-se mais do que é e de tentar ser tudo o que pode ser. Seu atendimento se manifesta no ambiente de trabalho, por exemplo, pelos desafios e criatividade exigidos pela função, pela diversidade de tarefas, pela autonomia e pela participação nas decisões.

O homem intenta atender a essas necessidades de forma crescente. Por exemplo, conforme explica Santos (2006, p. 56), "...quando a fome e a sede tiverem sido suficientemente satisfeitas para evitar a morte, o indivíduo estará motivado a buscar abrigo". Bergue (2010, p. 28), explicita 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 sua ação), exigindo a busca constante de meios para satisfazê-la".

No primeiro trecho abaixo, Maslow relata a premência das necessidades fisiológicas sobre as demais. No segundo, o autor demonstra a busca da autorrealização, que acontece quando o homem já tem relativamente satisfeitas todas as necessidades de baixo nível e já teve atendidas as necessidades sociais e de estima:

Sem dúvida, estas necessidades fisiológicas são as predominantes. Isso significa especificamente que, para o ser humano a quem esteja faltando tudo na vida de uma maneira extrema, é provável que as maiores motivações sejam as necessidades fisiológicas, mais do que quaisquer outras. Uma pessoa que está sem comida, segurança, amor e estima, priorizará a fome antes de qualquer outra coisa. Se todas as necessidades estão insatisfeitas, e o organismo está então dominado pelas necessidades fisiológicas, todas as outras necessidades podem se tornar simplesmente inexistentes ou serem deixadas em segundo plano.  
(Maslow, 1970, p. 36, tradução nossa)

No que se refere ao estado motivacional, as pessoas saudáveis satisfizeram suficientemente suas necessidades básicas de segurança, entrega, amor, respeito e autoestima, de tal modo que agora se sentem motivadas principalmente por tendências que conduzam à autorrealização (definida como realização crescente das potencialidades, capacidades e talentos; como cumprimento da missão – ou chamada, destino, vocação -; como conhecimento e aceitação mais plenos da natureza intrínseca própria e como tendência constante para a unidade, integração ou sinergia, dentro dos limites da mesma pessoa).  
(Maslow, 1993, p. 50, tradução nossa)

Enfim, a motivação surge da satisfação de uma necessidade, do surgimento da seguinte – normalmente, de hierarquia superior à da atual - e da busca de novas ações para sua satisfação.

### 2.3 TEORIA ERC DE ALDERFER

Clayton Paul Alderfer tentou reduzir a Pirâmide de Maslow a três níveis de necessidades: as básicas de existência (E) ou sobrevivência, as de relacionamento (R), que compreendem a interação social e os aspectos externos da estima, e as de crescimento (C), voltadas ao desenvolvimento pessoal e aos aspectos internos do ego: sucesso e autonomia. A teoria ERC (ERG (*Existence, Relatedness and Growth*, no acrônimo em inglês) se diferenciava da Hierarquia de Maslow porque, mesmo havendo uma progressão de um nível de necessidade a outro, “havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primeiro” (Bowditch & Buono, 1997, p. 42).

### 2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

David McClelland elaborou uma teoria contingencial sobre motivação. Segundo ele, um fator de motivação é a projeção de um estado futuro (objetivo, situação ou condição) que impulsiona o comportamento de um indivíduo. O mesmo autor afirma que três fatores são essencialmente úteis para entender o comportamento humano no trabalho. Seriam eles:

- “N. Ach”: necessidade de realização (*achievement*);
- “N. Aff”: necessidade de afiliação (*affiliation*);
- “N. Pow”: necessidade de poder (*power*).

Motta & Vasconcellos (2006, p. 75) definem a necessidade de realização como:

(...) o desejo inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional no qual obtenha o reconhecimento de seus pares. Pessoas com esse tipo de necessidade medem seu progresso com base no atingimento ou não de metas específicas, especialmente importantes em seu campo de atuação. São indivíduos que fixam objetivos e lutam com intensidade para atingi-los, correndo riscos moderados. Preferem trabalhar sozinhos, assumindo riscos e desafios individuais.

Os mesmos autores definem as necessidades de poder e afiliação, conforme segue:

A necessidade de poder é o desejo inconsciente de ter de tomar decisões que tenham impacto sobre os outros indivíduos e sobre o grupo organizacional em geral. Indivíduos voltados para o poder como fator de motivação buscam posições de liderança em que possam controlar recursos e influenciar outras pessoas.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvam relações interpessoais positivas. Esses indivíduos preferem trabalhar em grupo e são sensíveis às outras pessoas, optando por trabalhar em um ambiente colaborativo e não competitivo. Essas características devem ser consideradas em conjunto, e não isoladamente.

McClelland concluiu em seus estudos que empreendedores têm uma alta necessidade de realização, uma baixa necessidade de afiliação (de trabalhar em grupo) e uma média (moderada) necessidade de poder: de controlar recursos e de influenciar outros indivíduos. O mesmo autor observou que os indivíduos podem mudar seu perfil se assim o desejarem. Para isso, o autor reafirma a importância do *feedback* para informar às pessoas sobre suas necessidades de aprendizado de novas habilidades e de aquisição de novos valores.

## 2.5 ORGANIZAÇÕES TIPO A E TIPO B DE ARGYRIS

Chris Argyris (1957, *apud* Motta e Vasconcelos, 2006, p. 76-77) propôs a adaptação da organização às necessidades psicológicas e motivacionais dos indivíduos. Assim, ganhar-se-ia maior envolvimento dos trabalhadores com seu trabalho e o conseqüente aumento da produtividade. A organização deveria ser vista não como o local onde o funcionário busca seu sustento, mas onde pode alcançar a sua realização.



Argyris, então, classifica as organizações em dois tipos, de acordo com a proposta que apresentam nesse sentido: as de tipo A e as de tipo B:

### **2.5.1 Organizações do tipo A**

Seguindo a classificação proposta por Argyris, podemos definir as organizações do tipo A como as que seguem modelos mecanicistas: são empresas com poder centralizado verticalmente, nas quais os funcionários possuem pouco conhecimento do trabalho desenvolvido nos outros setores, com baixa integração horizontal, em que os indivíduos se voltam unicamente para o cumprimento de metas de sua unidade ou setor, e em que é privilegiado o curto prazo.

### **2.5.2 Organizações do tipo B**

As organizações do tipo B, no entanto, são aquelas nas quais os indivíduos participam nos processos decisórios e possuem uma visão integrada das partes da organização. Nas organizações desse tipo, a maioria dos objetivos globais é conhecida por todos, há uma maior integração horizontal e são privilegiados o médio e o longo prazo.

## **2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (TAMBÉM CONHECIDA COMO TEORIA DE MOTIVAÇÃO-HIGIENE OU TEORIA DA ESTRUTURA DUAL)**

Frederick Herzberg enfocou o fenômeno motivacional de outro modo: tratou dos fatores que interviriam na motivação e na satisfação com o trabalho. A “teoria dos dois fatores” separa-os em dois tipos que influenciam o comportamento das pessoas: são os higiênicos ou insatisfacientes e os motivacionais ou satisfacientes. Segundo Bergamini (1997, p. 174), essa é a teoria sobre motivação mais divulgada atualmente.



**Figura 2 - Fatores motivacionais e higiênicos e sua relação com a satisfação**

Fonte: Monografias.com (2012)

<i>Fatores</i>	
<i>Motivacionais</i>	<i>Higiênicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Conteúdo do Cargo</li> <li>☞ Sentimento em relação ao seu cargo</li> <li>☞ 1 - O trabalho em si</li> <li>☞ 2 - Realização</li> <li>☞ 3 - Reconhecimento</li> <li>☞ 4 - Progresso</li> <li>☞ 5 - Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Contexto do Cargo</li> <li>☞ Sentimento em relação a sua empresa</li> <li>☞ 1 - As condições de trabalho</li> <li>☞ 2 - Administração da empresa</li> <li>☞ 3 - Salário</li> <li>☞ 4 - Relações com o Supervisor</li> <li>☞ 5 - Benefícios e incentivos sociais</li> </ul>

**Figura 3 - Conceituação de fatores motivacionais e higiênicos**

Fonte: Google Imagens (2012)

Quando nossos respondentes relatavam sentirem-se felizes com seus empregos, eles mais frequentemente descreviam fatores relacionados às suas tarefas, a eventos que lhes indicavam que estavam sendo bem sucedidos no desempenho de seu trabalho, e à possibilidade de crescimento profissional. Pelo contrário, quando sentimentos de descontentamento eram relatados, eles não estavam associados com o trabalho em si, mas com as condições que rodeavam a execução do trabalho.

(Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, p. 113, tradução nossa)

### 2.6.1 Fatores higiênicos ou insatisfacientes

Para Herzberg, na tentativa de motivar funcionários, as organizações costumam incorrer em erros, baseando-se em métodos de coerção ou de “benevolência” em relação ao contexto do cargo no qual o trabalhador está: aquele autor chamou esse método de “CNT (chute no traseiro) (KITA: *kick in the ass*, no acrônimo em inglês)” (Herzberg, 1968, p. 56). Pode-se considerar o “CNT” como as ações da organização sobre fatores não motivadores, também chamados higiênicos

– os que são relacionados ao contexto do cargo, ou seja, como a pessoa se sente em relação à empresa: remuneração, ambiente, benefícios etc. - com o objetivo de motivar seus empregados. A ausência ou a presença reduzida de algum desses fatores provoca a insatisfação com o trabalho. Herzberg comparou a ação organizacional sobre fatores higiênicos a um “chute no traseiro” porque, mesmo quando a organização melhora algum fator desse tipo – como, por exemplo, quando ocorre um aumento da remuneração -, o efeito sobre a satisfação dos empregados costuma ser temporário. Em pouco tempo, os trabalhadores exigirão uma nova ampliação de suas vantagens: um novo “chute no traseiro” terá de ser dado para que eles façam o que a organização espera. Por outro lado, se a organização tentar reduzir direitos, com o objetivo de motivar funcionários por meio da coerção, mais estes tenderão a ficar insatisfeitos, porque os fatores já melhorados seriam considerados direitos adquiridos: a organização estaria “regredindo” se os diminuísse.

Segundo Herzberg (1968, p. 58-60), entre os principais erros na tentativa de motivar com ações sobre fatores higiênicos (os principais “CNT”), notabilizaram-se, ao longo do tempo:

- a) “Reduzir a jornada de trabalho”: para o autor, pessoas motivadas tenderiam a buscar mais horas de trabalho, e não menos.
- b) “Salários em espiral”: isso motivaria apenas ao trabalhador ir atrás do próximo aumento salarial.
- c) “Benefícios”: depois de criados, passariam a ser considerados “direitos adquiridos” pelos trabalhadores – nada mais do que uma obrigação da organização.
- d) “Treinamento em relações humanas”: segundo o autor, a melhora do tratamento dispensado pelo gestor ao subordinado, ao longo dos anos, não produziu trabalhadores mais motivados que outrora.
- e) “Treinamento em sensibilidade”: uma etapa seguinte ao treinamento em relações humanas, não teria dado resultado em buscar causas

relacionadas à personalidade do gestor como razão para a motivação de seus funcionários.

- f) “Comunicações”: acreditou-se que, se os gestores soubessem dizer aos subordinados o que a organização estava fazendo por eles, isso produziria motivação. Na realidade, isso também não ocorreu.
- g) “Comunicação bidirecional”: pensou-se que, se os trabalhadores fossem mais ouvidos, isso poderia motivá-los, o que também não aconteceu.
- h) “Participação no trabalho”: a partir disso, buscou-se mostrar a cada funcionário a importância de seu trabalho para a organização. Isso proporcionou uma “noção de realização”, e não a realização substancial na tarefa.
- i) “Aconselhamento de funcionários”: por fim, concluiu-se que os funcionários estariam doentes e precisariam de aconselhamento para resolverem seus problemas internos. O método, baseado no experimento de Hawthorne<sup>2</sup>, também não surtiu efeitos em longo prazo.

Por fim, Herzberg prevê que surgirão de novos métodos voltados à busca da motivação pela ampliação de fatores higiênicos quando os atuais já tiverem chegado à saturação.

Em oposição a tudo isso, o autor reconhece que há fatores nos quais uma interferência positiva pode influenciar a motivação dos funcionários: chamou-os de fatores motivacionais.

---

<sup>2</sup> A Experiência de Hawthorne foi realizada por pesquisadores da Universidade de Harvard na fábrica de aparelhos telefônicos Western Electric, notadamente por Elton Mayo. Com resultados diferentes dos objetivos iniciais, a pesquisa levou à conclusão que a produtividade ou o desempenho das pessoas estavam relacionados principalmente a aspectos de natureza social e seus elementos eram, sobretudo de caráter afetivo, isto é, aqueles que decorrem da interação humana no contexto do grupo (Bergue, 2010, p. 25)

## 2.6.2 Fatores motivacionais ou satisfacientes

Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao cargo que ocupa. São intrínsecos ao trabalho: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. A presença desses itens de forma otimizada aumenta a satisfação das pessoas com o trabalho que desempenham.

Esse grupo de fatores está relacionado a um conjunto de necessidades, cuja origem é uma característica essencialmente humana: a capacidade de execução e, por meio da execução, a experimentação do crescimento psicológico.

Herzberg (1968, p. 67) sugere como método para a satisfação dessas necessidades o enriquecimento de cargos (*job enrichment*), mas critica a ampliação de tarefas (*job enlargement*): definida por ele como o aumento da carga de trabalho com características semelhantes ao que já é realizado no cargo no qual se encontra o trabalhador (“sobrecarga horizontal”), ou de cunho meramente burocrático, ou, ainda, a simples rotação de tarefas. Essas atividades extras ajudariam a ampliar a “inutilidade do cargo”. Por outro lado, o enriquecimento do cargo (também chamado “sobrecarga vertical”) seria baseado na ampliação da importância percebida pelo trabalhador de si mesmo e de seu trabalho: dentre outros métodos, por meio da atribuição de desafios e da cobrança *a posteriori*. O autor sugere, no quadro a seguir, alguns princípios da sobrecarga vertical:

Princípio	Motivadores Envolvidos
A. Retirar alguns controles, mantendo a responsabilidade	Responsabilidade e realização pessoal
B. Aumentar a responsabilidade dos indivíduos pelo seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
C. Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área e assim por diante)	Responsabilidade, realização e reconhecimento
D. Conceder autoridade adicional a um funcionário em sua atividade, liberdade no cargo	Responsabilidade, realização e reconhecimento
E. Colocar relatórios periódicos diretamente à disposição do trabalhador, e não do	Reconhecimento interno

seu supervisor	
F. Introduzir tarefas novas e mais difíceis que não se havia realizado antes	Crescimento e aprendizado
G. Atribuir aos indivíduos tarefas específicas ou especializadas, permitindo que se tornem especialistas	Responsabilidade, crescimento e progresso

**Tabela 1 - Fatores motivacionais**

Fonte: Herzberg, 1968, p. 67

Apesar das vantagens apresentadas, algumas limitações legais dificultam pôr em prática o enriquecimento de cargos no serviço público: cada cargo, por ser definido em lei com seus limites de atribuições e competências, está atrelado a estes – se forem ultrapassados, essa atitude pode configurar desvio de função. Bergue (2010, p. 31) sugere, como alternativa, a rotação de atividades e o desenho de cargos mais abrangentes e flexíveis. Embora a rotação entre atividades similares ser considerada por Herzberg como “lavar os pratos durante algum tempo, depois lavar os talheres” ou “substituir um zero por outro zero” (Herzberg, 1968, p. 66), fica difícil ao gestor público encontrar outra forma de evitar a desmotivação causada pela monotonia das atividades de cada servidor. Logo, ela torna-se, para o gestor, uma opção viável para proporcionar novos desafios aos subordinados por meio do aprendizado de outras atribuições e do enfrentamento de outras dificuldades diferentes das que estavam acostumados. Com relação ao desenho de cargos mais abrangentes e flexíveis, este seria uma forma ideal de dispor ao gestor o poder discricionário para que ele pudesse proporcionar o enriquecimento dos cargos de sua equipe, pela adição de tarefas mais complexas e desafiadoras.

## 2.7 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor comparou dois estilos opostos de administrar: um modelo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática – característica da Administração Científica de Taylor -, e outro baseado em concepções modernas sobre o comportamento humano: ao primeiro, denominou “Teoria X”; ao segundo, “Teoria Y”. O autor retomou alguns argumentos de Maslow para explicar seu modelo

- o qual relaciona os conceitos de motivação e liderança. Para McGregor, alguns pressupostos da teoria administrativa podem criar problemas nas organizações.

### **2.7.1 Teoria X: ideias tradicionais de direção e controle**

Resumidamente, a “Teoria X” baseia-se nas seguintes convicções (McGregor, 1960, p. 55-68):

- a) “O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode”. Essa ideia justificaria as políticas empresariais voltadas à produtividade: seriam formas de combater a tendência natural do homem a fugir do trabalho.
- b) “Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização”. Essa suposição faria concluir que apenas fontes positivas de motivação (recompensas) seriam insuficientes para incentivar os trabalhadores. Logo, a ameaça de castigo deveria fazer parte da gestão de pessoas.
- c) “O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo”. A essa ideia, McGregor chama de suposição da “mediocridade das massas”. O paternalismo, ainda existente em algumas organizações, pode ter origem nessa forma de “definir” o ser humano médio.

Esse tipo de pensamento não só é capaz de explicar parte do comportamento humano na indústria, como também, de explicar alguns dos principais conceitos das

teorias mecanicistas da Administração (Científica de Taylor<sup>3</sup>, Clássica de Fayol e Burocrática de Weber).

