

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
Curso de Especialização em Administração Judiciária

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA
JUSTIÇA FEDERAL EM FORTALEZA À LUZ DA TEORIA
DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
DE FREDERICK HERZBERG**

Marcus Vinicius Guilherme Ferro

FORTALEZA-CEARÁ

2008

Marcus Vinicius Guilherme Ferro

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA
JUSTIÇA FEDERAL EM FORTALEZA À LUZ DA TEORIA
DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
DE FREDERICK HERZBERG**

Monografia apresentada à Universidade Estadual
Vale do Acaraú como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Carlos Alberto de Oliveira Leitão, MS.

Fortaleza-Ceará

2008

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Marcus Vinicius Guilherme Ferro

Monografia aprovada em: ____/____/2008

Prof. MS. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

Examinadores:

Prof. MS. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

Prof. MS. Pedro Carvalho de Oliveira Neto
Coordenador do Curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me tem concedido em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

À minha mãe, Irene Guilherme Ferro, que, além de minha existência, tem proporcionado o suporte para minha realização pessoal, e a meu pai, Valdemar Ferreira Ferro, verdadeiro amigo.

À minha tia, Terezinha Guilherme de Paula, pela força e carinho dedicados.

Ao professor Carlos Alberto de Oliveira Leitão, por sua paciência na condução deste trabalho, notadamente pela leitura e orientações atentas e precisas.

Ao professor Pedro Carvalho de Oliveira Neto por sua sensibilidade humana e psicológica dedicada às pessoas através de seus conhecimentos e intuição.

Ao professor Flávio José Moreira Gonçalves, de fundamental importância à concretização de muitas ações de aperfeiçoamento promovidas pela Escola Superior da Magistratura do Ceará – ESMEC.

À amiga e psicóloga, Alessa Menezes Sampaio, pelas incontáveis trocas de idéias.

À Justiça Federal, na pessoa do juiz federal Danilo Fontenelle Sampaio, que incentivou a participação dos servidores neste curso.

A todos os servidores que responderam à pesquisa, imprescindíveis à conclusão do presente trabalho, de forma especial aos colegas de trabalho, mais que colegas, amigos: Raquel Pontes Viana, Edna Cláudia Lessa Fernandes, Gabriel Antonio de Abreu Vieira, Vítor Benevides Rocha e Jerônimo Filho de Abreu.

A todos os amigos, colegas, professores e funcionários do I Curso de Especialização em Administração Judiciária promovido pela Universidade Estadual Vale do Acaraú em parceria com a ESMEC.

A todas as pessoas que ora me fogem à lembrança minha sincera gratidão, que se se me ocorressem à mente, não seria outra coisa este trabalho senão agradecimentos.

A Jesus Cristo, que derramou Seu sangue
em sacrifício por amor à humanidade.

Mesmo que os meus versos nunca sejam impressos,
Eles lá terão a sua beleza, se forem belos.
Mas eles não podem ser belos e ficar por imprimir,
Porque as raízes podem estar debaixo da terra
Mas as flores florescem ao ar livre e à vista.
Tem que ser assim por força. Nada o pode impedir.

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta monografia analisa a motivação dos servidores da Justiça Federal em Fortaleza, elegendo como parâmetro norteador a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. A pesquisa bibliográfica embasa a pesquisa de campo, identificando e distinguindo os fatores higiênicos e motivacionais, tais como remuneração e estilos de liderança, como exemplos daqueles; e reconhecimento e as atribuições do trabalho em si, como exemplos destes. Antes, no entanto, de se detalhar aludida teoria, apresenta-se necessário inseri-la em um contexto organizacional, definindo a instituição pesquisada e a abordagem comportamental da administração, para em seguida, chegar-se à teoria em si. Após, por meio de uma metodologia que une elementos de pesquisa em livros, trabalhos científicos, periódicos e sítios eletrônicos, aplica-se um questionário a uma amostra representativa da população em questão, e são apresentados resultados, que se mostraram satisfatórios tanto do ponto de vista da baixa insatisfação, como da elevada satisfação dos entrevistados em relação à sua vida profissional, indicando que há forte presença de motivação na organização.

Palavras-chave: Motivação, Fatores Higiênicos, Fatores Motivacionais, Herzberg.

RESUMEN

Esta monografía analiza la motivación de los servidores de la Justicia Federal en Fortaleza, eligiendo como parámetro orientador la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. La pesquisa bibliográfica sirve de base a la pesquisa de campo, identificando y buscando las diferencias entre los factores higiénicos y motivacionales, como remuneración y estilos de los jefes, como ejemplos de aquellos; e reconocimiento y las tareas del trabajo en sí mismo, como ejemplos de éstos. Antes, sin embargo, de detallarse aludida teoría, se hace necesario ponerla en un contexto organizacional, definiendo la institución pesquisada y el abordaje del comportamiento de la ciencia de la administración para, luego, llegarse a la teoría en sí. Después, por medio de una metodología que une elementos de pesquisa en libros, trabajos científicos, artículos y sitios electrónicos, se aplica una encuesta en una muestra representativa de la población en estudio, y son presentados resultados, que se mostraron satisfactorios tanto del punto de vista de baja insatisfacción, como del alta satisfacción de los entrevistados en relación a su vida profesional, indicando que hay fuerte presencia de motivación en la organización.

Palabras llave: Motivación, Factores Higiénicos, Factores Motivacionales, Herzberg.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ciclo motivacional	28
FIGURA 2: Fatores higiênicos e motivacionais.	30
FIGURA 3: Satisfação e insatisfação.	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Respostas totais quanto às instalações físicas	51
GRÁFICO 2: Respostas totais quanto à remuneração.....	52
GRÁFICO 3: Respostas totais quanto ao estilo de liderança	53
GRÁFICO 4: Respostas totais quanto à política de treinamento.....	54
GRÁFICO 5: Respostas totais quanto às relações interpessoais	56
GRÁFICO 6: Respostas totais quanto à satisfação no trabalho.....	57
GRÁFICO 7: Respostas totais quanto à realização pessoal	58
GRÁFICO 8: Respostas totais quanto ao reconhecimento	59
GRÁFICO 9: Respostas totais quanto ao progresso funcional.....	60
GRÁFICO 10: Respostas totais quanto às responsabilidades	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Números absolutos de cada cargo considerando-se o sexo.	47
TABELA 2: Números absolutos de cada cargo considerando-se a área de trabalho	48
TABELA 3: Percentuais de cada cargo considerando-se o sexo	48
TABELA 4: Percentuais de cada cargo considerando-se a área de trabalho.....	48
TABELA 5: Elementos que, conforme o cargo e o sexo, comporão a amostra.....	49
TABELA 6: Elementos que, conforme o cargo e a área de trabalho, comporão a amostra	49
TABELA 7: Técnicos que comporão a amostra.....	49
TABELA 8: Analistas que comporão a amostra	50
TABELA 9: Amostra procurada	50
TABELA 10: Respostas estratificadas quanto às instalações físicas	51
TABELA 11: Respostas estratificadas quanto à remuneração.....	52
TABELA 12: Respostas estratificadas quanto à liderança	53
TABELA 13: Respostas estratificadas quanto ao treinamento	54
TABELA 14: Respostas estratificadas quanto às relações interpessoais	55
TABELA 15: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho	57
TABELA 16: Respostas estratificadas quanto à realização pessoal	58
TABELA 17: Respostas estratificadas quanto ao reconhecimento	59
TABELA 18: Respostas estratificadas quanto ao progresso funcional.....	60
TABELA 19: Respostas estratificadas quanto às responsabilidades funcionais	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA	17
2.1 Justiça Federal no Ceará.....	17
2.2 Leque ideológico.....	18
2.3 Relações de poder e decisão	19
2.3.1 <i>Área administrativa</i>	19
2.3.2 <i>Área judiciária</i>	20
2.4 Relações de saber	21
2.5 Relações de privilégios	22
2.6 Clima e cultura organizacional	22
3 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	24
3.1 Comportamento	24
3.2 Motivação	26
3.3 Ciclo motivacional.....	28
4 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG	30
4.1 A teoria dos dois fatores	30
4.2 Fatores higiênicos	32
4.2.1 <i>Salário</i>	33
4.2.2 <i>Benefícios sociais</i>	33
4.2.3 <i>Higiene e segurança no trabalho</i>	34
4.2.4 <i>Política de treinamento</i>	35
4.2.5 <i>Estilos de liderança</i>	36
4.2.6 <i>Clima organizacional</i>	37
4.3 Fatores motivacionais.....	38
4.3.1 <i>O trabalho em si mesmo</i>	38
4.3.2 <i>Realização pessoal</i>	40

4.3.3 Reconhecimento do trabalho.....	40
4.3.4 Progresso funcional.....	42
4.3.5 Responsabilidade.....	42
5 METODOLOGIA	44
6 A PESQUISA EM SI	47
6.1 Descrição da amostra.....	47
6.1.1 Amostra estratificada de variáveis discretas	47
6.2 Análise dos resultados	50
6.2.1 Fatores higiênicos.....	51
6.2.1.1 Instalações físicas	51
6.2.1.2 Remuneração.....	52
6.2.1.3 Estilo de liderança	53
6.2.1.4 Política de treinamento.....	54
6.2.1.5 Relações interpessoais	55
6.2.2 Fatores motivacionais	57
6.2.2.1 Satisfação com o trabalho	57
6.2.2.2 Realização pessoal	58
6.2.2.3 Reconhecimento	59
6.2.2.4 Progresso funcional.....	60
6.2.2.5 Responsabilidades funcionais.....	61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE	68

1 Introdução

Na observação do cotidiano dos servidores públicos, percebe-se que alguns são muito atenciosos e desenvolvem suas atividades com rapidez e eficiência, preocupam-se em atender bem e solucionar ou encaminhar as solicitações que lhes são atribuídas. Outros, porém, manifestam-se irritados, com perda de interesse, sem vontade de trabalhar, com mau humor, e até atitudes indelicadas, ou seja, insatisfeitos com o seu trabalho.

Evidencia-se assim o quanto de insatisfatório ou satisfatório pode ser um trabalho realizado em determinadas condições, ao tempo em que se demonstra necessário o conhecimento dos fatores que geram a distinção na satisfação e motivação de tais trabalhadores.

Considerando-se que distintos são os fatores causadores da satisfação e da insatisfação, pode-se sintetizar o problema da presente pesquisa na forma da seguinte pergunta: “Qual o nível de satisfação e o nível de insatisfação, em termos percentuais, dos Servidores da Justiça Federal em Fortaleza, analisados à luz dos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria de Herzberg?”

A presente pesquisa terá como objetivo geral analisar os fatores geradores de satisfação e insatisfação nos servidores à luz da Teoria de Frederick Herzberg e como esses fatores interferem no desempenho de suas funções, por meio do comportamento e da motivação.

Podem-se enumerar como objetivos específicos: conhecer o nível de satisfação no trabalho dos servidores; verificar o percentual de servidores satisfeitos e de insatisfeitos em relação ao trabalho, tendo por parâmetros tanto os fatores extrínsecos como intrínsecos; e vislumbrar relações decorrentes dos conceitos e definições a serem abordados, tais como: satisfação, insatisfação, comportamento e motivação.

A metodologia da pesquisa tem caráter quantitativo. Constitui-se em uma pesquisa exploratória e descritiva. A base para a interpretação dos dados, resultantes da pesquisa de campo, será a “Teoria dos Dois Fatores de Herzberg”, que se apresentará, em seus principais aspectos, em capítulo próprio da monografia, com a intenção de fornecer os elementos necessários à aplicação dos questionários dirigidos aos serventuários.

Faz-se oportuno esclarecer que a pesquisa constará de uma parte teórica, embasada em informações colhidas em livros, periódicos, sítios eletrônicos e outras fontes disponíveis oportunamente, além de uma parte em campo, a se realizar através de aplicação de questionários a servidores da Justiça Federal em Fortaleza.

