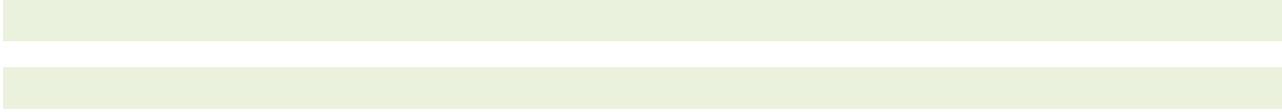


MOTIVAÇÃO HUMANA
IMPORTANTE PILAR PARA UMA BOA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - ESAJ
Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário

EDSON TRINDADE PEREIRA JUNIOR

MOTIVAÇÃO HUMANA

**IMPORTANTE PILAR PARA UMA BOA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**RIO DE JANEIRO
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

PEREIRA JUNIOR, Edson Trindade

Motivação Humana: importante pilar para uma boa gestão nas organizações e no TJ-RJ.

Projetos, RAD's e provimentos desenvolvidos no Tribunal de Justiça do RJ, 2014, 35 p.

Trabalho de Complemento de Curso apresentado à Escola Superior de Administração Judiciária do Poder Judiciário, ESAJ, Rio de Janeiro-RJ, pós graduação em Gestão de Pessoas, 2017.

Orientador: Abdon de Paula

1. Motivação Humana 2. Desenvolvimento 3. Resultado 4. Conclusão 5. Sugestões I.Título

CDU 659

“Se pudessemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstraram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser motivado e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de Motivação.”

(HANDY, C.B.)

“Se é fato que o caminho que a isto conduz, segundo mostrei, parece muito árduo, pode, no entanto, ser encontrado. Por força ele tem de ser difícil, pois é tão raramente percebido; caso a salvação estivesse bem à mão e pudesse ser descoberta sem grandes penas, como poderia ser desprezada quase que por toda gente? Tudo que é nobre, todavia, é tão difícil quanto raro.”

(SPINOZA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, **Edson e Maria Joana**, pessoas muito importantes em minha vida que tanto contribuíram significativamente para que eu chegasse a este momento. Sou o resultado da confiança e da força que eles me proporcionaram, com ensinamentos e educação. Graças a Deus pude e continuo a tê-los, pois me prepararam para a vida com determinação e honestidade, com amor e persistência. Sim, graças a Deus.

À minha mulher **Sonia Regina** e meu filho **Yuri**, que estiveram comigo nesse período do curso; sou grato pela força, paciência e carinho que me concederam, privando-se da minha presença nos dias de aula e nos diversos horários de estudos e trabalhos acadêmicos, sempre me incentivando para eu conseguir meu objetivo.

Também são poucas as palavras para agradecer o esforço, apoio e dedicação que tive em especial da nossa coordenadora Prof^a **Ana Celano**, bem como do nosso orientador, Prof. **Abdon de Paula**, que em vários momentos nos mostrou as melhores alternativas que possibilitassem alcançar nossos objetivos com o ápice deste TCC.

A todos os demais mestres que contribuíram e enriqueceram nossos conhecimentos desde o início desta festejada pós-graduação.

Aos amigos e colegas que me apoiaram e estiveram comigo em todos os momentos alegres e difíceis, e que nos proporcionaram coragem e motivação.

A meus companheiros de serventia que indiretamente contribuíram, suprimindo minhas ausências nas horas de estudo bem como a todos que de alguma forma colaboraram para a conclusão desta importante etapa da minha vida profissional e acadêmica.

Edson Trindade Pereira Junior

Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça-RJ

Orientação de TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)

Aluno: Edson Trindade Pereira Junior

Prof. Orientador: Abdon HB Alves de Paula Filho

Avaliação: _____

Motivação Humana: Importante pilar para uma boa gestão nas organizações e no TJ-RJ

Resumo

O tema a ser apresentado tem como objetivo demonstrar que a motivação humana resulta em benefícios para as organizações, possibilitando melhores resultados no sentido de colaborar para que os servidores na área judicial do TJ-RJ, encontrem novas motivações para o bom desempenho funcional em prol da missão da organização. A motivação dos funcionários em geral, pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem na base o trabalho funcional, e conseqüentemente, resultando no bom desempenho da empresa. Embora não tenha concorrência no mercado, devido a sua missão, a organização Tribunal de Justiça-RJ deveria cada vez mais se preocupar em identificar e criar métodos para reter aquele funcionário que se dedica e se compromete com a organização. Sendo que a organização tem oportunidades de identificar e realizar promoções, buscando sempre a excelência nos serviços a serem prestados com uma boa entrega para a tutela organizacional. Então apresentamos o tema acima descrito, com o objetivo de discorrer como a motivação contribui para uma boa gestão nas organizações, especialmente no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Neste sentido, buscamos inspirações em trabalhos apresentados por alguns autores que dissecaram com eficiência não somente o conceito da motivação, mas também, seu emprego nas organizações de forma produtiva e seletiva como veremos a seguir. O objetivo do trabalho será analisar e identificar de que maneira a motivação aplicada corretamente influencia positivamente nos resultados organizacionais, auxiliando o gestor na condução dos resultados de sua equipe, especialmente na área jurisdicional do TJ-RJ. Analisar a relação da motivação humana nos resultados e fundamentar com enfoques das teorias referentes ao conceito da motivação. A razão da escolha desse tema deve-se ao fato de que assim como outros colegas, vivi essa enriquecedora experiência à frente de uma serventia, onde consegui através de atitudes motivacionais obter melhorias no desempenho e resultados dos trabalhos da serventia; e porque a motivação humana pode ser alavancada através de métodos e ações que conduzam pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro esteja inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização.

No presente artigo será feita uma análise empírica dos fatores motivacionais das pessoas que exercem funções de chefia e liderança, com base em observações no ambiente organizacional da área judicial do Tribunal de Justiça do RJ. Portanto, a metodologia utilizada para a confecção deste trabalho, foram

pesquisas bibliográficas, artigos e sites especializados. Entretanto, existem outros questionamentos que à luz do tema apresentado podemos considerar: ***Será que falta uma política mais eficaz de negociação de conflitos que os gestores não tem conseguido implementar ou até identificar? A comunicação está sendo adequada?*** Então em complemento a esses questionamentos surgem as seguintes hipóteses: ***A motivação realmente corrobora para a obtenção de melhores resultados dentro da organização? O líder tem influência no que diz respeito à motivação? Como o líder na árdua tarefa de motivar seus comandados consegue manter-se motivado? Existe o chamado “líder desmotivado”?*** Perguntas que com o cuidado da análise a ser desenvolvida poderão ou não serem respondidas, mas acredito que teremos elementos para suas dissecações.