McGregor afirmava que justamente o estilo autoritário de gestão de pessoas, baseado em rígidos controles burocráticos e na centralização administrativa, deixaria os indivíduos insatisfeitos, gerando reações que diminuiriam a produtividade. Isso se tornaria visível quando as necessidades fisiológicas e de segurança estivessem atendidas, pois a ênfase da motivação seria deslocada para as necessidades sociais e de estima. Se o ambiente de trabalho não oportunizasse a satisfação dessas necessidades, haveria reflexos dessa privação no comportamento dos indivíduos.

Tais reflexos poderiam levar o gestor a utilizar alguns meios como a ameaça de castigo (de demissão, por exemplo) para tentar motivar seus subordinados: afinal, pode-se controlar o homem enquanto este luta pela sobrevivência. Não obstante, em médio prazo, a teoria do “pão numa mão e pau na outra” produziria pessoas que manteriam o desempenho mínimo, visto que “o homem tende a viver só para o pão, quando o pão escasseia” (McGregor, 1960, p. 65).

Os meios de resistência dos subordinados a esse tipo de administração – a indolência, a passividade, a relutância em aceitar responsabilidades, a resistência a mudanças, a disposição para ouvir demagogos e a exigência injustificada de vantagens econômicas, para citar alguns -, quando analisados de forma equivocada, acabariam servindo para “justificar” o modelo de rígido controle, agravando o problema.

A essa forma de administrar se contrapõe a chamada “Teoria Y”.

### **2.7.2 Teoria Y: integração dos objetivos individuais e organizacionais**

Para a “Teoria Y”, não é a natureza humana que limita a colaboração dos indivíduos na organização, mas, sim, a incapacidade de alguns dirigentes de descobrir meios de realizar o potencial das pessoas à sua disposição. De forma sintética, são convicções da “Teoria Y” (McGregor, 1960, p. 73-85):

---

<sup>3</sup> Por exemplo, de acordo com Taylor, não caberia nenhum poder de decisão ao “homem-boi” – epíteto criado por aquele autor para se referir ao subordinado.



- a) “O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso”. A depender de certas condições, o trabalho poderá ser fonte de satisfação – por exemplo, quando é realizado voluntariamente -, ou de castigo – quando é evitado.
- b) “Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o autocontrole, a serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar”. O homem tende a agir de acordo com os objetivos que deseja realizar. Se a realização desses objetivos pessoais estiver intrinsecamente ligada à realização dos objetivos organizacionais, um gerenciamento rígido do subordinado pelo dirigente será inútil, quando não for prejudicial.
- c) “O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa”. Trará melhores resultados a estratégia de recompensa que busque satisfazer as necessidades do mais alto nível (estima e autorrealização) como produto direto do esforço orientado aos objetivos da organização.
- d) “O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades”. São as experiências negativas as causas da recusa de responsabilidades, da ausência de ambição e da constante busca de segurança pelos colaboradores.
- e) “A capacidade de exercer em grau relativamente alto a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas”. As pessoas não são incapazes por natureza. Basta que o gestor incentive o uso do potencial criativo de seus subordinados para que este apareça!
- f) “Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente”. Esta afirmação

reforça o que foi dito na alínea anterior: é necessário incentivar o potencial individual.

Logo, a “Teoria Y” propõe um modelo de administração mais participativo, aberto, dinâmico e democrático, que seja, principalmente, um processo de “criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento do crescimento” (Motta & Vasconcelos, 2006, p. 69). Essa formulação relaciona-se com a APO (Administração por Objetivos) de Peter Drucker, seja pela concepção da natureza humana, seja pela definição das funções do administrador<sup>4</sup>.

Na “Teoria Y”, então, cabe ao gerente mais a coordenação do processo de trabalho do que o comando ou a centralização do poder: ou seja, o oposto da “Teoria X”.

## 2.8 O CICLO MOTIVACIONAL

Chiavenato (2008, p. 234) faz referência à existência de um “ciclo motivacional”, cujo funcionamento poderia ser representado da seguinte forma: o organismo humano tenderia a um estado de equilíbrio dinâmico. A partir do surgimento de uma necessidade, esse equilíbrio se romperia: seria substituído por um estado de tensão que duraria enquanto essa necessidade não fosse atendida. Tal tensão (ou estresse) provocaria a alteração no comportamento visando ao atendimento da necessidade. Quando esta fosse atendida, o organismo retornaria ao equilíbrio.

---

<sup>4</sup> A Administração por objetivos (APO) é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as responsabilidades individuais em termos de resultados e guiam-se por esses objetivos para a execução de suas atividades (Chiavenato, 2008, p. 29-30).

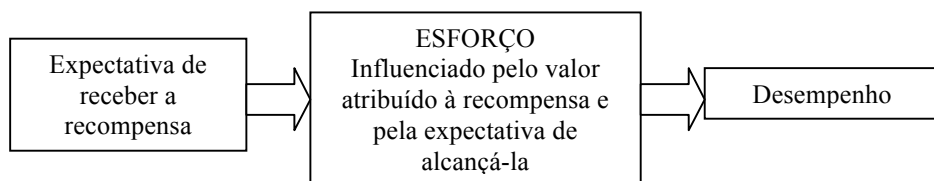


**Figura 4 – Ciclo motivacional**

Fonte: Google Imagens (2012)

## 2.9 MODELO DA EXPECTÂNCIA OU EXPECTATIVA E DA VALÊNCIA DE VROOM

A teoria da expectância de Victor Vroom afirma que o valor que se atribui a alguma recompensa determina sua eficácia (Maximiano, 2010, p. 278), ou seja, a motivação relaciona expectativas e recompensas (e o valor atribuído a estas) pelo esforço despendido. Assim, descreve a motivação como uma função de três componentes: o nível de desempenho que se alcança depende do esforço que se faz (expectativa), o esforço que se faz depende do valor que é dado à recompensa que se obtém do desempenho (valência), e a motivação para fazer o esforço depende da expectativa ou da convicção de que este produzirá a recompensa (instrumentalidade).



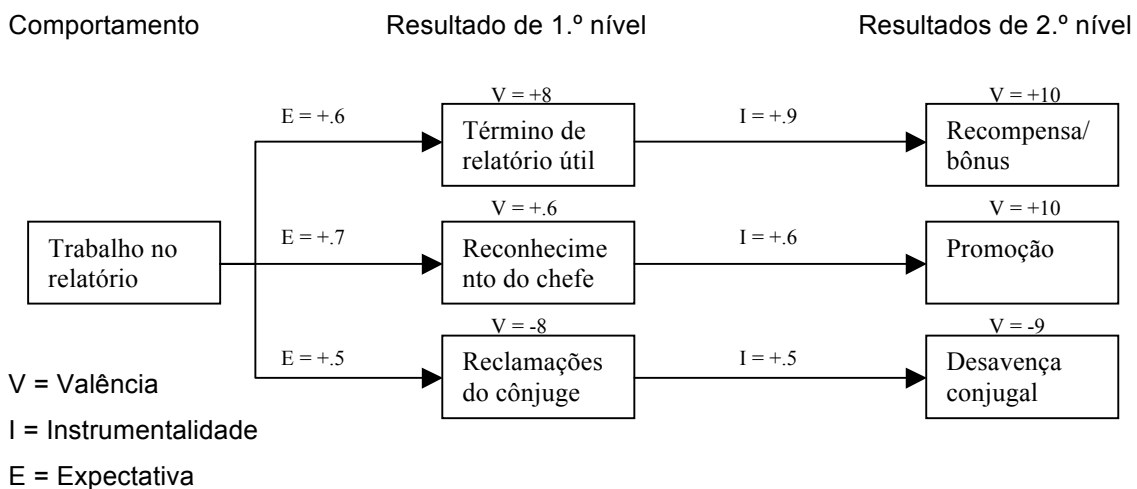
**Figura 5 – Modelo da expectância de Vroom**

Fonte: Maximiano, 2010, p. 278

Maximiano (2010, p. 279, com adaptações) demonstra, em três questões, como a organização pode, a partir da teoria da expectância e da valência, avaliar se as bases da motivação estão sendo atendidas:

- a) Que tipo de recompensas são importantes para a equipe? Quais necessidades essas recompensas satisfazem?
- b) Está a organização a oferecer essas recompensas para a equipe?
- c) Que nível de esforço e desempenho se pode esperar da equipe em função da presença (ou ausência) dessas recompensas?

Nesse modelo, são feitas relações do tipo “meios e fins”: a motivação se daria, portanto, pela escolha por determinados tipos de comportamento relacionados ao alcance de objetivos - isto é, só haveria, pelo indivíduo, a busca de resultados intermediários quando estes pudessem conduzi-lo a resultados finais. Ademais, os resultados finais deveriam compensar o esforço necessário para obtê-los, numa relação de valência.



**Figura 6 - O modelo da teoria das expectativas**  
Fonte: Bowditch & Buono, 1997, p. 46

## 2.10 AS IDEIAS DE LIKERT SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA

Rensis Likert contraria o sistema piramidal de hierarquia estreita e alongada, proposto inicialmente por Henri Fayol. Segundo o autor, um número maior de níveis de autoridade leva a um número maior de supervisores e a um controle mais rígido destes sobre seus subordinados. Os últimos, por sua vez, se preocuparão mais em

agradar ao chefe do que em assumir maiores responsabilidades, em inovar e em tomar iniciativas necessárias ao seu desenvolvimento profissional. Likert sugere, então, a concessão de mais autonomia aos empregados para que estes possam se envolver com a organização e com seus objetivos. Uma estrutura mais achatada, por meio da qual um gestor tivesse um número maior de subordinados, também poderia auxiliar na redução do controle hierárquico direto, possibilitando autonomia e oportunidades de desenvolvimento.

## 2.11 TEORIA DA EQUIDADE

Segundo essa teoria, a relação percebida entre as remunerações e os desempenhos de colegas deve ser equivalente. Segundo Bergue (2010, p. 35), distorções nessa relação podem “...afetar negativamente o comportamento e, em particular, a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.”

$$[R/D]_p = [R/D]_c$$

Em que:

$[R/D]_p$  significa a relação entre a remuneração e o desempenho de uma pessoa; e  
 $[R/D]_c$  corresponde à mesma relação percebida por colegas ou pelo grupo.

**Tabela 2 – Teoria da Equidade**

Fonte: Bergue (2010, p. 35), com adaptações

Apesar de resultados positivos relacionados à satisfação com o trabalho terem sido predominantes na pesquisa realizada pelo Instituto Methodus no TRT da 4.<sup>a</sup> Região, houve questionamentos dos servidores com relação aos critérios utilizados nas nomeações para cargos de chefia e distribuição de funções gratificadas no órgão e com relação à distribuição de tarefas de forma não justa entre servidores de uma mesma repartição. Percebe-se, portanto, ser necessário criar programas de avaliação com critérios mais objetivos, cargos mais abrangentes e flexíveis, além de reconhecer e incentivar iniciativas de crescimento profissional, de capacitação e de desempenho. Novas rotinas de trabalho criadas a partir de

planejamento e consulta aos servidores envolvidos poderiam, por exemplo, levar à distribuição de tarefas de forma mais equânime nos diversos setores do órgão.

## 2.12 A FRUSTRAÇÃO

Se as necessidades humanas são capazes de impulsionar o comportamento visando satisfazê-las, então, é possível concluir que a incapacidade de realizar alguma delas pode causar frustração. Segundo Maximiano (1996, p. 219), “a frustração que decorre da necessidade insatisfeita gera outras manifestações do comportamento humano”, tais como a compensação, a resignação, a agressão ou o deslocamento.

(...) A compensação consiste em buscar uma forma alternativa de satisfação de uma necessidade ou buscar a satisfação de uma necessidade alternativa. Por exemplo, procurar outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progredir, filiar-se a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador, ou dedicar-se a alguma atividade derivativa, artística ou esportiva, que possibilite liberar tensões.

(...) A resignação consiste em entregar-se a um estado de desânimo (“eu desisto”, “não adianta lutar”, “é o destino”, “é assim que tem que ser”). A resignação dos funcionários é um estado mental que pode ser interessante para os gerentes autoritários, porque a passividade produz a obediência. Numa situação de trabalho, a resignação manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos. Não sem razão, diz-se das pessoas que se encontram neste estado que elas estão desmotivadas.

(...) A agressão compreende ataques físicos ou verbais, associados a sentimentos de ira e hostilidade. A agressão pode ser um palavrão, chute na parede, ou martelo que o operário “deixa cair por acidente”, no prédio em construção, na cabeça do mestre de obras. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles comportamentos que usam a agressão como estratégia. Por exemplo, o jogador de futebol que empurra um adversário com o corpo não o está agredindo, a menos que o empurrão seja deliberadamente agressivo ou causado por raiva.

[Na substituição ou deslocamento,] (...) quando não é possível descarregar a agressão contra o objeto ou pessoa que a provocou, o indivíduo frustrado pode procurar outra vítima: o supervisor repreende o operário, e este joga a ferramenta dentro de uma engrenagem delicada.

(Maximiano, 1996, p. 219-220)

## 2.13 ALGUMAS CRÍTICAS ÀS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Mesmo as teorias sobre motivação mais difundidas sofreram (e sofrem) críticas diversas. Grande parte dessas críticas se deve aos resultados insatisfatórios das tentativas de aplicação dos modelos teóricos em algumas organizações.

Numerosos foram os enfoques teóricos que pretenderam oferecer esperanças de se conseguir intervir decisivamente no curso do comportamento das pessoas em geral. Enquanto teorias, tais pontos de vista chegaram a obter grande sucesso quanto à sua popularidade e puderam contar com expressivo número de adeptos. Passado o entusiasmo inicial, no entanto, os enfoques simplistas mostraram-se precários, mudando a atitude favorável daqueles que lhes ofereceram grande acolhida.

(Bergamini, 1997, p. 167)

O próprio Herzberg, por exemplo, ao separar fatores higiênicos e motivacionais, criticou o tratamento dado aos primeiros pelas organizações com o objetivo de motivar funcionários.

No contexto da crise econômica dos anos 1980, Claude Lévy-Leboyer (1994), em sua obra “A Crise das Motivações”, ao tentar explicar a desmotivação percebida entre as pessoas em idade ativa e, especialmente, entre os jovens, questionou a teoria de Maslow: se, devido ao desemprego crescente, as necessidades de segurança – e, em alguns casos, até as fisiológicas – mal estavam sendo atendidas, as pessoas não deveriam estar motivadas em tentar satisfazê-las? A autora sugeriu, então, que satisfação e motivação seriam dois fatos psicológicos distintos, com determinantes próprios e sem laços de causalidade direta entre si. Talvez não tenha nenhuma influência, em relação à motivação do trabalhador, o fato de este estar plenamente satisfeito ou o de ter necessidades ainda por satisfazer. Por exemplo, a não-satisfação de um trabalhador pode gerar consequências disfuncionais, como absenteísmo, conflitos e giro de mão de obra.

Em outros termos, pode-se estar satisfeito, mas pouco motivado (esse é talvez o caso de certos funcionários públicos bem enquadrados, seguros do seu emprego e contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes), ou ainda bastante motivado e pouco satisfeito (esse é seguramente o caso de certas profissões ou serviços em que, apesar de uma real insatisfação, a ética e o sentido do dever impedem de deixar de entender as exigências do trabalho).

(Lévy-Leboyer, 1997, p. 130)

A mesma autora se utilizou da teoria da expectativa e da valência de Vroom para explicitar suas ideias: dentre outras causas, devido ao conjunto de frustrações, aos riscos de se ficar desempregado e - também, relacionado à crise - às menores chances de se obter crescimento profissional, as pessoas estariam desmotivadas e tendendo ao desempenho mínimo.

## 2.14 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Conforme Santos (2006, p. 57), no setor público, os fatores motivadores não são muito trabalhados:

Em muitos casos – por falta de perspectivas de ascensão na carreira, pelo fato de a remuneração do servidor não acompanhar o custo de vida, ou de o tipo de atividade estar mais associada ao cumprimento de normas e regulamentos, por não ter condições de outro incentivo econômico, senão seu próprio salário, ou ainda por se dar pouca ênfase ao treinamento -, essas organizações têm dificuldades de motivar seus quadros de pessoal, o que acaba refletindo diretamente no atendimento ao público.

Bergue (2010, p. 20), por sua vez, alerta que, devido a um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam o setor público, a motivação das pessoas nesse ambiente é especialmente complexa. Devido a limitações de ordem legal que, por exemplo, definem um cargo público como “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (Art. 3.º da Lei 8.112/90) e estabelecem que esse cargo deve ser criado por lei e ter “denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos” (Art. 3.º, § único da Lei 8.112/90), “com valor fixado em lei” (Art. 40 da Lei 8.112/90), são maiores as dificuldades em implantar técnicas para motivar funcionários, como as utilizadas na iniciativa privada. Assim, Bergue (2010, p. 37) sugere a promoção de programas com características adaptáveis às especificidades do setor público, voltados a estabelecer melhores condições para a motivação das pessoas:

- Programa de reconhecimento de servidores: inclui ações que vêm ao encontro de: reconhecimento público de bom desempenho, melhoria de processos e sugestões;



- Programa de envolvimento ampliado dos servidores: propondo a formação de grupos de estudo de melhorias, deliberativos, de interface com o cidadão, de racionalização de consumo de materiais e de planejamento e definição de metas de trabalho;
- Programa de remuneração variável: inclui aspectos como a incorporação de parcela variável à cesta de remuneração e o rodízio de gratificação;
- Programa de remuneração por habilidades adquiridas: envolve ações dependentes da política de remuneração de pessoal a ser implementada pela Administração Pública, como a realização de cursos de treinamento (perspectiva operacional) e a realização de cursos de desenvolvimento (perspectiva estratégica);
- Programa de benefícios: direcionados para atender necessidades básicas, do bem-estar físico e também social dos colaboradores: vales (refeição, alimentação e outros) e a concessão de bolsas e auxílios;
- Programas de envolvimento social (responsabilidade social): pela composição de células de solidariedade, para atendimento de segmentos carentes específicos, com a finalidade de promover ganhos de satisfação pessoal e de relacionamento em equipe;
- Flexibilização do horário de trabalho: com a utilização, principalmente, do modelo que configura um núcleo rígido comum: determinado horário da jornada em que todos os servidores estariam no local de trabalho para trocar informações e realizar reuniões e discussões sobre o trabalho.