Referido questionário, a ser elaborado no transcurso do trabalho monográfico, versará sobre itens pertinentes à Teoria de Herzberg como: relacionamento com os colegas de trabalho, salário, ambiente de trabalho, crescimento na carreira, a responsabilidade, orgulho da profissão, reconhecimento e valorização, além de outros a serem abordados caso se façam necessários ao bom desempenho da monografia.

Geograficamente, optou-se pelo limite do município de Fortaleza, seja por motivo de economia de recursos, seja por possuir o maior número de servidores, além de ser a sede da instituição no Estado.

A motivação, o comportamento, a satisfação e a insatisfação no trabalho, além de outros conceitos importantes, porém fora dos objetivos da presente proposta, tais como liderança e comunicação, foram e ainda são objeto de pesquisa de muitos estudiosos dentro da ciência da administração.

O indivíduo, inserido numa organização, exercendo o papel de trabalhador, interage com o meio organizacional, bem como possui relações das mais diversas formas consigo mesmo. Assim, pode-se considerar o trabalhador como um sistema dentro de um sistema maior: a empresa.

Existe, então, uma reciprocidade entre aquilo que o trabalhador oferece à empresa, e o que esta fornece àquele, numa tentativa de equilibrar os interesses individuais e organizacionais.

Sabe-se que hoje, muito mais que antes, o ambiente externo das organizações é muito mais competitivo, onde a qualidade e a produtividade são elementos fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento de uma organização.

Para alcançar seus objetivos, a organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, além de dispor de recursos materiais, deve principalmente contar com as habilidades e competências de seus elementos humanos, considerados hoje os principais ativos da empresa, pois, sem estes, os meios materiais seriam inúteis por falta de operadores.

Diante disso, a motivação e a satisfação, bem como a falta delas, são essenciais como forma de interferir positiva ou negativamente nos resultados da empresa. Daí surge a necessidade de estudos que, em bases científicas sólidas, como é o caso da teoria dos dois fatores, identifiquem relações entre fatores que podem ou não influenciar a motivação humana, conseqüentemente a empresa como um todo.

Muitas fontes de pesquisa, sejam elas livros, periódicos ou outros, tratam do assunto aqui comentado, entretanto nenhuma das fontes pesquisadas, por ocasião da realização do presente levantamento, traz algo aplicado ao serviço público, especificamente ao Poder Judiciário, bem como inexistente abordagem dos fatores higiênicos e motivacionais, de forma respectivamente individualizada.

Assim, resulta demonstrada a necessidade de uma pesquisa com esse enfoque, que abordará em seus capítulos uma breve descrição sobre a instituição pesquisada, a abordagem comportamental da administração, a teoria dos dois fatores de Herzberg. Além destes, haverá um específico que tratará da metodologia aplicada, outro sobre a demonstração de resultados, este sem o escopo de demonstrar se a teoria em questão é verdadeira, mas no intuito de, a partir dela,

lançar dados e resultados a respeito da motivação dos servidores. Serão redigidas, por último, algumas considerações que porão desfecho ao trabalho monográfico que ora se inicia.

2 A instituição pesquisada

2.1 Justiça Federal no Ceará

A Justiça Federal no Ceará, JFCE, é um órgão público da Administração Direta da União Federal. Tem sua sede na cidade de Fortaleza-CE, na Praça Murilo Borges, s/n, Centro (antigo prédio do Banco do Nordeste do Brasil – BNB). Atualmente, possui subseções judiciárias nos municípios de Sobral, Limoeiro do Norte e Juazeiro do Norte. A JFCE vincula-se ao Tribunal Regional Federal da 5.^a Região, com sede em Recife-PE.

Divide-se em Justiça Federal Comum e Juizados Especiais Federais. Basicamente, as ações interpostas na Justiça Federal comum exigem o acompanhamento por parte de advogado e versam sobre causas com valor superior a 60 (sessenta) salários mínimos, criminais, execuções fiscais, dentre outros assuntos, ao passo que os Juizados Especiais são para as causas não superiores a 60 (sessenta) salários mínimos e não necessariamente necessitam de advogado do autor da ação, podendo este mesmo representar-se em juízo.

Como todo serviço público, a JFCE objetiva suprir necessidades públicas, quais sejam, assegurar a justiça e a paz sociais. De acordo com a Constituição Federal de 1988:

Art. 109. Aos juízes federais compete processar e julgar:

I – as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho.

Exemplificando, ações judiciais contra o Instituto Nacional do Seguro Social, autarquia federal, ou contra a Caixa Econômica Federal, empresa pública federal, devem ser ajuizadas na Justiça Federal, salvo hipóteses previstas em lei.

Dito isso, pode-se então concluir afirmando que o foco da atividade da JFCE é a prestação jurisdicional, “dizer o direito”, solução de litígios, visando à garantia, ratificando, da justiça e da paz sociais.

2.2 Leque ideológico

As mais antagônicas visões e ideologias compõem o leque ideológico de uma instituição pública, ainda mais no caso de um órgão do Poder Judiciário, onde claramente se vê, nos autos, esta oposição, em que uma parte pretende fazer uma afirmação que a outra rechaça, cabendo ao trânsito em julgado da sentença a ser proferida dirimir o conflito.

Os clientes externos da JFCE são compostos de um lado pelo Governo Federal e de outro, geralmente, pessoa física ou jurídica de direito privado.

Existe, portanto, externamente, um amplo leque ideológico, tal qual como na sociedade, podendo oscilar, por exemplo, entre as extremas direita e esquerda políticas. Internamente, embasado no Estado Democrático de Direito, não há muito espaço para variação ideológica formal, pois a lei tenta posicionar o Poder Judiciário de forma imparcial ante os conflitos, embora se saiba que as instituições públicas ou privadas são formadas por pessoas, que têm suas preferências pessoais, crenças, costumes, convicções.

Em nível de clientes internos, ou seja, juízes, servidores, e terceiros (colaboradores), constitui-se em instituição multicultural, onde há muita diversidade, principalmente no campo intelectual, assunto a ser tratado mais adiante.

Por sua formalidade, o fórum judicial, em geral, é um ambiente diferenciado, em que prevalece o recato e o respeito, pois é onde se decidem as causas pleiteadas pelas partes.

Como consequência disso, a JFCE pode ser classificada como preponderantemente conservadora, muito embora busque, principalmente nos dias atuais, acelerar a solução dos litígios, buscando novas formas de cumprir seu mister.

2.3 Relações de poder e decisão

A JFCE possui hierarquia bem definida. Basicamente, é formada de:

1. área administrativa, que dá suporte às atividades jurisdicionais;
2. área judiciária, atividade-fim, que é a prestação do serviço ao cliente externo.

2.3.1 Área administrativa

A área administrativa é presidida pelo Juiz Federal Diretor do Foro, tendo como principal assessor o Diretor da Secretaria Administrativa por ele nomeado, podendo ou não ser originário do quadro de servidores.

Abaixo do Diretor da Secretaria Administrativa, existem os Diretores de Núcleos, tais como: Núcleos de Administração Financeira e Patrimonial, de Recursos Humanos e Judiciário.

Dentro de cada Núcleo, existem Seções, como a de Orçamento e Finanças, inserta no Núcleo de Administração Financeira e Patrimonial. Tais Seções são compostas de supervisores e outros servidores que não ocupam funções comissionadas.

Há uma Controladoria Interna, subordinada diretamente ao Diretor do Foro, para onde todos os processos administrativos são remetidos a fim de que sejam inspecionados.

Por último, há empresas e empregados terceirizados, prestadores de serviços temporários, vinculados, via de regra, a empresas vencedoras de processos licitatórios.

2.3.2 Área judiciária

A atividade-fim, ou área judiciária, é composta por 21 varas judiciais, cada uma, teoricamente, com dois magistrados, um titular e outro substituto, além dos servidores lotados nas secretarias e gabinetes das varas.

A cada juiz federal cabe a responsabilidade pela administração da respectiva vara. Portanto, ele toma predominantemente decisões judiciais e, complementarmente, decisões administrativas que dizem respeito à sua secretaria, gabinete e servidores a ele subordinados.

Tanto na área administrativa como na judiciária, há estagiários de diversos cursos como Administração, Contabilidade e Direito, prevalecendo, obviamente, este último.

As decisões administrativas mais importantes, ou seja, em nível de instituição, são centralizadas na pessoa do Diretor do Foro, cabendo auxiliá-lo diretamente o Diretor da Secretaria Administrativa que, por sua vez, é assessorado pelos Diretores de Núcleo, estes pelos Supervisores das Seções e, por fim, estes últimos pelos Supervisores-Assistentes.

Há alguns servidores com algum grau de poder de decisão tais como o Presidente da Comissão de Licitações e o Supervisor de Controle Interno.

Os servidores situam-se, em regra, nos níveis tático e operacional.

2.4 Relações de saber

A JFCE tem em seu quadro: os juízes federais, os analistas judiciários da área judiciária, os analistas judiciários da área administrativa, os técnicos judiciários da área administrativa, os estagiários e os terceiros (colaboradores).

Não seria preciso dizer que, atualmente no Brasil, muitas pessoas almejam ingressar no serviço público, principalmente do Judiciário e Legislativo Federais, além de alguns cargos do Executivo como os auditores-fiscais.

Um rígido processo de seleção tem escolhido verdadeiras pérolas em termos de servidores e juízes, haja vista que o concurso público para aprovação de juízes federais é formado por várias fases, incluindo uma oral e uma de títulos.

Quanto ao nível dos servidores, a maioria possui escolaridade acima do mínimo exigido para a carreira. Por exemplo, não raramente servidores de nível médio possuem uma ou mais formaturas em instituições de ensino superior. Alguns possuem o título de especialista ou mestre.

Consta ainda da lei que existe um cargo de nível de ensino fundamental, antigo primeiro grau completo ou ginasial. Na prática, esse cargo está extinto.

Quanto aos incentivos ao treinamento, formação e aperfeiçoamento de servidores, foi publicada a lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que prevê incentivos pecuniários sobre o vencimento básico daqueles que possuírem o título de especialista (7,5%), mestre (10%) ou doutor (12,5%), além de outros sobre horas de treinamento, sendo que a cada 120 horas-aula de cursos, corresponde a um acréscimo de 1% do valor do vencimento básico, limitando-se a 360 horas, ou seja, 3%, com validade limitada a 4 anos.

2.5 Relações de privilégios

Nesta parte do trabalho, vale ressaltar que a igualdade significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais. Isso não invalida o fato de que todos, sem exceção, mereçam e recebam tratamento condizente com a dignidade da pessoa humana.

Conforme a lei n.º 8.112/90, a JFCE tem reservado em seus concursos públicos para provimento de pessoal 10% de suas vagas para deficientes físicos, que encontram na estrutura física do órgão condições adequadas para o livre acesso e trânsito.

Também conforme a supracitada lei, servidores estudantes de cursos regulares têm direito a horários especiais de trabalho, mediante compensação de horário.

Em relação ao vestuário, este deve guardar um certo recato, embora possa ser simples. Exemplificando, não é permitida a entrada de pessoas trajadas com camisetas sem manga, tampouco bermuda ou calção.

2.6 Clima e cultura organizacional

Cabe, nesta ocasião, ressaltar a importância do líder no clima organizacional. É de grande importância a forma com que ele conduz os trabalhos e estabelece positiva ou negativamente o ambiente.

Segundo Brum (2005, p. 89), “a reação positiva da equipe é decorrente de uma ação positiva do líder.”

Não obstante, vários fatores influenciam no clima e na cultura organizacionais. Sabe-se que o trabalho no judiciário tem-se tornado árduo, com um nível de estresse cada vez maior para os funcionários, mas algumas atitudes são capazes de minimizá-lo, como por exemplo, a atenção e o apoio dados pela direção.