Assim, no ***primeiro capítulo*** discorre-se sobre o conceito da **Motivação Humana** onde haverá um breve resumo histórico do conhecimento sobre o homem e sua evolução social bem como das teorias de Maslow, Herzberg, Stacey Adams e Skinner acrescidos da abordagem da motivação interna. No ***segundo capítulo*** falaremos sobre a **Importância da Motivação** como “remédio” para o tratamento das principais dificuldades dos funcionários em meio a um ambiente que se mostra cada vez mais complexo, no que diz respeito ao ambiente das organizações nas quais trabalham, como o no caso o TJ-RJ, de pessoas de variadas origens e extrato social. No ***terceiro capítulo*** trataremos da **Motivação nas Organizações** com fatores motivacionais bem como situações geradoras de frustração onde na relação com seus colaboradores, o gestor se verá envolvido e desafiado a mostrar se tem nestas situações poder de motivar sua equipe, que têm formas de aprendizagem e motivações diferentes. No ***quarto capítulo*** verificaremos os **Estilos, Atitudes e Preferências Motivacionais** que segundo Cecília W. Bergamini (1993) seria “a maneira pessoal de lutar pelos objetivos ou metas motivacionais”; ou seja, “a maneira segundo a qual as pessoas preferem lidar com as diferentes situações, sem planejamento, sem esforço para manter o controle sobre o que estiver ocorrendo e a repetição do mesmo procedimento em outras situações poderia ilustrar o que é estilo”.Então aí tem-se um padrão de comportamento organizacional que se apresenta habitualmente relacionado com o clima motivacional.No ***quinto capítulo*** discorreremos sobre **Administração, Liderança e Motivação** apresentando uma interface destes construtos onde muitas são as restrições organizacionais que podem bloquear a energia motivacional dos diferentes indivíduos que a compõem em todos os níveis e nas mais variadas circunstâncias organizacionais.

Abstract

The theme to be presented is to demonstrate that human motivation results in benefits for organizations, allowing better results in order to collaborate so that servants in the judicial area of the TJ-RJ, find new motivations for good functional performance in favor of mission of the organization. The motivation of employees in general can be one of the main causes of the income of an organization, because they are the basis of functional work, and consequently, the good performance of the company. Although it has no competition in the market, due to its mission, the RJ-Court organization should increasingly be concerned with identifying and creating methods to retain that employee who is committed and committed to the organization. Being that the organization has opportunities to identify and carry out promotions, always seeking the excellence in the services to be rendered with a good delivery for the organizational tutelage. Then we present the theme described above, with the purpose of discussing how motivation contributes to good management in organizations, especially in the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro.

In this sense, we seek inspiration from works presented by some authors that have efficiently dissected not only the concept of motivation, but also their use in organizations in a productive and selective way, as we shall see below. The objective of the study will be to analyze and identify how the motivation applied correctly influences organizational results positively, helping the manager to manage the results of his team, especially in the jurisdictional area of the TJ-RJ. To analyze the relation of human motivation in the results and to base with approaches of theories related to the concept of motivation. The reason for choosing this theme is due to the fact that, like other colleagues, I experienced this enriching experience at the head of a service, where I succeeded through motivational attitudes to obtain improvements in the performance and results of the work of the service; and because human motivation can be leveraged through methods and actions that lead people in search of benefits for the individual and for the group in which that member is inserted. Unmotivated people with no quality of life at work can become a problem for the organization.

In this article, an empirical analysis will be made of the motivational factors of the people who exercise leadership and leadership functions, based on observations in the organizational environment as well as analyze the factors that cause the motivation and the demotivation of the employees of the judicial area of the Court of Justice. RJ. Therefore, the methodology used for the preparation of this work was bibliographic research, articles and specialized websites. However, there are other questions that in the light of the presented theme we can consider: Is there a lack of a more effective conflict negotiation policy that the managers have not been able to implement or even identify? Is communication adequate? So in addition to these questions arise the following hypotheses: Does motivation really corroborate to obtain better results within the organization? Does the leader influence when it comes to motivation? How can the leader in the arduous task of motivating his commanders be able to stay motivated? Is there a so-called "desmotivated leader"? Questions that with the care of the analysis to be developed may or may not be answered, but I believe we will have elements for their dissections.

Thus, in the first chapter we discuss the concept of Human Motivation where there will be a brief historical summary of the knowledge about man and his social evolution as well as the theories of Maslow, Herzberg, Stacey Adams and Skinner plus the approach of internal motivation. In the second chapter we will talk about the Importance of Motivation as a "remedy" for the treatment of the main difficulties of the employees in an environment that is increasingly complex, with respect to the environment of the organizations in which they work, as in the case the TJ-RJ, of people of varied origins and social extract. In the third chapter we will deal with Motivation in Organizations with motivational factors as well as situations generating frustration where in the relationship with its employees, the manager will be involved and challenged to show if in these situations they have the power to motivate their team, that they have forms of learning and motivations many different. In the fourth chapter we will look at the Motivational Styles, Attitudes and Preferences that according to Cecília W. Bergamini (1993) would be "the personal way to fight for motivational objectives or goals"; that is, "the way in which people prefer to deal with different situations without planning, without effort to maintain control over what is occurring and the repetition of the same procedure in other situations could illustrate what is style. "Then there is a pattern of organizational behavior that is usually related to the motivational climate. In the fifth chapter we will talk about Administration, Leadership and Motivation presenting an interface of these constructs where many are the organizational constraints that can blocking the motivational energy of the different individuals that compose it at all levels and in the most varied organizational circumstances.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - MOTIVAÇÃO HUMANA	13
CAPÍTULO II - A IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
CAPÍTULO III - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	16
CAPÍTULO IV - ESTILOS, ATITUDES E PREFERÊNCIAS MOTIVACIONAIS	19
CAPÍTULO V - ADMINISTRAÇÃO, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	22
ANÁLISES E CONCLUSÕES	24
SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
APÊNDICES	29
ANEXOS	30

Introdução

Motivação é a força que estimula pessoas a agir, é uma força interior que se modifica durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Constitui-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios próprios e para o grupo no qual este membro foi inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem não render o esperado e se tornar um problema para o setor e, conseqüentemente, para a empresa. E dessa forma, ocorre com os funcionários da área judicial do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Em algumas fases encontram-se motivados de uma forma geral para novas tarefas como fora no advento do processamento eletrônico, sobre o qual farei uma breve referência, em outras épocas, desmotivados por falta de recompensas ou de reconhecimento pelas suas entregas e oportunidades que tanto esperam. De qualquer sorte a motivação tem sido mais aliada do que entrave no cotidiano das atividades desenvolvidas pelos funcionários deste colendo órgão.

Portanto, motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos que fazem as pessoas irem de encontro a algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos, pois fica difícil motivar pessoas, até porque o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob o efeito de algo superior; isso se dá quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior levando a uma integração em busca de sua auto-realização. Por isso, segundo Bergamini (1997, p. 54): “a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém.”

“Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (Chiavenato 1982, p.414)

Com esta colocação do autor, verifica-se que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo. Sabe-se portanto, que a motivação humana ao longo dos anos serviu de objeto de estudo, para tentar tornar claro o que estimula o ser em questão a objetivar algo, como veremos nas iniciativas ocorridas no TJ-RJ, com os projetos que faremos referências. Isso também ficará evidente tecnicamente, conforme discorrido no capítulo um, destinado ao conceito da motivação humana. Portanto, assim como que o ser humano é estimulado através de uma recompensa é desestimulado para um comportamento primitivo, ou seja, o impulso leva os indivíduos a agirem por necessidades reais direcionadas por suas expectativas de vida e por aspirações.

Então, falar-se de motivação humana é algo a ser bastante pensado e dissecado, por ser desafiador. Baseia-se na sua própria significação de palavra que motivação é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos, entre outros, que observaremos e dos mais discutidos é o fato de que a motivação é interna, pessoal. A despeito destas breves considerações, esse estudo traz a preocupação vigente em obter-se melhor qualificação, mais bem estar social e satisfações pessoais aos servidores em geral, para o Tribunal de Justiça-RJ poder caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente e reconhecido pela sociedade, sendo inclusive na ponta um exemplo para os demais. Pois é sabido que as organizações necessitam de pessoas talentosas em suas diversas áreas de atuação, capazes de resolver problemas e também criar soluções. E visto que o que faz a diferença no

mundo das organizações são as idéias, os projetos de qualidade e aplicabilidade eficaz, e isso não se compra nem na farmácia, pois na verdade são criados por pessoas motivadas, devidamente motivadas. Por isso, o objetivo do trabalho consiste em reconhecer a importância da motivação para o comportamento humano nas organizações como é o caso do nosso Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Assim, a justificativa para o desenvolvimento desse tema é de que as organizações não são estanques e, diante da velocidade de informações, há necessidade da busca incessante em investimentos não apenas tecnológicos, mas principalmente na área de gestão humana, através da valorização das pessoas dentro da organização, do incentivo ao desenvolvimento de seus potenciais e de sua participação ativa como membro da organização, em outras palavras, de sua motivação, que será determinante para um maior comprometimento junto a equipe de trabalho. Eis que a motivação ao contrário da desmotivação, é vista como um fator decisivo para a otimização do relacionamento entre pessoas a alcançar resultados positivos para a organização, sendo estimulada de forma personalizada e de acordo com o comportamento e a maturidade de cada equipe. Também, verificaremos como os líderes são essenciais no processo de motivação como antídoto a desmotivação. Pois quando o líder está motivado, ele transmite credibilidade, força e coragem aos seus liderados; faz com que todos da equipe exerçam suas tarefas com mais satisfação. Assim a liderança, a exemplo da motivação, exercem uma forte influência no comportamento humano e na tomada de decisões. Diante do conteúdo apresentado, fica patente a importância do líder dentro das organizações; eles também são responsáveis por motivar, direcionar e coordenar as tarefas desenvolvidas por sua equipe; portanto, são capazes também de mudar um ambiente eivado de desmotivação. Nesse caminho, Robbins (2002, p.304) define: “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. (Robbins, 2002, p.304).

Capítulo I

MOTIVAÇÃO HUMANA

Ao fazermos uma retrospectiva na história do conhecimento sobre o homem e suas variantes de desenvolvimento e maneira de ser, fica claro que existem maneiras diferentes e condutas em diferentes grupos de estilos comportamentais. Eis que do surgimento da Psicologia Diferencial entre o fim do século passado e o início do presente século, esse ramo de estudo da Psicologia procurava reunir as pessoas em grupos com diversos fatores que poderiam determinar tendências comportamentais, ou melhor, o que havia de comum entre elas.

Assim, com o advento e crescimento dos ramos da psicologia, especialmente a psicanálise, chegou-se a desenvolvimentos teóricos que deram origem ao construto chamado motivação; tema este, determinante do comportamento humano. E assim, a mesma serviu de base para os estudos por diversos autores da psicologia, como fonte de pesquisas para o desenvolvimento de teorias das relações humanas. E como o trabalho faz parte da vida do ser humano, sendo o seu principal meio de subsistência. O homem não podia pensar em deixar o seu trabalho ou em estar feliz e motivado. Sua obrigação era trabalhar muito para sustentar sua família e a recompensa pelas suas atividades muitas vezes era apenas para manter sua sobrevivência. Não existia nenhum tipo de gestão ou avaliação de como os trabalhadores se sentiam. Os donos das terras e das indústrias não se importavam, somente pensavam em suas rendas e no desenvolvimento dos seus bens.

Mas com o passar do tempo, com as mudanças na sociedade, e com o surgimento de mais mão de obra, o trabalhador começou a ter maiores especializações e capacidades, se tornando mais importantes e significativos para as organizações. Com o desenvolvimento desses pontos a gestão de pessoas começou a ter mais intensidade e relevância. E como as pessoas costumam agir de diferentes maneiras, passou-se a acreditar que a motivação fosse um estímulo que gera um comportamento direcionado, essa idéia passou a ser objeto de estudo de vários autores das relações humanas. Portanto, a condição motivacional é individual, de pessoa para pessoa, pois as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação. As necessidades se diferem de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões de comportamento diversificados; pois os valores, a cultura, as crenças, as emoções, a percepção do ambiente, a capacidade de aprendizado, as habilidades, também são diferentes. Portanto, as pessoas que compõem uma equipe, numa organização como o TJ-RJ, devem ser vistas como criaturas sociais, dotadas de sentimentos, desejos e temores, pois têm necessidades de diversos níveis que somente são alcançadas na interação social, ou seja, por meio do grupo social a que estão ligadas. Para finalizar vale a seguinte citação:

“Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (Chiavenato 1982, p.414)

Capítulo II

A IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Dentre os teóricos que mais contribuíram para a compreensão das necessidades humanas podemos destacar **Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano que desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades**. A partir de suas observações sobre o comportamento humano, identificou que o ser humano é portador de várias necessidades que seriam organizadas em prioridades e hierarquia. Então desenvolveu esta teoria onde através de um conceito de pirâmide dividiu as necessidades entre primárias e secundárias e, da base para o topo classificou a hierarquia das necessidades começando pela necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e auto realização (vide figura em apêndice). Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas. Maslow aponta ainda que, quando qualquer das necessidades não estiver satisfeita ou parcialmente satisfeita, ela dominará a direção do comportamento. Por outro lado, toda vez que uma necessidade é satisfeita, automaticamente seu lugar será tomado por outra necessidade. Então a necessidade satisfeita não é mais fonte de motivação para comportamentos. Portanto, a pirâmide das necessidades de Maslow é de extrema relevância e contribuição para entendimento da ocorrência da motivação.