Algumas sugestões de Bergue (2007 e 2010) são mais facilmente implementáveis, tais como a flexibilização no horário de trabalho, programas de reconhecimento de servidores e programas de envolvimento ampliado. Este último

poderia estimular um maior comprometimento dos servidores, pois os tornaria parte do processo de mudança de métodos e rotinas de trabalho.

Chiavenato (2008, p. 200) lembra também a importância de mecanismos de motivação negativa, tais como a demissão por insuficiência de desempenho, que, apesar de serem secundários em relação às motivações positivas, fazem o funcionário comum valorizar seu emprego.

Para o mesmo autor, é necessário “repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros”. Mesmo que as restrições legais e as “...estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas...” (Bergue, 2010, p. 23) tornem uma tarefa desafiadora a aplicação, na Administração Pública, de ferramentas e teorias relacionadas à motivação, são possíveis algumas atitudes nesse sentido, que, apesar de exigirem empenho e dedicação dos gestores, provavelmente recompensarão as instituições em que forem implementadas, com mais produtividade, satisfação e qualidade nos serviços prestados à população.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Roesch (2009, p. 119) relata que “o processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade”. Compreende “adaptar e desenvolver os modelos e conceitos discutidos na universidade, tendo em vista uma experiência prática concreta”. Neste trabalho, procurou-se discutir aspectos relacionados à motivação para o trabalho dos servidores públicos vinculados ao Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região à luz das teorias existentes sobre o tema. Assim, foram definidos os seguintes procedimentos metodológicos:

#### 3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem caráter fundamentalmente qualitativo, o qual, segundo Roesch (2009, p. 154), é apropriado “para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”. Partindo desse princípio e das teorias sobre motivação que a relacionam às necessidades das pessoas, buscou-se estabelecer analogia entre a motivação dos servidores do TRT da 4.<sup>a</sup> Região e suas necessidades e visões pessoais e buscar políticas possíveis de serem implementadas pela Instituição pesquisada para motivar seus servidores.

[A Pesquisa Qualitativa] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

(Silva & Menezes, 2001, p. 20)

O delineamento escolhido foi o estudo de caso, pois “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (Silva e Menezes, 2001, p. 21). Yin (1981, *apud* Roesch, 2009, p. 155) afirma que o estudo de caso procura examinar um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto, principalmente se não forem claros os limites entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere.

Yin (1994) esclarece que o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Ele, entretanto, limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos. Nesse ponto, difere da perspectiva das ciências sociais, em que o estudo de caso é considerado uma estratégia que permite o estudo de questões sociais importantes tanto no momento histórico como contemporâneo (Sjoberg et al., 1991). Tais autores apontam as *histórias de um grupo social*, como um tipo de estudo de caso conduzido sobre a experiência passada de um grupo, com o fim de evocar descobertas e *insights* que possam iluminar a experiência de outros grupos similares. O pesquisador, portanto, não encara os eventos como fatos singulares, como é o caso do historiador. Tais estudos proporcionam um sentido de tempo e história aos eventos. O pesquisador pode examinar mudanças nos padrões da vida, em seu dia a dia. Um estudo pode continuar o estudo original anos depois, por exemplo, em termos de como o processo de industrialização afetou determinada comunidade. (Roesch, 2009, p. 201)

Nesta pesquisa, optou-se por uma estratégia de pesquisa de caráter exploratório, buscando construir hipóteses e levantar questões acerca da motivação na Justiça do Trabalho gaúcha.

Sjoberg et al. (1991) consideram que o estudo de caso, baseado em pesquisa de campo em profundidade ou na análise de documentos, apresenta integridade própria: permite o exame de um conjunto básico de áreas problemáticas relacionadas à interação social, processos históricos e estruturas organizacionais. Por exemplo, é preciso reconhecer que, no ambiente burocrático, as aparências não são a única realidade: o sigilo burocrático é um aspecto central dessa forma organizacional. Tal aspecto do sistema não pode ser estudado por meio de *surveys* ou experimentos. (Roesch, 2009, p. 202)

A análise de dados obtidos de várias fontes, comum em estudos de caso, permite explorar um fenômeno específico sob vários ângulos. Neste trabalho, foram utilizados como fontes de dados, além do referencial teórico: a pesquisa do Instituto Methodus, realizada em 2010, sobre satisfação com o trabalho e entrevistas realizadas por e-mail e pessoalmente com servidores da Instituição pesquisada.

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de *linhas convergentes*

*de investigação*, um processo de triangulação (...). Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (grifo do autor).  
(Yin, 2005, p. 126)

Patton (1987 *apud* Yin, 2005, p. 126) cita quatro tipos de triangulação utilizados ao se fazer a avaliação:

- a) de fontes de dados (triangulação de dados);
- b) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores);
- c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria);
- d) de métodos (triangulação metodológica).

Parte deste trabalho se configura como uma pesquisa-diagnóstico. Segundo Roesch (2009, p. 127), esse tipo de pesquisa busca levantar e definir problemas. Um dos objetivos desta pesquisa é descobrir quais as necessidades dos servidores (individuais e coletivas) que podem ser atendidas pela Instituição a fim de motivá-los. Porém, um dos principais objetivos é a proposição de planos (“apresentar soluções para problemas [...] diagnosticados” [Roesch, 2009, p. 127]), pois se pretende, a partir dos dados coletados, elaborar políticas possíveis de serem implementadas pela Instituição visando o atendimento de necessidades e a consequente motivação de seus colaboradores.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A fim de verificar os aspectos motivacionais da Justiça do Trabalho gaúcha, foram entrevistados – pessoalmente ou por e-mail – servidores da Instituição e um representante do sindicato da categoria. A escolha dos participantes foi definida em função de obter o maior número possível de impressões acerca do que a Instituição poderia oferecer para motivar os servidores em termos de treinamento e desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios e outras políticas nessa área.

Strauss & Corbin (2008, *apud* Prates, 2008, p. 51) chamam esse método de “abordagem discriminada”, no qual o pesquisador procura abordar as pessoas, os locais e os documentos a partir dos quais possa, intencionalmente, coletar dados.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Yin (2005, p. 29) afirma que, apesar de o estudo de caso ser uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram certo desprezo em relação à estratégia de pesquisa. Por isso, os estudos de caso são percebidos por alguns autores como uma forma menos desejável de investigação do que levantamentos ou experimentos.

Talvez a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso. Por muitas e muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões.

(Yin, 2005, p. 29)

As ideias de Yin mostram a importância da coleta de dados e de seu tratamento adequado para uma pesquisa qualitativa. A triangulação de dados auxilia a evitar problemas como os apontados acima e a obter conclusões mais congruentes com a realidade.

Foram utilizadas como fontes de dados: literatura técnica, documentação e entrevistas.

#### 3.3.1 Literatura técnica

Essa etapa está concentrada na revisão bibliográfica. Foram utilizados capítulos de livros e artigos disponíveis na Internet. Seu principal objetivo foi fornecer as bases da pesquisa e possibilitar a comparação da teoria com a realidade.

### 3.3.2 Documentação

O principal documento utilizado como base para este estudo foi a pesquisa de satisfação com o trabalho realizada pelo Instituto Methodus na Justiça do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região em 2010. Tal documento foi importante porque apontou inicialmente problemas que foram utilizados para delinear esta pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 113), os pontos fortes das fontes documentais são serem estáveis (podem ser revisadas inúmeras vezes), discretas (não foram criadas como resultado do estudo de caso), exatas (contêm nomes, referências e detalhes exatos de eventos) e possuem ampla cobertura (longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos). Como pontos fracos, o mesmo autor aponta que a capacidade de recuperação dos dados pode ser baixa, se a coleta não estiver completa, a seletividade pode ser tendenciosa, pode relatar vieses – ideias pré-concebidas do autor - e o acesso pode ser deliberadamente negado. Particularmente, em se tratando do último ponto negativo explicado por Yin, não houve problemas. Os documentos utilizados na pesquisa estão disponíveis na Intranet da Instituição e no sítio do Sintrajufe na Internet, possibilitando serem visualizados e baixados (ou descarregados) inúmeras vezes. Roesch (2009, p. 167) ensina que “os documentos contêm as interpretações de seus autores sobre os eventos” e que “esse fato deve ser levado em conta pelo pesquisador”. Por isso, é importante o cruzamento de informações obtidas nos documentos com aquelas obtidas em outras fontes de dados, como as que foram utilizadas nesta pesquisa: literatura técnica e entrevistas.

### 3.3.3 Entrevista e questionário

Para Roesch (2009, p. 159), “a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”.

As entrevistas podem ser divididas em:

- a) Semiestruturadas: aquelas nas quais se utilizam questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e perceber a perspectiva dos participantes da pesquisa;

- b) Sem estrutura: aquelas nas quais o entrevistado fala livremente. Segundo Roesch (2009, p. 159), não são recomendadas, pois podem produzir um acúmulo de informações difíceis de analisar, que, muitas vezes, não proporcionam uma visão clara da perspectiva do entrevistado.

Neste estudo, optou-se pela entrevista do tipo semiestruturada, para permitir que o entrevistado expressasse sua opinião sem desvios de foco. As entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas são pertinentes quando:

- É necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica;
- O objetivo da entrevista é desenvolver compreensão sobre o “mundo” do respondente, para que o pesquisador possa influenciá-lo, seja de maneira independente, seja em colaboração, como é o caso com a pesquisa-ação;
- A lógica passo a passo da situação não está clara;
- O assunto em questão é altamente confidencial e o entrevistado poderia relutar em dizer a verdade sobre a questão se não fosse de forma confidencial, numa situação de pessoa a pessoa.”  
(Easterby-Smith et al., 1991, apud Roesch, 2009, p. 159)

Yin (2005, p. 113) enumera os pontos fortes e fracos da entrevista como fonte de dados. Para ele, como pontos fortes, as entrevistas costumam ser direcionadas (enfocam o tópico do estudo de caso) e perceptivas (fornecem inferências causais percebidas). Como pontos fracos, o mesmo autor cita a possibilidade de haver vieses, devido a questões mal elaboradas, respostas viesadas, imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e reflexibilidade (o entrevistado diz ao entrevistador aquilo que este quer ouvir).

Para minimizar a possibilidade de insucesso nas entrevistas, as questões foram direcionadas de acordo com as teorias estudadas e com alguns dados obtidos nas pesquisas do Instituto Methodus e do Sintrajufe (Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal).

Outra fonte de dados importante para este trabalho, apesar de ser mais utilizada em pesquisas quantitativas, foi o questionário. Apesar de este apresentar respostas mais fechadas – inclusive pela forma como foi enviado -, possibilitou-se



em uma das questões, da mesma forma que nas entrevistas semiestruturadas, que houvesse resposta livre. Segundo Roesch, 2009, p. 142:

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

O questionário foi composto de questões abertas e fechadas sobre as necessidades percebidas dos servidores e opiniões quanto a formas de atendimento dessas pela Instituição. Optou-se por enviar por e-mail um *link* para a ferramenta SurveyMonkey.com a fim de disponibilizar as questões a serem respondidas pela Internet com uma breve informação sobre os objetivos da pesquisa. Assim, tornaram-se mais céleres o contato com os entrevistados e as respostas enviadas por eles.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido à grandeza da Instituição – número de servidores, localização em vários municípios do Estado do Rio Grande do Sul, número de cargos, funções e setores -, o trabalho se tornaria inviável se, como de praxe, fosse utilizada como ferramenta para coleta de dados para uma pesquisa qualitativa – como esta pretende ser – apenas a entrevista em profundidade. Como se buscava incluir na pesquisa servidores dos mais diversos órgãos da Justiça do Trabalho gaúcha, nas mais diversas cidades e que estivessem exercendo os mais diversos cargos e funções – e, assim, possibilitar um retrato mais complexo e mais fiel do conjunto das opiniões -, optou-se pelo uso do questionário e do uso de tecnologias baseadas em Internet.

Além disso, a Diretoria Geral da Instituição autorizou que o questionário fosse aplicado apenas aos servidores sob sua hierarquia. Participaram da pesquisa os servidores da própria Diretoria Geral, da Coordenadoria de Saúde, da Secretaria de Orçamento e Finanças, da Secretaria de Administração, da Secretaria de Apoio Administrativo, da Secretaria de Gestão de Pessoas e das Coordenadorias, Seções

e Setores subordinados a essas secretarias. Assim, foi reduzido o número de entrevistados – que se pretendia que fossem os quase 3300 servidores da Instituição - para 380. Mesmo assim, com auxílio de outras fontes de dados, será possível conhecer as opiniões dos servidores sobre motivação e satisfação no trabalho e buscar novas políticas que promovam a melhora desses itens.

Destarte, foram enviados aos servidores da Instituição via e-mail *links* para a ferramenta de produção de questionários e coleta de respostas SurveyMonkey.com, escolhida por ser gratuita e por ser uma alternativa à ferramenta Google Docs, cujo acesso era bloqueado nos computadores da Instituição.

Dos questionários enviados, obteve-se 126 respostas. Mesmo com os apelos feitos para que mais servidores respondessem à pesquisa, muitos assim não o fizeram. Será realizada, então, a análise a partir das respostas recebidas até o fechamento deste trabalho e das outras fontes de dados utilizadas.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A partir das variadas técnicas de coletas de dados empregadas nesta pesquisa – bibliografia, documentação, entrevista e questionários -, a análise foi dividida em bibliográfica (comparação da literatura técnica com os conceitos-chave do trabalho), documental (estudo e análise da pesquisa do Instituto Methodus e da pesquisa de Saúde do Sintrajufe, objetivando localizar dados pertinentes a este trabalho), e de conteúdo (busca de inferências a partir de um texto, procurando também informações implícitas a partir da análise do contexto, e entendimento do significado da mensagem – baseadas nas entrevistas e nos questionários aplicados).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Como já relatado, foram recebidas as respostas ao questionário de 126 (cento e vinte e seis) servidores da Justiça do Trabalho gaúcha, que serão analisadas juntamente com os resultados da pesquisa realizada pelo Instituto Methodus, em 2010, com a Pesquisa de Saúde do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal e com a entrevista realizada com o Assessor de Saúde dessa agremiação, conforme a seguir:

### **4.1 A PESQUISA DO INSTITUTO METHODUS**

Entre os dias 15 e 29 de março de 2010, o Instituto Methodus realizou, a pedido da Presidência do Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região, uma pesquisa de Clima Organizacional, que tinha por objetivos “conhecer a satisfação dos servidores (...) quanto às condições oferecidas no local de trabalho” e “levantar informações que (...) [pudessem] (...) subsidiar o Tribunal em futuras ações de valorização e desenvolvimento de magistrados e servidores” (Instituto Methodus, p. 3, com adaptações).

A totalidade de servidores na época (3.212) foi convidada por e-mail a participar da pesquisa, respondendo às questões em software disponibilizado pela empresa na Internet. Desses, 54,4% (1748 servidores) responderam à pesquisa.

#### **4.1.1 Resumo dos questionamentos e das respostas obtidas**

Aos servidores com cargo de chefia (28,1% dos questionados), foi solicitado concordar ou discordar se os cursos oferecidos pelo TRT influenciam na produtividade de seus subordinados, resultando em uma concordância total ou parcial de 87,6%.

Com relação à infraestrutura, indagou-se a todos os servidores quanto às condições físicas de seu local de trabalho (iluminação, climatização, organização, limpeza), à qualidade do mobiliário, ao espaço físico do local e aos recursos

necessários (equipamentos e informações) para a execução das atividades. Os resultados apontaram que a maioria dos servidores aprovava as condições físicas do local de trabalho, mas ressaltaram o alto índice de desaprovação na Mesorregião Sudeste do Estado, onde 31,9% dos servidores avaliavam como ruins ou péssimas essas condições, além de 45,1% dos servidores da mesma Mesorregião considerarem o espaço físico onde trabalhavam ruim ou péssimo.

Com relação à capacitação, os servidores foram questionados quanto à liberação pela chefia para a realização de cursos promovidos pela Instituição, à utilidade dos treinamentos oferecidos em relação ao trabalho rotineiro e à motivação para buscar aperfeiçoamento. 68,7% dos entrevistados afirmaram serem liberados frequentemente pela chefia para frequentar cursos promovidos pela Instituição e mais de 90% deles consideraram úteis ao seu trabalho os treinamentos oferecidos. A maioria dos servidores (84,4%) se sentia motivada a buscar novos conhecimentos visando o aprimoramento profissional. Porém, servidores lotados no interior do Estado reclamaram que os cursos privilegiavam os servidores da Região Metropolitana.

Por sua vez, para tratar da comunicação interna, perguntou-se aos servidores com que frequência eles costumavam se informar sobre os acontecimentos na Justiça do Trabalho, quais eram os meios usados para obter essas informações e como era a facilidade de acesso a informações relevantes sobre a Justiça do Trabalho. Entre os respondentes, 71,6% costumavam se informar e 68,3% do total utilizavam o e-mail como fonte de informação.