Definir e informar prioridades é importante porque o que determina o nível de estresse, na maior parte das vezes, não é a quantidade de trabalho, até porque cada pessoa possui o seu limite, mas a falta de uma definição das prioridades pessoais e profissionais. (BRUM, 2005, p. 143).

A JFCE tem um clima organizacional com mais tendência à produção, pois são oferecidos diversos benefícios, tais como médicos, odontológicos e psicológicos, para garantir a integridade dos servidores, bem como ações intensivas de treinamento e aperfeiçoamento, além de se trabalhar internamente inter-relações pessoais e profissionais e motivação.

A motivação configura-se como aspecto relevante para a determinação do clima organizacional. Para Chiavenato (2003, p. 106), “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Tudo isso é feito como forma de atenuar as tensões e o estresse causado pela imensidão de serviços e parques servidores para operacionalizá-los. Contudo, diante dos recursos humanos e materiais disponíveis, tem-se feito excelente aproveitamento, de forma que atualmente se caminha para patamares mais elevados de produção e satisfação dos clientes internos.

A cultura organizacional, por sua vez, naturalmente advinda da organização informal, é diversificada a partir do campo individual, não havendo conflitos relevantes entre as diferentes crenças, costumes, hábitos etc.

3 Abordagem comportamental da administração

3.1 Comportamento

Essa abordagem, também conhecida como Teoria Behaviorista da administração, derivada da psicologia, inseriu um enfoque mais humano na busca da solução de problemas organizacionais. As ciências comportamentais exerceram e continuam a exercer forte influência na ciência da administração, notadamente o ramo da psicologia que trata de assuntos relacionados ao trabalho e ao trabalhador: a psicologia organizacional.

Para Hanneman (1983, p. 32), “a pesquisa dos teóricos do comportamento sobre aprendizagem, motivação e percepção constitui uma parte muito significativa da psicologia experimental contemporânea”.

O homem, antes considerado uma máquina capaz de trabalhar para gerar lucros aos capitalistas, segundo a visão da abordagem da administração científica, passou a ser visto como um ser dotado de necessidades, possuidor de um sistema psíquico que influencia em suas ações e capaz de se comunicar a fim de atingir objetivos.

Para Chiavenato (2006, p. 267), “comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas”. Nesse contexto, o homem pode desempenhar seu comportamento variando em um contínuo cujos extremos são a cooperação e a competição.

Os estudos da personalidade do trabalhador buscam entender como se dá seu comportamento, a fim de que seja motivado para objetivos organizacionais, que não necessariamente se opõem aos anseios individuais, embora também não coincidam, cabendo à administração encontrar um ponto de equilíbrio para haver reciprocidade entre o que o funcionário oferece e o que recebe da organização, bem

como buscar o equilíbrio do que esta oferece e recebe daquele. A essa relação de reciprocidade entre empregado e organização dá-se o nome de contrato psicológico.

O contrato psicológico refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida. Embora não exista acordo formal ou coisa claramente dita, o contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações, consagrados pelo uso, serão respeitados e observados por ambas as partes. (CHIAVENATO, 2002, pp. 117-118)

O comportamento de um indivíduo não pode ser analisado de forma isolada de um contexto, porque, apesar de o comportamento ser uma resposta subjetiva, está inserido em um ambiente de entorno, como um sistema de um sistema maior.

Hoje, não se entende comportamento como uma ação isolada de um sujeito, mas, sim, como uma interação entre aquilo que o sujeito faz e o ambiente onde o seu “fazer” acontece. Portanto o Behaviorismo dedica-se ao estudo das interações entre o indivíduo e o ambiente, entre as ações do indivíduo (suas respostas) e o ambiente (as estimulações). (BOCK et al, 1999, p. 46)

Ratificando a citação supramencionada, Chiavenato (2006, p. 53) afirma que o “comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

Comportamento e motivação estão intimamente relacionadas, pois só se pode conhecer algo de uma pessoa através do que ela fala ou de como age, e essas atitudes são regidas por determinadas causas, a que se chamam motivação.

Não obstante, afirmar que o comportamento humano é precedido de motivação não equivale a dizer que todas as ações de uma pessoa partem de seu consciente:

A premissa inicial de Freud era de que há conexões entre todos os eventos mentais. Quando um pensamento ou sentimento parece não estar relacionado aos pensamentos e sentimentos que o precedem, as conexões estão no inconsciente. Uma vez que estes elos inconscientes são descobertos, a aparente descontinuidade está resolvida. [...] No inconsciente estão elementos instintivos, que nunca foram conscientes e que não são acessíveis à consciência. Além disso, há material que foi excluído da consciência, censurado e reprimido. Este material não é esquecido ou perdido, mas não lhe é permitido ser lembrado. (FADIMAN, 1979, p. 7)

3.2 Motivação

O significado de motivação, nas palavras do dicionário eletrônico Houaiss, no sentido da psicologia, é o “conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual”.

Partindo dessa definição, pode-se afirmar que a motivação determina, ou pelo menos influencia, o comportamento.

Nos primórdios da Administração, pensava-se, na Abordagem Clássica da Administração proposta por Taylor e Fayol, que os únicos incentivos capazes de motivar o trabalhador seriam os benefícios salariais e materiais. Com a experiência de Hawthorne, provou-se que outros aspectos como as condições ambientais e a sinergia do grupo eram fatores importantes na motivação.

Com o advento das teorias humana e comportamental da administração, começou-se a pensar de uma nova maneira em que o homem motiva-se por recompensas sociais e simbólicas, até mais do que por recompensas materiais.

A Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. *Elton Mayo* e sua equipe passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. (CHIAVENATO, 2000, p. 126)

Contudo, a motivação se dá de forma diferenciada de indivíduo para indivíduo, sendo um fator intrínseco à sua própria personalidade.

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações. (CHIAVENATO, 2006, p. 276)

No mesmo sentido, Bergamini (1989, p. 19) enuncia:

As pessoas evidenciam claramente terem interesses diferentes umas das outras. Conseqüentemente é razoável imaginar que não estejam fazendo as mesmas coisas pelas mesmas razões. É justamente dessa diversidade que advém a imensa riqueza e a principal fonte de entendimento do paradoxal fenômeno da motivação humana.

Carnegie (2002, p. 78) enumera alguns dos desejos comuns à maioria das pessoas, elegendo como a mais relevante o sentimento de importância individual, enfatizando ao declarar que “a vida de muitas pessoas provavelmente mudaria se alguém as fizesse sentir-se importantes”:

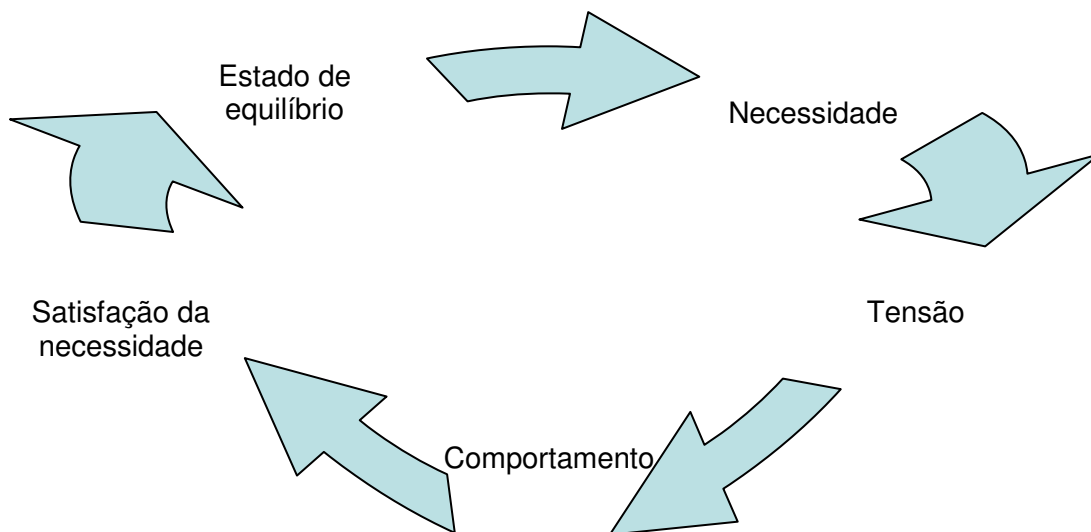
- saúde e preservação da vida;
- alimento;
- repouso;
- dinheiro e as coisas que o dinheiro pode proporcionar;
- vida futura;
- satisfação sexual;
- bem-estar dos filhos;
- sensação de importância.

Vários autores se destacaram no estudo da motivação, elaborando teorias tentando explicar os fatores que a determinam de uma forma geral para a grande maioria das pessoas, pois as necessidades das pessoas são basicamente semelhantes. Dentre essas teorias, podem ser citadas como exemplos a Teoria de Campo de Lewin, o Modelo Contingencial de Vroom, o Modelo de Expectância, a

Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, sendo somente esta última a ser abordada oportunamente no desenvolvimento do presente trabalho.

3.3 Ciclo motivacional

FIGURA 1: CICLO MOTIVACIONAL



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

A satisfação das necessidades dá-se conforme a figura acima, onde o indivíduo parte de um estado de equilíbrio, fase em que não há desejo ou necessidade insatisfeita. Com o surgimento desta, vem em seguida o estado de tensão que força o indivíduo a ter um comportamento visando, no estágio seguinte, à satisfação dessa necessidade que o leva, conseqüentemente, a um novo estado de equilíbrio, repetindo-se o ciclo indefinidamente. Portanto, o ciclo motivacional é composto pelas cinco fases mencionadas.

Ocorre que nem sempre esse ciclo é completado, pois nem toda necessidade humana é contemplada com a respectiva satisfação. Nesse caso, podem ocorrer duas situações, a saber:

(1) *Frustração da necessidade*: o ciclo não se completa devido a alguma barreira, gerando um novo estado de tensão;

(2) *Compensação da necessidade*: neste caso existe também uma barreira que não permite a integralização do ciclo, mas a necessidade é compensada com um meio alternativo ou substituto.

4 A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

O problema que chamava a atenção de Herzberg era que, tanto no campo da saúde física como psicológica, dispunha-se na época de um amplo conhecimento em relação às causas das enfermidades que ocorriam com as pessoas, porém muito pouco se sabia a respeito daquilo que fazia com que as pessoas se conservassem saudáveis (PINTO, 2002, p. 80, tradução do autor)

4.1 A teoria dos dois fatores

Em seus estudos sobre o comportamento humano, no intento de melhor explicá-lo nas organizações, Herzberg distinguiu dois fatores, os higiênicos e os motivacionais. Ademais, teceu considerações a respeito da satisfação e da insatisfação no trabalho.

FIGURA 2: FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS



FONTE: TORRES, Henderson Carvalho. Administração de recursos humanos. Disponível em <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>. Consulta em 31mar.2008.

Herzberg elaborou sua teoria inquirindo a engenheiros e contadores sobre circunstâncias em que cada um sentiu-se excepcionalmente bem no respectivo desempenho de suas atribuições, bem como sobre momentos em que se sentiram

intensamente mal em seu trabalho. Isso o fez chegar à conclusão de que existem fatores dissociados, uns ligados ao grau de insatisfação e outros, ao grau de satisfação, aos quais denominou fatores higiênicos e motivacionais, respectivamente.

Frederick Herzberg pedia aos trabalhadores para descrever situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal, com relação aos seus cargos. Suas constatações são conhecidas como *Teoria da Motivação-Higiene*. Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Conseqüentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram caracterizadas por Herzberg como *fatores de higiene*. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores. (SALGADO, 2005, p. 24)

Dessa citação, pode-se concluir que o que provoca satisfação é totalmente independente daquilo que provoca insatisfação.

Para a teoria dos dois fatores, insatisfação não é o oposto de satisfação; bem como o oposto de satisfação tampouco é a insatisfação. Na verdade, o oposto de satisfação é a falta de satisfação, e o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.

