

Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Autora: Dayse Mysmar Tavares Rodrigues

Auxiliar Judiciário – Lotada na Comarca de Rubiataba-GO

email: dmysmar@hotmail.com (62) 8136.5250

Área temática: Gestão de Pessoas

TEMA: A Motivação do Servidor do Poder Judiciário -

RESUMO:

O Servidor do Poder Judiciário, após seu estágio probatório, muitas vezes entra na rotina do trabalho e na comodidade, sem se preocupar com seu crescimento pessoal. Cai no marasmo do 'serviço público', sem motivação, deixando estéreis os dons mais raros e em desuso suas capacidades adquiridas. Com esse cenário montado o serviço fica ruim, o salário é inadequado, os colegas são chatos, nada agrada mais o funcionário. Busca-se então, demonstrar aos líderes uma forma consciente e mais humanista de olhar o servidor, e assim, utilizar algumas ferramentas motivacionais, dentro da hierarquia de necessidades humanas de Maslow, para que possam compreender mais profundamente a dinâmica dos indivíduos e recompensar, estimular, incentivar e provocar a motivação do servidor do Poder Judiciário.

Desenvolvimento do Tema:

Quando se fala de motivação o que vem primeiro é o pensamento voltado ao salário. O dinheiro é sim um fator que pode motivar as pessoas, desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, Chiavenato (2008) menciona que a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro de repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência, onde tudo se repetia indefinidamente. O mundo mudou, as organizações mudaram. O Serviço Público vem tentando acompanhar essa mudança. Tem-se conhecimento de que uma grande parcela das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas.

Contudo, as recompensas não-financeiras representam também uma grande oportunidade para as organizações motivarem seus colaboradores. Se analisarmos a escala de necessidades de Maslow (2000) saberemos avaliar qual a verdadeira motivação do funcionário.

Na figura 01 abaixo vemos como se desenvolve a escala de Maslow, um estudioso da Administração que colocou as vontades humanas em forma de pirâmide. A hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide, conforme demonstra abaixo:

- **necessidades fisiológicas (básicas)**, tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- **necessidades de segurança**, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;

- **necessidades sociais ou de amor**, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- **necessidades de estima**, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- **necessidades de auto-realização**, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!". É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais".

Figura nº 01 – Pirâmide da Escala de Necessidades de Abraam Maslow



Assim para Maslow, o homem é motivado por necessidades organizadas numa hierarquia de relativa prepotência¹. Isto quer significar que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi relativamente satisfeita. McGregor resumiu de maneira excelente a teoria de Maslow, estruturada em cinco níveis, merecendo a transcrição:

“Necessidades Fisiológicas

O homem é um animal dotado de necessidades; assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. Esse processo não tem fim: é contínuo, desde o nascimento até a morte.

¹ MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970.

As necessidades do homem estão organizadas numa série de níveis, ou numa hierarquia de valor. No nível mais baixo, mas de grande importância quando não satisfeitas, estão as necessidades fisiológicas. O homem só busca o pão quando não há pão. A menos que as circunstâncias sejam especiais, suas necessidades de amor, 'status' e reconhecimento são inoperantes quando seu estômago está vazio há um certo tempo. Mas quando ele come regularmente e de maneira adequada, a fome cessa de ser motivação importante. O mesmo ocorre em relação às outras necessidades fisiológicas do homem: de descanso, exercício, abrigo, proteção contra intempéries, etc.

A necessidade satisfeita não motiva comportamento. Esse é um fato de profunda significação comumente ignorado pelo conceito tradicional de administração. Consideremos a necessidade de ar. O ar não causa efeitos importantes de motivação sobre nosso comportamento a não ser quando ficamos privados dele.

Necessidades de Segurança

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas no nível imediatamente superior começam a dominar o comportamento do homem; começam a motivá-lo. Essas são as chamadas necessidades de segurança. São necessidades de proteção contra o perigo, a ameaça, a privação. Algumas pessoas erroneamente se referem a elas como necessidade de proteção. Entretanto, a menos que a pessoa esteja numa relação de dependência em que há uma privação arbitrária, ela não procura proteção. Há necessidade de ter oportunidade mais justa possível. Quando a pessoa confia nessa oportunidade, está mais do que disposta a correr riscos. Mas quando se sente ameaçada ou dependente, sua necessidade é de garantia de proteção.

Não é preciso frisar que as necessidades de segurança podem ter grande importância na empresa, pois é claro que todo empregado industrial está em relação de dependência. Ações administrativas arbitrárias, comportamentos que provoquem incerteza no empregado com respeito à sua permanência no emprego, ou que reflitam favoritismo ou discriminação, bem como política administrativa imprevisível, podem ser poderosos motivadores

de necessidade de segurança nas relações de emprego em todos os níveis, do operário ao vice-presidente.