Em contraponto a Maslow tem a **Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg**, também psicólogo americano que sustentou que a satisfação e a insatisfação não se apresentam em polos opostos, mas sim, representam duas escalas diferentes. Ou seja, uma que visa evitar o desconforto e outra que leva a satisfação. Então desenvolveu a idéia dos fatores higiênicos e os fatores motivacionais; sendo que os fatores higiênicos estariam da base para o meio da pirâmide enquanto os fatores motivacionais estariam do meio para o topo da pirâmide, tudo considerando a mesma disposição das necessidades conforme Maslow formulou. Para Herzberg, os fatores motivacionais são internos, estão sob controle do indivíduo e relacionados com aquilo que ele faz, com a natureza de suas tarefas, não geram insatisfação quando estão ausentes, pois são neutros, mas quando presentes garantem a satisfação. Os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. Diz então Banov: “Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário; relações interpessoais más causam aborrecimentos.” (Banov, Regina- SP – 2015). Em outras palavras, desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Acrescenta Bergamini: “Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente (Bergamini, 1992, p. 124).

Por sua vez, tem-se também a **Teoria da Equidade, de J. Stacey Adams**, que surge na década de 1960 e baseia-se na percepção de justiça por parte das pessoas. Para Adams, “as pessoas costumam fazer comparações entre si mesmas e as outras pessoas.” Que nas organizações, o que as pessoas comparam é a contribuição que dão (trabalho, talento, qualificação) e o quanto recebem sobre esta contribuição (salário, retiradas, benefícios, status, etc.)” Então, se na comparação com outras pessoas a justiça é percebida, a motivação acontece. A pessoa dá o máximo de si pela organização. No entanto, se a injustiça

é percebida, a insatisfação se manifesta e comanda o comportamento. Adams reforça que o gerente deve estar atento para verificar o que seus colaboradores comparam, tais como: salários, condições de trabalho, distribuição de status, etc. Seguem duas citações que bem ilustram o espírito da teoria da Equidade de Adams: “Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala”. (Dubrin, 2003, p.125)

“Algumas chefias despreparadas insistem para que seus subordinados atendam com qualidade os clientes, entretanto, não percebem que são funcionários altamente desmotivados (sem energia) em função de necessidades pessoais mal resolvidas na empresa, que, em geral, seriam de fácil resolução (por exemplo: o funcionário ser mais respeitado, ser ouvido, sentir-se importante)...Enquanto as empresas cultivarem a hipocrisia do bom atendimento externo, a custa do péssimo atendimento interno, jamais haverá energia direcionada para a qualidade na prestação de serviços” (Silva, 2004, p.6).

Passamos então para a **Teoria do Reforço, de Burrhus F. Skinner**, que baseia-se na idéia de que o comportamento é determinado por suas conseqüências. As conseqüências dadas após a emissão de um comportamento são chamadas de reforços positivos, no caso aquelas não financeiras, tipo elogios, prestígio pelo cargo, status, e as financeiras como aumento de salário, bônus, participações, etc. e as chamadas reforços negativos como a retirada de algo indesejável. A idéia básica é a de que os comportamentos reforçados tendem a se repetir e tornam-se condicionados. Programas de reconhecimento e envolvimento dos colaboradores são baseados nesta premissa. Na teoria do Reforço, a motivação é externa. As organizações têm utilizado amplamente esta teoria como motivacional. Segundo **Hampton (1990, p. 158)**: “se os gerentes quisessem motivar os funcionários para que estes dessem todo o seu esforço ao cumprimento das tarefas organizacionais, seria necessário possibilitar-lhes, através do trabalho, a satisfação de suas necessidades não realizadas.” Esta colocação de Hampton considero bastante pertinente, visto que já comprovamos esse comportamento em nossa prática nas serventias judiciais em que trabalhamos no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Assim, fechamos o capítulo com uma breve pincelada sobre a **Motivação interna e as teorias que a compreendem**; onde uma abordagem é cognitivista que se baseia em elementos internalizados que criam os objetivos individuais e direcionam o indivíduo a atingi-los, formando representações sobre o ambiente. Por outro lado, tem-se a abordagem freudiana que aponta que parte das motivações é inconsciente e estão relacionadas às pulsões e desejos das pessoas. Ilustra Banov: “As teorias utilizam conceitos diferentes para definir os fatores que desencadeiam a motivação. Jamais devem ser vistas como contraditórias, e sim como complementares. O ser humano tem que ser compreendido em sua totalidade e nos fatores que o influenciam. Agrega-se muito valor ao tema quando as teorias são vistas como complementares.” (Banov, 2015, p. 81)

Capítulo III

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o mundo cada vez mais competitivo existe um alto nível de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho tanto em grupo como individualmente tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação entende-se como principal combustível para produtividade das empresas. Gil (2008) diz que: “as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Funcionários comprometidos são convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais investem. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.”

Portanto, as empresas necessitam exclusivamente de seus empregados e do comprometimento dos mesmos para atingir seus objetivos e metas. É de muita importância que os gestores se aproximem da equipe e tenham um bom relacionamento com os mesmos, identificando quais suas necessidades e o que pode vir a motivá-los para atingir o melhor de suas capacidades. Desse modo os líderes devem conhecer os funcionários que estão lidando, descobrir suas habilidades, terem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de saber como estão se sentindo e se estão motivados para a realização do trabalho. Acrescente-se em seguida a citação de Maxwell:

“A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização.” (Maxwell, 2008, p.96).

Motivar pessoas não é uma tarefa fácil, existe uma dificuldade enorme, pois cada pessoa pensa de uma maneira tem idéias diferentes, necessidades diferentes, e por isso deve-se encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, conseqüentemente a produtividade irá aumentar, e com isso levará a empresa há obter grandes resultados. Precisamos entender que uma equipe deve trabalhar em conjunto e de forma harmônica, se algum membro não estiver na mesma sintonia, todos correm o risco de se prejudicar e por os resultados a perder. É de muita importância citar que se o líder não estiver motivado, conseqüentemente, não obterá sucesso em motivar seus subordinados. A motivação é passada de líder para liderado para que todos obtenham o mesmo foco para atingir o sucesso individual e organizacional, o desempenho e a satisfação dos funcionários tendem a ser influenciados pelas atitudes dos líderes.

No ambiente organizacional, a motivação é o processo de estimular um empregado para que empreenda ações que irão preencher uma necessidade ou desejo individual, mas que estará sintonizada com um determinado comportamento ou meta almejada pela organização. Segundo Chiavenato (2006), de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este gerar um impulso à ação, provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Para Chiavenato (2006), a primeira pergunta que se faz hoje em dia é: Quem é responsável pela motivação das pessoas dentro do local de trabalho? Deve ser a própria pessoa que deve se auto abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas a pessoa ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O gerente deve conhecer o ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. Segundo Johann (2013), para Herzberg fatores motivacionais são intrínsecos, estando relacionado aos sentimentos do indivíduo em relação ao trabalho que desempenha. As percepções da pessoa sobre a importância do seu trabalho e os desafios dele decorrentes levariam à motivação, proveniente do íntimo do indivíduo.