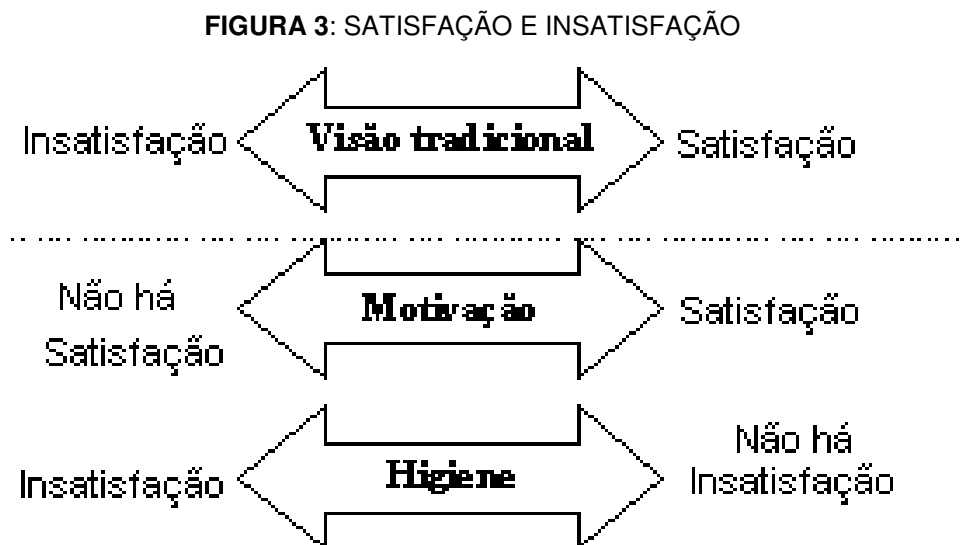
Quando os fatores higiênicos estão perfeitamente supridos, eles geram no empregado a ausência de insatisfação: eles não estão insatisfeitos, porém não se pode afirmar que estão satisfeitos. Isso leva a crer que há um ponto em um *continuum* que é o ponto zero, ou seja, nem satisfação, nem insatisfação.

Contudo, o que promove a satisfação são os fatores motivacionais, aqueles intrínsecos ao indivíduo e ao cargo. Porém, se estes fatores não estão adequadamente realizados no trabalhador, eles geram a não satisfação, e não insatisfação.

Simplificando o que foi exposto aqui sobre o que pode gerar motivação, deduz-se que o ato motivacional que gera a satisfação é algo intrínseco ao trabalhador, não podendo ser oferecido por condições advindas do meio.

Entendido como um processo cujo início é detonado pelas necessidades e o fim consumado pela satisfação, inerentes ao ato motivacional e que correspondem a processos internos do próprio indivíduo, querer explicar a ação de alguém como algo fora dele mesmo parece uma esperança sem sentido. Vale repetir mais uma vez que ninguém pode motivar ninguém e isto parece inapelável. O fenômeno é intrínseco, muito embora possa servir-se de fatores extrínsecos como meios, mas simplesmente meios de se conseguir algo que é valorizado tão-somente por uma única pessoa e num momento dado. (BERGAMINI, 1989, p.110)

Tal discussão sobre satisfação e insatisfação verifica-se de forma sucinta e clara a partir da figura a seguir:



FONTE: QUINAS, Alexandre. *Motivating for Performance*. Universidade de Coimbra. Disponível em <http://student.dei.uc.pt/~alex/ge/>. Consulta em 30mar.2008.

4.2 Fatores higiênicos

São também chamados de fatores ambientais ou extrínsecos. Constituem elementos e condições que circundam o trabalhador, e existem externa e independentemente deste, por isso tais denominações, ambientais e extrínsecos.

Alguns fatores higiênicos organizacionais, os quais serão abordados adiante, direta ou indiretamente, quando da aplicação dos questionários, são: salário, benefícios sociais, higiene e segurança, treinamento, estilos de liderança ao qual está submetido o trabalhador e clima organizacional.

4.2.1 Salário

Conforme Chiavenato (2002, p. 371), “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”.

O salário pode ser direto ou indireto. Apenas o salário direto pode aqui se alocar, posto que o salário indireto é também considerado benefícios sociais, item a ser tratado em separado. Salário direto é a retribuição pelo serviço prestado, coincidindo, desta forma, com o conceito apresentado no parágrafo anterior.

Existem diversas características que devem ser consideradas na análise do salário, nos seus aspectos, tais como: nominal (valor que perde seu poder aquisitivo se não houver reajuste) e real (valor corrigido para preservar o poder aquisitivo).

4.2.2 Benefícios sociais

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa. Contudo constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. (CHIAVENATO, 2002, p. 415)

Os benefícios sociais são bastante diversificados, legais ou espontâneos, monetários ou não monetários, constituem uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos, utilizada nas empresas atuais, visando a atrair e manter profissionais competentes.

Podem-se enumerar muitos exemplos de benefícios sociais: gratificações, seguro de vida, prêmios de produção, lazer, refeitório, cantina, transporte, estacionamento, 13º salário, férias, aposentadoria, adicionais, reembolsos e financiamentos, plano de empréstimos, assistência médico-hospitalar e odontológica, dentre outros.

4.2.3 Higiene e segurança no trabalho

Para Matos (2007, on-line), “a higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.”

A higiene no trabalho funciona no sentido de fornecer aos empregados as condições necessárias para que tenham e preservem sua saúde e tem estreita ligação com a segurança no trabalho que, por sua vez, trata da prevenção de acidentes de trabalho, com o fito de, igualmente, preservar a saúde e integridade do trabalhador.

Segurança do Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo e convencendo as pessoas da implantação de *práticas preventivas*. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p. 438)

Um dos ramos da ciência da administração, chamado administração da qualidade, que se preocupa com a higiene e a segurança no trabalho, apresenta um programa de qualidade “5S”, desenvolvido e implantado na década de 1960 no

Japão. Com base em tal programa de qualidade total, em seu “senso de saúde e higiene”, *seiketsu*, afirma Carvalho (2002) que, se as pessoas se conscientizarem do senso de limpeza, posto que manter um ambiente de trabalho limpo e saudável beneficia a todos, haverá algumas vantagens decorrentes dessa conscientização, como: acréscimo no desempenho do empregado, facilitação da segurança, pessoas expostas a menos riscos à saúde, melhora na imagem da organização interna e externamente.

A organização deve fornecer as condições necessárias ao pleno desempenho de suas atividades, que se efetivam através de pessoas. Iluminação, nível de ruídos, temperatura, limpeza adequados são fatores básicos para se instalar fisicamente um bom local de trabalho. Além disso, é preciso fornecer equipamentos e treinamentos apropriados, para que se preservem o bem-estar dos empregados e clientes, prevenindo acidentes. A esse respeito, opina Matos (2007, on-line):

Na segurança do trabalho também é importante que a empresa forneça máquinas adequadas, em perfeito estado de uso e de preferência com um sistema de travas de segurança. É fundamental que as empresas treinem os funcionários e os alertem em relação aos riscos que máquinas podem significar no dia-a-dia. Caso algum funcionário apresente algum problema de saúde mais tarde ou sofra algum acidente, a responsabilidade será toda da empresa por não ter obrigado o funcionário a seguir os procedimentos adequados de segurança. Caso o funcionário se recuse a usar os equipamentos que o protegerão de possíveis acidentes, a organização poderá demiti-lo por justa causa.

4.2.4 Política de treinamento

O treinamento organizacional inclui-se na teoria dos dois fatores como um dos fatores higiênicos, pois faz parte da política da organização fornecê-lo nas áreas que interessam na busca de qualificar melhor seus empregados, conseqüentemente aumentando seu potencial no atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Tachizawa *et al* (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento

pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

4.2.5 Estilos de liderança

Há diferenças entre ser chefe e ser líder. O chefe está descrito no organograma, ocupando uma função dentro da estrutura organizacional. O líder nasce das necessidades do grupo, resultado da organização informal. Contudo, não há empecilho para que essas duas figuras sejam a mesma.

Dependendo do tipo de estrutura organizacional, o empregado tem um ou mais supervisores responsáveis por seu trabalho.

Os estudos de White e Lippitt classificaram a liderança em três estilos básicos, conforme Chiavenato (2006):

(1) autocrática: apenas o líder toma as decisões sem nenhuma participação do grupo, determinando providências para a execução das tarefas e quais os empregados que irão realizá-las, elogiando ou criticando o resultado de forma pessoal;

(2) liberal ou *laissez-faire*: total liberdade para a tomada de decisão por parte do grupo, com participação mínima do líder, que atua de forma apenas a sugerir, sem realizar tentativas de avaliar ou regular o curso das coisas, comentando apenas quando solicitado;

(3) democrática: as decisões e diretrizes são debatidas pelo grupo com participação e incentivo do líder, que planeja as ações e provoca o debate para o aprimoramento de idéias; a divisão das tarefas e as pessoas que as executarão ficam a critério do grupo; o líder procura ser um membro do grupo; o líder é objetivo, estimulando o grupo com fatos, elogios ou críticas.

O fato de haver três estilos básicos de liderança não significa dizer que um indivíduo que está na posição de líder seja sempre autocrático, democrático ou liberal. Cada pessoa comporta-se de forma diferente diante de situações diversas, podendo um líder assumir um ou outro estilo, dependendo das circunstâncias. No entanto, os traços da personalidade do líder podem ser caracterizados por elementos preponderantes de um dos três estilos básicos.

Partindo do fato de que o subordinado não controla, de forma determinante, o estilo do líder ao qual está submetido, considera-se a liderança um fator extrínseco dentro do pensamento de Herzberg.

4.2.6 Clima organizacional

Da interação entre membros de uma organização, surge o clima organizacional, que é, na visão de Chiavenato (2006, p. 273), “o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”.

O clima tem influência negativa, positiva ou neutra sobre o indivíduo, além de exercê-la de forma diferenciada sobre cada um, posto que a interpretação do ambiente se dá de forma subjetiva.

Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 2006, p. 273)

Da mesma forma, o indivíduo também altera o clima, fato este relevante, pois o conjunto dessas interações de indivíduos entre si e com o grupo e o ambiente é que resulta o clima organizacional peculiar a cada empresa.

Deve-se, ainda, ressaltar que o clima organizacional não provoca motivação, mas evita a insatisfação, ainda que, na citação acima, seu autor mencione satisfação de necessidades, isso não significa que tais necessidades sejam fatores motivacionais, mas higiênicos, sob a óptica da teoria dos dois fatores de Herzberg.

4.3 Fatores motivacionais

Os fatores motivacionais ou intrínsecos diferem essencialmente dos fatores higiênicos pelo fato de provocarem a motivação humana. Estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas. Dessa forma, tais fatores estão sob o controle da pessoa, ao passo que os fatores higiênicos são de responsabilidade do meio externo ao indivíduo.

Podem-se citar alguns fatores motivacionais como: o trabalho em si mesmo, realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso funcional, responsabilidade, dentre outros.

4.3.1 O trabalho em si mesmo

Muitas pessoas realizam seus trabalhos sem se importar com o que ele representa para o todo, com o valor que será oferecido ao cliente externo e que conseqüências provocará no meio interno ou externo à organização.

Conhecer o assunto, aprimorar-se, desenvolver-se, aprender e ensinar são atitudes enriquecedoras de cargos que, não raramente, são executados como se o fossem por máquinas, sem prazer ou desprazer.

Conhecer a visão, a missão e os valores são de fundamental importância para que algum trabalho seja realizado com mais dedicação; noutras palavras, com mais motivação.

Diante do desconhecimento sobre as rotinas, ou para que servem, ou alguma informação que fuja um pouco do padrão de anos de labuta, surge uma enorme dificuldade, pois alguns empregados não estão interessados em renovar seus conhecimentos para melhor servir, mas somente fazer sua obrigação e, terminado o expediente, ir-se a sua casa.