O assunto seguinte foram os processos internos de trabalho. Nessa etapa, foram feitas perguntas sobre se o servidor iniciante recebeu orientações suficientes sobre e como realizar suas tarefas, se tinha fácil acesso às informações de que necessitava para executá-las, se sabia quais eram suas atribuições, se a carga de trabalho era dividida de maneira justa entre os servidores, se o número de servidores em sua unidade era compatível com o volume de trabalho, se a carga horária era adequada, se o tempo para realizar as tarefas com qualidade era suficiente, se o servidor tinha a oportunidade de utilizar suas habilidades e conhecimentos na realização de seu trabalho, se as mudanças que ocorriam na Instituição eram comunicadas de forma clara e se o servidor se sentia à vontade para expressar seus pontos de vista. 81,3% dos servidores, ao iniciarem em seu local de trabalho, afirmam ter recebido orientações sobre as tarefas que iriam

desempenhar, e consideraram fácil obter as informações de que necessitavam para executá-las. Além disso, 81% dos entrevistados concordam total ou parcialmente que têm oportunidade de utilizar suas habilidades e conhecimentos nas tarefas que desempenham. Por outro lado, chama a atenção que, na Mesorregião Nordeste do Estado, 34,5% dos servidores não consideravam que a distribuição da carga de trabalho em suas unidades era realizada de maneira justa. Na Mesorregião Sudeste, 61,1% dos entrevistados não concordavam que o número de servidores era compatível com o volume de trabalho e atribuíam a disparidade aos investimentos realizados no Porto de Rio Grande e à criação do Polo Naval naquela cidade. Nas mesorregiões Nordeste e Noroeste, os servidores apontaram que o tempo de que dispunham não era suficiente para executarem seu trabalho com qualidade. Por fim, 40% dos servidores não se sentiam à vontade para expressarem seus pontos de vista, por receio de sofrerem retaliações.

Para tratar das relações interpessoais, foi questionado aos servidores se eles contavam com o apoio dos colegas para a realização de seu trabalho, se as pessoas agiam com ética e responsabilidade em seus setores, se recebiam tratamento cordial e respeitoso por parte da chefia, se consideravam a chefia imediata preparada para o exercício de suas funções, se participavam das decisões em suas unidades de trabalho, se tinham bom relacionamento com os colegas, se recebiam *feedbacks* da chefia quanto ao seu trabalho, se tinham aspectos positivos de seu trabalho reconhecidos e se gostavam de suas atividades. A maioria dos servidores concordou poder contar com o apoio de seus colegas para realizar seu trabalho e se considerou trabalhar com pessoas éticas e responsáveis, além de manter bom relacionamento com seus pares. Quase a totalidade dos servidores considerou a chefia cordial, respeitosa e bem preparada para o exercício de suas funções. 81,9% dos servidores afirmaram receber *feedbacks* e terem reconhecidos aspectos positivos de seu trabalho. 65,9% dos servidores afirmaram participar das decisões de sua unidade e quase 90% gostavam do trabalho que executavam.

Por fim, antes de coletar sugestões de melhorias entre os servidores, o Instituto Methodus questionou os servidores quanto às oportunidades, a imagem e a percepção geral que tinham da Instituição. Foram realizadas perguntas relacionadas à distribuição de oportunidades por mérito, as chances de crescimento percebidas, se o servidor tinha intenções de trabalhar em unidade diferente da que estava lotado, se tinha orgulho de trabalhar na Instituição, se considerava a imagem da

Instituição positiva ao público externo, e, enfim, se estava, de um modo geral, satisfeito em trabalhar na Justiça do Trabalho. Os resultados apresentavam conclusões equilibradas, porém dúbias: quando solicitados a concordarem com a afirmação “as oportunidades de trabalho são dadas a quem merece”, 44,1% dos servidores discordaram e 48,1% concordaram. 43,9% dos servidores discordaram da ideia de trabalharem em outra unidade, enquanto 39,2% concordaram. Com relação às chances de crescimento profissional, 68,8% acreditavam terem chances de crescer na Justiça do Trabalho. Para a maioria dos servidores, a imagem transmitida pela Instituição ao público externo era positiva e, de um modo geral, os servidores estavam satisfeitos em trabalharem onde trabalhavam.

#### **4.1.2 Sugestões dadas durante a pesquisa**

Segundo o relatório do Instituto Methodus, muitos servidores aproveitaram a oportunidade dada pela pesquisa para fazerem comentários e darem sugestões de melhoria. As mais comuns foram a solicitação de mais acesso a cursos, principalmente em cidades mais distantes da capital e o aumento no quadro de servidores, pois a falta de técnicos e analistas acabava sobrecarregando os demais servidores nos setores da Instituição.

Na Mesorregião Sudeste, teve destaque a insatisfação dos servidores com relação à infraestrutura e à falta de mão de obra suficiente para atender às demandas dos processos da zona portuária de Rio Grande. Outras reivindicações estavam relacionadas ao uso de critérios mais objetivos na distribuição de funções gratificadas, à disponibilização de cursos na região, também para servidores que não exerciam funções e a definição clara da jornada de trabalho a ser cumprida por todos os servidores.

Na Mesorregião Central, os servidores afirmaram perceber uma grande diferença entre as oportunidades que recebiam e aquelas que eram dadas aos que estavam lotados em Porto Alegre e na Região Metropolitana, principalmente em se tratando de cursos de qualificação. Também foram mencionados problemas nas relações interpessoais, entre a chefia e os subordinados, assim como entre estes e

os juízes. Sugeriram, entre outras alterações, a realização de concurso interno para atribuição de cargos de chefia e a disponibilização de cursos à distância.

Na Mesorregião Nordeste, percebeu-se insatisfação dos servidores com relação às chefias. Sentiam-se muito cobrados e pouco reconhecidos em seu trabalho. Sugeriram, por exemplo, a ampliação do quadro de servidores, a distribuição mais adequada de atribuições, a capacitação das chefias, além da realização de concurso interno para sua seleção, a disponibilização de cursos na região e pela Internet, além de um curso de ambientação para novos servidores.

Na Mesorregião Sudoeste, a dificuldade destacada referia-se ao acesso a cursos disponibilizados pela Instituição, que seriam, em sua maioria realizados em Porto Alegre. Além disso, sugeriram a ocupação de cargos de chefia apenas por analistas (cargos que exigem curso superior), a seleção para cargos de chefia por meio de concurso interno, a isonomia de tratamento entre juízes e servidores, e a igualdade de tratamento entre os servidores do interior e da capital, assim como entre os que estão lotados no 1.º grau (Varas do Trabalho) e no 2.º grau (Tribunal).

Por fim, na Região Metropolitana de Porto Alegre, destacaram-se as reclamações com relação aos critérios para atribuição de cargos de chefia e funções comissionadas: a indicação para promoções, gratificações e escolha de chefias estava causando insatisfação entre os servidores. Além disso, faltam avaliações de desempenho de duplo sentido (dos subordinados pela chefia e vice-versa). Com relação a treinamento, os servidores reclamaram da limitação de cursos para servidores com determinadas qualificações. Outros problemas estavam relacionados à infraestrutura, à limpeza das Varas, ao assédio moral e à sobrecarga de trabalho de alguns servidores.

#### 4.2 A PESQUISA DE SAÚDE DO SINTRAJUFE

O Sintrajufe (Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal), com sede em Porto Alegre, está realizando, em 2012, uma pesquisa sobre itens relacionados à saúde no trabalho e às percepções dos servidores quanto a este. Nessa pesquisa, alguns fatores que podem ser relacionados à motivação estão sendo avaliados. No

entanto, tais dados ainda não estão disponíveis. Portanto, neste trabalho, serão utilizados dados da última pesquisa, realizada em 2009.

A pesquisa de saúde do sindicato foi concluída em abril de 2009, e disponibilizada no sítio da agremiação.

A pesquisa foi realizada em 2009 nos gabinetes dos desembargadores do Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região e buscava identificar aspectos do trabalho que pudessem estar relacionados às condições de saúde apontadas pelos servidores.

A base da pesquisa foi um levantamento de dados entre os servidores daqueles setores que indicavam muitos casos de sofrimento psíquico, dores osteomusculares e medicalização. O objetivo da pesquisa era conhecer as condições de trabalho e propor alternativas para a preservação da saúde.

Foram estudados 207 servidores, sendo 64,6% mulheres e 35,4% homens. 97,6% da população estudada tinha curso superior completo.

A maioria dos servidores pesquisados trabalhava na justiça há mais de 5 anos (89%) e quase metade (49,3%) deles exercia suas atribuições no mesmo gabinete há mais de 3 anos. 63% trabalhou em mais de um gabinete.

Quanto à jornada de trabalho, 67,3% trabalhavam mais de 7 horas por dia, 63,7% faziam 7 horas por dia quatro ou cinco vezes por semana, 58% levavam trabalho para casa, e apenas 18,3% nunca trabalhavam em finais de semana.

No que se refere à carga de trabalho, 90,7% achavam que esta havia aumentado. 42,2% dos servidores se declaravam insatisfeitos com os prazos para análise de processos.

Com relação à satisfação com as condições de trabalho vigentes na época, 81,1% dos servidores pesquisados estavam satisfeitos com o trabalho no gabinete. As principais causas de motivação dos servidores dos gabinetes estavam no “salário”<sup>5</sup>, para 76,3% da população, e a atividade em si, para 67,6%. 44% motivavam-se pela possibilidade de crescimento e 40,6% julgavam como fonte de motivação o relacionamento com os colegas. Como itens causadores de insatisfação, o mais destacado foi a jornada de trabalho (44%). O segundo item considerado como insatisfatório eram os “outros” (31,4%). Dentro dessa categoria “outros”, 50% das respostas apontavam o aumento da quantidade de trabalho.

---

<sup>5</sup> Termo utilizado na pesquisa original.



Já, em relação à política de treinamento destinada aos setores pesquisados, 45% dos servidores afirmou não ter recebido qualquer treinamento. Entre os que receberam, 67,2% foram treinados pelo chefe ou por um colega e 30,9% receberam curso da Administração.

Os fatores estudados, cuja parcela foi reescrita aqui, demonstraram, na época, estarem relacionados a transtornos para a saúde encontrados: pelo teste SRQ<sup>6</sup>, 30,91% dos entrevistados apresentavam algum transtorno mental. Apenas 20% desses haviam feito algum tratamento por isso. 50% do total de participantes da pesquisa (104 servidores) estiveram em tratamento psicológico ou psiquiátrico entre os anos 2005 e 2008.

#### 4.3 AS ENTREVISTAS E OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Apesar de ser possível obter uma quantidade considerável de dados na pesquisa do Instituto Methodus e na Pesquisa de Saúde do Sintrajufe, para que se pudesse avaliar a motivação dos servidores de acordo com as teorias relacionadas no capítulo II desta monografia, faltavam ainda alguns dados referentes, por exemplo, à remuneração e à estabilidade (higiênicos) e à complexidade (motivacionais) dos cargos ocupados pelos servidores, além de alguns aspectos de cunho pessoal, que costumam influenciar no comportamento (tempo no cargo, experiência profissional, formação etc.). Além disso, era necessário avaliar quais políticas haviam sido implementadas pelo órgão após a concretização da pesquisa que este havia solicitado àquela empresa e a efetividade dessas políticas.

---

<sup>6</sup> SRQ (*Self-Reporting Questionnaire*) é um teste que avalia elementos relativos à saúde mental. Foi desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), orientada pela preocupação com os impactos que os problemas de saúde mental poderiam apresentar em países em desenvolvimento, com o objetivo de avaliar os transtornos mentais comuns nesses países. (Santos, Araujo & Oliveira, 2009, p. 1)

Assim, elaborou-se um conjunto de questões, algumas realizadas há dois anos pelo Instituto Methodus e pelo Sindicato dos servidores e outras baseadas nas teorias motivacionais aprendidas no Curso de Especialização em Gestão Pública e em trabalhos sobre motivação realizados em outros entes públicos, com o intuito de avaliar a satisfação e a motivação dos servidores da Justiça do Trabalho gaúcha e buscar alternativas que possam incrementar esses estados individuais.

### **4.3.1 Entrevista**

Foi realizada uma entrevista com o Médico do Trabalho e Assessor de Saúde do Sintrajufe, Dr. Geraldo de Azevedo e Souza Filho, em março de 2012. O método utilizado foi o da gravação da entrevista, para posterior extração dos dados. No Anexo I, são detalhadas as questões realizadas.

O entrevistado considerava os servidores da Justiça do Trabalho Gaúcha, grosso modo, satisfeitos e motivados com seu trabalho, principalmente, devido à remuneração, à valorização social dos cargos (ser servidor do Poder Judiciário Federal) e às atividades realizadas. Apesar disso, houve uma recente greve dos servidores, causada, dentre outros motivos, pela perda de poder aquisitivo da remuneração, devido à ausência de reajuste nos últimos cinco anos.

De acordo com os resultados encontrados nas últimas pesquisas de saúde do Sindicato, o entrevistado afirma que os fatores que mais motivam os servidores da Justiça do Trabalho gaúcha são a remuneração, superior à média de cargos com exigência de formação equivalente, a atividade em si – o trabalho propriamente dito – e o relacionamento com os colegas.

Por outro lado, segundo o entrevistado, os fatores que mais desmotivam os servidores são a jornada de trabalho, o aumento da carga de trabalho, a falta de possibilidade de crescimento – trata-se de uma carreira restrita, devido às limitações do cargo público -, o desconforto em alguns ambientes (espaço físico) e a política de treinamento – principalmente as dificuldades de acesso ao treinamento por servidores do interior do Estado e o percentual de servidores que foram treinados.

O entrevistado avalia que os servidores, de um modo geral, consideram adequados o mobiliário e os equipamentos utilizados no trabalho, mas que, em

alguns locais é restrito o espaço físico para o número de servidores. Outro fator de descontentamento encontrado está relacionado à climatização. No entanto, o entrevistado considera esta um fator de difícil aceitação unânime.

Quanto à jornada de trabalho, o entrevistado constata, a partir das pesquisas de saúde do Sindicato, um aumento da quantidade de trabalho e da consequente necessidade de ampliação da jornada: servidores levando trabalho para casa. Isso se deve, segundo o entrevistado ao aumento da quantidade de processos distribuídos sem o correspondente aumento de varas do trabalho e de servidores e do senso de responsabilidade destes, em cumprir os prazos processuais. Outro motivo é a instalação do Processo Eletrônico. Devido à disponibilidade na Internet nas 24 horas do dia e nos 7 dias da semana, a tendência é que mais pessoas ingressem no Judiciário para reclamarem suas demandas e, assim, aumente ainda mais o número de processos a distribuir.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, o entrevistado considera, a partir de dados de pesquisas anteriores, que são bastante satisfatórios.

O entrevistado afirma existirem diferenças sutis entre as necessidades percebidas pelos servidores nas diversas regiões do Estado. No entanto, afirma que seriam boas políticas implementáveis pela Instituição, a fim de aumentar a satisfação geral dos servidores com seu trabalho e de evitar problemas de saúde – principalmente os osteomusculares, visuais e psíquicos -, a instituição de pausas de 10 minutos a cada 50 trabalhados, a redução da jornada de trabalho de 7 para 6 horas diárias, e uma política adequada de cargos e salários, voltada ao reajustamento do valor remuneratório, à ampliação das possibilidades de crescimento profissional e à preparação de servidores para cargos de gestão.

#### **4.3.2 Questionários**

Como relatou-se no capítulo III, no item 3.4 (Limitações da Pesquisa) e no início deste capítulo, foram recebidas 126 questionários respondidos. A análise, então, será realizada pelo cruzamento dos dados entre o questionário e as pesquisas.

Por e-mail, foram enviados links para a ferramenta de elaboração de questionários e coleta de respostas “SurveyMonkey.com”, com as questões constantes no Anexo II.

O questionário foi enviado para 380 servidores e, como já explicitado, desse total, 126 responderam.

A análise das respostas considerará, então, como base de cálculo e universo de entrevistados, o total de 126 respondentes. Primeiramente, será traçado um perfil dos servidores pesquisados. Depois, serão divididas as questões realizadas entre aquelas que tratam de fatores higiênicos e motivacionais, segundo Herzberg, e, também, as que tratam da teoria da equidade. Além disso, serão utilizadas outras teorias na análise.

#### 4.3.2.1 Perfil dos respondentes

Para melhor analisarmos as respostas, procurou-se conhecer melhor os servidores que estavam sendo entrevistados por meio do questionário. Perguntou-se o gênero, a idade, a escolaridade e se o servidor exercia função gratificada (ou comissionada). Todas essas variáveis foram consideradas – além do fato de o questionário ter sido enviado apenas para servidores da área administrativa – na avaliação das demais respostas. Seguem os resultados, conforme tabelas e explicações:

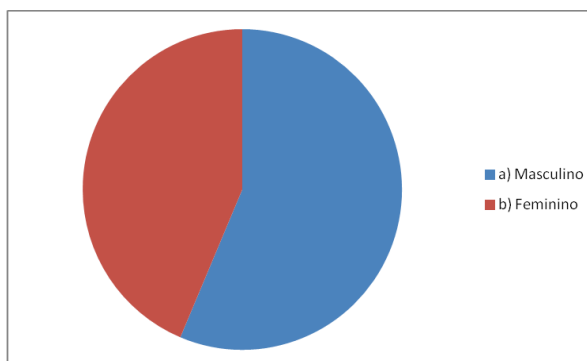
##### 4.3.2.1.1 Gênero

Como se observa na tabela n.º 3 e no gráfico n.º 1, abaixo, é pequena a superioridade do número de homens para o de mulheres servidoras nas áreas pesquisadas. Dos 126 respondentes, 71 (aproximadamente 56,35%) são homens e 55 (aproximadamente 43,65%) são mulheres.