De acordo com a citação percebe-se que a motivação é uma condição de cada indivíduo, sendo associado aos sentimentos que o mesmo possui em relação a sua percepção do papel que desempenha no seu trabalho. Ou seja, se o indivíduo enxergar que possui importância dentro da organização pode desempenhar melhor suas funções. Para Johann (2013), a teoria sobre a satisfação as pessoas no trabalho pressupõe que: a insatisfação no cargo decorre do ambiente organizacional (colegas, aspectos inerentes ao cargo da pessoa, fatores higiênicos) e a motivação advém do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Segundo Chiavenato: “O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.” (Chiavenato, 2004, p.172)

Em muitas empresas brasileiras, por exemplo, os procedimentos em Avaliação de Desempenho acham-se necessariamente ligados a planos de promoções verticais dentro do quadro de carreira, procedimento esse que deixa subjacente a crença de que as pessoas mais altamente posicionadas no organograma da empresa poderiam estar especialmente motivadas, não raro fazendo jus a um tratamento salarial mais vantajoso. Por meio de numerosos resultados de ordem prática, essa filosofia administrativa não se tem mostrado muito saudável. Claramente se percebe que essa orientação administrativa oficializou, dentro das organizações, uma atitude indesejavelmente competitiva. Neste caso, então, as pessoas deixam-se envolver pela busca pura e simples de cargos de níveis hierárquicos mais valorizados, pois acreditam que assim fazem jus a salários mais altos, esquecendo-se de perguntarem se, no nível hierárquico superior que almejam, encontrarão os fatores de satisfação às suas expectativas motivacionais intrínsecas.

O sucesso profissional que é sacramentado por meio das tão conhecidas promoções verticais, acompanhadas de melhores recompensas pecuniárias, deve ser entendido como uma espécie de

condicionamento do trabalhador, uma vez que se pretende entendê-lo como simplesmente interessado na busca de recompensas apenas extrínsecas. O aumento salarial tem apenas valor representativo ou simbólico, mas quando usado de maneira abusiva ou única, pode desorganizar o processo motivacional que é essencialmente intrínseco. Quando alguém busca uma recompensa do tipo satisfação intrínseca e lhe é atribuída uma premiação caracteristicamente externa como é o salário, dá-se um fenômeno que já é sobejamente conhecido como “dissonância cognitiva”, no qual se empreende uma atitude esperando certos tipos de resultados e tudo aquilo que resulta dessa ação em nada retrata o esperado.

Portanto, o gerente ou líder, deve dar a importância ao ambiente organizacional, para que todos se sintam confortáveis e satisfeitos dentro da organização. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e o atendimento das necessidades de auto-realização de cada um.

Capítulo IV

ESTILOS, ATITUDES E PREFERENCIAS MOTIVACIONAIS

(EAP)

Como não se consegue estudar experimentalmente os desejos e necessidades dos seres humanos pelo fato de serem eles fatores caracteristicamente internos a cada pessoa, as pesquisas sobre motivação humana se têm restringido ao relato e quantificação daqueles fatores mais frequentemente escolhidos e que configuram os objetivos motivacionais mais comumente perseguidos e fortemente valorizados pela maioria das pessoas que trabalham. Pouco se tem feito em termos de buscar a causa dessas escolhas que constituem, na realidade, o ponto-chave do entendimento daquilo que se pode denominar de “psicodinâmica motivacional”. Simplesmente elaborar estatísticas sobre a frequência de escolha dos fatores de satisfação em nada facilita compreender aquilo que leva as pessoas a escolhê-los.

O fato de que muitas pessoas busquem as mesmas coisas visando satisfazer suas carências motivacionais, dentre outras distorções a respeito do entendimento do fenômeno motivacional, determinou a grande ênfase na valorização de fatores extrínsecos como sendo especialmente perseguidos por todos. Como resultado foi proposto que, para se ter empregados motivados, era necessário que se enfatizasse o oferecimento desses objetivos, que teriam o condão de gerar maior satisfação motivacional em qualquer tipo de ambiente de trabalho. Foi dentro dessa concepção que trabalhos como de A. Maslow e F. Herzberg gozaram de grande prestígio, tendo a mais ampla divulgação e aceitação.

Para Chiavenato (2006), o ciclo motivacional nasce com o surgimento de uma necessidade do indivíduo. “A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento capaz de eliminar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e se satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio normal.” (Chiavenato, 2006). Portanto, quando nasce uma necessidade na pessoa muda seu estado, podendo fazer com que a mesma mude suas atitudes e sua maneira de pensar em relação às pessoas que estão a sua volta e na empresa que a mesma se encontra trabalhando. Segundo Chiavenato (2006), no ciclo motivacional, contudo, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda, pode ser compensada.

No caso da frustração, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira para sua liberação, desse modo à tensão presa no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, indiferença), seja por via

fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussão cardíaca ou digestiva). Por isso é de muita importância que o líder identifique essa necessidade no indivíduo para que o mesmo desenvolva seu trabalho de uma forma eficiente e não se sinta frustrado no seu ambiente de trabalho, deixando de criar um bom relacionamento e não ter um bom comportamento com as pessoas em sua volta, interferindo no bom resultado da equipe.

Vimos através das teorias apresentadas e dos aspectos motivacionais nas organizações, o quanto a motivação é importante instrumento para mudanças e que neste sentido, podemos afirmar que embora seja um órgão público, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, TJ-RJ, seguindo a tendência vigente hoje no mercado, onde se alia tecnologia, rapidez e eficiência, assumindo estratégias para melhor administrar seus colaboradores e seus conhecimentos, passou a adotar uma nova visão, que tem trazido resultados positivos para a organização, junto a seus servidores bem como aos jurisdicionados, tornando-se uma Justiça mais humana, presente e eficaz.