Dessa forma, não se encontra satisfação no trabalho, pois, segundo Brum (2005, p. 49):

Para entender a informação como um dos principais fatores de motivação dentro das empresas, basta lembrar que:

- ninguém gosta daquilo que não conhece;
- ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e
- ninguém informa sobre o que não sabe.

Diante disso, pode-se afirmar que a informação é algo essencial para que se possa criar laços de afetividade entre o empregado e o cargo que ele ocupa. De posse da informação, ele pode exercer suas tarefas com mais segurança e atingir satisfação, ao contrário de passar intermináveis horas à espera do fim de uma angústia diária e inexorável.

Como benefício, a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar a sua relação com os programas e projetos da empresa. Empresas inteligentes criam oportunidades para que a Comunicação Interna aconteça de forma sistemática não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas também através de lideranças. (BRUM, 2005, p. 52)

Salta, nesta visão, a importância do treinamento, que é um fator higiênico, mas que pode levar ao desenvolvimento pessoal, este encarado como fator motivacional.

4.3.2 Realização pessoal

As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando. As organizações, além de serem o local de trabalho, também são o ambiente em que as pessoas buscam sua realização profissional. Contudo, muitas delas não a encontram, passando a viver de forma desmotivada, por vezes infeliz.

Trabalhar com aquilo de que se gosta permite ao indivíduo estar em consonância consigo mesmo, além de ser uma fonte de prazer. Do contrário, haverá um conflito interno, provocado pela dissonância individual: mente e corpo em desacordo.

A realização pessoal muito tem a ver com o conteúdo do cargo. Há de se observar se o indivíduo é indicado para aquelas atribuições, pois a adequação é fundamental para o desempenho satisfatório das tarefas.

Sintetizando sobre a importância de as pessoas estarem satisfeitas no ambiente organizacional, Chiavenato (2002, p. 295) salienta:

Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar a qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

4.3.3 Reconhecimento do trabalho

O reconhecimento do comportamento das pessoas é importante social, familiar e profissionalmente. Carnegie (2001) relata que, poucos anos atrás, realizou-

se um estudo sobre as esposas que abandonavam os maridos, e chegou-se à conclusão de que era por falta de reconhecimento.

O ser humano necessita de resposta àquilo que executa. Se o chefe elogia-o, causa-lhe sensação de bem-estar e provoca-lhe ânimo para o trabalho. Do contrário, muitas vezes, a crítica é destrutiva. O trabalho que se realizou com boa vontade é rejeitado, ou simplesmente ignorado.

Quando uma tarefa é realizada de forma satisfatória, muito dificilmente recebe elogio do supervisor. No entanto, quando algo sai errado, não raramente sem o direito de explicação por parte do empregado, a crítica vem e soa-lhe em seu íntimo, causando desânimo e desmotivação.

Em relação a esse pensamento, ratifica Carnegie (2002, p. 83):

Não há meio mais capaz de matar as ambições de um homem do que a crítica de seus superiores. Nunca critico quem quer que seja. Acredito no incentivo que se dá a um homem para trabalhar. Assim, sempre estou ansioso para elogiar, mas repugna-me descobrir faltas. Se gosto de alguma coisa, *sou sincero na minha aprovação e pródigo no meu elogio.*

Vê-se que o elogio é uma forma eficiente e eficaz de motivação. O elogio é uma recompensa simbólica, própria da abordagem comportamental da administração, e, sendo sincero, provoca reações para que os procedimentos adotados a fim de que ele novamente ocorra aumentem substancialmente nas próximas tarefas a ser executadas por aquele empregado.

O elogio, aqui representando uma recompensa, para que tenha o resultado esperado, deve ser sincero, conforme pensa Yeung (2001, p. 52), “as recompensas – palpáveis ou não – têm que ser merecidas e todos devem entender como elas são concedidas.”

Confirmando, as recompensas precisam ser justas, pois, segundo Salgado (2005), as recompensas não eqüitativas geram tensão, fazem com que as pessoas comparem suas contribuições e busquem, à sua maneira, a eqüidade.

4.3.4 Progresso funcional

A progressão funcional ou promoção, dentro de um plano de carreiras, é fruto de reconhecimento e valorização por parte da organização para com o trabalhador, resultante de um desenvolvimento pessoal através de sua experiência, produtividade e aprendizado.

Mais importante que as recompensas pecuniárias oriundas de uma promoção é a aquisição de um *status* mais elevado. Segundo Francio (2006, p. 23):

O plano de carreira deve ser eficaz a ponto de permitir a motivação do funcionário por meio de sua valorização e sentimento à organização. Dessa forma, o plano de carreira como fator motivacional deve apresentar um desenho de cargos e salários que motivem o empregado a desempenhar suas funções com determinação e da melhor maneira possível, de modo que o seu esforço seja reconhecido e ele se motive cada vez mais a produzir mais.

Para Moschetti (2004, on-line), empresas têm implantado programas de avaliação combinados com planos de carreira, ressaltando que um bom plano de carreira pode ser vertical, horizontal ou, de preferência, ambos, à medida em que se der o desenvolvimento profissional do trabalhador.

4.3.5 Responsabilidade

A aquisição de responsabilidade por parte do trabalhador, resultado de delegação ou promoção, provoca-lhe um sentimento de “ser útil”, indispensável à organização. Além de ter a consciência de que a organização deposita nele a confiança necessária para o incremento de responsabilidade.

O enriquecimento do cargo nitidamente configura-se um fator motivacional, pois refere-se ao conteúdo do cargo, e é causa de motivação à medida que transforma atividades rotineiras em desafiadoras, exigindo mais das capacidades e habilidades do trabalhador.

Segundo Salgado (2006), a motivação deriva de fatores como responsabilidade, e os funcionários são motivados por metas específicas, desafiadoras e *feedback*.

5 Metodologia

Os tipos de pesquisa utilizados neste estudo são as pesquisas: bibliográfica, descritiva e de motivação, que servirão de embasamento para um estudo de caso com análise dos dados quantitativa, pois este representa a parte principal do presente trabalho monográfico.

Para Oliveira Neto (2007, p. 17), “os dados obtidos de fontes primárias formam a essência da pesquisa. Dados obtidos de fontes secundárias e terciárias devem ser usados com parcimônia e somente quando esclarecem um ponto ou não existam os de fontes primárias.”

A pesquisa bibliográfica busca explicar e analisar as contribuições da literatura sobre o tema, uma vez que os conhecimentos foram pesquisados em livros, através de autores como Idalberto Chiavenato, Cecília Bergamini, Léo Salgado, Analisa de Medeiros Brum, e em sítios eletrônicos específicos, para formar o referencial teórico. Sobre esse tipo de pesquisa, afirma Lakatos (1992, pp. 43-44):

Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. [...] A descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Como se pode verificar, este tipo de pesquisa visa a adquirir material científico que fundamente o tema abordado e tem por finalidade conhecer as contribuições científicas realizadas sobre determinado assunto.

O estudo descritivo é aquele em que o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Descreve ou narra o que acontece, está interessado em descobrir e observar os fatos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Mattar (1993) aponta as seguintes características da pesquisa descritiva: descrever as características de grupos em relação a fatores específicos, estimar a proporção de elementos numa população que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relações entre variáveis.

A ciência da administração sói recorrer às pesquisas de motivação para a compreensão do comportamento humano nas organizações. Sobre o tipo de pesquisa de motivação, espécie do gênero descritiva, comenta Leite (2004, p. 47):

Servem para se determinar quais os motivos que levam as pessoas ou os grupos a agirem conforme interesses de lideranças ou instituições. Através destas pesquisas pode-se determinar os motivos que conduzem ou conduziram as pessoas a agirem de determinada maneira em ocasiões circunstanciais, ou que motivos poderão levá-las a terem no futuro certos comportamentos de interesse geral, coletivos ou individuais.

A presente pesquisa configura-se em duas partes distintas, porém complementares: um embasamento teórico, conforme mencionado nos parágrafos anteriores, e uma pesquisa de campo, estudo de caso, fundamentando-se a estratégia na aplicação de um questionário na JFCE em Fortaleza, considerando a motivação na organização como um todo a partir de uma análise sobre as respostas individuais de seus servidores.

Um estudo de caso, para Yin (2001, p. 32) é: "[...] uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Geralmente, o estudo de caso é conjugado com outro tipo de pesquisa. Conforme Leite (2004), pode tanto ser uma técnica auxiliar para ajudar em outro tipo de pesquisa, quanto pode ser a forma principal da pesquisa. No caso em questão, constitui-se a forma principal.

A análise quantitativa, que será empregada na parte da pesquisa de campo, consiste no uso de técnicas matemáticas para o alcance de um resultado, considerando os dados obtidos, o que, no caso, se dará de forma estratificada; diferindo-se da análise qualitativa, pelo fato de esta considerar, uma a uma, os resultados obtidos, por exemplo, em entrevistas.

Gráficos e tabelas servirão de meio de demonstração para a análise quantitativa a ser realizada no intuito de conhecer as proporções dentre os indivíduos pesquisados em busca de definir tendências gerais.

Segundo Leite *apud* Ferrari (2004, p. 166), “a análise quantitativa é o procedimento que consiste em aplicar os princípios, técnicas, e métodos das ciências matemáticas dentro das ciências factuais.”

6 A pesquisa em si

6.1 Descrição da amostra

Os dados desta pesquisa foram obtidos no Núcleo de Recursos Humanos da JFCE em Fortaleza, em 14 de abril de 2008, e mostram, como numa fotografia, de forma estática, o momento da composição do quadro de servidores do órgão na capital cearense.

Convém ressaltar que os valores encontrados poderão não refletir exatamente os números corretos, por razões diversas como a atualização imperfeita de dados no sistema de informação e o manuseio deste, além da forma de extração de dados para os fins desta pesquisa. Não obstante, pode-se afirmar seguramente que, se não for o reflexo exato, aproxima-se bastante, a ponto de considerarem-se verdadeiros os valores encontrados.

A amostra, que será descrita, estratifica a população em três categorias, a saber: por sexo (homens e mulheres), por cargo (técnicos e analistas) e por área (judiciária e administrativa).

6.1.1 Amostra estratificada de variáveis discretas

Cargo	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Técnico	142	117	259
Analista	87	93	180
Total	229	210	439

Tabela 1: Números absolutos de cada cargo considerando-se o sexo.

Fonte: Autor a partir do sistema de informação *Humanus* da JFCE.

Cargo	Área		Total
	Judiciária	Administrativa	
Técnico	158	101	259
Analista	161	19	180
Total	319	120	439

Tabela 2: Números absolutos de cada cargo considerando-se a área de trabalho.

Fonte: Autor a partir do sistema de informação *Humanus* da JFCE.

Da tabela 1, extrai-se que, no cargo de técnico, 54,83% de seus ocupantes são do sexo masculino, ao passo que 45,17% são do sexo feminino. Em se tratando do cargo de analista, 48,33% são homens e 51,66%, mulheres. Portanto, se na população os números de servidores são aproximadamente os mesmos percentualmente para homens e mulheres, naturalmente a amostra a ser encontrada a seguir deverá naturalmente obedecer aos mesmos parâmetros.

Os dados do parágrafo anterior são de grande relevância, porque serão utilizados de forma a buscar aproximadamente o número de elementos da amostra pertencentes a cada sexo, dada a sua área de lotação, assim como os dados da tabela 2 servirão para definir de quantos elementos da amostra será composta por cada área.

As tabelas 3 e 4 representam as tabelas 1 e 2 em termos percentuais.

Cargo	Sexo		Total (%)
	Masculino (%)	Feminino (%)	
Técnico	32,35	26,65	59,00
Analista	19,82	21,18	41,00
Total	52,17	47,83	100,00

Tabela 3: Percentuais de cada cargo considerando-se o sexo.

