UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL-UAB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO-UFMT
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA

CLEIDE VIVIAN DE OLIVEIRA NEVES

MOTIVAÇÃO: Os Desafios da Área de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Públicas

Primavera do Leste- 2011

CLEIDE VIVIAN DE OLIVEIRA NEVES

MOTIVAÇÃO: Os Desafios da Área de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Públicas

Trabalho de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade a distância do Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso, como requisito obrigatório à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Professor Msc. Antônia Ieda Delfino.

Co-orientador: Professor Esp. Paulo Fernando Chmick.

Primavera do Leste- 2012

CLEIDE VIVIAN DE OLIVEIRA NEVES

MOTIVAÇÃO: Os Desafios da Área de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Públicas

Trabalho de Curso apresentado à Coordenação à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade a distância - FAeCC/UFMT, como requisito obrigatório à obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora:

Prof. Msc. Antônia Ieda Delfino
Orientador(a)/Presidente

Prof. Esp. Ederaldo José de Lima
Membro

Prof. Esp. Marcelo Castro Carvalho
Membro

Parecer Final da Banca:

_____

_____

_____

_____

Nota Final: _____

Data da Aprovação: ____/____/_____

Primavera do Leste - 2012

DEDICO ao meu filho Luiz Felipe Neves, que é a inspiração de continuar lutando e a certeza de que todo o esforço valeu a pena. A minha força está no brilho dos seus olhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de estar podendo cursar uma especialização novamente pela UFMT, que é onde fiz minha graduação a qual muito me orgulho.

Agradeço imensamente ao meu tutor de curso e de TCC, professor Paulo Fernando Chmik que contribuiu durante todo o decorrer do curso estando prontamente disposto a solucionar e ajudar em todas as dúvidas que surgiram no decorrer do mesmo. Meu muito obrigado, quero deixar aqui registrado o meu reconhecimento, respeito, admiração e a minha sincera homenagem.

“Eu creio em mim mesmo. Creio nos que trabalham comigo, nos meus amigos e na minha família. Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar, contanto que eu me esforce para alcançar com meios lícitos e honestos. Creio nas orações e nunca fecharei meus olhos para dormir, sem pedir antes à devida orientação a fim de ser paciente com os outros e tolerante com os que não acreditam no que eu acredito. Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente, que não depende da sorte, da magia, de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe. Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar. Serei cauteloso quando tratar os outros, como quero que eles sejam comigo. Não caluniarei aqueles que não gosto. Não diminuirei meu trabalho por ver que os outros o fazem. Prestarei o melhor serviço de que sou capaz, porque jurei a mim mesmo triunfar na vida, e sei que o triunfo é sempre resultado do esforço consciente e eficaz. Finalmente, perdoarei os que me ofendem, porque compreendo que às vezes ofendo os outros e necessito de perdão.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar os desafios da área de Gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas, o qual será analisado mais precisamente os servidores do Poder Judiciário efetivos, lotados em Primavera do Leste-MT, através de um levantamento de dados, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Foi feita uma investigação através de livros, revistas e *web sites*, para então levantar dados referentes à motivação ou falta dela no setor público, uma vez que esta tem sido um problema significativo no setor público. Ao longo do tempo as pessoas tomaram um lugar de destaque e hoje o Gestor já tem conhecimento do quanto seus colaboradores interferem no bom andamento e na produção tanto nas empresas públicas quanto privadas. Cada vez mais recomenda-se que o esforço e o trabalho individual passe a contar como forma de reconhecimento e fator motivacional, passando o colaborador a ocupar hoje um papel de destaque com fonte principal no bom andamento da organização, o que não é diferente da organização pública. O principal objetivo do presente trabalho foi levantar junto aos servidores efetivos do Poder Judiciário em Primavera o nível de motivação que abarca esses trabalhadores bem como tentar visualizar as principais barreiras e empecilhos para que os mesmo se sintam motivados. Foi feito uma pesquisa com 31 servidores efetivos e o que se percebe é que os mesmo se encontram um tanto quanto desmotivados e sem perspectivas de melhoras. Foi aplicado o estudo através de questionários, tabulados os dados e passados para gráficos a fim de análise e comparação. Ao contrário das empresas privadas as empresas públicas ainda em sua maioria não se conscientizou do papel fundamental dos gestores públicos, principalmente no que se refere ao seu papel como responsável e motivador. Ao longo do tempo vários estudos foram realizados para se levantar os reais motivos que levam uma pessoa a se sentir motivada e nem sempre o mesmo se limita a salários ou recompensas, mas ao incentivo e ao reconhecimento. Verificou-se assim que há uma emergente necessidade por novas políticas, no que se refere à motivação, oferecendo aos trabalhadores uma melhor recompensa, tanto salarial quanto em forma de reconhecimento. Assim, a presente pesquisa é apenas um início de um trabalho que pode ser aperfeiçoado e estudado mais a fundo, para fins de melhorias do serviço e políticas públicas a ser implanto pelas atuais gestões.

Palavras-chaves: Motivação. Organizações Públicas. Recurso Humanos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the challenges in the area of Human Resource Management in public organizations, which will be analyzed more precisely the servers of the Judiciary troops, stationed in East Spring-MT, through a data collection and literature search and field research. An investigation through books, magazines and web sites, and then collect data related to motivation or lack of it in the public sector. It is known that over time people took pride of place today and the manager is already aware of how their employees interfere with success and production companies both in public and private. Increasingly it is recommended that individual effort and the work will count as a form of recognition and motivational factor, from the developer plan to occupy a prominent role with the main source of progress in the right organization, which is not unlike the public organization . The main objective of this study was to raise with the servers effective judiciary in spring the level of motivation that embracing these servers and try to visualize the main barriers and obstacles so that even if motivated. He was made an actual survey of 31 servers and we can see is that the same are somewhat discouraged and no prospect of improvement. Was applied to study through questionnaires, tabulated data and passed to graphics to analysis and comparison. Unlike the private enterprises still mostly not conscious of the role of public managers, particularly with regard to their role as responsible and motivating. Over time several studies were conducted to raise the real reasons that lead a person to feel motivated and not always limited to the same wages or rewards, but the encouragement and recognition. Thus, this research is just a beginning of a work that can be improved and studied further, for purposes of service improvements and public policies to be implemented by current efforts.

Keywords: Motivation. Public Organizations Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01 –Sexo ---------- 29
Gráfico 02 – Idade---------- 30
Gráfico 03 - Grau de escolaridade ---------- 30
Gráfico 04 - Tempo que trabalha no Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso--- 31
Gráfico 05 - Exerce alguma outra atividade remunerada---------- 31
Gráfico 06 - Faz ginástica laboral 3 ou mais vezes por semana---------- 32
Gráfico 07 - Pratica alguma atividade física 02 vezes ou mais por semana---------- 33
Gráfico 08 - Qualidade do sono---------- 33
Gráfico 09 - Grau de atenção que deve ter durante o trabalho---------- 34
Gráfico 10 - Qual a sensação por tamanha exigência mental exigida---------- 35
Gráfico 11 - Faz parte do quadro de funcionário do Tribunal de Justiça Por Quê---- 35
Gráfico 12 - Está satisfeito com o seu trabalho no quadro funcional do TJ/MT-------- 36
Gráfico 13 - Se sente motivado para trabalhar---------- 36
Gráfico 14 - Acredita que o salário é compatível com a responsabilidade e a importância de sua atividade desempenhada---------- 37
Gráfico 15 - Está satisfeito com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários do TJ/MT---------- 37
Gráfico 16 - Acredita que este esteja realmente sendo aplicado de forma eficaz e justa---------- 38
Gráfico 17 - Já foi elogiado por seus superiores pelo trabalho que desempenha------- 38
Gráfico 18 – Se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho---------- 39
Gráfico 19 - Se sente motivado pelo incentivo dado pelo método ORDEM quando alcança as metas propostas---------- 39
Gráfico 20 - Já olhou nos quadros onde ficam fixadas as metas de todas as secretarias e já fez um comparativo entre as produtividades alcançadas---------- 40
Gráfico 21 - Sente que há um constante *feedback* como superior imediato---------- 41
Gráfico 22 - Alguma vez já se afastou do trabalho por problemas de estresse, depressão ou qualquer outro problema de saúde---------- 41

SUMÁRIO

RESUMO ---------- 07
LISTA DE ILUSTRAÇÕES E DE TABELAS---------- 09
1 INTRODUÇÃO---------- 11
1.1 Problema ---------- 12
1.2 Justificativa---------- 12
1.3 Objetivos---------- 13
1.3.1 Objetivos gerais---------- 13
1.3.2 Objetivos específicos---------- 13
1.4 Metodologia---------- 13
2 O QUE É MOTIVAÇÃO---------- 14
2.1 Clima Organizacional---------- 14
2.2 A Nova Gestão Pública no Brasil---------- 20
2.3 A Motivação no Serviço Público---------- 22
3 UNIVERSO DA PESQUISA---------- 27
3.1 Apresentação da Empresa---------- 27
3.2 Coleta de Dados---------- 28
3.3 Instrumento de Coleta de Dados---------- 28
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO FÓRUM DE PRIMAVERA DO LESTE---------- 29
4.1 Aplicação e Resultados---------- 29
4.2 Gráficos---------- 29
4.2.1 Questões Gerais Sobre os Entrevistados---------- 42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS---------- 43
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS---------- 45
ANEXOS---------- 47

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem o intuito de abordar sobre a motivação nas organizações públicas, em específico as políticas adotadas pela área de recursos humanos e suas formas de motivar os servidores ou pela falta dessas, através de análises bibliográficas sobre estudos já existentes sobre esse assunto, colocando a motivação como foco central do presente trabalho.

Foi feito uma pesquisa de campo através da aplicação de questionários para levantamento do grau de motivação do servidor público do fórum de Primavera do Leste-MT.

Durante muito tempo as pessoas eram vistas apenas como robôs e peças chaves para uma produção satisfatória nas organizações, com o passar do tempo esse contexto foi mudando e muito, até se perceber o papel que os fatores motivacionais causavam no funcionário refletindo assim na produção de forma significativa.

Identificar os fatores que motivam e-ou desmotivam o servidor público, afetando assim o seu desempenho sem dúvida alguma é um grande desafio para o gestor público nos dias de hoje, haja vista que o servidor público não é visto ainda como parte fundamental do processo de prestação de serviços, não lhe sendo muitas vezes dispensados a atenção merecida.