Sexo	TOTAL	
	N.º	%
a) Masculino	<b>71</b>	<b>56,35%</b>
b) Feminino	55	43,65%
	126	100%

**Tabela 3 - Gênero**

Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 1 – Distribuição por Gênero**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

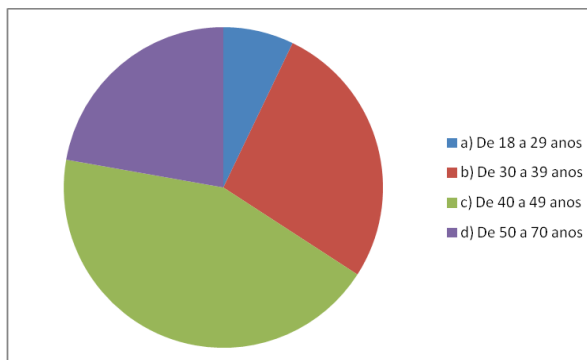
#### 4.3.2.1.2 Idade

Como é possível observar na tabela n.º 4 e no gráfico n.º 2, há poucos servidores muito jovens (com menos de 30 anos) (9 ou, em percentual, aproximadamente 7,14%). A maioria dos respondentes são servidores de meia idade (30 a 50 anos) (89 ou aproximadamente 70,63%) e há um número considerável de servidores com mais de 50 anos (28 ou aproximadamente 22,22%).

Faixa etária	TOTAL	
	N.º	%
a) De 18 a 29 anos	9	7,14%
b) De 30 a 39 anos	<b>34</b>	<b>26,98%</b>
c) De 40 a 49 anos	<b>55</b>	<b>43,65%</b>
d) De 50 a 70 anos	28	22,22%
	126	100%

**Tabela 4 - Idade**

Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 2 – Distribuição por Faixa Etária**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

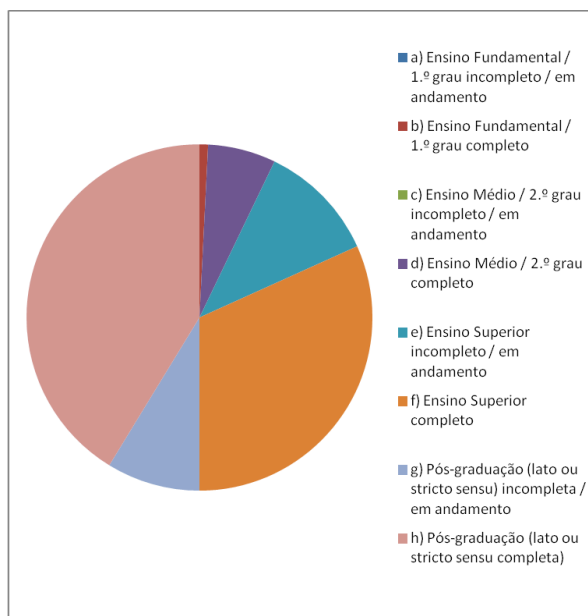
#### 4.3.2.1.3 Escolaridade

A maioria dos respondentes (103 ou aproximadamente 81,75%) já tem curso superior. Isso talvez se deva ao fato de que na área administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região haja um número considerável de analistas da área Administrativa, Judiciária, Contábil, Econômica e da Engenharia – cargos que exigem nível de formação superior -, além dos técnicos judiciários – cargos de nível médio - que já entraram formados ou cursando uma faculdade, ou seguiram estudando após a posse.

Escolaridade	TOTAL	
	N.º	%
a) Ensino Fundamental / 1.º grau incompleto / em andamento	0	0,00%
b) Ensino Fundamental / 1.º grau completo	1	0,79%
c) Ensino Médio / 2.º grau incompleto / em andamento	0	0,00%
d) Ensino Médio / 2.º grau completo	8	6,35%
e) Ensino Superior incompleto / em andamento	14	11,11%
f) Ensino Superior completo	<b>40</b>	<b>31,75%</b>
g) Pós-graduação ( <i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i> ) incompleta / em andamento	<b>11</b>	<b>8,73%</b>
h) Pós-graduação ( <i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i> ) completa	<b>52</b>	<b>41,27%</b>
	126	100%

**Tabela 5 – Nível de Escolaridade**

Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 3 – Distribuição por Nível de Escolaridade**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

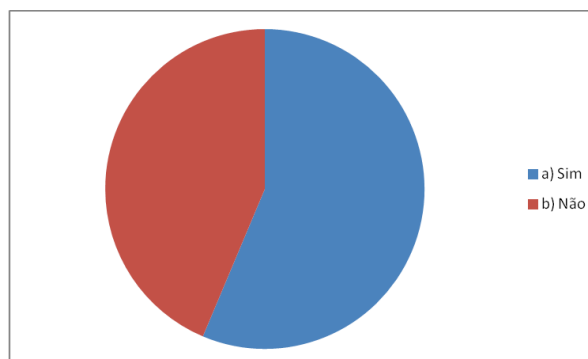
Comparando esses dados com os dados da tabela e gráfico 2 (idade) e considerando as exigências dos cargos dos servidores, além da existência de um “Adicional de Qualificação” (percentual da remuneração pago ao servidor que concluir um curso de pós-graduação relacionado ao cargo que ocupa), não surpreende tanto que metade dos respondentes estejam cursando uma pós-graduação ou já a tenham concluído.

#### 4.3.2.1.4 Exercício de função gratificada (ou comissionada)

A questão seguinte abordou se o respondente exercia ou não função gratificada. Devido ao fato de os servidores estarem lotados na área administrativa, o número de servidores exercentes de função gratificada é ligeiramente superior ao de não exercentes. Nessa área, há um número expressivo de Coordenadorias, Seções e Setores, cada um com sua respectiva chefia e com cargos auxiliares que exigem certo nível de responsabilidade. Apenas por coincidência, a diferença encontrada foi a mesma entre o número de homens e mulheres. No entanto, é sabido que as funções gratificadas são exercidas na Instituição tanto por homens quanto por mulheres, indistintamente.

Exercício de função gratificada	TOTAL	
	N.º	%
a) Sim	71	56,35%
b) Não	55	43,65%
	126	100%

**Tabela 6 – Exercício de Função Gratificada (ou Comissionada)**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 4 – Distribuição quanto ao Exercício de Função Gratificada (ou Comissionada)**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

#### 4.3.2.2 Fatores higiênicos

Como já estudado, os fatores higiênicos de Herzberg são aqueles relacionados ao contexto do cargo que se ocupa. Por um lado, não produzem motivação, por outro, se estiverem otimizados, não geram insatisfação. Podemos comparar alguns deles às necessidades de níveis mais básicos na Pirâmide de Maslow, quais sejam, por exemplo, as fisiológicas, as de segurança e as sociais.

Os fatores que fizeram parte desta parcela do questionário foram: o ambiente físico de trabalho, os aspectos funcionais e o relacionamento. Esses itens serão detalhados a seguir.

##### 4.3.2.2.1 Ambiente físico de trabalho

Neste item, os servidores foram questionados quanto a características de seu espaço de trabalho: se estavam satisfeitos com o espaço físico de que dispunham,



com as condições dos equipamentos que utilizavam, com a iluminação, a climatização, a limpeza e a higiene do local de trabalho, com a existência e a qualidade de itens que proporcionam conforto e com a visão geral do ambiente.

Com relação ao ambiente de trabalho, na maioria dos itens questionados, os servidores se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos. Os itens que apresentaram maior grau de insatisfação foram o espaço físico e itens de conforto, como água, café etc.

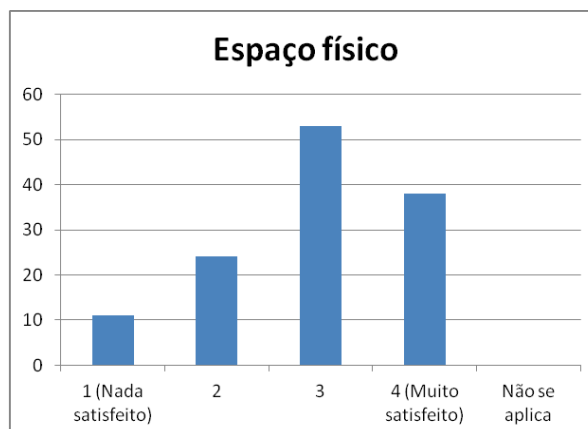
Satisfação com o ambiente físico de trabalho	1 (Nada satisfeito)		2		3		4 (Muito satisfeito)		Não se aplica	
	N.º	%	Nº	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
a) Espaço físico	11	8,73%	24	19,05%	53	42,06%	38	30,16%	0	0,00%
b) Equipamentos utilizados	3	2,38%	11	8,73%	40	31,75%	72	57,14%	0	0,00%
c) Iluminação	1	0,79%	14	11,11%	47	37,30%	64	50,79%	0	0,00%
d) Climatização	5	3,97%	14	11,11%	45	35,71%	62	49,21%	0	0,00%
e) Limpeza e higiene	4	3,17%	13	10,32%	62	49,21%	47	37,30%	0	0,00%
f) Itens de conforto, como água, café etc.	3	2,38%	20	15,87%	57	45,24%	45	35,71%	1	0,79%
g) Ambiente em geral	4	3,17%	7	5,56%	62	49,21%	53	42,06%	0	0,00%

Base: 126 respondentes

**Tabela 7 – Satisfação com o ambiente físico de trabalho**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A maioria dos servidores se disse satisfeita ou muito satisfeita com o espaço físico que dispõe para trabalhar. Mesmo assim, é expressivo o número de insatisfações: 35 ou 27,78%. Em pesquisas realizadas pelo Sindicato e pelo Instituto Methodus, o espaço físico inadequado foi colocado como um dos problemas enfrentados pelos servidores. Ver gráfico n.º 5.



**Gráfico 5 – Distribuição quanto à satisfação com o espaço físico**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

No que se refere aos equipamentos utilizados, a maioria dos respondentes (72 ou 57,14%) se declarou muito satisfeita. Além disso, mais 40 servidores (31,75% dos entrevistados) se declararam satisfeitos. A política de substituição de equipamentos de informática adotada na Instituição, por exemplo, auxilia na disponibilização de equipamentos modernos aos servidores. Ver gráfico n.º 6.



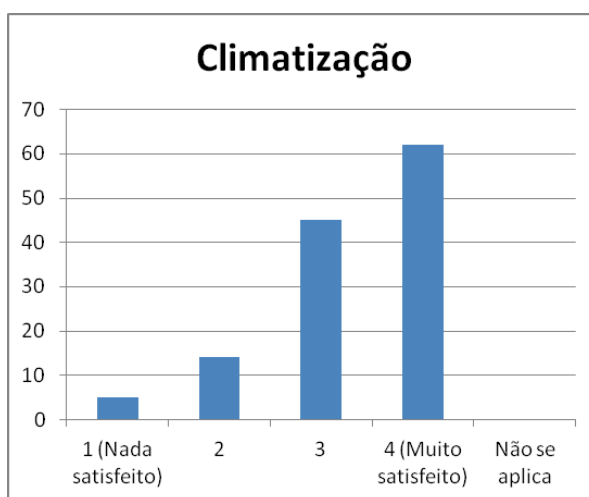
**Gráfico 6 – Distribuição quanto à satisfação com os equipamentos disponíveis para utilização**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A iluminação e a climatização também foram consideradas satisfatórias (servidores satisfeitos ou muito satisfeitos) pela maioria dos respondentes: 111 (ou 88,09%) e 107 (ou 84,92%), respectivamente. Além do uso de luminárias econômicas e de aparelhos condicionadores de ar modernos, a manutenção do sistema é feita periodicamente.

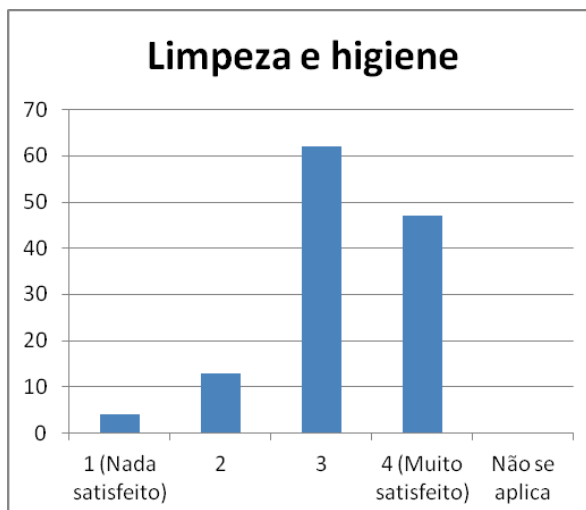


**Gráfico 7 – Distribuição quanto à satisfação com a iluminação do ambiente de trabalho**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

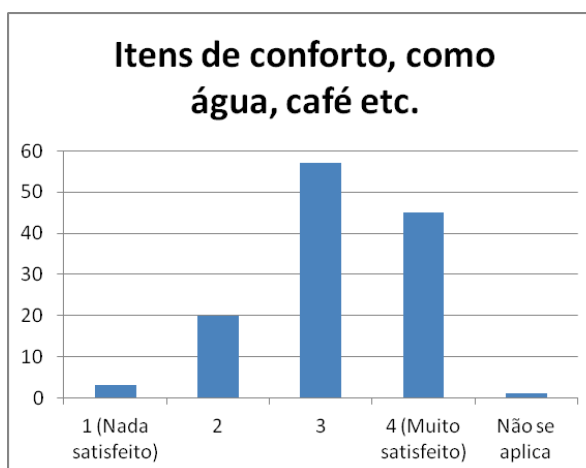


**Gráfico 8 – Distribuição quanto à satisfação com a climatização do ambiente de trabalho**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

A limpeza e a higiene dos locais de trabalho foram consideradas satisfatórias para 109 (ou 86,51%) dos respondentes. A limpeza das dependências dos prédios do Tribunal é feita diariamente por empresa terceirizada.

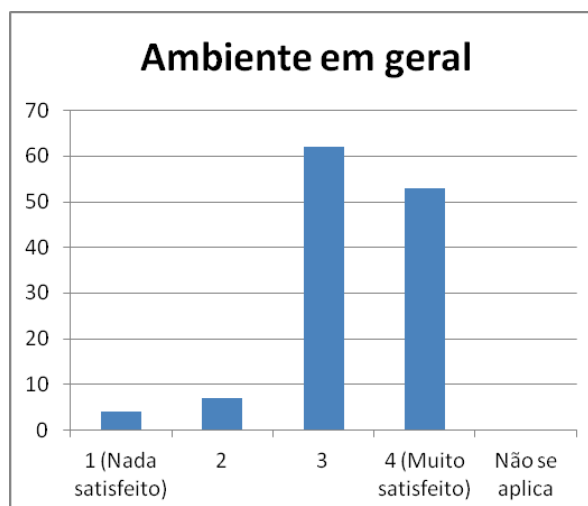


**Gráfico 9 – Distribuição quanto à satisfação com a limpeza e a higiene do ambiente de trabalho**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 10 – Distribuição quanto à satisfação com itens de conforto diversos, como água, café etc., disponíveis no ambiente de trabalho**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Enfim, o ambiente, a partir de uma visão geral, foi considerado satisfatório para quase todos os servidores: 115 respostas (ou 91,27%) entre “satisfeito” e “muito satisfeito”.



**Gráfico 11 – Distribuição quanto à satisfação com o ambiente de trabalho em geral**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

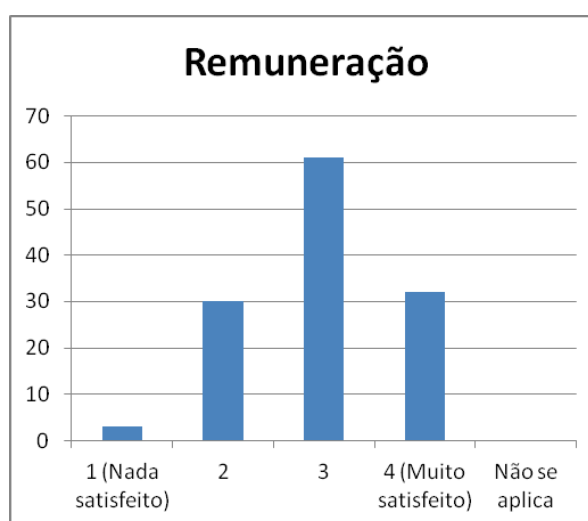
#### 4.3.2.2 Aspectos funcionais

Tratam-se daqueles relacionados aos incentivos financeiros diretos e indiretos, ao horário de trabalho e à capacitação.