Fonte: Autor a partir dos dados do Sistema *Humanus* da JFCE

Cargo	Área		Total (%)
	Judiciária (%)	Administrativa (%)	
Técnico	36,00	23,00	59,00
Analista	36,67	4,33	41,00
Total	72,67	27,33	100,00

Tabela 4: Percentuais de cada cargo considerando-se a área de trabalho.

Fonte: Autor a partir dos dados do Sistema *Humanus* da JFCE

Arbitra-se, por oportuno, e dentro dos limites aceitos cientificamente, que 10% da população serão pesquisados a fim de se descreverem resultados a respeito de tal população. Logo, a amostra deverá constar de 44 servidores, apresentando-se os números absolutos referentes à quantidade de técnicos e analistas a serem pesquisados, levando-se em consideração o sexo e a área de trabalho, de acordo com os percentuais definidos nas tabelas 3 e 4.

Assim, o número de indivíduos a serem pesquisados são os constantes das duas próximas tabelas (5 e 6), considerando-se o cargo de o sexo dos indivíduos.

Cargo	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Técnico	14	12	26
Analista	9	9	18
Total	23	21	44

Tabela 5: Elementos que, conforme o cargo e o sexo, comporão a amostra.

Fonte: Autor a partir da análise da população em estudo.

Cargo	Área		Total
	Judiciária	Administrativa	
Técnico	16	10	26
Analista	16	2	18
Total	32	12	44

Tabela 6: Elementos que, conforme o cargo e a área de trabalho, comporão a amostra.

Fonte: Autor a partir da análise da população em estudo.

Analogamente, repete-se o procedimento das tabelas 5 e 6, desta feita considerando-se as três variáveis, cargo, sexo e área de lotação. Disso, resultam as tabelas 7 e 8.

Área	Técnico		Total
	Masculino	Feminino	
Judiciária	9	7	16
Administrativa	5	5	10
Total	14	12	26

Tabela 7: Técnicos que comporão a amostra.

Fonte: Autor a partir da análise da população em estudo.

Área	Analista		Total
	Masculino	Feminino	
Judiciária	8	8	16
Administrativa	1	1	2
Total	9	9	18

Tabela 8: Analistas que compõem a amostra.

Fonte: Autor a partir da análise da população em estudo.

Consolidando-se as tabelas 7 e 8 na tabela 9, apresentam-se os indivíduos de forma especificada, tendo como referência a amostra inicialmente formulada, que representa exatamente a amostra procurada, com 44 elementos.

Cargo e sexo		Área		Total
		Judiciária	Administrativa	
Técnicos	Homens	9	5	14
	Mulheres	7	5	12
Analistas	Homens	8	1	9
	Mulheres	8	1	9
Total		32	12	44

Tabela 9: Amostra procurada.

Fonte: Autor a partir da análise da população em estudo.

6.2 Análise dos resultados

Os resultados desta pesquisa de campo serão apresentados neste item, utilizando-se de tabelas, que indicarão o número absoluto e a origem da opinião, e os gráficos representarão percentualmente a opinião dos servidores no todo.

Os questionários foram aplicados no período de 5 a 9 de maio de 2008, e um modelo em branco consta como apêndice deste trabalho.

6.2.1 Fatores higiênicos

6.2.1.1 Instalações físicas

Instalações Físicas	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Excelentes	-	-	1	-	-	-	1	2
Boas	5	5	-	1	9	7	5	5
Abaixo do suficiente	-	-	-	-	-	-	1	1
Muito precárias	-	-	-	-	-	-	1	-

Tabela 10: Respostas estratificadas quanto às instalações físicas

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

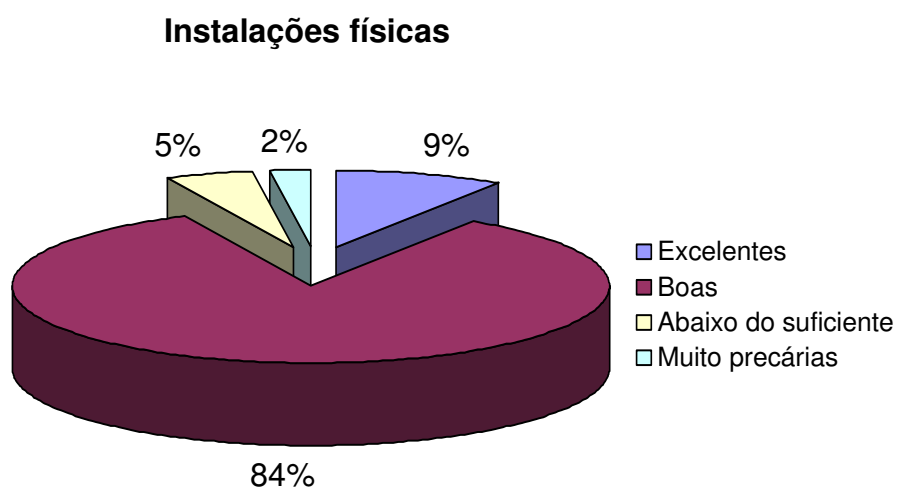


Gráfico 1: Respostas totais quanto às instalações físicas

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Vê-se claramente pelas respostas apresentadas, que a grande maioria dos servidores não considera as instalações físicas como fonte de insatisfação, embora ainda haja pessoas descontentes com este item, estas significam parcela muito reduzida do conjunto.

6.2.1.2 Remuneração

Remuneração	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Excelente	-	2	-	-	2	2	3	2
Boa	4	3	1	1	7	5	5	6
Abaixo do suficiente	1	-	-	-	-	-	-	-
Muito precária	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 11: Respostas estratificadas à remuneração

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

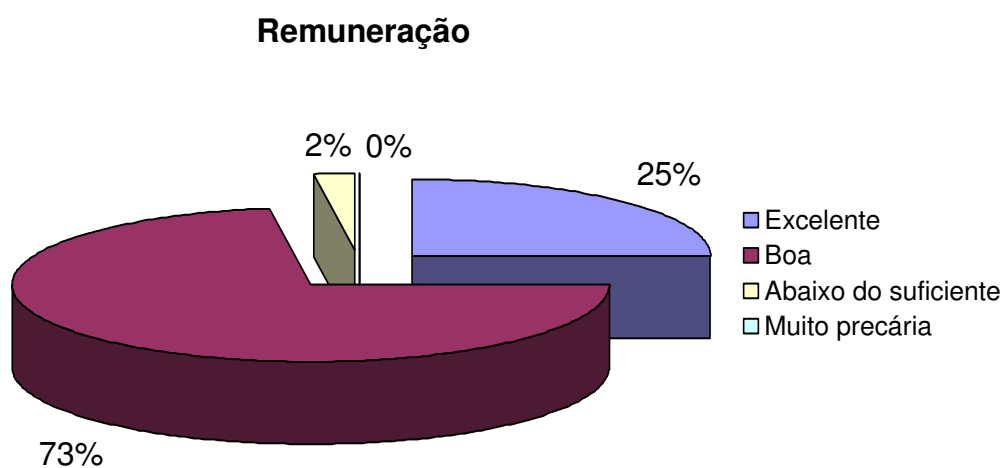


Gráfico 2: Respostas totais quanto à remuneração.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Assim como no caso das instalações físicas, o resultado quanto à remuneração dos servidores foi considerada, em sua maioria, boa ou excelente, restando ínfimo percentual de insatisfeitos em relação a este critério pesquisado.

6.2.1.3 Estilo de liderança

Estilo de liderança	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Rígida, autocrática	1	-	-	1	-	1	1	-
Democrática	2	4	1	-	9	6	6	7
Liberal, "deixa acontecer"	-	-	-	-	-	-	-	-
Situacional	2	1	-	-	-	-	1	1

Tabela 12: Respostas estratificadas quanto à liderança.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

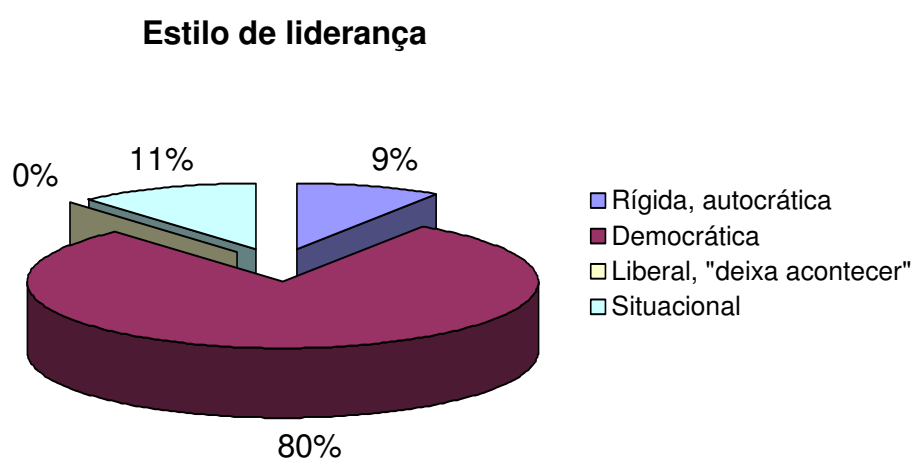


Gráfico 3: Respostas totais quanto ao estilo de liderança

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

As repostas quanto ao estilo de liderança ao qual está subordinado o pesquisado revelaram uma forte tendência a indicar que os servidores, de um modo geral, encontram mais traços democráticos em seus líderes, tendo este pensamento apresentado o resultado de 80% dos pesquisados.

Os que consideram seus líderes situacionais, ou seja, agem conforme se lhe apresentam as contingências, representou um total de 11%.

Mais próximo de uma liderança autoritária, rígida ou autocrática, foi a visão de 9% dos entrevistados, parcela considerável, posto que se trata de uma forma contraproducente e que provoca evasão a longo prazo.

Em momento algum da pesquisa ora em comento constou que alguém considerasse seus líderes liberais.

6.2.1.4 Política de treinamento

Política de treinamento	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Ampla	1	3	-	-	3	2	2	1
Moderada	3	2	1	1	6	5	5	5
Ruim	1	-	-	-	-	-	1	1
Nenhuma	-	-	-	-	-	-	-	1

Tabela 13: Respostas estratificadas quanto ao treinamento.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

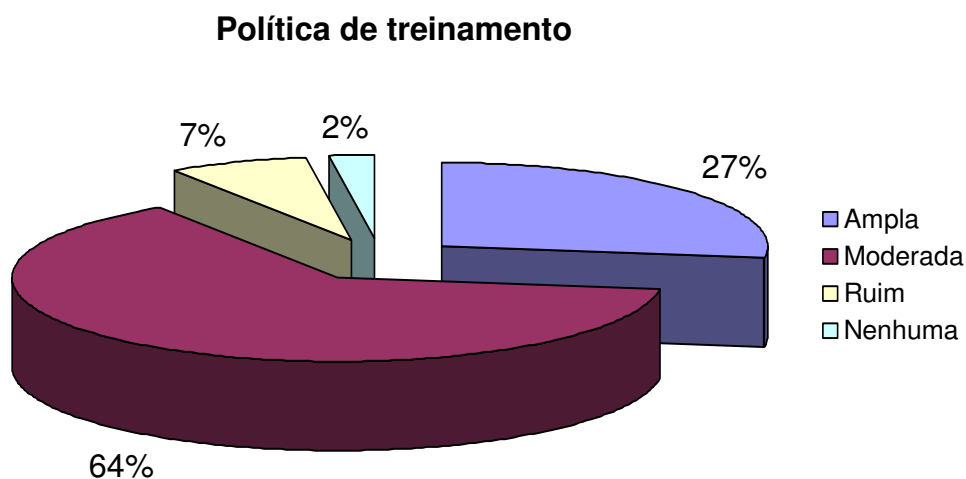


Gráfico 4: Respostas totais quanto à política de treinamento.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

As pessoas que responderam ao questionário variaram um pouco quanto à política de treinamento praticada na Justiça Federal em Fortaleza. Vê-se

que a maioria, 64% acredita que os treinamentos são oferecidos somente quando se apresentam imprescindíveis, ou seja, que a política de treinamento é realizada de forma moderada.