Nesse sentido alguns projetos tem se destacado tanto a nível interno para atingir a eficiência perseguida, quanto a nível externo com a apresentação de resultados que tem colocado o TJ-RJ como o mais eficiente do país, especialmente na questão da quantidade de julgados em relação aos demais Tribunais do país, bem como na equação da entrada e saída de feitos (distribuição/arquivamento) mostrando uma considerável melhora na celeridade processual e na prestação da tutela jurisdicional. E tudo começou a mudar e a motivar suas equipes jurisdicionais a partir da implementação do processamento eletrônico que através da edição de um **“Roteiro de Leitura dos Manuais do Processo Eletrônico”**, baseado e regulamentado pela Lei Federal 11.419 de 19/12/2006 que dispõe sobre a informatização do processo judicial bem como Atos Normativos Conjuntos e Resoluções, tornou-se um instrumento de apoio ao desenvolvimento e execução do processamento eletrônico para os seus executores, neste caso, chefes de serventia, cartórios e os gabinetes dos juízos. Este documento foi criado em 27/07/2015, sendo responsável a serventuária Maria Eugênia Borges, do DGTEC. (Anexo)

Outro importante projeto do Tribunal de Justiça-RJ que motivou os profissionais envolvidos, especialmente os funcionários das serventias com competência de registro civil, foi a implantação do projeto Pai Presente no âmbito das Varas de Família e de Registro Civil de Pessoas Naturais. A partir do Provimento CGJ nº 16/2012, baseado no artigo 226, da CF/88 que dispõe sobre a paternidade responsável bem como o direito à paternidade, consagrado na Declaração Universal dos Direitos do Homem, além de outros aspectos de natureza social, bem como o Provimento nº 12, da Corregedoria Nacional de Justiça, elaborou-se a **“Portaria de Instauração do Projeto Pai Presente”** com documento disponibilizado para cadastro na intranet (página da CGJ, projetos especiais – pai presente) com a listagem de alunos matriculados no sistema de ensino, sem filiação completa. (Anexo)

Este projeto com a eficácia da Portaria utilizada pelos Juízos competentes, motivou boa parte dos serventuários dessas serventias, eis que muitos como eu, participaram de mutirões, inclusive em finais de semana, para cadastramento e reconhecimento da paternidade deste segmento de pessoas necessitadas e interessadas em ter sua paternidade reconhecida e regularizada. Muitos dos supostos pais que foram intimados a responder a demanda, compareceram e regularizaram o registro desses filhos a partir da sentença prolatada derivada deste projeto que também envolveu escolas, reuniões com mães, representantes legais e filhos maiores. Melhor ainda, foi a celeridade e eficiência conferidas aos atos, pois conforme o art. 17, do digitado provimento, havendo o reconhecimento da paternidade, no próprio juízo seria feita a retirada da certidão de nascimento com averbação da

requerida paternidade, tudo no prazo de 60 (sessenta) dias da intimação das partes da sentença. Inclusive, este Provimento apresentou (em Anexos A/B) indicadores estatísticos dos processos tombados num período de 03 (três) meses e a quantidade de sentenças proferidas apresentando um demonstrativo da relação dos procedimentos oriundos das escolas com os resultados dos procedimentos oriundos das corriqueiras indicações de paternidade; eis que o engajamento de toda a comunidade participante do projeto e dos mutirões ensejou uma maior produtividade, melhores indicadores e resultados e a tão almejada eficiência na prestação da tutela pretendida; pois havia o ingrediente da motivação humana.

Também há que se destacar os recentes investimentos na construção de novos Fóruns, reformas e ampliações, proporcionando ambientes mais agradáveis para servidores, magistrados e a população em geral; investimentos em equipamentos, móveis ergonômicos, propiciando melhores condições de trabalho. Os investimentos em tecnologia, com aquisição de micro-computadores; que auxiliam e otimizam o trabalho, bem como tornam os procedimentos mais padronizados e céleres. Portanto, mais um aspecto motivacional para os servidores e de melhorias nos resultados da organização.

Podemos então dizer que as atitudes humanas são tendências às reações e funcionam como justificativa do comportamento humano, bem como refletem o como e o porquê do comportamento, assim como a motivação.

“A personalidade de um ser humano afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem estar sendo refletidas em seu comportamento. Assim, a motivação deixa uma impressão sobre a estrutura de personalidade. Essa interação é contínua. Todavia, a estrutura de personalidade apresenta-se, até certo ponto, consistente ao longo do tempo. Assumimos que a estrutura de personalidade seja uma organização bastante estável, diminuindo a velocidade das mudanças pelas quais o indivíduo passa. As variáveis motivacionais, por outro lado, estão constantemente se movendo: elas vão e vêm. Elas representam influências transitórias sobre o desempenho, tornando-se inexistente quando não são ativadas por ele.” **(Rethlingstafer, D. – New York, 1963 p.1)**

Capítulo V

ADMINISTRAÇÃO, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Ainda se discute demais, a nível da administração organizacional, quais seriam as melhores técnicas de seleção, treinamento e remuneração de pessoal, em lugar de se questionar, antes de mais nada, a que objetivos se propõe cada uma dessas atividades. O “como” fazer é insignificante, enquanto que o “para que” abre perspectivas mais amplas e de longo prazo, quando aquilo que se pretende é contar com o recurso de pessoas que sejam capazes de “gerar” a sua própria energia motivacional em situação de trabalho.

Para se ter subordinados motivados, duas condições principais são indispensáveis. Primeiro que se consiga conhecer realmente quais são as necessidades e expectativas que residem no interior de cada subordinado. Segundo, ter recursos para oferecer fatores de satisfação que sejam verdadeiros elementos complementares dessas expectativas, facilitando assim, que se dê o ato motivacional. Não é tão simples quanto se possa imaginar preencher eficazmente essas duas condições básicas da motivação.

Mas, muitas vezes, diante dos transtornos de uma estratégia de liderança mais eficaz, diversos chefes abandonam a perspectiva do comportamento realmente motivado para caírem no quadro do funcionário simplesmente movimentado ou condicionado por fatores extrínsecos. Nesse momento lança-se mão das conhecidas recompensas e punições para se pôr as pessoas em ação. Assim, passa-se a utilização de incessantes pedidos de aumentos salariais, ampliações de planos de benefícios, melhora de condições ambientais de trabalho, oferecimento de políticas que garantam maior segurança de emprego, e assim por diante. A atitude crônica de estar constantemente reivindicando melhora dos fatores extrínsecos às pessoas muito provavelmente esconde a incapacidade dos chefes de gerirem seu pessoal por meio de um enfoque nitidamente motivacional.

Esses tipos de abordagens, muito comuns em organizações como é o caso do Tribunal de Justiça do RJ, contribuíram bastante para retardar a aceitação de uma contribuição mais efetiva no sentido de que as próprias pessoas que trabalham podem criar e manter um clima mais favorável dentro das empresas. O comprometimento de todos tem permitido que se evite um estado generalizado de desmotivação que leva ao desajustamento humano já nitidamente observado como os quadros típicos de stress no trabalho e de desumanização dos processos produtivos. Geralmente para que as pessoas se sintam motivadas ou despertadas para algo que gera prazer, há necessidade de modificar alguma atitude comportamental própria, em relação ao contexto ou situação em que vive e que lhe causa insatisfação. Portanto, são as pessoas, elas próprias que através de seu comportamento, que

atuando dentro de uma organização tipo TJ-RJ, acabam moldando a própria forma de agir da organização. Quando estamos no nosso ambiente de trabalho, estamos sim, falando e agindo pela empresa, pelo órgão, no qual temos o vínculo empregatício, são as pessoas que dão vida à organização.