Satisfação com aspectos funcionais	1 (Nada satisfeito)		2		3		4 (Muito satisfeito)		Não se aplica	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
a) Remuneração	3	2,38%	30	23,81%	61	48,41%	32	25,40%	0	0,00%
b) Benefícios (auxílio-alimentação, plano de saúde etc.)	2	1,59%	9	7,14%	55	43,65%	59	46,83%	1	0,79%
c) Horário de trabalho	1	0,79%	5	3,97%	45	35,71%	75	59,52%	0	0,00%
d) Treinamento recebido	9	7,14%	18	14,29%	57	45,24%	39	30,95%	3	2,38%
e) Incentivos para prosseguimento de estudos (flexibilidade etc.)	8	6,35%	15	11,90%	46	36,51%	47	37,30%	10	7,94%

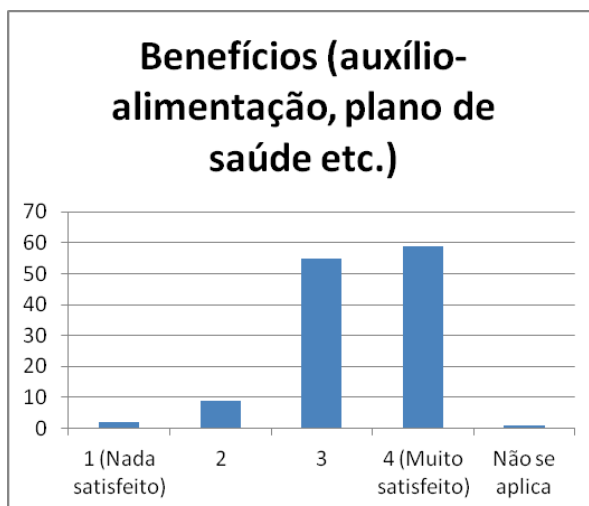
**Tabela 8 – Satisfação com aspectos funcionais**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

A remuneração, principal fator higiênico, segundo Herzberg, e base para atendimento das necessidades primárias da Hierarquia de Maslow é considerada satisfatória ou muito satisfatória para a maioria dos respondentes (93 ou 73,81%). Ao mesmo tempo, nesta parte do questionário, foi o item em que mais insatisfações foram observadas: 33 entrevistados (ou 26,19%) se disseram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a própria remuneração. Talvez isso esteja ligado à ausência de reajustes nos últimos 5 anos e de um plano de reajuste, ao menos, pela inflação anual.



**Gráfico 12 – Distribuição quanto à satisfação com a remuneração**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quando perguntados sobre o nível de satisfação com a política de benefícios da Instituição (auxílio-alimentação, plano de saúde etc.), a maioria dos servidores (114 ou 90,48%) declararam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos. Esses benefícios decorrem de lei e são comuns nas várias esferas do Governo Federal.



**Gráfico 13 – Distribuição quanto à satisfação com os benefícios oferecidos pela Instituição (auxílio-alimentação, plano de saúde etc.)**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Afora os 35,71% de entrevistados satisfeitos com seu horário de trabalho, mais da metade (75 ou 59,52%) dos respondentes se declarou muito satisfeita com esse item. O Poder Judiciário tem uma jornada de trabalho de 7 (sete) horas diárias, o que, talvez explique essa satisfação. Ademais, são muitos os setores em que há flexibilidade para a determinação do turno de trabalho.

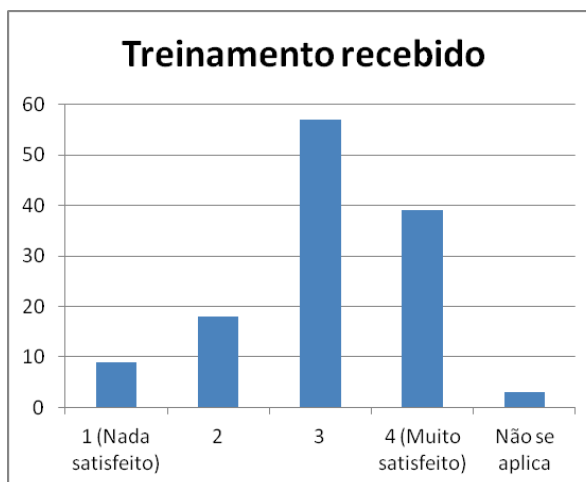


**Gráfico 14 – Distribuição quanto à satisfação com o horário de trabalho**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

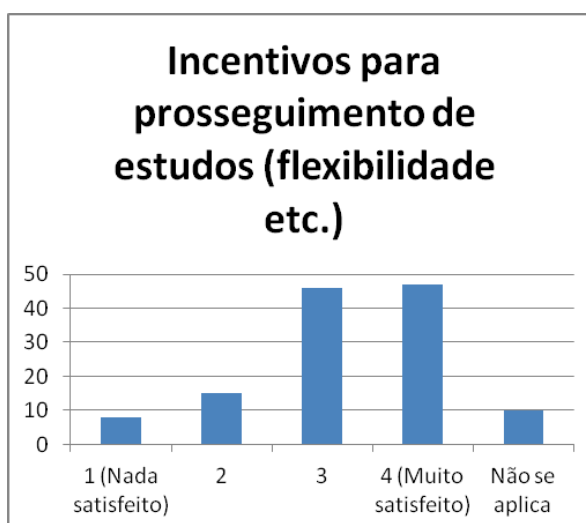
O treinamento recebido também foi considerado satisfatório para a maioria dos respondentes (96 ou 76,19%). Na capital, o acesso aos cursos disponibilizados

pela Instituição é facilitado. No entanto, 27 entrevistados (21,43%) se declararam insatisfeitos com o treinamento disponibilizado.



**Gráfico 15 – Distribuição quanto à satisfação com o treinamento recebido da Instituição**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Por fim, a maioria dos entrevistados (93 ou 73,81%) se declarou satisfeita ou muito satisfeita com os incentivos dados pela Instituição para o prosseguimento de estudos, tais como a flexibilidade, o apoio da chefia e outros. Explica-se, assim, também, o fato de tantos servidores da área pesquisada possuírem ou estarem cursando a universidade ou a pós-graduação.



**Gráfico 16 – Distribuição quanto à satisfação com os incentivos dados pela Instituição e pelas chefias para o prosseguimento de estudos (flexibilidade, por exemplo)**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa



#### 4.3.2.2.3 Relacionamento

Item considerado relevante para a Administração, desde a Escola das Relações Humanas, o relacionamento foi analisado pelos seguintes aspectos: colegas, chefia, subordinados (quando houver) e Instituição.

Satisfação com aspectos de relacionamento	1 (Nada satisfeito)		2		3		4 (Muito satisfeito)		Não se aplica	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
a) Relacionamento com colegas	0	0,00%	1	0,79%	41	32,54%	<b>84</b>	<b>66,67%</b>	0	0,00%
b) Relacionamento com a chefia	1	0,79%	4	3,17%	30	23,81%	<b>91</b>	<b>72,22%</b>	0	0,00%
c) Relacionamento com subordinados	0	0,00%	0	0,00%	20	15,87%	50	39,68%	<b>56</b>	<b>44,44%</b>
d) Facilidade de acesso à chefia	1	0,79%	2	1,59%	21	16,67%	<b>102</b>	<b>80,95%</b>	0	0,00%
e) Comunicação da Instituição com o Servidor (fluxo de informações)	7	5,56%	20	15,87%	<b>61</b>	<b>48,41%</b>	<b>38</b>	<b>30,16%</b>	0	0,00%

**Tabela 9 – Satisfação com aspectos de relacionamento**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

De acordo com as respostas obtidas, são mínimos os problemas de relacionamento interpessoal. A maioria dos servidores entrevistados (84 ou 66,67%) afirmam estarem muito satisfeitos com o relacionamento com os colegas.



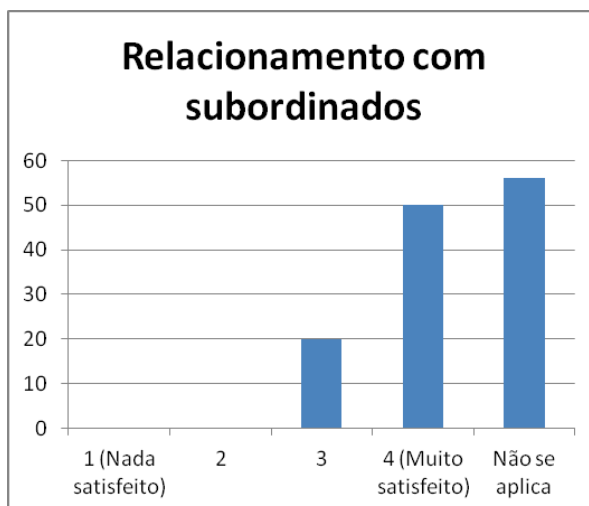
**Gráfico 17 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com os colegas**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Esse bom relacionamento também acontece com as chefias: 91 entrevistados (ou 72,22%) afirmaram estarem muito satisfeitos com o relacionamento com as chefias.



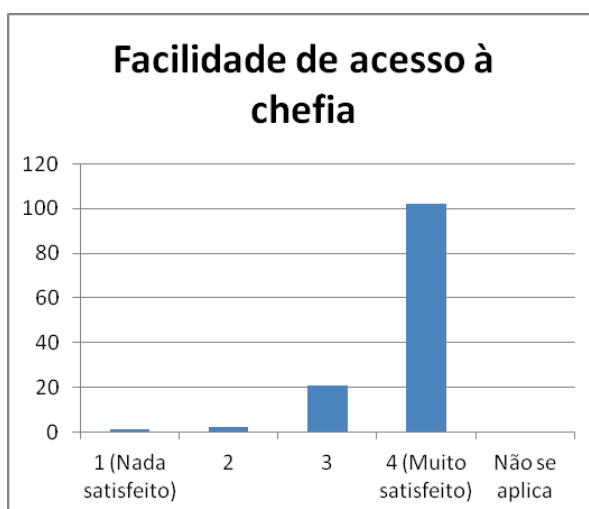
**Gráfico 18 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com a chefia**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Dos 126 respondentes, 56 (44,44%) não possuíam subordinados. Entre os demais, todos afirmaram estarem satisfeitos com o relacionamento que mantinham com as pessoas que estavam sob sua chefia.



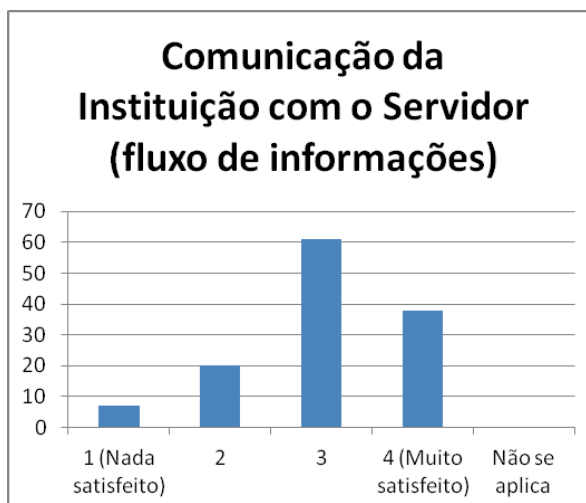
**Gráfico 19 – Distribuição quanto à satisfação com o relacionamento com os subordinados**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Apenas 3 (três) respondentes declararam estar insatisfeitos com a facilidade de acesso que tinham ao seus chefes. O restante (123 servidores ou 97,62%) se declarou satisfeito ou muito satisfeito com a facilidade de acesso à chefia.



**Gráfico 20 – Distribuição quanto à satisfação com a facilidade percebida de acesso à chefia**  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Por fim, buscou-se analisar a relação entre servidor e órgão, por meio da comunicação. Perguntou-se o grau de satisfação do servidor com a comunicação da Instituição com o servidor, quanto ao fluxo de informações. A maioria dos respondentes (99 ou 78,57%) se disse satisfeita com o nível de comunicação. No entanto, nesta parte do questionário, foi o item com maior nível de insatisfação: 27 (ou 21,43%) respondentes.



**Gráfico 21 – Distribuição quanto à satisfação com a comunicação da Instituição com o Servidor (fluxo de informações)**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

#### 4.3.2.3 Fatores motivacionais

Os fatores motivacionais de Herzberg são aqueles oriundos do conteúdo do cargo. Se inexistentes, nada provocam (sabe-se, porém, que pode ocorrer a desmotivação gerada pela monotonia ou pela insatisfação com algum fator higiênico). Se existentes de maneira otimizada, são capazes de motivar servidores. Para avaliar a importância dada aos fatores motivacionais, foram feitas perguntas sobre tais fatores e que os comparavam a fatores higiênicos. Além disso, buscou-se verificar a aplicação da teoria da equidade. Questionou-se aos servidores quais os aspectos que mais os motivavam e se eles concordavam com determinadas afirmações sobre seu trabalho. Essas indagações e as respostas obtidas serão detalhadas a seguir:

##### 4.3.2.3.1 Aspectos motivadores

Conforme Bergue (2010, p. 20), a motivação das pessoas no setor público possui especial complexidade, quando comparada a iniciativa privada, por ter características culturais, políticas, econômicas e legais diferentes.

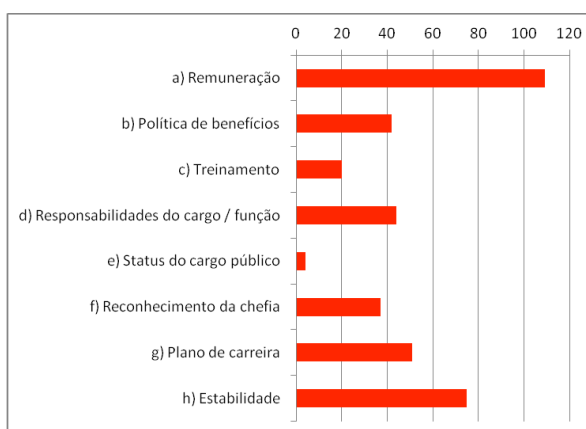
Apesar disso, é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “status” (do cargo ou do serviço público). Quando essas mesmas pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da “remuneração”.  
(Bergue, 2010, p. 21)

A constatação de Bergue foi testada e comprovada nesta pesquisa. A maior parte das respostas dos servidores, quanto ao porquê trabalhavam na Justiça do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região e ao que poderia fazê-los se motivarem mais, localizou-se em fatores higiênicos – notadamente na remuneração.

A primeira questão nesse sentido solicitava ao servidor que apontasse os 3 (três) fatores que mais motivavam o servidor público. Seguem os resultados:

Aspectos que mais motivam	N.º de Respostas
a) Remuneração	109
b) Política de benefícios	42
c) Treinamento	20
d) Responsabilidades do cargo / função	44
e) Status do cargo público	4
f) Reconhecimento da chefia	37
g) Plano de carreira	51
h) Estabilidade	75

**Tabela 10 – Aspectos motivadores, segundo os servidores**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 22 – Distribuição quanto à classificação, em ordem de importância, dos fatores necessários à motivação, segundo os servidores**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A maior parte das respostas afirmava que os fatores que mais motivam os servidores são a remuneração (de longe, considerada o principal fator) e a estabilidade: dois fatores higiênicos. Depois desses, os dois mais citados foram o plano de carreira (como possibilidade de crescimento profissional) e as responsabilidades do cargo: dois fatores motivacionais, segundo a teoria de Herzberg.

#### 4.3.2.3.2 Aspectos diversos relacionados à motivação

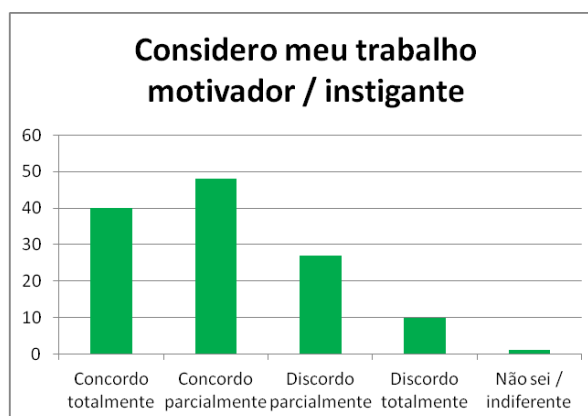
Nesta questão, solicitou-se aos servidores estabelecerem um “nível de concordância” com as afirmações propostas. A escala incluía as opções “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”, além da possibilidade da indiferença. Segue análise dos resultados:

Você concorda com as afirmações abaixo? Marque o seu nível de concordância com cada uma delas.	Concordo totalmente		Concordo parcialmente		Discordo parcialmente		Discordo totalmente		Não sei / indiferente	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
a) Considero meu trabalho motivador / instigante	40	31,75%	48	38,10%	27	21,43%	10	7,94%	1	0,79%
b) Sinto-me comprometido com o meu trabalho	103	81,75%	18	14,29%	5	3,97%	0	0,00%	0	0,00%
c) Sinto-me realizado com o meu trabalho	37	29,37%	59	46,83%	19	15,08%	10	7,94%	1	0,79%
d) Tenho planos de sair do TRT e continuar minha carreira profissional em outro órgão / empresa	22	17,46%	12	9,52%	24	19,05%	61	48,41%	7	5,56%
e) Sinto orgulho do cargo que ocupo / função que exerço	58	46,03%	44	34,92%	13	10,32%	7	5,56%	4	3,17%
f) Minha remuneração é compatível com minhas responsabilidades	40	31,75%	49	38,89%	25	19,84%	12	9,52%	0	0,00%
g) Sou valorizado (trabalho, pessoalmente etc.) de maneira justa em comparação com outros colegas	45	35,71%	53	42,06%	15	11,90%	11	8,73%	2	1,59%
h) Pretendo me qualificar mais para melhor cumprir com minhas atribuições	69	54,76%	49	38,89%	3	2,38%	4	3,17%	1	0,79%
i) O trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais	27	21,43%	66	52,38%	18	14,29%	13	10,32%	2	1,59%

j) A remuneração é o principal motivo que me leva a trabalhar no Poder Judiciário	29	23,02%	<b>69</b>	<b>54,76%</b>	19	15,08%	7	5,56%	2	1,59%
k) A estabilidade é o principal fator de atração ao serviço público	<b>52</b>	<b>41,27%</b>	<b>55</b>	<b>43,65%</b>	11	8,73%	4	3,17%	4	3,17%
l) Considero que a distribuição de funções gratificadas na Instituição é realizada de maneira justa	0	0,00%	37	29,37%	<b>40</b>	<b>31,75%</b>	<b>46</b>	<b>36,51%</b>	3	2,38%

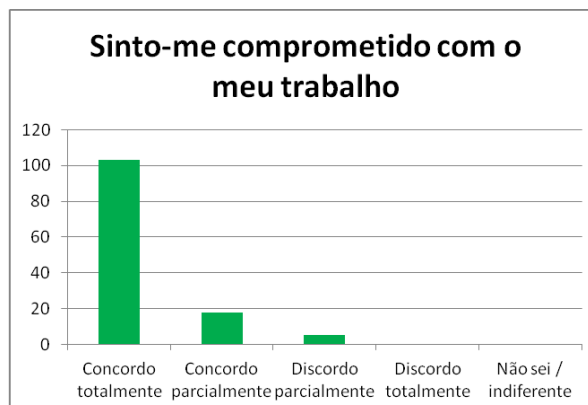
**Tabela 11 – Aspectos diversos**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

O primeiro aspecto é um dos fatores capazes de explicar o alto nível de motivação entre os servidores pesquisados: 88 (ou 69,84%) concordam total ou parcialmente que seu trabalho é motivador ou instigante. Os desafios inerentes ao cargo são fatores motivacionais típicos da Teoria da Estrutura Dual.