Percentual considerável, no entanto inferior mais que a metade dos pesquisados mencionados no parágrafo anterior, atingindo a marca de 27% do total de questionários respondidos, estão os que acham que a política de treinamento se dá de forma ampla, buscando capacitar o servidor para o exercício de suas atribuições.

Há que se considerar ainda os 7% que crêem seja ruim a política de treinamento na instituição, considerando que são poucas as ações nesse sentido e os resultados são insuficientes.

O menor percentual registrado em relação ao critério em comento é de que não há nenhuma política de treinamento, não se preparando o servidor para o trabalho, dispondo-o ao aprendizado de seu ofício à medida que se lhe apresentem as tarefas.

Em todo caso, pela análise desses resultados, pode-se afirmar que este item não se constitui em uma fonte de insatisfação.

6.2.1.5 Relações interpessoais

Relações interpessoais	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Extremamente favoráveis e solidárias	-	-	-	-	-	3	2	2
Favoráveis e solidárias	3	5	1	-	5	3	5	5
Normais	1	-	-	1	4	1	1	1
Competitivas e conflituosas	1	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 14: Respostas estratificadas quanto às relações interpessoais.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

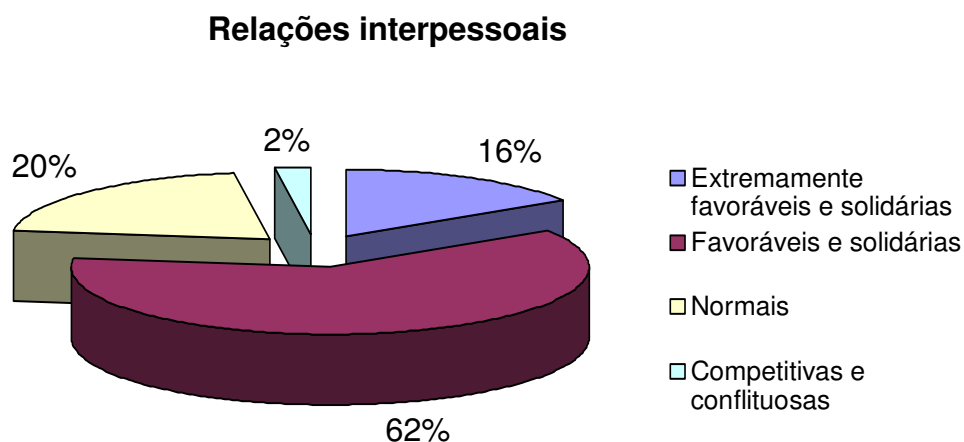


Gráfico 5: Respostas totais quanto às relações interpessoais
Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Variados foram os resultados apresentados no que toca às relações interpessoais na organização, predominando, como se pode verificar, um certo contentamento dos servidores, tendo 62% deles considerado-as favoráveis e solidárias.

Os mais otimistas, que acreditam em relações extremamente solidárias e favoráveis, representam 16%; esta se aproxima em 4% dos que as vêem indiferentes, normais, que totalizaram 20%.

Parcela reduzida, ou seja, 2% consideraram competitivas e conflituosas.

Vê-se, portanto, que não se constituem as relações interpessoais fatores insatisficientes na organização pesquisada.

6.2.2 Fatores motivacionais

Tratar-se-á, nesta parte, a partir deste ponto, dos fatores que levam o indivíduo à motivação ou à falta dela.

6.2.2.1 Satisfação com o trabalho

Satisfação com o trabalho	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Muito gratificante	-	-	1	-	2	1	4	1
Gratificante	3	4	-	-	5	4	3	4
Normal, rotineiro	1	1	-	1	2	2	1	3
Desestimulante	1	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 15: Respostas estratificadas quanto à satisfação no trabalho.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

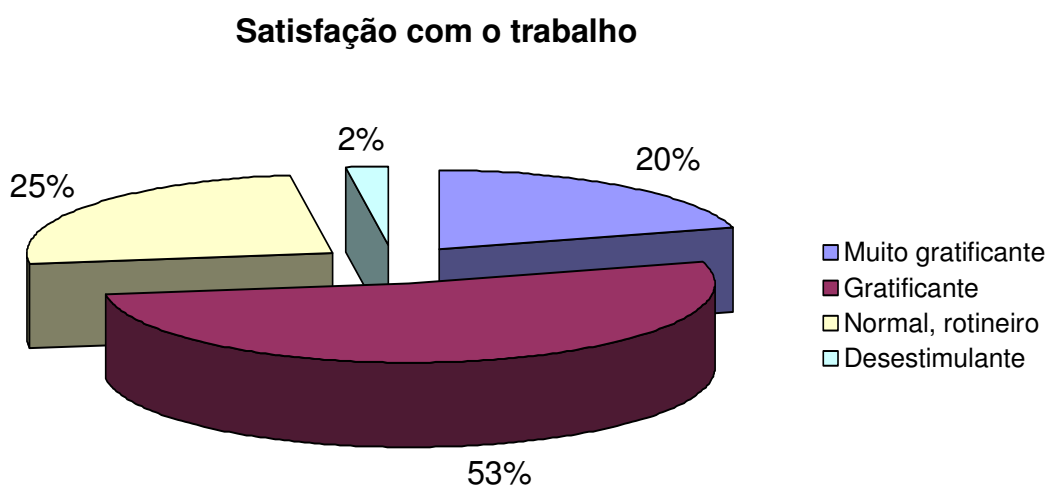


Gráfico 6: Respostas totais quanto à satisfação no trabalho.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Pouco mais da metade dos servidores, 53%, consideram-se satisfeitos com seus trabalhos, levando-se em conta somente a satisfação em si; 20% considera seu mister muito gratificante.

Noutras palavras, 73% estão indicando a presença de motivação para o trabalho, contra o restante, 27%, que vê seu trabalho como normal, rotineiro, 25%; além da reduzida parcela de 2% que considera seu trabalho desestimulante.

6.2.2.2 Realização pessoal

Realização pessoal	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
100%	-	1	1	-	1	1	2	2
75%	3	3	-	1	8	4	6	3
50%	1	1	-	-	-	2	-	3
25%	-	-	-	-	-	-	-	-
0	1	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 16: Respostas estratificadas quanto à realização pessoal.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

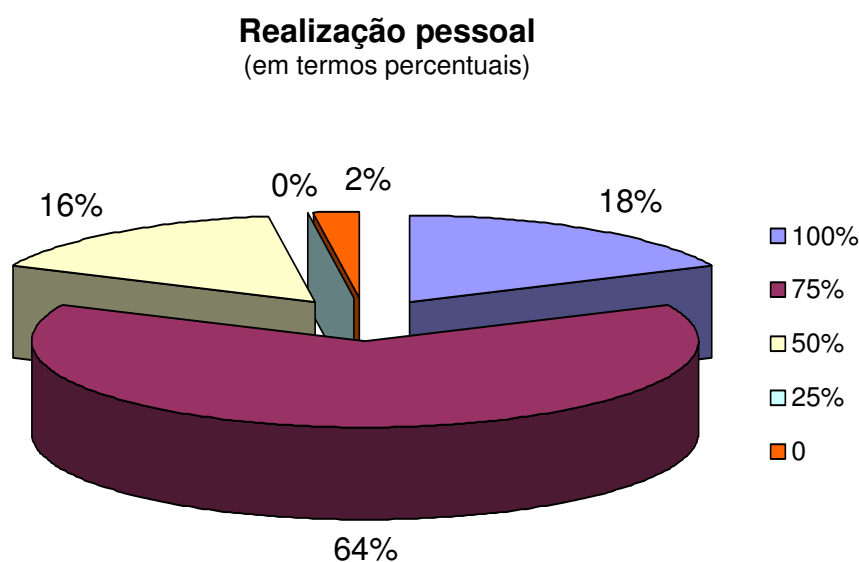


Gráfico 7: Respostas totais quanto à realização pessoal.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

O nível de realização pessoal no exercício de atribuições dentro da organização demonstrou resultados que indicam a presença de elevada motivação,

tendo em vista que acima de 50% de nível de realização profissional, situam-se 82% dos pesquisados.

6.2.2.3 Reconhecimento

Reconhecimento	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
100%	-	-	-	-	3	1	1	3
75%	-	1	1	-	5	4	5	3
50%	4	3	-	1	-	1	1	2
25%	1	-	-	-	1	-	1	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-
Não responderam	-	1	-	-	-	1	-	-

Tabela 17: Respostas estratificadas quanto ao reconhecimento.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

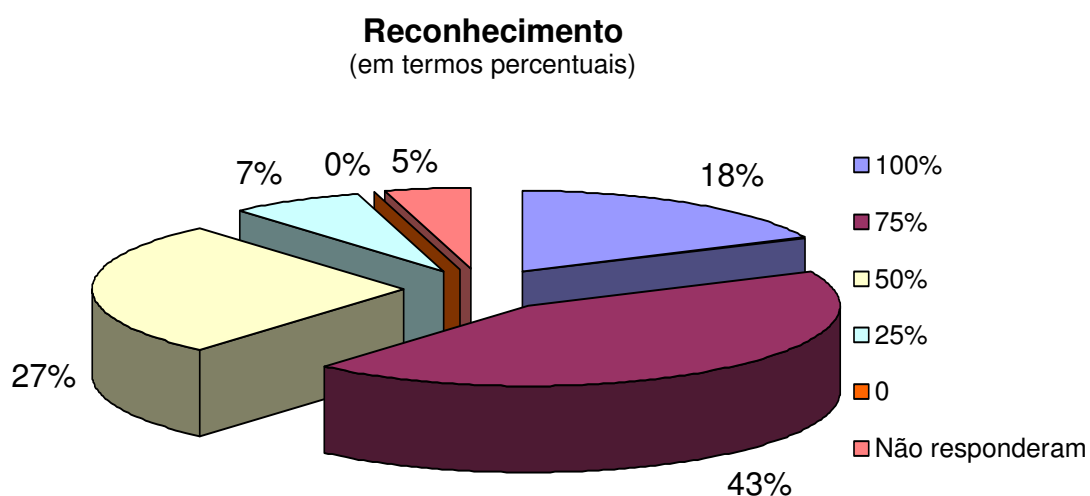


Gráfico 8: Respostas totais quanto ao reconhecimento.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Também neste item, como em todos os demais, restou demonstrado que existe um nível alto de reconhecimento, o que justifica a motivação, e é completamente coerente com o que vem sendo exposto neste trabalho.