Necessidades sociais

Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele não está mais temeroso a respeito do seu bem-estar físico, suas necessidades sociais tornam-se importante fator de motivação de seu comportamento; necessidades de participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade e afeto vêm a tona.

Na verdade, a administração sabe da existência dessas necessidades, mas, erroneamente, acha que elas representam certa ameaça à organização. Muitos estudos demonstram que o grupo de trabalho bastante unido e dotado de grande coesão é muito mais eficiente para a realização dos objetivos da organização do que indivíduos isolados.

Entretanto, a administração, temendo a hostilidade grupal aos seus objetivos, muitas vezes procura, com afincado, controlar e dirigir os esforços humanos em sentidos incompatíveis com a sociabilidade e a tendência grupal dos seres humanos. Quando as necessidades sociais do homem são assim contrariadas - e, talvez, também suas necessidades de segurança -, ele comporta-se de maneira a impedir que sejam atingidos os objetivos da organização. Torna-se resistente, antagonico hostil. Mas esse comportamento é consequência e não causa.

Necessidades do ego

Acima das necessidades sociais - aquelas que não motivam até que necessidades de nível mais baixo estejam razoavelmente satisfeitas - estão outras da maior importância para a administração e para o próprio homem. São as necessidades do ego, as quais pertencem às duas classes:

- 1. Necessidades relacionadas com o amor-próprio: autoconfiança, realização, competência, conhecimento, independência.*
- 2. Necessidades relacionadas com a própria reputação: "status", reconhecimento, aprovação, respeito.*

Diversamente do que ocorre com as de nível mais baixo, essas

necessidades são raramente satisfeitas: o homem procura indefinidamente mais satisfação dessas necessidades, assim que se tornam importantes para ele. Mas elas não surgem de maneira significativa até que as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança estejam razoavelmente satisfeitas.

A organização industrial típica oferece poucas oportunidades de satisfação dessas necessidades egoístas para as pessoas colocadas nos níveis mais baixos da hierarquia. Os métodos convencionais de organizar o trabalho, particularmente nas indústrias de produção em massa, dão pouca consideração a esses aspectos da motivação. Se as práticas da administração científica fossem preparadas com o fito específico de oposição a essas necessidades, dificilmente poderiam atingir esse propósito melhor do que o fazem.

Necessidade de auto-realização

Finalmente - na hierarquia das necessidades humanas - há o que podemos chamar de necessidades de auto-realização. Essas são as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento, de ser criador no sentido mais alto do termo.

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimente com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim, as necessidades de auto-realização permanecem inativas.”²

Nessa perspectiva, pode-se visualizar a real posição hierárquica das necessidades do servidor do Poder Judiciário, e assim motivá-lo. As organizações podem satisfazer seus servidores, nos diferentes níveis, como demonstrado por Morgan (1996):

² MCGREGOR, Douglas. “O Lado Humano da empresa”. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte L.. *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 48-52.



Conclusão:

Sabendo-se que o Poder Judiciário tem autonomia, mas no que tange a salários precisa de aprovação para conceder aumentos ou recompensas salariais (decretos, leis, etc), o que se procura é fazer com que seu funcionário seja motivo de outra forma. Nesse aspecto entra-se numa esfera difícil, pois o servidor público, principalmente o concursado, após o seu estágio probatório, se acomoda em seu serviço rotineiro, em seu salário e começa a apenas 'frequentar' seu local de trabalho, passa a ser o marasmo do 'serviço público', sem motivação. Só que com esse cenário montado, o local de trabalho fica cada vez menos adequado. O servidor desmotivado acredita que tudo está ruim: colegas despreparados, salário incompatível, local ruim e desestruturado, enfim, nada mais aos olhos desse servidor é adequado.

O que podemos citar é que o Poder Judiciário utilize de outras ferramentas e sistemas para motivar e recompensar os seus membros, colocando à disposição destes, não apenas salários, férias, prêmios, promoções, mas também outras recompensas menos visíveis como transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional, os cursos de

capacitação, folgas por produtividade, programas de integração, dentre vários outros que seriam adequados à cada necessidade hierárquica apontada anteriormente.

O que se objetiva não é apenas obter mais dos servidores, mas sim um olhar mais humanista que permita uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos, e façam com que os líderes atuem de forma consciente e busquem uma interseção entre os mais legítimos interesses de cada servidor.

Referência Bibliográfica:

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo. Atlas. 1996.