Organizações públicas investem em equipamentos, maquinários, mas não investem nas pessoas como serem únicos, individuais, com motivações e perspectivas diferenciadas uns dos outros.

Diante das discussões sobre o papel que a motivação de um funcionário contribui positiva ou negativamente em sua produção dentro de uma organização, surge então a necessidade de se saber qual o papel da área de recursos humanos frente a essa realidade. De que forma uma organização pública pode contribuir e manter seus colaboradores motivados, é o assunto chave para o presente estudo, destacando ainda o nível de satisfação desse servidor, pontos positivos e negativos que acaba o motivando para o desempenho de suas funções.

Fato preponderante é ainda descobrir as fontes que motivam e desmotivam o servidor de carreira, já que o mesmo se encontra em uma posição diga-se de certa forma estável, fazendo uma análise sobre quais fatores o mantém motivado.

1.1 Problema

Diante das discussões sobre o papel que a motivação de um funcionário contribui positiva ou negativamente em sua produção dentro de uma organização, surge então a necessidade de se saber qual o papel da área de recursos humanos frente a essa realidade.

Como anda a motivação do funcionário público, mais especificamente o servidor efetivo do Poder Judiciário de Primavera do Leste-MT e quais os fatores que mantém o funcionário público motivado?

1.2 Justificativas

A motivação, ou falta desta pode ocasionar em um bom trabalho o ainda prejudicar no desempenho deste. Sem dúvida alguma abordar sobre a motivação ou falta desta no setor público torna-se de extrema importância, uma vez que o serviço público é hoje visto em grande maioria como uma prestadora de serviços á população onde nem sempre o atendimento acontece de forma satisfatória.

Por essa razão o presente estudo pauta-se na extrema importância, uma vez que visa analisar sobre o grau de motivação do servidor para desempenho de suas atribuições no serviço público.

A escolha do tema se deu em razão da Especialização ser em Gestão Pública e ainda porque a pesquisadora desenvolve suas funções trabalhistas no setor público, mais precisamente no Fórum de Primavera do Leste, onde se desenvolveu o presente estudo, sendo de extrema importância para o setor público o presente trabalho, uma vez que este traz subsídios e elementos necessários para o desenvolvimento de uma melhoria em políticas públicas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos gerais

Identificar os fatores que motivam e-ou desmotivam o servidor público, afetando assim o seu desempenho dos servidores do poder Judiciário do estado de Mato Grosso em Primavera do Leste-MT.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar bibliografias disponíveis sobre o tema;
- Investigar os fatores motivacionais que possam incentivar os colaboradores da instituição pública para sucesso em suas tarefas;
- Verificar o grau de comprometimento do funcionário público para com a instituição que atua;
- Analisar as mudanças de comportamentos e necessidades motivacionais;
- Avaliar a credibilidade e satisfação do funcionário público frente a organização em que atua.

1.4 Metodologia

A análise foi realizada com servidores efetivos do Tribunal de Justiça, lotados no Fórum de Primavera do Leste/MT nos dias 30 de janeiro a 03 de fevereiro do ano de 2012.

A amostra foi constituída por aplicação de questionário a 43 dos 72 servidores da referida instituição, sendo feita uma observação das respostas transformando-as em tabelas para fins de comparação e observações pertinentes.

Após tal análise prossegue-se com a elaboração de um relatório (laudo) com descrição de fatores que interferem na motivação ou falta dela pelos servidores questionados.

2 O QUE É MOTIVAÇÃO

A palavra motivação é originária do Latin “motivus”, que significa movimento, coisa que se movimenta. Assim ela significa mobilidade, mexer-se. Quando relacionada a pessoas entende-se que a mesma signifique movimentação, ou seja algo que seja capaz de motivar ou fazer com que essa pessoa mexa-se, se sinta com motivos suficientes para determinada ação.

Por isso cada vez mais as organizações buscam manter em seus quadros pessoas motivadas por excelência, bem como aquelas que tem a capacidade de motivar e influenciar as demais.

Para Chiavenato (2009, p. 145),

> A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A administração científica baseava-se na estreita concepção do *Homo oeconomicus*. A experiência de Hawthorne[1] teve mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas e generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador na situação de trabalho.

Assim, o que se percebe é que com a evolução da administração ao longo do tempo, ficou constatado que não o salário não é o único fator motivador do trabalhador, mas também é motivado por questões ligadas as recompensas sociais e simbólicas.

O mundo moderno exige que cada vez mais as pessoas sejam excelentes naquilo que fazem e em conseqüência acabam por escolher as pessoas que tem condições de se manterem ou serem pessoas motivadas. As organizações entendem que a motivação trata-se de fator fundamental para que essa também tenha uma produção satisfatória.

De acordo com Gil, (2008, p. 201)

> As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez é a chave do comprometimento.

O que se percebe dessa forma que a motivação te sido fator determinante para se conseguir uma vaga de emprego em muitas vezes. Cada vez mais as organizações cobram de seus gestores ou escolham aqueles que têm acima de tudo a capacidade de se manter entusiasmados com o trabalho bem como a de manter assim os seus colaboradores, exercendo

[1] Foi uma pesquisa que a empresa Western Eletric Co. fez em sua fábrica de Hawthorne, em Chicago. Uma equipe de pesquisadores da Universidade de Harvard foi solicitada a estudar a influência das condições de trabalho – principalmente a iluminação – na produtividade dos operários.

assim o papel de líder, influenciando pessoas e as impulsionando, uma vez que isso se resulta em melhoria de produção ou um melhor desempenho de trabalho. Sobre essa questão Chiavenato (2009, p. 144) assegura que,

> O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

Assim, pode-se constatar que líder é aquele que tem o poder de influenciar pessoas e fazer com que as mesmas façam o que lhes é proposto, comportamento atribuído à segurança e credibilidade que o líder lhes passa. Uma organização que queira atingir o sucesso deve antes de mais nada verificar o perfil de sua liderança, não no que se refere à execução das tarefas – ato atribuído aos liderados – mas à capacidade de liderança, à coordenação de problemas, capacidade de motivar os seus liderados e conhecedor das tarefas a serem executadas.

A Teoria Humanista dentro da Administração foi uma teria de tratou de estudar os seres humanos nas organizações como fatores extremamente importantes e dotados de especificidades, prevalecendo antes de tudo a pessoa como peça fundamental de essencial a cada processo de produção ou desempenho de função. Foi a partir desse marco que a pessoa passou a ser vista como peça fundamental, tendo sido vista a partir de então como pessoa merecedora de respeito, inclusive de suas individualidades, onde não se tratava apenas de números, mas com pessoas com motivações diferentes para o que se executa.

Chiavenato (2009, p. 173) ensina que,

> O ser humano é um animal social dotado de necessidade: cada pessoa se caracteriza por necessidades tipicamente humanas que a conduzem a certos comportamentos com o propósito de satisfazê-las, como se as necessidades gregárias, que levam a relacionamentos cooperativos, e as interdependentes, que levam as pessoas a viverem em grupos ou em organizações sociais e a conviverem com outras pessoas diferentes.

Para a Teoria Humanista portanto, a empresa deve se preocupar com os processos organizacionais e com o deslocamento do comportamento individual das pessoas na organização para o comportamento organizacional como um todo. Dessa forma os humanistas enfatizam as pessoas, mas dentro das organizações que servem de meio ambiente que as aglutina. A ênfase nas pessoas deve ocorrer num contexto organizacional mais amplo que é a empresa ou organização na qual se está inserido.

Sobre motivação ainda para Chiavenato ressalta que, “o comportamento humano é orientado para objetivos: os objetivos individuais são complexos e mutáveis. Daí a importância dos objetivos humanos básicos e fim de compreender claramente o comportamento das pessoas. A motivação está por trás disso”.

Para Gil ainda (2008, p. 202), “a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um dispões de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”.

Dessa forma para o autor, a motivação surge das necessidades que foram satisfeitas, não podendo essas estarem dependentes de ações de outras pessoas. Levando a crer que dessa forma o líder não tenha o poder de motivar as pessoas, mas tenha a prerrogativa de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

Sobre essa questão descreve Gil (2008, p. 203), “os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades”.

Percebe-se portanto, que os indivíduos tem milhares de necessidades ao mesmo tempo e esta é substituída por outras, assim que satisfeita.

Macêdo (2007, p. 100) assegura que, “à medida que a educação desenvolve as pessoas, seus referenciais e seus modelos de interpretação da realidade se modificam”, o que leva a crer que uma pessoa à medida que vai se desenvolvendo como pessoa vai transformando a sua maneira de ver o mundo e consequentemente suas prioridades.

Uma importante teoria sobre motivação e talvez uma das mais respeitadas e conhecidas trata-se da Teoria de Maslow, que é particularmente importante no ambiente do trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Avalia Gil que (2008, p. 206),

> Os gerentes ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas, tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho.

Analisando a partir desse pressuposto o que se percebe é que a questão financeira ou salarial não é a única determinante capaz de motivar o trabalhador, mas há uma série de

necessidades sistematizadas de forma hierarquicamente que são estabelecidas e devem ser cumpridas uma a uma para que então possa se atingir a outra.

Fonte: Chiavenato. (2009, p. 175)

Assim, para Maslow existem cinco níveis de necessidades acima descritas, onde ainda descreve que somente as necessidades não-satisfeitas são fontes de motivação. Para Macêdo (2007, p. 93),

> A teoria da Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoas e da auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais.

Valendo desse pressuposto, percebe-se que a motivação trata-se de uma sequência de necessidades que à medida que são atendidas, são substituídas por outras, dessa forma e orientando-se pela pirâmide de Maslow tem-se certo que uma pessoa se não tiver suas necessidades básicas satisfeitas, no caso de um servidor público, se o mesmo não tiver as necessidades fisiológicas atendidas, dificilmente ele terá condições de pensar em auto-realização, já que está sendo privado do básico.

Descreve Maciel da Silva (2006, p. 13),

> Ao analisar as diversas manifestações apresentadas sobre motivação, percebe-se claramente que esta se dá em função dos motivos ou necessidades, razão pela qual, para se compreender o seu significado, primeiramente, torna-se imprescindível entender a definição do que seja essa variável.

Ainda descreve Macêdo (2007, p. 99) que, “a motivação – ou ausência dela – é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionem para algumas pessoas, mas não para outras”. Dessa forma o grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado.

2.1 Clima Organizacional

A área de Recursos Humanos vive um período de mudanças, no qual o ideal nem sempre corresponde ao real. A competitividade globalizada vem mudando o foco da gestão de pessoas nas empresas brasileiras, que tentam se adaptar aos novos tempos.