6.2.2.4 Progresso funcional

Progresso funcional	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Com certeza em breve	1	2	-	-	3	-	4	1
Chance com o tempo	2	2	1	1	5	6	2	5
Muito dificilmente	1	1	-	-	1	1	1	2
Praticamente nulo	1	-	-	-	-	-	1	-

Tabela 18: Respostas estratificadas quanto ao progresso funcional.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

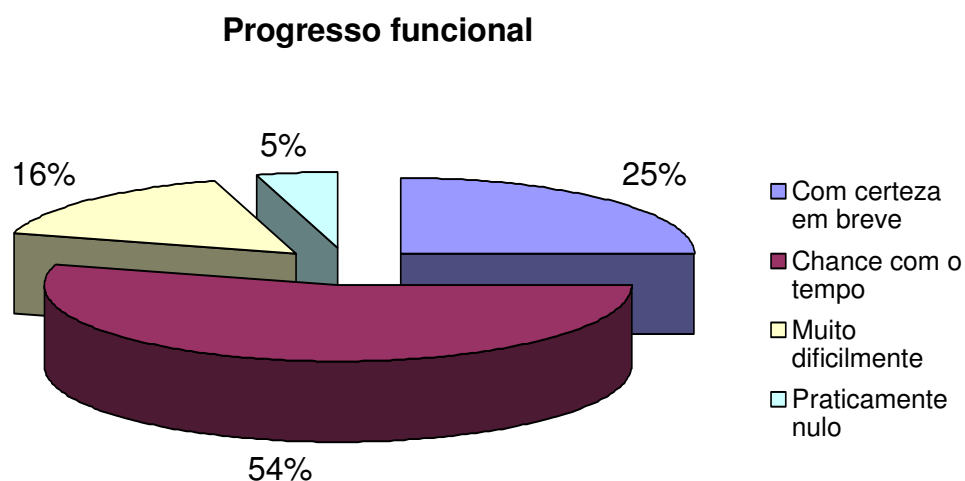


Gráfico 9: Respostas totais quanto ao progresso funcional.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Por meio da pesquisa realizada a que se refere o presente trabalho, os servidores da Justiça Federal em Fortaleza revelaram-se otimistas quanto a sua progressão funcional, tendo como principal expoente o número de 54% que acredita que tal promoção se dará com o tempo, ou seja, que as chances surgirão, como também os que têm certeza desse progresso em sua profissão, apresentando, neste último caso, a proporção de 25%, que, além disso, vislumbram sua ascensão em um futuro próximo.

Os mais desacreditados constituíram 21%; sendo que 16% acham que dificilmente serão promovidos, e 5% descartam a possibilidade, tendo-a como praticamente nula.

6.2.2.5 Responsabilidades funcionais

Responsabilidades funcionais	Área Administrativa				Área Judiciária			
	Técnico		Analista		Técnico		Analista	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Muita receptividade a iniciativas de servidores, havendo recompensa às alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho	-	2	1	-	4	1	3	2
Receptividade a iniciativas de servidores, mas o que importa são os resultados, havendo raramente recompensa por iniciativas de aprimoramento do trabalho	4	2	-	1	4	6	4	6
Coibição de iniciativa do servidor, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve	1	1	-	-	1	-	1	-

Tabela 19: Respostas estratificadas quanto às responsabilidades funcionais.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Responsabilidades funcionais

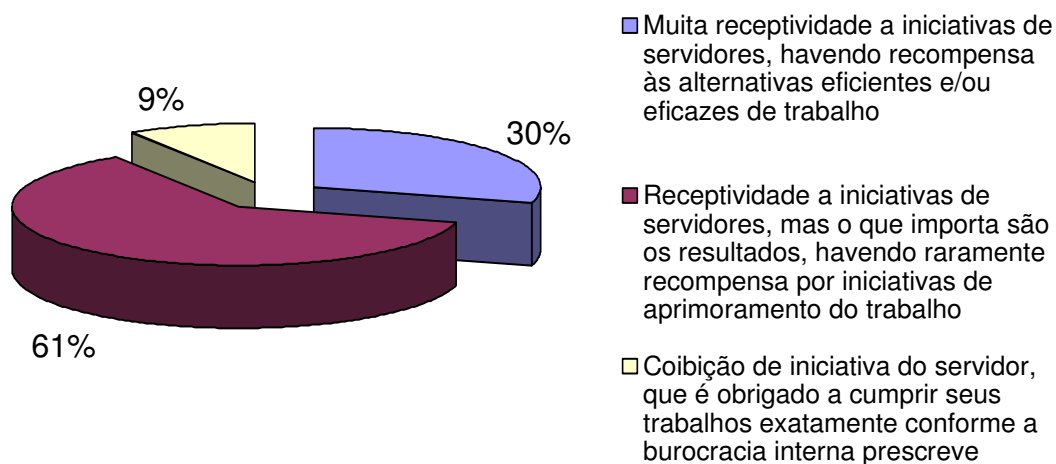


Gráfico 10: Respostas totais quanto às responsabilidades.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Este último quesito representa como os servidores vêem suas responsabilidades funcionais, levando-se principalmente em consideração o fato da iniciativa em busca de melhores resultados e da receptividade por parte da organização de tais iniciativas dos servidores, relacionando com estas variáveis uma terceira: a recompensa.

Diante dos resultados apresentados, pode-se concluir que houve pouca discordância em relação que há receptividade em menor ou maior grau às iniciativas aludidas no parágrafo anterior, do mesmo modo quanto às recompensas.

Destaca-se que 91% acham que, em algum grau há receptividade e recompensa.

7 Considerações Finais

O estudo empreendido, tanto na sua parte bibliográfica como na pesquisa de campo, mostrou resultados satisfatórios.

A pesquisa bibliográfica se mostrou bastante útil, até imprescindível, à medida que serviu de supedâneo na construção do texto para, após feito o alicerce, buscar o acréscimo de novas idéias, uma vez que, dentro dos parâmetros estudados, tal pesquisa se revelou única.

De fundamental importância, a teoria utilizada mostrou-se adequada ao atingimento dos objetivos, enumerando fatores que puderam ser respondidos, sem muita dificuldade, pelos entrevistados.

Verificou-se, dentro dos objetivos almejados já no início, que, de um modo geral, pode-se afirmar que o nível de insatisfação dos servidores da Justiça Federal em Fortaleza é baixo, e o de satisfação é alto. Aqui se tem aparentemente uma obviedade, no entanto, conforme a teoria de Herzberg na qual se baseou a pesquisa, os fatores que levam à insatisfação nada têm a ver com os que levam as pessoas a obter satisfação nas organizações.

De acordo com o capítulo que tratou da pesquisa, resultou a afirmação do parágrafo anterior sobre o nível de satisfação e insatisfação. Chega-se, dessa forma, ao resultado do nível de motivação em que se encontram, em geral, os servidores da Justiça Federal em Fortaleza. Isso não significa dizer que todos estão satisfeitos e motivados, implicando assim que tudo já atingiu o mais alto grau de excelência.

Uma característica importante é que, intencionalmente, não foi feita uma distinção entre as diversas especialidades, como técnico judiciário da área de segurança e transportes, analista judiciário da área administrativa, ou analista judiciário da área execução de mandados (atualmente chamado oficial de Justiça Federal), apenas considerando a área de lotação, administrativa ou judiciária. Desta

forma, atribui-se à lotação uma importância maior que a nomenclatura dos cargos, pois as tarefas, na prática, geralmente são realizadas de acordo com a área onde o servidor efetivamente desempenha suas atribuições e não com a denominação do cargo em si.

Este trabalho, que ora se conclui, poderá servir de base aos gestores para manter os fatores que causam motivação, logo maior produtividade, e buscar meios de satisfazer necessidades de uma parcela menor dos servidores que se consideraram insatisfeitos, buscando uma melhor administração rumo à excelência através das pessoas, que são, sem dúvida, o maior ativo de qualquer organização.

Embora tenha logrado atingir seus objetivos, o presente estudo não esgota as possibilidades de se verificarem novas abordagens e situações, mesmo porque as organizações estão constantemente em mutação, assim como as pessoas e os meios de entorno.

Finalmente, deseja-se que o esforço despendido incentive, de algum modo, a realização de novas pesquisas visando a contribuir para uma gestão mais voltada às pessoas, em busca de um contínuo aperfeiçoamento organizacional, seja do poder público ou da iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1989.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria De Lourdes Trassi. *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 3mar.2008.

_____. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm>. Acesso em 3mar.2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing*. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARNEGIE, Dale. *Como desfrutar sua vida e seu trabalho*. 6. ed. rev Tradução Fernando Tude de Souza e Brenno Silveira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

CARVALHO, Pedro Carlos de. *O programa dos 5S e a qualidade total*. 3. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

_____. *Recursos Humanos*: Ed. Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Administração Geral e Pública*. Série Provas e Concursos Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FADIMAN, James. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1979.

FRANCIO, Francieli Cristina. *O plano de carreira como fator motivacional para os servidores públicos municipais concursados de SINOP/MT*. Cuiabá: UNEMAT, 2006.

HANNEMAN, Richard H. *O que é psicologia*. 12. ed. Tradução: José Fernando Bittencourt Lomonaco. Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora 1983.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. 2. ed. São Paulo: Objetiva, 2007. CD-ROM.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Francisco Tarciso. *Metodologia Científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Volume I. São Paulo: Atlas, 1993.

MATOS, Patrícia Pires de. Higiene e segurança no trabalho. São Paulo, mar.2007. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4693>>. Acesso em 25mar.2008.

MOSCHETTI, Nelson. Análise de desempenho e plano de carreira na gestão de RH. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/270404-avaliacao_desempenho_moschetti.shtm>. Acesso em 31mar.2008.

OLIVEIRA NETO, Pedro Carvalho de. *Como fazer uma monografia*. 1.ed. Fortaleza: Texto & Contexto Editora, 2007.

PINTO, Juan Manso. El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT nº 128, octubre. noviembre. diciembre. Medellín, Colômbia: 2002. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21512808.pdf>>. Acesso em 25mar.2008.

SALGADO, Léo. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

YEUNG, Rob. *Liderando equipes*. Tradução: Marina Massaranduba. São Paulo: Market Books, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi; revisão técnica: Cláudio Damascena. São Paulo : Bookman, 2001.

APÊNDICE

1) Informações Gerais

1. **Sexo:** () Masculino () Feminino

2. **Cargo:** () Técnico () Analista

3. **Lotação:** () Secretaria Administrativa () Gabinete ou Secretaria de Vara

2) Sobre os fatores extrínsecos

A) Na Justiça Federal em Fortaleza, as instalações físicas são:

- () Excelentes
 () Boas
 () Abaixo do suficiente
 () Muito precárias

B) Quanto à remuneração dos servidores:

- () Excelente
 () Boa
 () Abaixo do suficiente
 () Muito precária

C) O estilo de liderança (supervisores, diretores, etc) é:

- () Rígida, autocrática
 () Democrática
 () Liberal, “deixa acontecer”
 () Situacional

D) A política de treinamento praticada é:

- () Ampla, buscando capacitar o servidor para o exercício de suas atribuições
 () Moderada, treinamentos são oferecidos somente quando imprescindíveis
 () Ruim, poucas são as ações, e os resultados são insuficientes
 () Nenhuma, não se prepara o servidor para o trabalho, “ele aprende fazendo”.

E) As relações inter-pessoais com os colegas e superiores são:

- () Extremamente favoráveis e solidárias
 () Favoráveis e solidárias
 () Normais, sem muito conflito tampouco cooperação
 () Competitivas e conflituosas

Comentários (opcionais):

3) Sobre os fatores intrínsecos

A) Para mim, meu trabalho na Justiça Federal é:

- Muito gratificante
 Gratificante
 Normal, rotineiro
 Desestimulante

B) Sinto-me realizado com o que faço na seguinte medida:

- 100%
 75%
 50%
 25%
 0

C) O trabalho que desempenho é reconhecido pela instituição na seguinte medida:

- 100%
 75%
 50%
 25%
 0

D) Quanto a meu progresso funcional:

- Tenho certeza de que poderá ocorrer num futuro próximo
 Há possibilidade de que, com o passar do tempo, haja alguma ascensão
 Muito dificilmente poderei progredir na profissão
 Praticamente nulo

E) Quanto às minhas responsabilidades funcionais e minha autonomia e independência para trabalhar do modo que mais me agrada:

- A Justiça Federal em Fortaleza é muito receptiva a iniciativas de servidores e recompensa, de alguma forma, aqueles que indicam alternativas eficientes e/ou eficazes de trabalho
 A Justiça Federal em Fortaleza é receptiva a iniciativas dos servidores, mas o que importa mesmo são os resultados, recompensa raramente iniciativas para o aprimoramento dos serviços
 A Justiça Federal em Fortaleza coíbe a iniciativa do servidor, que é obrigado a cumprir seus trabalhos exatamente conforme a burocracia interna prescreve

Comentários (opcionais):