**Gráfico 23 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Considero meu trabalho motivador/instigante”**  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

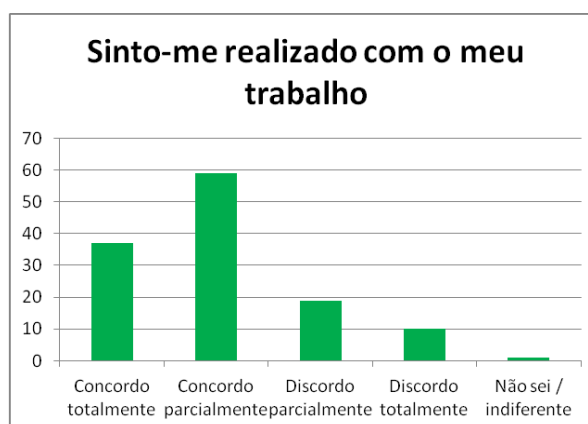
O segundo item questionava ao servidor se ele se sentia comprometido com seu trabalho. 103 servidores (ou 81,75%) responderam que concordavam totalmente com a afirmação “sinto-me comprometido com meu trabalho”.



**Gráfico 24 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto-me comprometido com o meu trabalho”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A questão seguinte solicitava ao servidor concordar se sentia realizado com seu trabalho. 59 servidores (46,83%) concordam parcialmente com a afirmação. 29,37% disseram concordar totalmente.

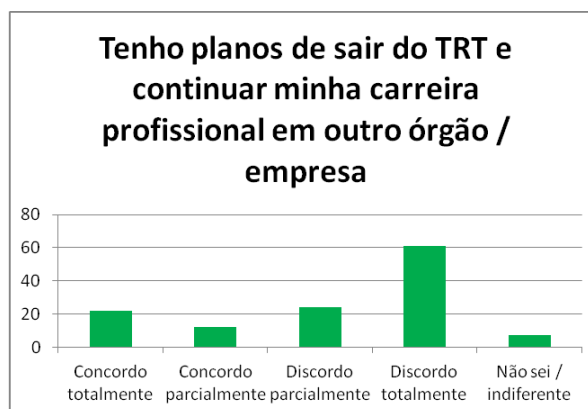


**Gráfico 25 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto-me realizado com o meu trabalho”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Após isso, solicitou-se ao servidor responder se tinha planos para sair da Instituição e seguir sua carreira em outro lugar. 85 (ou 67,46%) discordavam parcial ou totalmente da afirmação. Mesmo assim, os restantes 34 (ou 26,98%) aceitavam, ainda que parcialmente, a possibilidade de buscar uma carreira diferente da atual.



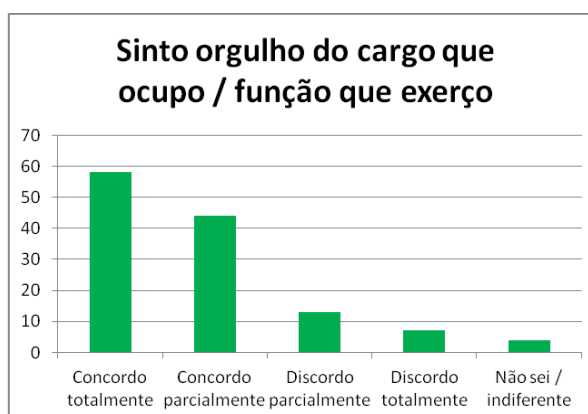


**Gráfico 26 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Tenho planos de sair do TRT e continuar minha carreira em outro órgão/empresa”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Além da carreira estável com remuneração em padrões razoáveis, o fato de a maioria dos servidores participantes da pesquisa exercerem funções gratificadas e se sentirem reconhecidos em seu trabalho, como será visto a seguir, pode ter sido um dos fatores preponderantes na escolha pela própria carreira, em detrimento de outra.

Em seguida, tentou-se avaliar o orgulho do servidor do cargo que ocupa ou da função que exerce (quando fosse o caso). A maioria absoluta dos servidores (102 ou 80,95%) sentia esse orgulho, ainda que sua concordância com a afirmação fosse parcial.



**Gráfico 27 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sinto orgulho do cargo que ocupo/função que exerço”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

As afirmações das alíneas “f”, “g” e “l” serão analisadas conjuntamente, mais adiante, por se referirem à teoria da equidade.

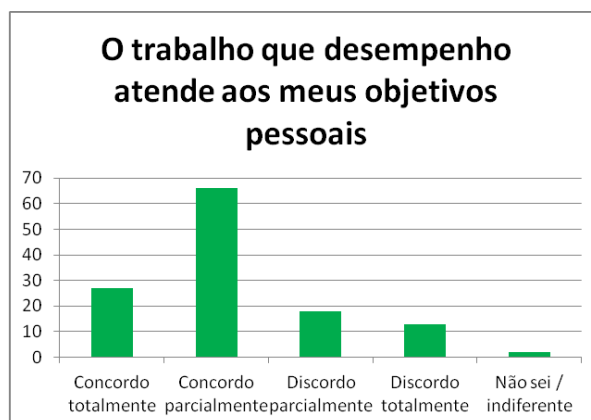
A continuar a análise das questões atinentes aos fatores motivacionais e sua contraposição com fatores higiênicos, tem-se que a questão seguinte refere-se à importância que o servidor dá à capacitação e se ele atribui ao próprio trabalho uma razoável complexidade. Ao solicitar aos respondentes concordarem ou não com a afirmação “pretendo me qualificar mais para melhor cumprir com minhas atribuições”, obteve-se a concordância total ou parcial de 118 servidores: 93,65% do total.



**Gráfico 28 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Pretendo me qualificar mais para melhor cumprir com minhas atribuições”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

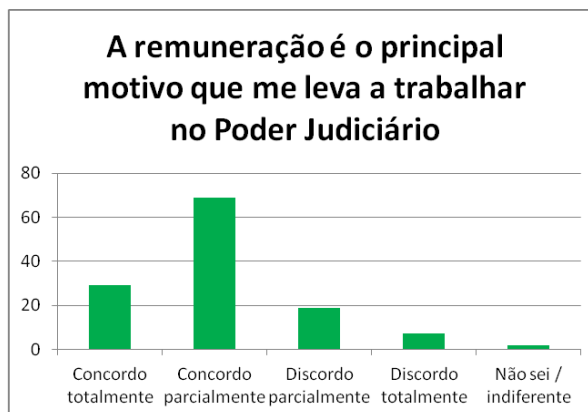
Na questão seguinte, tentou-se comparar as pretensões do servidor com o cargo que este ocupa. Afirmou-se “o trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais”. Mais da metade dos servidores concordou parcialmente com a afirmação. Isso leva a crer que a maioria dos servidores considera a própria atividade como motivadora, mas ainda inferior aos seus objetivos pessoais.



**Gráfico 29 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “O trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais”**

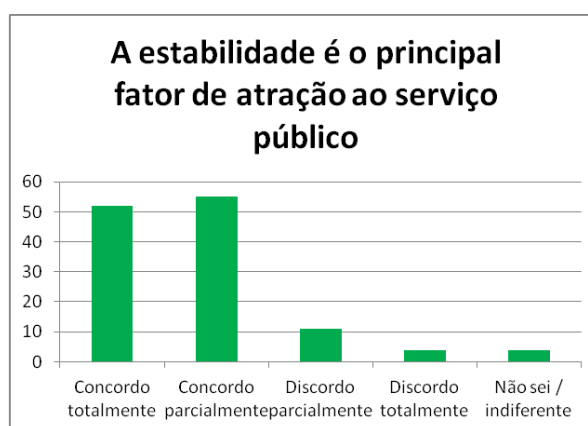
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Por fim, tentou-se analisar se realmente os principais fatores higiênicos inerentes aos cargos ocupados pelos respondentes eram os determinantes para a escolha da Instituição e do serviço público como locais de trabalho. A ideia era analisar se a esses fatores não se sobrepunha algum outro fator, de caráter motivacional, por exemplo. Afirmou-se “a remuneração é o principal motivo que me leva a trabalhar no Poder Judiciário” e “a estabilidade é o principal fator de atração ao serviço público”. Novamente, seguindo o que fora constatado por Bergue (2010, p. 21), aqueles fatores higiênicos (remuneração e estabilidade) foram considerados, mesmo que parcialmente, os determinantes para a escolha dos cargos ocupados pelos respondentes: 69 servidores (54,76% dos respondentes) concordaram parcialmente com a remuneração ter sido o principal motivo que os levavam a trabalhar no Poder Judiciário. 29 (23,02%) concordaram totalmente com a afirmação. Com relação à estabilidade ser o principal fator de atração ao serviço público, 52 servidores (41,27%) concordaram totalmente com a afirmação, e 55 (43,65%) concordaram parcialmente.



**Gráfico 30 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “A remuneração é o principal motivo que me leva a trabalhar no Poder Judiciário”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 31 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “A estabilidade é o principal fator de atração ao serviço público”**

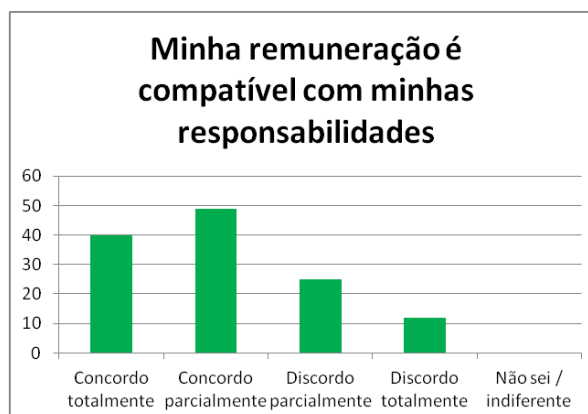
Fonte: Dados coletados na pesquisa

#### 4.3.2.4 A equidade na visão dos servidores

As respostas analisadas a seguir (alíneas “f”, “g” e “l” da tabela que solicitava a concordância ou discordância dos servidores) estão relacionadas com a teoria da equidade. Segundo essa teoria, a razão entre os resultados (financeiros, de reconhecimento pessoal etc.) e os *inputs* (resultados comparáveis no âmbito do trabalho: produtividade, atingimento de metas, dentre outros) de uma pessoa deve ser idêntica à razão entre os resultados e os *inputs* do colega.

Primeiramente, comparou-se a remuneração do próprio servidor com seu trabalho, ou seja, a razão atinente ao indivíduo. 89 servidores (70,63%)

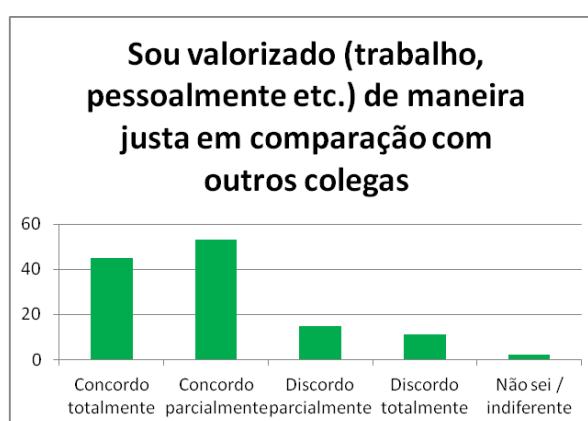
concordavam, ainda que parcialmente, que sua remuneração era compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho exercido.



**Gráfico 32 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Minha remuneração é compatível com minhas responsabilidades”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Após isso, buscou-se saber se a valorização percebida pelo servidor era considerada por este compatível com a valorização dos colegas. Ao responderem se concordavam com a afirmação “sou valorizado (trabalho, pessoalmente etc.) de maneira justa em comparação com outros colegas”, 53 servidores (42,06%) concordaram parcialmente com ela. 15 servidores (11,90%) discordaram dela, parcialmente. Ademais, 45 respondentes (35,71% do total) concordaram totalmente com a afirmação.



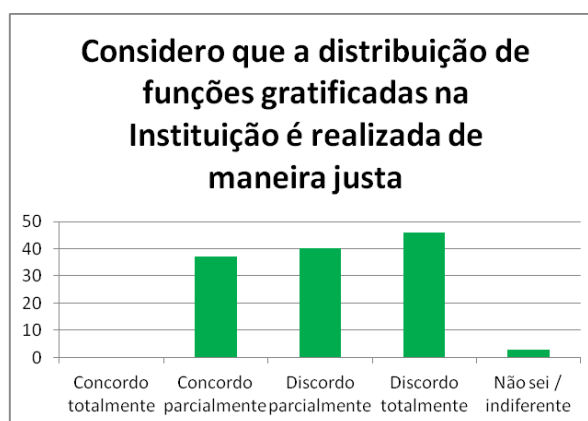
**Gráfico 33 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Sou valorizado (trabalho, pessoalmente etc.) de maneira justa em comparação com outros colegas”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Provavelmente, essa posição majoritária (68 servidores ou 53,96%) de concordâncias e discordâncias parciais dos servidores com relação à sua

valorização frente à de um colega seja capaz de explicar as respostas obtidas na questão seguinte:

Solicitou-se aos servidores concordar ou não com a seguinte afirmação: “considero que a distribuição de funções gratificadas na Instituição é realizada de maneira justa”. Nenhum servidor concordou totalmente com a afirmação. De 126 respondentes, 86 (68,25%) discordaram da afirmação: destes, 46 (36,51% do total) discordaram totalmente. Em concordância parcial, apenas 37 (29,37%) servidores afirmaram estar.



**Gráfico 34 – Distribuição quanto ao nível de concordância/discordância com a afirmação “Considero que a distribuição de funções gratificadas na Instituição é realizada de maneira justa”**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Essa sensação de iniquidade (ou falta de equidade) foi percebida na última questão, que tinha resposta livre. À pergunta “na sua opinião, quais políticas poderiam ser implementadas pela Instituição com o intuito de motivar os servidores?”, 56 servidores responderam. Dessas respostas, 26 estavam relacionadas à teoria da equidade: solicitavam concurso interno para definição de cargos de chefia, valorização imparcial, meritocracia, gestão por competências, dentre outros. Afora essas respostas, houve solicitações relacionadas ao empoderamento de servidores, delegando a estes a possibilidade de tomarem ou participarem das decisões da Instituição e à rotação de atividades, como uma forma de cada servidor conhecer os desafios e as atribuições dos colegas. Além de solicitações diversas, a maioria das demais respostas estava relacionada à uma política de remuneração (reajustamento e auxílio da administração do Tribunal nas

solicitações da categoria de servidores ao Governo Federal), ao plano de carreira e ao treinamento (aumento no número de vagas e de cursos).

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

A partir dos dados coletados, é possível afirmar que a maioria dos servidores da Justiça do Trabalho gaúcha, seja por meio da pesquisa de satisfação do Instituto Methodus, seja pela pesquisa de saúde do Sintrajufe, seja por esta pesquisa sobre motivação, demonstra estar satisfeita com seu trabalho. No entanto, entre os itens que causaram mais insatisfação entre os servidores, estão a considerada insuficiente disponibilização de cursos, a carga de trabalho mal distribuída e os critérios considerados não suficientemente claros ou objetivos para a escolha dos servidores que ocuparão cargos de chefia ou exercerão funções gratificadas.

O treinamento é considerado um fator higiênico, segundo Herzberg, mas possibilita ao servidor obter o conhecimento necessário para receber novos desafios no cargo que ocupa. Esses desafios costumam tornar o trabalho mais interessante e motivar quem o executa. Uma sugestão, já em implementação pelo Tribunal, seria a disponibilização de mais cursos nas cidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul e pela Internet.

A Teoria de Equidade pode ser utilizada para explicar a insatisfação de alguns servidores com a distribuição da carga de trabalho e com os critérios ou métodos utilizados para a seleção para promoções. Segundo Bergue (2010), a relação percebida pelo servidor entre o seu trabalho (volume, complexidade etc.) e sua remuneração deve ser idêntica à relação percebida de um colega. Quando o servidor julga que, mesmo recebendo a mesma remuneração do colega, tem que trabalhar mais, ou que, mesmo trabalhando mais ou com mais qualidade, é preterido em seu reconhecimento – seja com um elogio ou até com uma promoção – a tendência é que fique insatisfeito. Além disso, a necessidade fisiológica de descanso é essencial.