Tendo em vista que toda mudança implica renovação cultural, para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão de desempenho profissional em adequação às novas necessidades da empresa.

De acordo com Sucesso (2007, p. 53),

> A pesquisa de clima parte da avaliação pessoal, portanto a percepção é variável de indivíduo para indivíduo. O estilo autoritário do líder, por exemplo, pode afetar negativamente a qualidade de vida de uma pessoa e não incomodar outra; a falta de determinado material de trabalho pode fazer com que alguém se negue a dar continuidade ao que faz, sentindo-se desmotivado, enquanto outro pode improvisar uma ferramenta, ou criar um instrumental alternativo, percebendo a oportunidade como um espaço para a criatividade, contribuindo de maneira positiva para melhorar sua qualidade de vida.

Assim, para ter-se uma equipe satisfeita e com atuação mais participativa, faze-se necessário algumas ações por parte da organização para que estes objetivos sejam atingidos.

Nesse sentido é fundamental neste trabalho, trazer à baila os esclarecimentos de alguns doutrinadores que fortalecem opiniões sobre o clima organizacional em empresas públicas e privadas para então entendermos um pouco sobre a Qualidade de Vida dos Servidores do Tribunal de Justiça lotados em Primavera do Leste/MT de onde se extrairá dados sobre o clima organizacional bem como os pontos de vistas a partir desses servidores.

Diante disso, é necessário que se tenha conhecimento do clima organizacional através de pesquisas para o levantamento de necessidades, com o objetivo de mapear e/ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

É necessário que se crie uma base de informações, que identifique e compreenda os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e mostre definidos os planos de ação que tragam melhoria de clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da organização.

Com essa atitude, o índice de motivação dentro de uma organização, tende a elevar-se, tendo em vista que os colaboradores se consideram importantes, pois acreditam que há interesse pela organização de querer ouvi-los e saber sua opinião, pois é a motivação que influencia as pessoas para a ação.

E, nesse contexto, Coda (2001, p. 208) afirma que "as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas percepções e atitudes e suas motivações. Motivação é a força que nos estimula a agir".

Por isso, é importante conhecer, identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com sua atuação frente à vida, pois motivação é um fenômeno contínuo, não estando definitivamente resolvido para cada indivíduo, e cada momento motivacional é único para cada pessoa.

Dessa forma, a motivação consistir na estimulação das pessoas para o trabalho enfatizando a noção de compromisso e obrigação do trabalhador em um jogo de recompensas e sanções. Muitas empresas estão preferindo que as pessoas sejam capazes de criar o próprio entusiasmo. Essas pessoas têm um projeto bem definido, constroem suas próprias esperanças e buscam um meio para atingir suas expectativas, dentro da empresa, mesmo fazendo parte de uma determinada cultura organizacional. É importante assinalar que os conceitos de cultura, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho não são intercombináveis, tendo em vista que o clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar, pois mapeia o ambiente interno que varia segundo a qualidade de vida e motivação dos agentes.

Também, aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira, eventualmente, provocam na cultura organizacional, que constituem sistemas de referenciais simbólicos e moldam as ações de seus membros segundo certo figurino.

Para Elliot *apud* Chiavenato (1999, p. 139), "cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização".

Diante disso, pode-se observar que o clima organizacional é. De certa maneira, o reflexo da cultura da organização, ou correspondem aos efeitos dessa como um todo.

Portanto, sendo o clima organizacional resultante da cultura das organizações e de seus aspectos positivos e negativos (conflitos), assim como influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Sem dúvida alguma o clima organizacional tem grande interferência e deve ser observado também na nova gestão pública a qual tem sofrido grandes mudanças como forma de melhorias. O setor público se vê a cada dia mais obrigado a melhorar e se adequar às mudanças que têm ocorrido no mundo contemporâneo.

2.2 Nova Gestão Pública no Brasil

Nas últimas décadas tem acontecido uma grande transformação econômica e social no Brasil, o que tem resultado inclusive em mudanças de hábitos e serviços, uma vez que a modernidade e a mudança exigem novas atitudes e comportamentos dos diversos segmentos. Tais atitudes acabaram por exigir também grandes mudanças nos serviços prestados pelo Estado, obrigando-o a uma reorganização e implementação de novas formas de Gestão.

Assegura Paula (2010, p. 107) que,

> A história da administração pública brasileira foi marcada pelo autoritarismo e por três tipos de patrimonialismo: o tradicional, o burocrático e o político. Vale ressaltar que os dois últimos moldaram a tecnocracia brasileira do regime militar, que sofisticou o uso patrimonial dos cargos públicos e reforçou o caráter centralizador do Estado.

Essa é uma visão que se alastra e está impregnada à idéia de Estado e tratou de acabar com a credibilidade de cidadão para com a administração, uma vez que o Estado sempre centralizou suas decisões e ações.

Com o passar do tempo viu-se a necessidade de mudança e novos rumos para a administração pública, no entanto a cultura ainda faz parte do pensar dos governados.

Peter Drucker (1991), usa uma expressão que descreve como “sociedade em turbulência”, o que leva a crer assim também que a partir dessa visão as organizações tanto as públicas quanto as privadas devem se adaptar para que então consigam sobreviver ao mundo

das mudanças e sofram o quanto menos para a nova realidade, uma vez que é apenas pela mudança que o progresso se faz acontecer.

A Administração Pública tem como finalidade atender as pessoas e as necessidades dos cidadãos, devendo seguir alguns princípios, como a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência, que norteiam a mesma e são preceituadas pela Constituição Federal no seu art. 37, *caput*, tendo como objetivo sempre a garantia do cumprimento do dever legal PR parte da administração pública através de seus representantes.

Maximiano (2009, p. 07) sobre o público esclarece,

> O governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um País ou Nação. São funções do Estado: arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, diplomacia e segurança pública, entre outras. O governo cuida dessas funções por meio da organizações de vários tipos: órgão da administração pública direta (como os ministérios e secretarias), autarquias (como as universidades públicas), fundações e empresas estatais.

Dessa forma o Governo existe para atender o povo, garantindo seus direitos e assegurar que todos os bens pertencentes ao Estado estejam sendo preservados e mantidos com o interesse público prevalecendo sobre os interesses particulares.

Para Matias-Pereira, (2009, p. 7),

> A função principal do Estado-nação no mundo contemporâneo é a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Deve preocupar-se também em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea.

Sabe-se que ao longo do tempo a sociedade tem se transformado, criando novas formas de pensar e novas perspectivas, junto à essa mudança nasce também a necessidade de mudança por parte do estado e na maneira de administrar, assim como tudo que se relaciona à gestão pública contemporânea. Observa-se assim que o papel do Estado aumenta à medida que a economia se desenvolve.

Elucida Matias-Pereira (2009, p. 18) que,

> O esforço para melhorar o desempenho dos governos, por sua vez, passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, especialmente com prestação de serviço de qualidade à população e com a geração de estímulos a desenvolvimento econômico do país.

A população em si tem cada vez mais ficado à espera de que os serviços públicos sejam prestados com qualidade, tem acontecido o que se denomina de liberdade de imprensa e cada vez mais em números maiores a população tem recorrido às prerrogativas que lhes são oferecidas para reivindicar os seus direitos. Tem acontecido cada vez em número mais elevado a participação popular na vida política dos países no mundo inteiro, e com tal atitude vem crescendo as organizações não governamentais e até a privatização de várias dessas empresas, uma vez que a maneira de se administrar o privado sempre foi mais eficiente e eficaz do que a administração pública. O administrador particular se adere sempre às novas formas de se administrar desde o início e reconhecimento da Administração como ciência.

Estabelece Matias–Pereira(2009, p. 24) que, "a sociedade vem se preocupando e exigindo maior transparência na gestão pública, com o combate à corrupção e com a cobrança de responsabilidade dos gestores públicos".

É perceptível que a administração pública tende a reagir de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais acentuadas suas distorções e ineficiências. A ausência de uma dinâmica intraorganizacional adequada acaba por induzir os membros da organização a aceitar um processo de acomodação de interesses. Isso reflete de forma negativa nas organizações públicas, visto que geram sentimentos de desestímulo e de resistência a mudanças. Explica-se dessa forma, as razões de pouca preocupação com os resultados nas organizações públicas.

2.3 A Motivação no Serviço Público

O servidor público, principalmente nas instituições com menos poder e hierarquia, entenda-se dessa forma, servidores municipais e estaduais (na maioria dos Estados), encontram-se desmotivados, face a não valorização e falta de reconhecimento deste, o que acaba por refletir na qualidade de prestação de serviços por esse executado.

O descrédito e a acomodação têm tomado conta das organizações públicas, e não é raro de se ouvir por aí alguns servidores públicos reclamarem que só não deixam o emprego público em razão da estabilidade que lhes é garantida e assegurada.

O que se percebe nos dias atuais é que ainda prevalece nas organizações públicas o estilo deixado por Taylor, onde o que tem ênfase é a execução das tarefas, deixando de ver as

pessoas como seres humanos individuais e com perspectivas únicas e diferentes um dos outros e não como máquinas executoras de tarefas e produção programada e esperada.

O servidor público não pode ser visto diferente do trabalhador das instituições privadas onde o gestor tem plena consciência de que ele é parte fundamental para um bom desempenho da organização, assim o servidor público precisa ser visto com a necessária importância e ser estimulado um bom desempenho de seu trabalho.

O que ficou sub-entendido ao longo é que o funcionário que é dono de cargo público por fazer jus a certa estabilidade se torna acomodado e em não raras vezes até preguiçoso, o que aliás essa ainda é a mentalidade de grande parte da população quando pensa nessa classe de trabalhadores.

Infelizmente há muitos servidores públicos que não se preocupam em bem desempenhar suas funções e realmente agem de forma desqualificada e desmerecendo toda a classe de serventia pública, comprometendo a todos dessa forma e gerando grande equívocos e injustiças.

As legislações pertinentes ao serviço público infelizmente são vagas, escassas e deixam muito a desejar, não tratando de aspectos que deveriam ser tratados e abordados, no que se refere à área de gestão de recursos humanos.

Outro aspecto que distingue e muitos os servidores públicos e os fatores motivacionais é quando se trata e se reporta às diferentes categorias de agente público, podendo o mesmo integrar a gestão na esfera municipal, estadual ou federal, o que por certo acarreta um nível de necessidade de fontes motivacionais diferenciadas umas das outras, o que caberá por certo um estudo mais aprofundado, sendo que por ora será apenas abordados de forma genérica.