Destarte que hoje há uma preocupação das organizações em investirem em programas, ações, que busquem o desenvolvimento das habilidades de seus gestores, para que possam desenvolver o papel de líder e com isso alcançar mais rapidamente seus objetivos. Neste aspecto o Tribunal de Justiça-RJ parece estar atento, na medida em que antecipa cursos de qualificação profissionais, inclusive para a formação de novos gestores como é o nosso próprio caso do curso em pós-graduação para gestores promovido pela Escola de Administração Judiciária (ESAJ).

Isso nos leva a crer que uma administração eficiente depende da capacidade de seu gestores de portarem-se como verdadeiros líderes, e, que a liderança é recíproca e ocorre entre pessoas, sendo uma atividade focada em pessoas e não em atividades burocráticas ou que visem, exclusivamente, a resolver problemas, pois a liderança envolve o uso do poder e política.

“A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade.” (Bergamini, 1997, p.54).

ANÁLISES e CONCLUSÕES

Após a análise do conteúdo apresentado, podemos concluir que a motivação humana tem sido preponderante dentro de uma organização, especialmente numa organização com perfil autocrático de gestão como é, e tem sido, o Egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e, tem forte influência na motivação dos colaboradores, podendo, se utilizada de forma adequada e transformacional ser uma excelente ferramenta para tornar com sua atuação uma equipe desmotivada em motivada e capacitada para novos desafios.

A motivação tem a gênese da psicologia humana e de comportamento como alicerces da sua relevância; ou do que se pretende identificar e crescer, buscando propiciar ou contribuir com mudanças. Pois o líder ou gestor tem que acreditar que está ali para servir e fornecer funções e objetivos a serem alcançados, independentemente da organização em que esteja inserido bem como a despeito das decisões inoportunas tomadas por dirigentes superiores e do estilo autocrático vigente em várias organizações como é o caso do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

No entanto, o gestor deve conhecer os funcionários que está lidando, descobrir suas habilidades, ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de ter conhecimento de como estão se sentindo; se estão motivados para a realização do trabalho. Os líderes atuais devem estar sempre buscando conhecimento, capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores o estilo de liderança correto, isto é pacífico. Mas a motivação é preponderante; é a base de um trabalho bem feito e que via de regra, apresenta resultados positivos e surpreendentes.

O presente trabalho buscou demonstrar que é possível utilizar a ferramenta da motivação para alcançar indicadores mais positivos e no caso do nosso Tribunal de Justiça, com alguns dos projetos aqui mencionados e apresentados, uma crescente melhoria no cumprimento da tutela jurisdicional através do cumprimento de suas metas. Ainda que se questione, se um líder ou chefe possa realmente motivar alguém, seus colaboradores, existem e mostramos os meios de comportamentos e atitudes que possam atingir esses objetivos tornando uma equipe de trabalho funcional a partir da potencialização de suas capacidades mantendo-a motivada para buscar novos desafios.

Todavia, uma série de medidas administrativas inadvertidas, podem propiciar circunstâncias organizacionais que sejam altamente frustrantes às pessoas em situação de trabalho, isto é, podem desmotivá-las. Não somente tomando como apoio os pressupostos teóricos que foram usados para explicar a psicodinâmica motivacional, como também, partindo das observações in loco, alguns cuidados indispensáveis são recomendados. Esses cuidados não representam medidas por si só que sejam capazes de motivar pessoas, mas são com certeza recursos que podem ser utilizados no sentido de se evitar desmotivá-las.

O líder motivado e motivador é fundamental nesta organização Tribunal de Justiça do RJ. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. A expressão **“líder desmotivado”** é pouco conhecida, mas será mesmo que não existem líderes desmotivados? É claro que existem, eu fui um deles na minha primeira experiência como chefe de serventia; num cartório com um ambiente organizacional extremamente hostil a figura do chefe, aliado a pessoa de uma juíza autoritária e descompromissada; sou sim, **minha própria testemunha**, mesmo

havendo me dedicado e dado atenção aos demais colaboradores, buscando sempre mante-los estimulados.

Acrescente-se mais ainda: ***“O “como” fazer é insignificante, enquanto que o “para que” abre perspectivas mais amplas e de longo prazo, quando aquilo que se pretende é contar com o recurso de pessoas que sejam capazes de “gerar” a sua própria energia motivacional em situação de trabalho.”*** Ou seja, deve-se antes de tudo, considerar o respeito à diferença individual de cada uma daquelas pessoas que compõem o efetivo organizacional.

Portanto, a motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos fazendo as pessoas partirem em busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos.

***“A alegria não chega apenas no encontro do achado,
mas faz parte do processo da busca.
E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura,
fora da boniteza e da alegria.”***
(Paulo Freire)

SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como recomendação a partir deste estudo, sugiro a implementação de uma nova política de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de idéias administrativas capitadas a partir de pesquisas com gestores inclusive externos, para estabelecer a primazia de princípios baseados em modernos conceitos de administração. Acrescento ainda, sugestões retiradas do Blog do JRM, “O que é motivação no trabalho e motivação organizacional” (Marques, José Roberto/Blog/ 28.04.2014) da rede social que poderiam ser aproveitadas pelo Tribunal de Justiça-RJ nas suas diversas áreas jurisdicionais e administrativas no sentido de fomentar motivação entre seus colaboradores:

- a) “Delegar tarefas de acordo com a capacidade de cada profissional;
- b) Promover desafios constantes;
- c) Reconhecer o bom trabalho dos profissionais e da equipe;
- d) Promover capacitação e treinamentos, visando melhora no desempenho e alta performance;
- e) Cultivar a cultura dos bons relacionamentos dentro da organização;
- f) Estimular a cocriação, criatividade e colaboração entre os servidores aptos a gestão.”