Com relação à carga de trabalho, poder-se-ia avaliar por meio de índices de produtividade do próprio Tribunal ou do Conselho Nacional de Justiça quais unidades estão recebendo uma carga de processos maior e, assim, redimensionar o

quadro de servidores dessas unidades, realocando-os de outras unidades cujo ingresso de novas ações judiciais ou de procedimentos administrativos seja menor.

Com relação às nomeações para cargos de chefia e para funções gratificadas, foram sugeridos pelos servidores processos seletivos considerados mais transparentes, tais como o concurso interno. O Tribunal já conta com um banco de dados de características dos servidores, para seleções. Seria interessante que fosse realizado um adequado desenho de cada cargo de chefia ou função, a fim de se estabelecer quais os requisitos para seu acesso e, assim, escalonar os servidores de acordo com suas características. Esse processo já é utilizado em organizações como o Banco do Brasil. Naquela instituição, quando se abre uma vaga para um cargo de gerência, por exemplo, o sistema TAO (Talentos e Oportunidades) classifica automaticamente os 20 (vinte) funcionários que apresentam as características mais semelhantes às solicitadas pelo cargo, elaborando uma lista para futuras entrevistas.

Nesta pesquisa, percebeu-se, também, que fatores higiênicos, como remuneração, estabilidade e plano de carreira, concentram as opiniões dos servidores, que os consideram fatores produtores de motivação. São questões um pouco mais complicadas de serem resolvidas em nível de Instituição, visto que somente é possível alterar o vencimento básico dos servidores por determinação legal. Assim, somente com pressões políticas e havendo disponibilidade orçamentária, será possível reajustar a remuneração dos servidores. A opção por fatores higiênicos, por outro lado, contraria a teoria de Herzberg. Na realidade, tais fatores são produtores de insatisfação, se não atendidos em sua plenitude. Entretanto, se atendidos em sua plenitude, não provocarão a satisfação plena com o trabalho. Prova disso está na recente greve dos servidores: a falta de uma política de reajuste remuneratório gerou a insatisfação que resultou no movimento paredista.

Outro problema está relacionado à legislação, que fixa as atribuições de cada cargo e sua remuneração, impedindo o *job enrichment*, além de dificultar premiações financeiras por produtividade. Essas dificuldades dificultam a imposição de desafios, o que pode tornar a execução repetitiva de atividades um fator desmotivador, ao longo do tempo. Assim, poder-se-ia aplicar na Justiça do Trabalho outra sugestão de Bergue (2010): a rotação de atividades. Felizmente, os cargos de Técnico Judiciário da Instituição permitem uma maior rotação, pois podem ser lotados tanto na área administrativa, como na judiciária. Com essa possibilidade, o



servidor poderia participar de um processo de aprendizado constante, que poderia favorecê-lo em processos de seleção para cargos de chefia ou para funções.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com os questionários, são variadas as opiniões acerca da satisfação e da motivação na Justiça do Trabalho gaúcha. Apesar de a maioria dos servidores estar satisfeita com seu trabalho, são perceptíveis, nos dados obtidos nesta pesquisa, alguns itens causadores de processos de insatisfação e desmotivação. Os principais deles estão relacionados à considerada parca disponibilização de cursos de capacitação, principalmente para unidades da Justiça do Trabalho localizadas no interior do Rio Grande do Sul, à considerada inadequada distribuição da carga de trabalho e aos critérios de seleção para funções gratificadas e cargos de chefia, também considerados inadequados pelos respondentes.

Na pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Methodus, cujos objetivos eram avaliar a satisfação dos servidores com suas condições de trabalho e buscar informações que subsidiassem a Instituição em ações para valorização e desenvolvimento de pessoal, os resultados convergiram, de maneira geral, para uma satisfação geral dos servidores com suas condições de trabalho. Entretanto, eram razoáveis os níveis de insatisfação dos servidores com alguns aspectos, em determinadas regiões: o espaço físico, na Mesorregião Sudeste, o número de vagas para cursos de capacitação, fora da Região Metropolitana de Porto Alegre, a carga de trabalho e sua distribuição, nas Mesorregiões Nordeste e Sudeste, e as oportunidades de o servidor opinar sobre seu trabalho e de crescer profissionalmente, além da forma de seleção para cargos de chefia e funções gratificadas, em todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa de saúde do Sintrajufe (Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal, realizada em 2009, também mostrou servidores satisfeitos e motivados com seu trabalho. Contraditoriamente, relatou a existência de casos de danos à saúde resultantes, possivelmente, do aumento da carga e da jornada de trabalho, e a baixa realização de cursos de capacitação por servidores.

Por fim, esta pesquisa, que teve como bases a literatura técnica, a documentação – referente a pesquisas realizadas em áreas afins –, a entrevista e a aplicação de questionário, mostrou também um nível satisfatório de motivação dos servidores com seu trabalho. Os itens que apresentaram maiores níveis de insatisfação foram a remuneração, o treinamento recebido, a comunicação da

instituição com o servidor e os critérios utilizados para progressão funcional (seleção para cargos de chefia e funções gratificadas. Foram considerados como principais fatores capazes de motivar o servidor a remuneração, a estabilidade, o plano de carreira e as responsabilidades inerentes ao cargo ou função exercida.

A partir desses dados, são sugeridas políticas possíveis de serem implementadas pela Instituição a fim de atender as necessidades percebidas.

Como sugestões para a melhor disponibilização de treinamento, poder-se-ia ampliar o número de vagas para cursos ou o número de cursos nas unidades do interior do Estado e pela Internet. Essa política já está em processo de implantação pela Justiça do Trabalho, que têm investido em cursos regionais nas Varas do interior e em cursos *on-line*.

A fim de distribuir melhor a carga de atribuições entre os servidores e entre as unidades da Justiça do Trabalho, seria interessante analisar índices de produtividade da própria Instituição e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para detectar as unidades que estão com sobrecarga de trabalho e aquelas nas quais a demanda não é tão destacada. Assim, poder-se-ia realocar servidores das unidades judiciárias e administrativas que estão com baixa demanda, ou nas quais o número de iniciais (processos trabalhistas em seu início) seja menor, para aquelas cujo número de processos esteja extrapolando a capacidade laborativa dos servidores.

Para tornar mais transparentes os critérios de seleção para funções gratificadas e cargos de chefia, uma das possíveis alternativas seria o adequado desenho de cargos – especificando as atribuições e os requisitos para que sejam exercidos. Assim, seria possível escalonar servidores de acordo com sua formação e características, a fim de selecionar o mais apto a cada função. A partir da definição dos cargos, os candidatos poderiam ser classificados de acordo com um escore, cuja pontuação compararia as características do servidor com as do cargo pretendido.

Por fim, de acordo com respostas obtidas relacionadas aos desafios de cada cargo, aos requisitos para promoção e a outros fatores motivacionais, é possível utilizar a sugestão de Bergue (2010): a rotação de atividades. O servidor com cargo de Técnico Judiciário, por exemplo, poderia, em seu estágio probatório e até posteriormente, trabalhar em diversos setores da Instituição, a fim de aprender sobre as áreas e escolher a que mais tem afinidade. Se esse método fosse aliado a um processo de seleção para cargos e funções como o sugerido no parágrafo anterior,

essa rotação poderia auxiliar o servidor a planejar sua carreira, escolhendo possíveis cargos a se candidatar, e se preparando para alcançar os requisitos necessários.

Logo, com base nessas políticas, pretende-se melhorar as condições de trabalho dos servidores e satisfazer suas necessidades, para que, de acordo com a hierarquia de Maslow (discutida no capítulo II), seja possível proporcionar *motivos* para a *ação* do indivíduo, a fim de que este pretenda buscar um nível seguinte na “pirâmide” até alcançar a autorrealização.

## REFERÊNCIAS

ACHOURI, Cyrus. **Modern Systemic Leadership: A Holistic Approach for Managers, Coaches and HR Professionals**. Hoboken: Wiley, 2012. 211 p.:il.

ARNT, Sonia. **Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursados e contratados da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Taquari**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Escola de Administração, 2010. 90 p. il.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.: il.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114 p.: il.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007. 2.<sup>a</sup> Ed.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 2.<sup>a</sup> tiragem. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.: il.

BRASIL. **Estatuto e Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais – Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Texto Compilado**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em 25 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus. 2.<sup>a</sup> Ed. 2008. 514 p.: il.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro & QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos.** *In:* REAd – Revista Eletrônica de Administração. Ed. 35. Vol. 9. No. 5, set-out 2003. Disponível em <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_30.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf)>. Acesso em 1 fev 2012.

GOOGLE. **Ciclo motivacional.** *In:* Google Imagens. Disponível em <<http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRnhAopc1llocfeAyQZ-763c93WI50b4C5Zz7nkJltNL82xKLdkWa9DUHBeMw>>. Acesso em 15 jan 2012.

GOOGLE. **Conceituação de Fatores Motivacionais e Higiênicos.** *In:* Google Imagens. Disponível em <<http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTNEHYbW4pc73SbCR39bxjmQeuKG7NGACbLD1xbL--DHIZy29qKoNtdigjh>>. Acesso em 25 jan 2012.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: Como motivar seus funcionários?** (1968) - *In:* VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274 p. il.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard & SYNDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work.** New York: John Wiley & Sons, Inc. 2<sup>nd</sup> Ed. 1959. 154 p.: il.

INSTITUTO METHODUS. **Pesquisa de Opinião com Público Interno e Externo da Justiça do Trabalho. Relatório – Servidores.** Porto Alegre: Instituto Methodus. 2009. 92 p.: il.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

MASLOW, Abraham H. **El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser.** Buenos Aires: Troqvel, 1993. 289 p.: il.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 1970. 369 p.: il.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997. 491 p.: il.

MCGREGOR, Douglas. **Os Aspectos Humanos da Empresa**. 2.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1970. 334 p.

MONOGRAFIAS.COM. **Aspectos motivacionais e higiênicos e sua relação com a satisfação**. Disponível em <[http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes\\_image003.gif](http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes_image003.gif)>. Acesso em 24 jan 2012.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes & VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3.<sup>a</sup> ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 428 p.: il.

PORTAL DO MARKETING. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/images/maslow.gif>>. Acesso em 23 jan 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3.<sup>a</sup> ed. - 4.<sup>a</sup> reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva. 2006. 156 p.: il.

SANTOS, Kionna Oliveira; ARAÚJO, Tânia Maria & OLIVEIRA, Nelson Fernandes. **Estrutura fatorial e consistência interna do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20) em população urbana**. In *Cad. Saúde Pública*. Rio de Janeiro: Jan, 2009. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v25n1/23.pdf>>. Acesso em 27 mar 2012.

SINTRAJUFÉ – Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal. **Pesquisa de Saúde nos Gabinetes do TRT**. Sintrajufe, 2009. 24p. Disponível em <<http://sintrajufe.tempsite.ws/novo/noticias/anexos/Pesquisa%20gabinetes%20TRT%202008.pdf>>. Acesso em 17 mar 2012.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4.<sup>a</sup> REGIÃO. **TRT 4 Notícias**. Porto Alegre: Assessoria de Comunicação Social do Tribunal Regional do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região. Ano 1. N.º 4. Abril/Maio de 2011. 8 p.: il.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.: il.



## **ANEXOS**

## ANEXO I

Entrevista:

1) Você considera os servidores da Justiça do Trabalho gaúcha satisfeitos e motivados com seu trabalho?

2) Quais são os principais fatores causadores de insatisfação / desmotivação dos servidores?

3) Você considera que a recente greve dos servidores tenha sido causada por insatisfação com a remuneração? Você acha que a recusa pelo Governo Federal na concessão do aumento pretendido pode trazer consequências para a motivação dos servidores? Se sim, quais?

4) Quais as impressões (satisfação / insatisfação) que os servidores demonstram com o ambiente (físico) de trabalho?

5) Quais as impressões (satisfação / insatisfação) que os servidores demonstram quanto a aspectos funcionais (remuneração, benefícios, carga horária, treinamento e incentivo para estudos)?

6) Quais as impressões (satisfação / insatisfação) que os servidores demonstram quanto ao seu relacionamento com os colegas, a chefia e subordinados?

7) Quais os fatores que mais motivam e desmotivam os servidores?

8) Quais poderiam ser, na sua opinião, políticas interessantes, implementadas pelo TRT, para motivar seus servidores?

9) Você considera diferentes as necessidades percebidas dos servidores dos órgãos da Justiça do Trabalho no interior do Estado e na capital? Se sim, quais as principais diferenças percebidas?

## ANEXO II

Questionário:

Estimado colega,

Estou realizando uma pesquisa, que se destina à realização do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da UAB/EA-UFRGS, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação e de motivação para o trabalho dos servidores da área administrativa da Justiça do Trabalho da 4.<sup>a</sup> Região.

Gostaria de contar com sua colaboração, respondendo às questões propostas no link abaixo, o que não irá ocupar mais do que 5 (cinco) minutos de seu tempo. Assim, você estará contribuindo com a pesquisa acadêmica e com a melhora do serviço público no Brasil.

Informo que este questionário tem caráter confidencial e que, portanto, você não precisará se identificar para respondê-lo. No trabalho final, analisarei somente o conjunto das opiniões. Saliento, também, que a realização desta pesquisa foi autorizada pelo Sr. Diretor-Geral e pelos diretores das secretarias vinculadas à Diretoria-Geral deste TRT.

Para iniciar, clique no link abaixo e marque as alternativas de acordo com a sua opinião.

Conto com a sua participação!

<http://www.surveymonkey.com/s/DVW9GMT>

### **I. Dados de classificação**

Nesta primeira etapa, estabeleceremos o seu perfil. Clique na opção correspondente.

### 1. Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

### 2. Idade

- a) De 18 a 29 anos
- b) De 30 a 39 anos
- c) De 40 a 49 anos
- d) De 50 a 70 anos

### 3. Escolaridade

- a) Ensino Fundamental / 1.º grau incompleto / em andamento
- b) Ensino Fundamental / 1.º grau completo
- c) Ensino Médio / 2.º grau incompleto / em andamento
- d) Ensino Médio / 2.º grau completo
- e) Ensino Superior incompleto / em andamento
- f) Ensino Superior completo
- g) Pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*) incompleta / em andamento
- h) Pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*) completa

### 4. Exerce função gratificada/comissionada?

- Sim
- Não

## II. Satisfação e motivação

Após estabelecermos o seu perfil, trataremos agora de aspectos relacionados ao seu trabalho. Para avaliarmos seu grau de satisfação com os itens abaixo, gostaríamos que você desse uma nota de 1 a 4 para cada um deles, de modo que 1 significa "nada satisfeito" e 4 significa "muito satisfeito". Logo, quanto maior a nota, maior o seu grau de satisfação com o item questionado. Para isso, clique na nota correspondente ao seu grau de satisfação com o item. Caso algum item não seja aplicável a seu/sua cargo/função, escolha a opção "Não se aplica".

### 5. Ambiente físico de trabalho

	1 (Nada satisfeito)	2	3	4 (Muito satisfeito)	Não se aplica
--	---------------------	---	---	----------------------	---------------

a) Espaço físico					
b) Equipamentos utilizados					
c) Iluminação					
d) Climatização					
e) Limpeza e higiene					
f) Itens de conforto, como água, café etc.					
g) Ambiente em geral					

## 6. Aspectos funcionais

	1 (Nada satisfeito)	2	3	4 (Muito satisfeito)	Não se aplica
a) Remuneração					
b) Benefícios (auxílio-alimentação, plano de saúde etc.)					
c) Horário de trabalho					
d) Treinamento recebido					
e) Incentivos para prosseguimento de estudos					

(flexibilidade etc.)					
----------------------	--	--	--	--	--

## 7. Relacionamento

	1 (Nada satisfeito)	2	3	4 (Muito satisfeito)	Não se aplica
a) Relacionamento com colegas					
b) Relacionamento com chefia					
c) Relacionamento com subordinados					
d) Facilidade de acesso à chefia					
e) Comunicação da Instituição com o Servidor (fluxo de informações)					

## 8. Entre os aspectos abaixo, selecione os 3 (três) que mais motivam o servidor público a desempenhar seu trabalho com mais satisfação.

- ( ) a) Remuneração
- ( ) b) Política de benefícios
- ( ) c) Treinamento
- ( ) d) Responsabilidades do cargo / função
- ( ) e) *Status* do cargo público
- ( ) f) Reconhecimento da chefia
- ( ) g) Plano de carreira
- ( ) h) Estabilidade

## 9. Nas assertivas abaixo, clique na opção adequada para responder se você concorda ou não com os itens sugeridos. Clique na opção que indica seu grau de concordância com o item proposto.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei / indiferente
a) Considero meu trabalho motivador / instigante					
b) Sinto-me comprometido com o meu trabalho					
c) Sinto-me realizado com meu trabalho					
d) Tenho planos de sair do TRT e continuar minha carreira profissional em outro órgão / empresa					
e) Sinto orgulho do cargo que ocupo / função que exerço					
f) Minha remuneração é compatível com as minhas responsabilidades					
g) Sou valorizado (trabalho, pessoalmente etc.) de maneira justa em comparação com outros colegas					



h) Pretendo me qualificar mais para melhor cumprir com minhas atribuições					
i) O trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais					
j) A remuneração é o principal motivo que me leva a trabalhar no Poder Judiciário					
k) A estabilidade é o principal fator de atração ao serviço público					
l) Considero que a distribuição de funções gratificadas na Instituição é realizada de maneira justa					

**10. Na sua opinião, quais políticas poderiam ser implementadas pela Instituição com o intuito de motivar os servidores?**