Para Scelsa e Costa (1991, p. 82),

> Considerando os quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente elevaria o número de eficiência e eficácia no âmbito de serviço público.

Com o antigo modo de se administrar, sem profundas modificações profundas no formato das instituições públicas, nas formas de controle, nas relações de trabalho e cultura do setor público, sem foco na missão e orientação para resultados, dificilmente a agenda pública poderá ser realizada com eficácia.

Corrobora com tal sentido Matias-Pereira (2009, p. 53) quando assegura,

> O marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender as crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve procurar rever a forma de prestação de serviços ao público buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

É nítido e notório que para se mudar o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco, no caso, as organizações públicas, exige uma profunda revisão dos modelos organizacionais existentes na atualidade.

Se faz necessário ainda o melhor preparo dos gestores públicos que coordenam esses trabalhadores, tentando descobrir o que as empresas privadas fazem de diferente que tem os servidores motivadas e empenhados e desenvolver com excelência a suas atribuições.

Não se pode dar uma atenção diferente aos fatores motivacionais e de tudo que envolva as organizações públicas e aqueles envolvidos na sua prestação de serviços, os quais são parte fundamental para a mudança de paradigma e de conceito sobre a prestação de serviços públicos.

Para Matias-Pereira (2009, p. 38) ainda,

> As mudanças de paradigmas o mundo exigem uma administração pública bem estruturada, em termos de infraestrutura, tecnologia, de capital humano bem remunerado, treinado e motivado, e, em particular, apoiado pela sociedade.

Não há como pensar em reforma da administração pública e desvinculá-la das pessoas, uma vez que são essas que prestam os serviços e faz com que a máquina pública ande. Portanto se o que se pretende é um serviço público de qualidade, deve-se antes de mais nada se investir nas pessoas que desenvolvem esse serviço, deixando-as motivadas, acrescentando um pouco de humanidade e menos frieza na cobrança apenas de números e metas estabelecidas, uma vez que isso não as motivará, mas ser vistas como “pessoas” e respeitadas com suas individualidades, sendo parte do processo produtivo, e parte significante dele.

Dessa forma é de suma importância que se acrescente nas agendas públicas o repensar no servidor, e ainda ao contrário do que muitos pensam a motivação não se estabelece unicamente em fatores salariais, aliás os fatores sociais e de reconhecimento de acordo com vários autores são bem mais levantes ao trabalhador.

Sobre a questão salarial Chiavenato (2008, p. 314) ensina com grande maestria que,

> Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência.

Talvez seja um caminho para a administração pública repensar sobre a recompensa de outras formas, seja por produção, seja por incentivo, a olhar com bastante critério para que tal medida não acabe por criar certos rumores e descontentamentos favorecendo a alguns afiliados ou protegidos como acontecia anteriormente para a maioria dos cargos de chefia.

A partir do momento em que o Estado trata seus colaboradores de maneira mais adequada e satisfatória para esses, acaba promovendo a motivação dos mesmo, o que consequentemente irá refletir na sua prestação de serviços motivada e de maneira a agir com excelência, acabando assim por atingir um nível elevado de satisfação e o serviço público em contrapartida atinge o seu objetivo maior que é atender com presteza ao cidadão.

Não há porque dispensar atenção diferente aos colaboradores das organizações públicas e das organizações privadas, uma vez que ambos produzem e trabalham com cumprimento de metas e objetivos que lhes são estabelecidos. Fazendo valer desse comentário Gil (2001, p. 15) descreve da seguinte forma:

> Os administradores de recursos humanos de hoje não podem considerar s empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Hoje muitas organizações públicas não tem um planejamento de cargos, carreiras e salários, e consequentemente isso acaba por gerar um sentimento de falta de credibilidade, uma vez que em muitos casos o colaborador melhorou enquanto trabalhador, se qualificou, ou já está na empresa a muitos anos e nem por isso se sente recompensado. Tal descontentamento acaba por se voltar nas suas ações e sua prestação de serviços que pode se dar de forma deficiente em razão e tal sentimento e descrédito com a organização pública.

Por tudo que foi exposto verifica-se que há uma mudança eminente acontecendo nas organizações públicas, assim resta também que se faça uma verificação às pessoas que bombeiam o coração das empresas públicas que são os seus colaboradores, uma vez que não adianta investir em tecnologias, recursos materiais se não se investir nos recursos humanos, se não começar a tratar as pessoas com menos burocracia e se colocar um pouco mais de afetividade, gerando assim um resgate de confiança e credibilidade a muito perdido nas organizações públicas para o seu trabalhador, mesmo sendo este estável, por ter sido aprovado em concurso público, essa estabilidade não lhe é capaz de suprir a falta que sente principalmente de reconhecimento.

O presente trabalho pretende argumentar sobre as vantagens das mudanças de comportamentos e maneiras de se ver o colaborador das organizações públicas como peças fundamentais e essenciais, se não a mais importante para de desenvolver um serviço com excelência, de boa qualidade e que atenda com satisfação e presteza àqueles que procuram pelos órgãos públicos, dando o melhor de si e assim por muitas vezes resolvendo os problemas da população através de uma melhor atenção dada a cada caso, esgotando todas as suas possibilidades de resolução das dúvidas e dificuldades encontradas pelos usuários dos serviços públicos.

Foi feito uma pesquisa de campo através da aplicação de questionários para levantamento do grau de motivação do servidor público do fórum de Primavera do Leste-MT.

Estando certo que com bem pouco esforço a mais pode-se dar um novo ar e aumentar a credibilidade das organizações públicas, atribuindo assim a esta um novo conceito, e com certeza de forma positiva. Resgatando ou quem sabe construindo nova identidade às empresas governamentais.

3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo pesquisado são os funcionários do Tribunal de Justiça lotados em Primavera do Leste. Eles desempenham atividades relacionadas ao atendimento ao publico, pois se trata de uma instituição publica. Para Roesch (1999, p. 18), os levantamentos para definir a área do estudo, usualmente, são usados com grandes populações. Uma população é um grupo de pessoas ou empresa que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. Segundo Lakatos, Marconi (1992, p. 108) afirma que:

A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns.

Enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.

O trabalho se deu através de pesquisa com aplicação de questionário e logo após tabulação desses dados sendo feito por fim a conclusão dos dados obtidos, com ressalvas e recomendações.

3.1 Apresentação da Instituição

A Instituição apresentada no presente estudo é o fórum de Primavera do Leste que situa-se na Rua Benjamim Cerutti, n. 252, Parque Castelândia na cidade de Primavera do Leste-MT, denominado de Fórum Desembargador Gervásio Leite e foi inaugurado em 13 de maio do ano de 1992.

O fórum de Primavera do Leste conta hoje com 72 servidores efetivos lotados na Central de Distribuição, Central de Administração e Central de Mandados, Setor dos Oficiais de Justiça e Agentes da Infância e Juventude, nas quatro varas cíveis, uma vara criminal, um juizado especial cível e criminal, um cartório distribuidor, uma coordenadoria, uma central de mandado, além dos gabinetes dos juízes.

Também tem serviços terceirizados de Psicólogos e Assistentes Sociais, credenciados pelo TJ. Quanto aos postos de limpeza-asseio e conservação, copeiragem, recepção e telefonia são terceirizados por meio de contrato (licitações) entre TJ e empresas específicas.

A terceirização destes postos faz parte da “nova” administração pública que os TJ`s estão implantando, trata-se de trabalho comum em todas as empresas.

O expediente dos fóruns no Estado de Mato Grosso é das 12:00 às 19:00 horas, no entanto bem recentemente os servidores conseguiram voltar o cumprimento dos horários de expediente para 30 horas semanais correspondendo a seis horas diárias, face a um não cumprimento do acordo de aumento salarial para então corresponder o trabalho a sete horas diárias. Já para os servidores com Cargo de Confiança o expediente diário é de 8h diárias.

3.2 Coleta de Dados

A coleta das informações necessárias para aplicação da pesquisa deu-se através de questões fechadas, pois segundo Roesch (1999, p. 26) é o método mais utilizado e preciso para esse tipo de pesquisa. As perguntas foram feitas aos colaboradores, com a promessa de sigilo absoluto de identificação dos mesmos.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta das informações de estudo, utilizou-se questionário com perguntas fechadas, que consiste em um instrumento de coleta de dados, serem lido e respondido diretamente pelos pesquisados. Segundo Roesch (1999, p. 38), o questionário é um método mais utilizado para este tipo de pesquisa, é a forma mais adequada para se chegar a um resultado preciso. Esse tipo de pesquisa permite analisar de forma clara e precisa todo o universo proposto tornando possível a obtenção de grande quantidade de informações em curto espaço de tempo.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NO FÓRUM DE PRIMAVERA DO LESTE

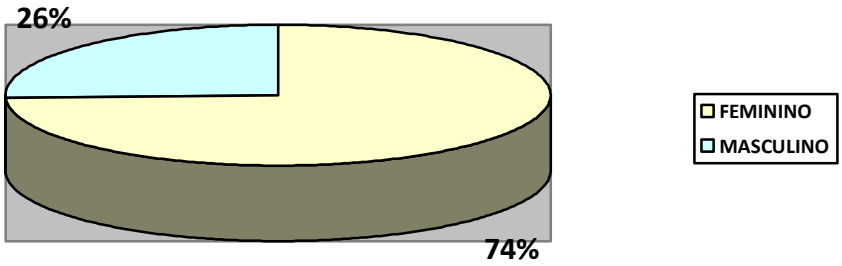
4.1 Aplicação e Resultados

Os resultados obtidos foram através da análise de questionários aplicados a 43 servidores efetivos do Tribunal de Justiça lotados em Primavera do Leste-MT. O referido questionário ainda envolve questões gerais a fim de se levantar o perfil do servidor, tendo ainda questões sobre os fatores motivacionais ou falta deles, no que se refere ao trabalho bem como sobre a credibilidade na instituição.

Após as observações feitas, descritos os fatores motivacionais, ou falta destes, foram feitas sugestões de melhoria de condutas e estímulos que possam motivar os servidores pesquisados.

4.2 Gráficos

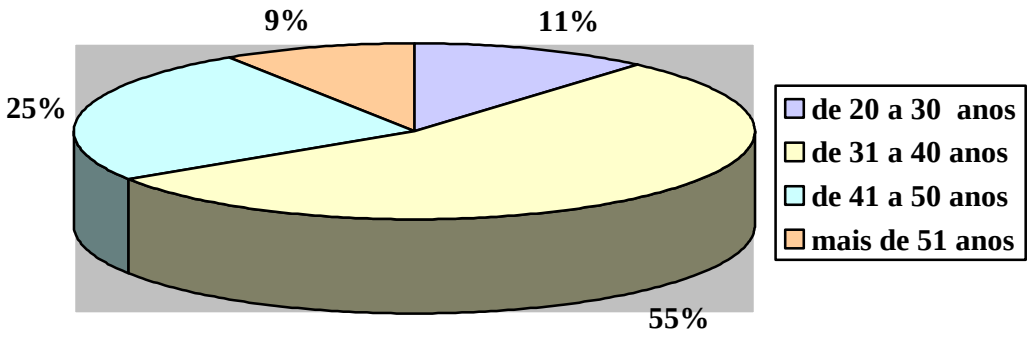
Gráfico 01 - Sexo



Fonte: Própria autora, 2012.

Dos servidores entrevistados 74% são do sexo feminino e 26% são do sexo masculino, percebendo assim uma quantidade maior de mulheres na referida instituição de uma forma geral.

Gráfico 2 - Idade

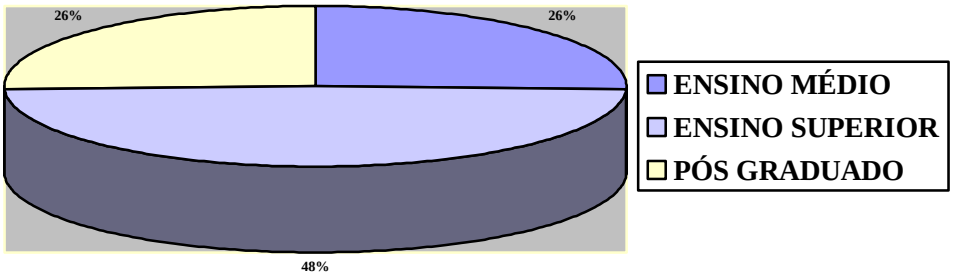


Fonte: Própria autora, 2012.

No fator idade constata-se que apenas 11% dos entrevistados possuem de 20 a 30 anos, sendo que a grande maioria, no presente caso um total de 55% têm de 31 a 40 anos, 25% dos entrevistados têm de 41 a 50 anos e somente 9% possuem mais de 51 anos.

Percebe-se portanto uma faixa etária mediana pela idade da maioria dos entrevistados.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade

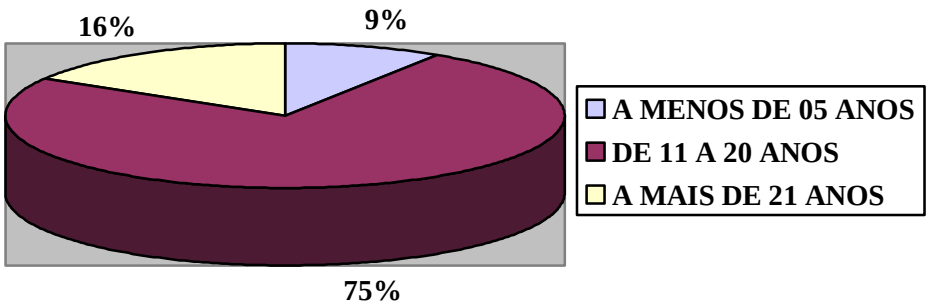


Fonte: Própria autora, 2012.

No fator escolaridade nenhum dos entrevistados possuem somente o ensino fundamental, 26% dos servidores possuem apenas o ensino médio, uma grande parcela, no total de 48% dos entrevistados possuem nível superior e 26% já possuem pós graduação.

Percebe-se portanto um bom nível de escolaridade dentre os servidores entrevistados.

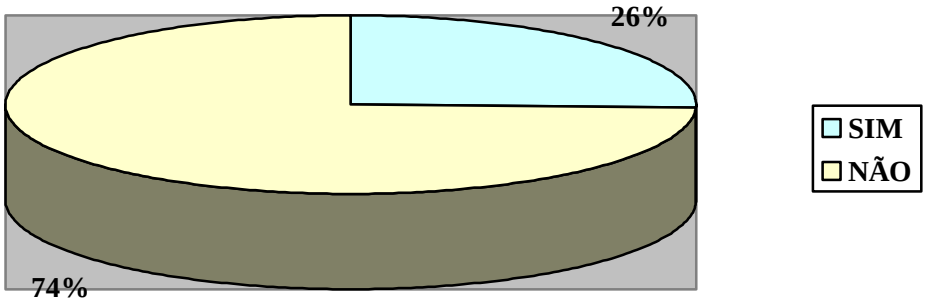
Gráfico 4 - Há quanto tempo trabalha no Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso



Fonte: Própria autora, 2012.

Aqui percebe-se que a maioria dos servidores já possuem um bom tempo de serviço público uma vez que mais da metade dos entrevistados já estão no cargo público de 11 a 20 anos, sendo um total de 75% dos entrevistados. Apenas 9% dos entrevistados possuem menos de 05 anos, sendo que estes referem-se ao último concurso público realizado em 2008, já uma quantia de 16% dos servidores possuem mais de 21 anos de concurso pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso.

Gráfico 5 - Exerce alguma outra atividade remunerada

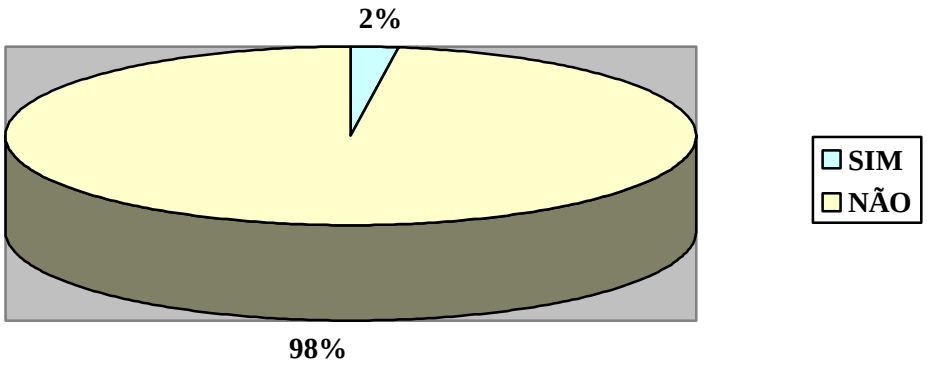


Fonte: Própria autora, 2012.

Já quanto à questão de possuir ou não outro trabalho verifica-se pelas respostas que a maior parte dos entrevistados, mais precisamente 74% não possuem outra atividade laborativa remunerada e já 26% possuem outra atividade remunerada. O que pode, por certo, esses que possuem outra atividade laboral acabam por comprometer um pouco sua boa saúde, uma vez

que já tem uma carga horária um pouco maior e ainda desenvolve em horário extra, atividade diferente, podendo assim acarretar um estresse em razão da jornada de trabalho.

Gráfico 6 - Faz ginástica laboral 3 ou mais vezes por semana



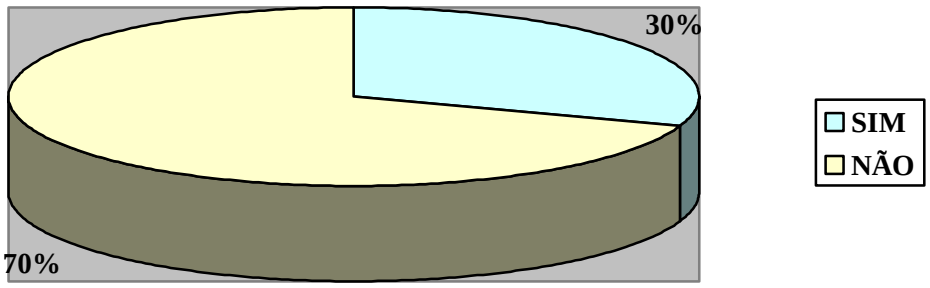
Fonte: Própria autora, 2012.

Dos servidores entrevistados, apenas 2% disse que pratica ginástica laboral 3 ou mais vezes por semana, já os outros 98% dos entrevistados não praticam.

Pode ser que se o Tribunal de Justiça fizesse um trabalho de prevenção e incventivo que causassem a mudança de comportamento desses servidores esse número poderia aumentar significativamente, uma vez que se trata de uma política preventiva ou mesmo de tratamento, o qual poderia ser realizado no horário de expediente mesmo durante uns 10 minutos diários, o que não prejudicaria o desenvolvimento da atividade labora e melhoria por certo o desempenho dos servidores, criando um clima de descontração e ainda prevenindo futuras doenças em razão da repetição de movimentos durante o jornada de trabalho.

A ginástica laboral é um conjunto de exercício que acontecem no ambiente de trabalho geralmente com a finalidade de colocar cada trabalhador bem preparado para a jornada de trabalho diária.

Gráfico 7 - Pratica alguma atividade física 02 vezes ou mais por semana

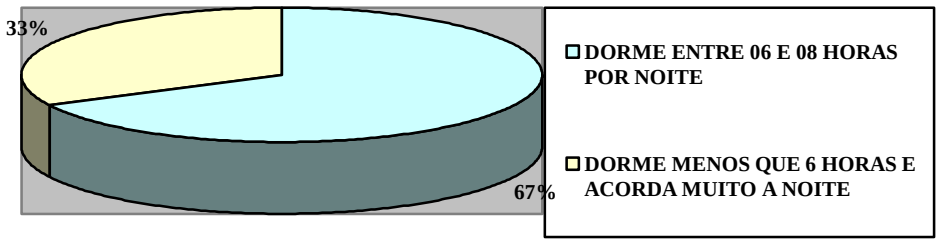


Fonte: Própria autora, 2012.

Já a prática de atividade física, não foi diferente dentre as respostas dos entrevistados, mas houve um certo progresso uma vez que dos entrevistados, 30% responderam que praticam alguma atividade física 2 ou mais vezes por semana. Pode-se ver dessa forma uma preocupação maior com a saúde. No entanto se fosse feito um trabalho de conscientização, esse número poderia elevar-se, melhorando por certo o desempenho do trabalhador bem como a sua saúde. Dos entrevistados, a grande maioria, num total de 70% das pessoas entrevistadas disseram não praticar atividades físicas.

A atividade física está intimamente ligado à saúde, dessa forma pessoa que se exercita tem menos possibilidades de desenvolver patologias.

Gráfico 8 - Qualidade do sono

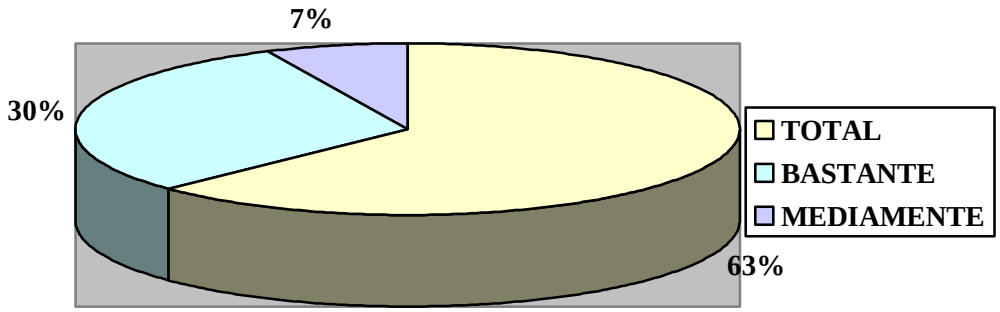


Fonte: Própria autora, 2012.

Percebe-se que no quesito “sono”, 67% dos servidores responderam que dormem de 6 a 8 horas, o que seria ideal para uma boa saúde. Assim, apenas 33% responderam que dormem menos que seis horas diárias e acordam muito durante a noite.

Dormir mal leva a mais doenças, infecções, envelhecimento, alterações hormonais (ansiedade, depressão, distúrbios de memória, impotência, etc), fazendo com que quem dorme mal, perca até 13,6% da capacidade laboral e 30% dos acidentes de trânsito fatais ocorrem por motoristas que dormem no volante. (Baú, 1998, p. 76).

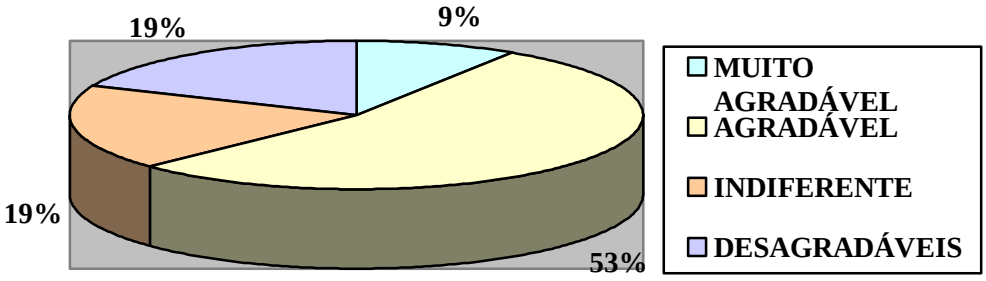
Gráfico 9 - O grau de atenção que deve ter durante o trabalho



Fonte: Própria autora, 2012.

No que se refere à exigência mental 63% dos entrevistados afirmaram que seus trabalhos requer total atenção durante sua execução, 30% dos entrevistados afirmam que o grau de atenção é bastante durante o trabalho e apenas 7% dos entrevistados alegam que é mediano esse grau de atenção. Nenhum dos entrevistados alegaram que é pouco o grau de atenção dispensado no trabalho.

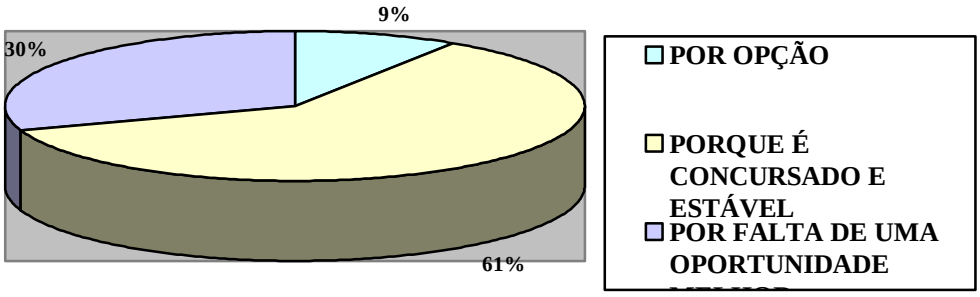
Gráfico 10 – Qual a sensação por tamanha exigência mental exigida



Fonte: Própria autora, 2012.

O grande grau de atenção para 9% dos entrevistados é muito agradável, para 19% entrevistados é desagradável, ao contrário disso para 53% dos servidores entrevistados é agradável, já para 19% dos entrevistados é indiferente.

Gráfico 11 - Faz parte do quadro de funcionário do Tribunal de Justiça por

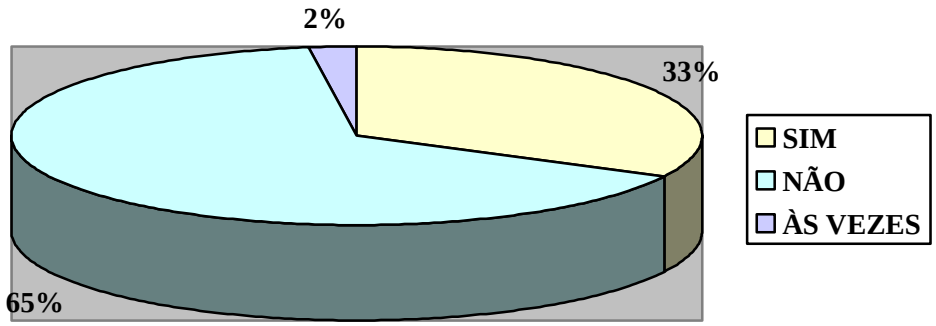


Fonte: Própria autora, 2012.

No que se refere às relações para 61% dos entrevistados esses fazem parte do quadro de funcionários porque são concursados e estáveis, já para 30% é por falta de uma

oportunidade melhor, sendo que apenas para 9% desses funcionários afirmaram que fazem parte do quadro por opção.

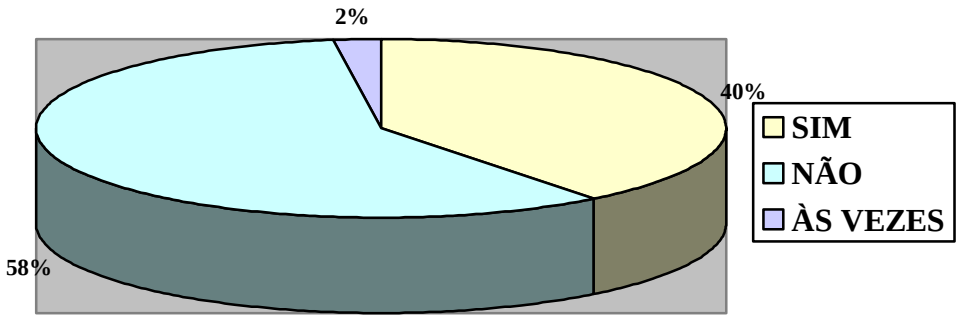
Gráfico 12 - Está satisfeito com o trabalho no quadro funcional do TJ/MT



Fonte: Própria autora, 2012.

Sobre a satisfação com o trabalho no quadro de funcionários do Tribunal de Justiça, 65% entrevistados disseram que não se sentem satisfeitos, 33% alegaram que encontram-se satisfeitos e apenas 02% dos entrevistados alegaram que às vezes se sentem satisfeitos.

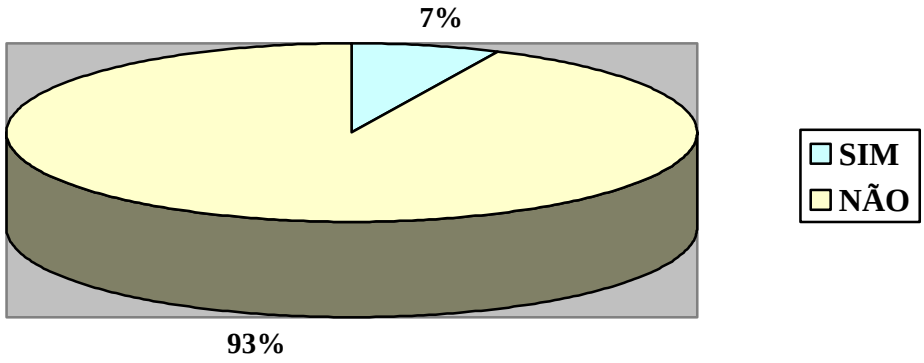
Gráfico 13 - Se sente motivado para trabalhar



Fonte: Própria autora, 2012.

No quesito motivação para o trabalho, 58% dos entrevistados alegam que não se sentem motivados para o trabalho, 40% responderam que se sentem motivados e apenas 02% entrevistado alegou que às vezes se sente motivado.

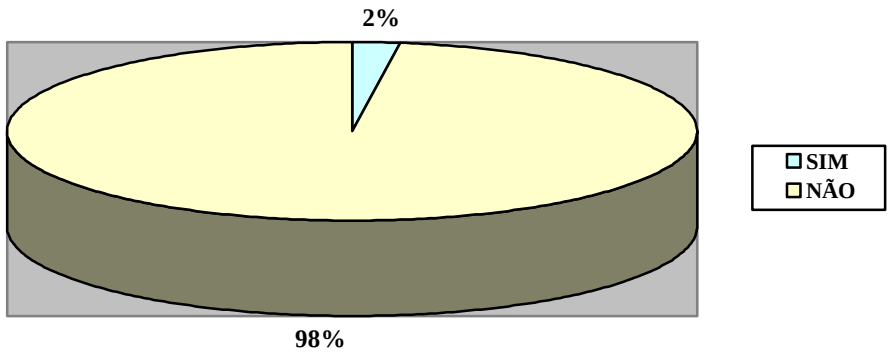
Gráfico 14 - Acredita que o seu salário é compatível com a responsabilidade e a importância de sua atividade desempenhada no Tribunal de Justiça/MT



Fonte: Própria autora, 2012.

Dos entrevistados um total de 93% servidores disseram que o seu salário não é compatível com a importância de sua atividade pelo alto grau de responsabilidade e complexidade do mesmo para desempenho em suas funções no trabalho e apenas 7% respondeu que acha que o salário é compatível com suas atribuições e responsabilidades.

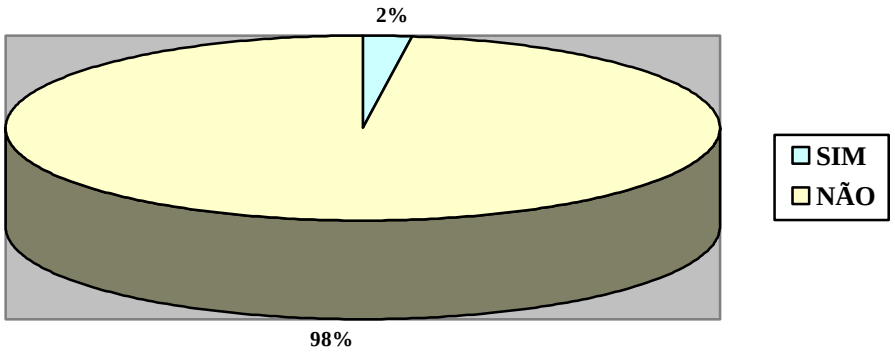
Gráfico 15 - Está satisfeito com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários do TJ/MT



Fonte: Própria autora, 2012.

Quase que a unanimidade, 98% dos entrevistados responderam que não estão satisfeitos com o plano de cargos, carreiras e salários do Tribunal de Justiça de Mato Grosso, enquanto apenas 2% respondeu que está satisfeita.

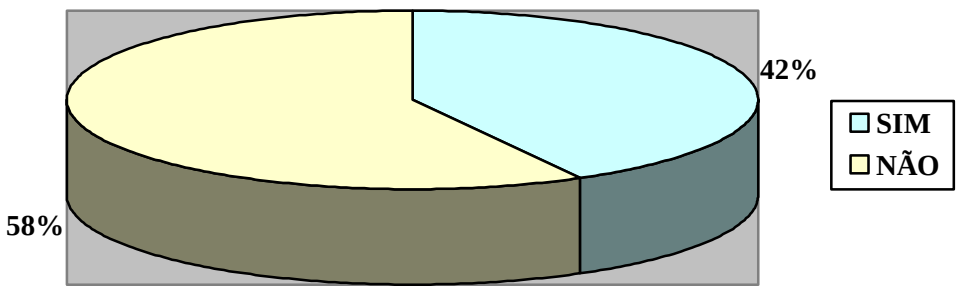
Gráfico 16 - Acredita que este esteja realmente sendo aplicado de forma eficaz e justa



Fonte: Própria autora, 2012.

Os entrevistados foram quase que unânimes em responder que não acreditam que o Plano de Cargo, Carreiras e Salários esteja realmente sendo aplicado de forma eficaz e justa, sendo que 98% entrevistados acreditam que este não seja justo e apenas 2% dos entrevistados acham que o salário é justo.

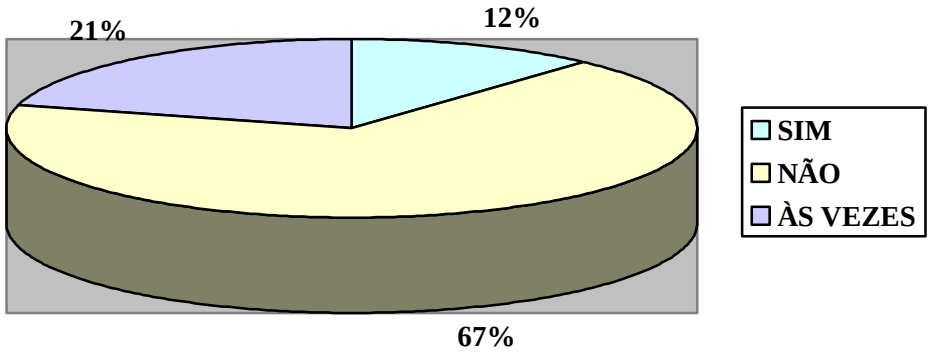
Gráfico 17 - Já foi elogiado por seus superiores pelo trabalho que desempenha



Fonte: Própria autora, 2012.

Dos entrevistados, 58% responderam que nunca foram elogiados por seus superiores enquanto que 42% alegaram que já foram elogiados.

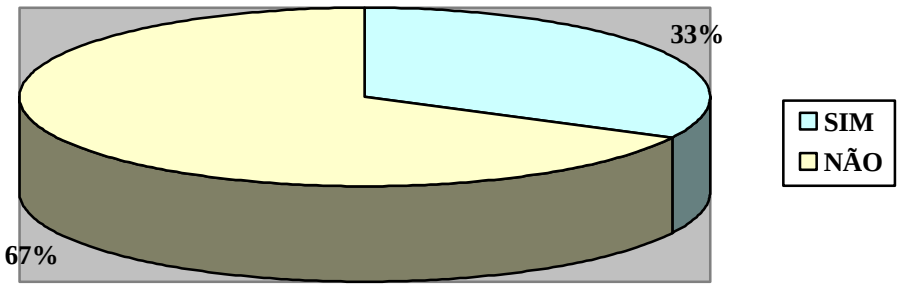
Gráfico 18 – Se sente valorizado e reconhecido pelo trabalho



Fonte: Própria autora, 2012.

Dos servidores entrevistas 67% deles disseram que não se sentem valorizados por seu trabalho, apenas 12% disseram de forma positiva que se sentem valorizados, enquanto que 21% pessoas alegaram que às vezes se sentem valorizados.

Gráfico 19 - Se sente motivado pelo incentivo dado pelo método ORDEM quando alcança as metas propostas



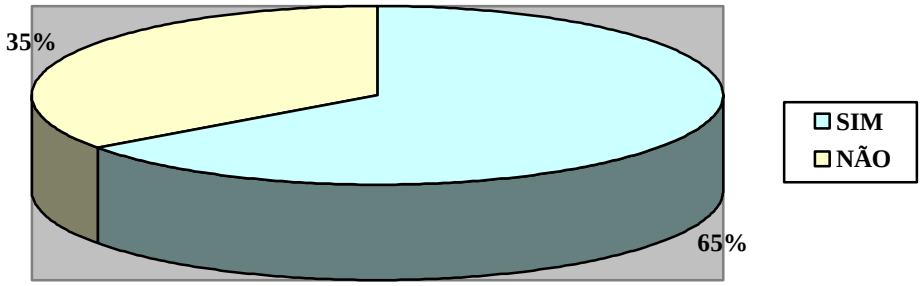
Fonte: Própria autora, 2012.

No que se refere ao Método ORDEM, que tem como proposta e objetivo a aplicação de mecanismos de racionalização do processo de produção e outros que, somados, garantem eficiência, satisfação e celeridade, 67% dos servidores entrevistados responderam que não se sentem motivados

pelo incentivo que lhes são oferecidos para alcançarem suas metas de trabalho, destacando que a cada seis meses tendo suas metas ultrapassadas o servidor lotado nas secretarias têm direito caso seja o primeiro colocado no alcance de suas metas a 5 dias de folga compensatória, já o segundo colocado na mesma função e escrivania tem direito a 3 dias de folgas compensatórias a cada seis meses.

Dos entrevistados 33% alegaram que se sentem motivados com o incentivo a eles proposto.

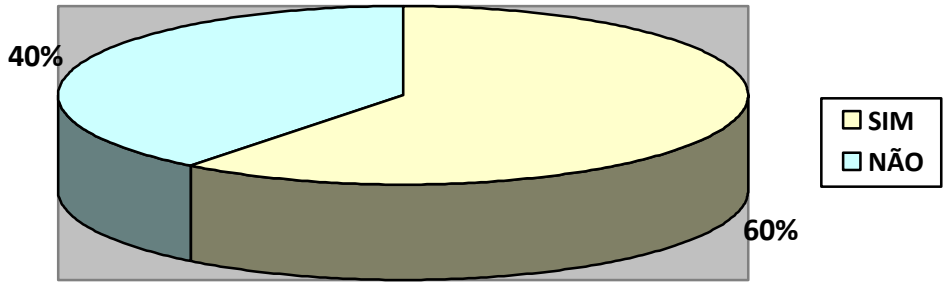
Gráfico 20 - Já olhou nos quadros onde ficam fixadas as metas de todas as secretarias e já fez um comparativo entre as produtividades alcançadas



Fonte: Própria autora, 2012.

Das pessoas entrevistadas 65% disseram que já olharam nos quadros de produção fixados de cada escrivania e já 35% dos entrevistados alegaram que nunca olharam as produções afixadas nos quadros, onde apresentam o relatório de trabalho apresentado por cada escrivania e a produção de cada servidor.

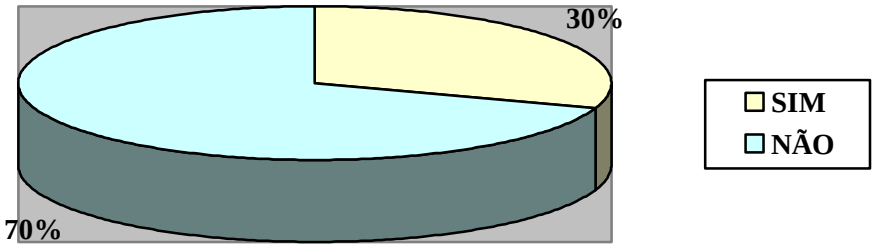
Gráfico 21 - Sente que há um constante *feedback*[2] entre você e seu superior imediato



Fonte: Própria autora, 2012.

Dos entrevistados 40% disseram que não há um *feedback* entre eles e seus superiores enquanto que 60% alegaram haver esse retorno com seus chefes imediato, o que proporciona assim uma segurança e maior tranqüilidade entre as partes, tendo em vista que tal atitude acaba por gerar um clima de tranqüilidade e maior segurança já que o subordinado pode dirigir-se ao seu superior alegando a este suas dúvidas, questionamentos e até críticas, podendo na mesma contrapartida receber se seu superior esta mesma prerrogativa.

Gráfico 22 - Já se afastou do trabalho por problemas de estresse, depressão ou qualquer outro problema de saúde



Fonte: Própria autora, 2012.

[2] Provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Dos 43 entrevistados 30% alegaram que já se afastaram do trabalho por algum problema de saúde enquanto que 70% disseram que nunca se afastou do trabalho por problemas de saúde.

4.2.1 Questões Gerais Sobre os Entrevistados

Verifica-se que o comportamento dos entrevistados bem como as suas idéias sobre o fator ligado à motivação se repete em muitas das pergunta, devendo também se levar em consideração que quase que a totalidade dos entrevistados já possuem muitos anos de concurso público na mesma instituição e por certo já devem estar cansados e desacreditados, haja visto que o órgão perdeu bastante a credibilidade durante os anos no que se refere à empresa empregadora, tendo em vista que várias graves e mobilizações aconteceram nos últimos anos por melhorias salariais.

Ainda que a pouco esses funcionários mais antigos receberam créditos que lhes eram devidos de tempos pretéritos os quais já nem tinham mais esperanças de recebimento dos mesmos. Ainda assim a Instituição não conseguiu recuperar todo o crédito frente a esses funcionários que em sua maioria fazem dessa a sua única fonte de renda familiar.

Os entrevistados em sua maioria possuem uma idade já um tanto quanto avançada e com certeza os muitos anos de Poder Judiciário pesa no momento de se aventurar e tentar mudar de emprego, uma vez que foi grande o número de pessoas que dizem permanecem no concurso tendo em vista a estabilidade que lhes é de certa forma garantida.

Em muitos casos o que se pode perceber é uma grande falta de perspectiva uma baixa alto-estima, sem sonhos e conquistas para se almejar, dando até a impressão que só estão à espera mesmo da aposentadoria. É como se os dias passassem apenas por passar e o sonho morreu ou está adormecido. Mas também não há na maioria uma busca ou perspectiva de melhorias dessa realidade.

Como sugestões de melhorias seria a aplicação e a elaboração de um plano de Cargos, Carreiras e Salários de forma adequada que visasse o reconhecimento do servidor e incentivasse esse a melhoria de sua vida profissional. Realização de novos concursos para suprir a necessidade e a demanda ainda presente, uma vez que a falta de funcionários acaba por prejudicar os que estão no cargo, sobrecarregando os concursados com atividades extras às suas, causando um certo desconforto e cansaço exagerado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema motivação não é fácil de ser tratado, uma vez que para cada indivíduo, único e insubstituível a motivação representa algo diferente e não serve como base para o outro.

A pessoalidade cerca o conceito e a perspectiva do fator motivacional em cada um. Se nas organizações privadas essa motivação de colaboradores já é um tanto quanto difícil de ser alcançada muito mais ainda acontece no que se refere às organizações públicas, sucateadas e desacreditadas pela população em geral e sendo ainda vista de forma negativa inclusive por aqueles que dela fazem parte, que são os seus trabalhadores.

A motivação a muito já vem sendo estuda e várias são as teorias que se reportam a ela, no entanto o presente estudo se ateve tão somente à Teoria de Maslow que é a que determina os níveis de satisfação em escala e muito aceita por vários autores como sendo a mais adequada e com maior sentido sobre suas teorias para se explicar sobre a motivação.

A gestão pública tem passado por reformas e cada vez mais tem tentado resgatar a credibilidade das pessoas e ainda segue e se reestrutura com a finalidade de atender o cidadão que é o seu principal objetivo e razão de existir, muito embora ainda haja um caminho longo e árduo para se percorrer até se alcançar essa credibilidade.

Atribui-se assim a acomodação do servidor público à administração pública ineficiente que não tem políticas públicas voltadas para combater essa atitude, não estimula e não dá perspectiva a esses também cidadãos que são seus colaboradores.

O presente estudo foi feito através de questionários aplicados a 43 servidores efetivos de um total de 72. Ficou clara a interferência de inúmeros fatores correlacionados com a qualidade de vida e falta de motivação na vida desses servidores. Devido a isso há uma emergente necessidade de proporcionar condições mais satisfatórias à realização do trabalho, procurando além das questões salariais, a motivar o servidor que se encontra totalmente desacreditado da Administração Pública frente à sua gestão.

Dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, o que não é diferente nas organizações públicas na atualidade, dois são fundamentais, o primeiro está relacionado a uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente, bem como o segundo desafio é a capacidade de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida e motivação.

Hoje, o universo corporativo reconhece o diferencial do negócio está diretamente ligado às pessoas. Portanto, as organizações modernas, que desejarem manter-se atrativas ao mercado, deverão introduzir, em seu planejamento, ações para melhorar o nível de motivação de seus colaboradores, uma vez que isso será refletivo no desempenho de suas funções, através de trabalho satisfatoriamente esperado, bem como na prestação de serviço de forma eficiente e eficaz.

O gestor público deve antes de qualquer coisa ter o tato e o discernimento de como se relacionar com pessoas, deve ser especialista em pessoas antes de mais nada. Não basta ter o poder ou o cargo mas fundamental é fazer se valer, passar não autoridade e sim a liderança aos seus colaboradores, fazendo com que os mesmos confiem e façam o que o líder deles espera, o que será traduzido em qualidade na prestação de serviço.

Funcionários motivados é sem dúvida alguma a arma mais poderosa que uma organização seja ela pública ou privada pode ter, uma vez que o capital humano é nos dias atuais a maior riqueza de qualquer organização, podendo essa definir o bom andamento ou não da empresa.

A partir dos dados analisados e sobre o fórum de Primavera do Leste, constata-se que o mesmo se encontra com problemas e dificuldade para que o servidor reconheça a empresa de forma plenamente satisfatória, estando a visão da empresa comprometida para os seus colaboradores, uma vez que os mesmos encontram-se desmotivados e desacreditados para com a instituição.

Conclui-se com o presente estudo, não esgotado, e ainda com pretensão de aprofundamento nesse aspecto, que novas formas e dimensões de se ver e respeitar o funcionalismo público, gerando um maior nível de satisfação e reconhecimento social será um primeiro passo para mantê-lo motivado, devendo inclusive de que se aproximar das políticas voltadas para as organizações privadas, uma vez que as pessoas são as mesmas, necessitando apenas que hajam pequenas adaptações para se alcançar os resultados esperados, o compromisso e a eficiência que então voltará em prestação de um serviço público de forma satisfeita e com excelência, onde todos tendem a ganhar com a implantação dessa mudança.

Propõe-se assim que seja investido em melhorias do desenho de cargos carreiras e salários e reconhecimento do funcionário público, incentivando o mesmo e o reconhecendo como chave central para o bom desenvolvimento do serviço público. Os gestores públicos devem investir não só em equipamentos e infra-estrutura mas na qualidade e satisfação da mão de obra que hoje é mais do que fundamental para o alcance de qualquer objetivo, bem como a realização de novos concursos públicos para admissão de novos trabalhadores..

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Campus. 2008.

_____, Idalberto. **História da Administração.** São Paulo: Saraiva. 2009.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997..

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010. CD-ROOM.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HAIR-JR. et aI. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2011.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos Comportamentais:** da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV. 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas. 2009.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por Uma Nova Gestão Pública.** Rio de Janeiro: FGV. 2010.

PEREIRA-MATIAS, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas. 2009.

SCELSA, Bianor C. e COSTA, Frederico Lustosa da. Mudança Organizacional do Setor Público. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro. 1991.

SILVA, Carlos Maciel. **Motivação nas Organizações: Um Estudo em Organização Pública do Poder Legislativo.** Brasília/DF. 2006. Disponível em http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4403/motivacao_organizacoes_washington.pdf?sequence=1, acesso em 15 de março de 2012.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO FÓRUM DE PRIMAVERA DO LESTE-MT

Questionário aplicado para fins de pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, do servidor Efetivo do Tribunal de Justiça/MT lotado na Comarca de Primavera do Leste, para elaboração da Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública - Pós Graduanda Cleide Vivian de Oliveira Neves pelo UAB e Universidade Federal de Mato GRosso.

QUESTÕES GERAIS

1 - Sexo:

( ) masculino ( ) feminino

2 - Qual a sua idade?

( ) de 20 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos

( ) de 41 a 50 anos ( ) mais de 51 anos

3 - Qual o seu grau de escolaridade?

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior ( ) Pós Graduado

4 - Há quanto tempo você trabalha no Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso?

( ) A menos de 05 anos ( ) De 05 a 10 anos

( ) De 10 a 20 anos ( ) A mais de 20 anos

5 - Você exerce alguma outra atividade remunerada?

( ) Sim ( ) Não

6 - Faz ginástica laboral 3 ou mais vezes por semana?

( ) sim ( ) não

7 - Você pratica alguma atividade física 02 vezes ou mais por semana?

( ) sim ( ) não

8 - Qualidade do sono:

( ) Dorme entre 6 e oito horas por noite

( ) Dorme menos que seis horas ou acorda muito

EXIGÊNCIA MENTAL

9 - O grau de atenção que você deve ter durante o seu trabalho é:

( ) Total ( ) Bastante ( ) Mediamente ( ) Muito pouco

10 – Qual a sensação por tamanha exigência mental exigida

( ) Muito agradável ( ) Agradável

( ) Indiferente ( ) Desagradáveis ( ) Muito desagradáveis

RELAÇÕES

11 - Você hoje, faz parte do quadro de funcionário do Tribunal de Justiça:

( ) por opção

( ) por que é concursado e estável

( ) por falta de uma oportunidade melhor

12 - Você está satisfeito com o seu trabalho no quadro funcional do TJ/MT?

( ) sim ( ) não

13 - Você se sente motivado para trabalhar?

( ) sim ( ) não

14 - Você acredita que o seu salário é compatível com a responsabilidade e a importância de sua atividade desempenhada hoje no Tribunal de Justiça/MT?

( ) sim ( ) não

15 - Você está satisfeito com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários do TJ/MT?

( ) sim ( ) não

16 - Acredita que este esteja realmente sendo aplicado de forma eficaz e justa?

( ) sim ( ) não

17 - Você já foi elogiado por seus superiores pelo trabalho que desempenha?

( ) sim ( ) não

18 – Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho?

( ) sim ( ) não ( )as vezes

19 - Sabe-se que a algum tempo foi implantado no TJ/MT pelo método ORDEM[3] um sistema onde cada servidor tem que alcançar um determinado padrão de meta estabelecida. Você se sente motivado por esse incentivo quando alcança as metas propostas?

( ) sim ( ) não

20 - Você já olhou nos quadros onde ficam fixadas as metas de todas as secretarias e já fez um comparativo entre as produtividades alcançadas por você e seus colegas?

( ) sim ( ) não

21 - Você sente que há um constante *feedback*[4] entre você e seu superior imediato? Você tem oportunidade/liberdade de falar sobre algo que não esteja de acordo?

( ) sim ( ) não

22 - Alguma vez você já se afastou do trabalho por problemas de estresse, depressão ou qualquer outro problema de saúde?

( ) sim ( ) não

[3] Método de gestão para resultados, que consiste na aplicação de mecanismos de racionalização do processo de produção e outros que, somados, garantem eficiência, satisfação e celeridade.

[4] Provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.