Entretanto, a maior dificuldade enfrentada no desenvolvimento desse estudo foi a considerável ausência de literatura sobre motivação na área pública. Com o pouco obtido, foi preciso adaptar os artigos encontrados sobre o tema para atuação na organização pública Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Finalizo as sugestões a partir do observado e concluído do trabalho, que poderia ensejar uma boa pesquisa o seguinte:

A elaboração periódica de um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos servidores, pois não há histórico de pesquisa de clima organizacional sobre satisfação e motivação na áreas jurídicas nem administrativas do Tj-Rj. Sugiro ainda, uma competente reformulação do plano de cargos e carreiras do TJ-Rj, com a aplicação de um novo sistema de promoção, aliando tempo de serviço prestado com avaliação objetiva de competência e desempenho dos servidores, visto que o plano vigente não tem motivado os servidores a terem um melhor desempenho, pois a promoção é praticamente automática. O que tem motivado são os projetos recentemente apresentados, as novas RAD's (Rotinas Administrativas) implementadas, como a relativa às Varas de Família, (em Anexo), com a qual trabalhamos e sendo de grande valia para o desenvolvimento das tarefas, que dão ao servidor a sensação de desenvolver um trabalho eficiente, sistemáticos, mas com objetivos e finalidades realizáveis gerando mais motivações e satisfações. Pois isso, não é apenas higiênico, é motivacional, é da gênese humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER**, Earnest R. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI**, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI**, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997
- BANOV**, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**: 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 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**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.94---107.
- DAVIS**, Keith e **NEWSTROW**, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL**, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HERZBERG**, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**, In Hampton, David R. (Comp.). São Paulo: EPU, 1973 p. 53---62.
- KANAANE**, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KNAPIK**, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20. Ed. Curitiba: IBPEX, 2006.
- LOPES**, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MACHADO**, Regina Maria. **Relacionamento Interpessoal**. 20. Ed. Curitiba: IBPEX, 2007.
- MARQUES**, José Roberto. **O que é motivação no trabalho e motivação organizacional**. Blog do JRM. 28/04/2014.
- MARINHO**, Iris Jireh. **Motivação nas empresas**. Site Ebah – Administração – FEAPA, 2012.
- RODRIGUES**. Denize Ferreira ET AL. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ROBBINS**, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da Liderança e Motivação nas Organizações**. LATEC/UFF. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 29/30 de Setembro de 2016.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e **LEMOINE**, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam**. ENANPAD, 1999.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 676

SOUKI, Omar. **Os Segredos da Motivação**. 2ª Ed. São Paulo: Elevação, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

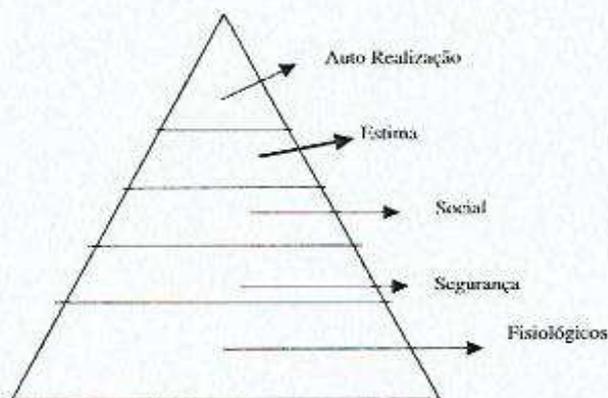


Figura 1 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Vejamos cada uma dessas necessidades:

Necessidades fisiológicas: são as necessidades primárias, vitais, que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas, sua satisfação é cíclica e periódica, por exemplo: as de alimentação, sono, conforto físico, horário de trabalho razoável, horários para descanso, abrigo, satisfação sexual.

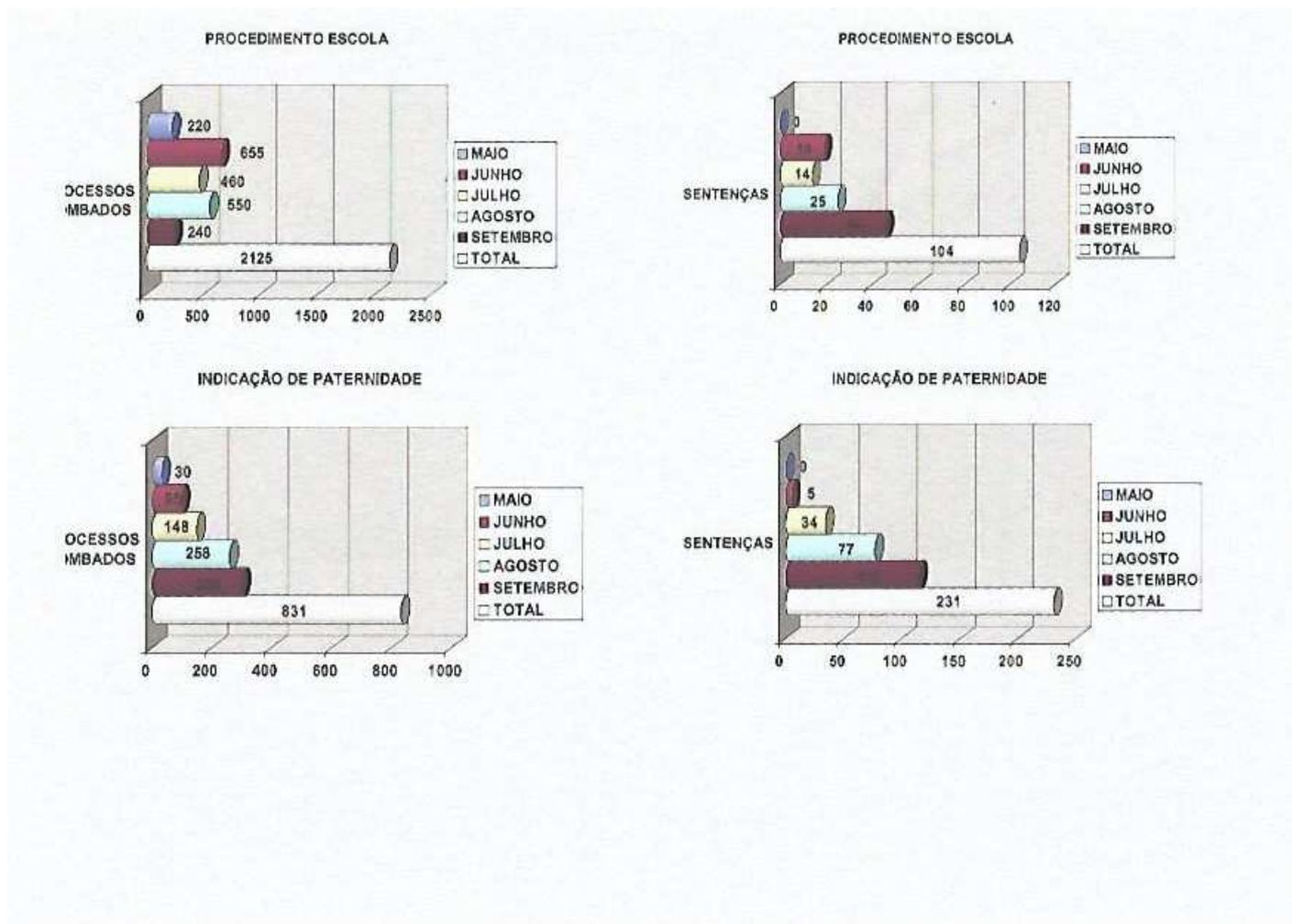
Necessidades de segurança: aparece depois que satisfeitas às necessidades fisiológicas, e esta voltada para a estabilidade, proteção contra o perigo, contra as ameaças ou privações, condições seguras de trabalho, estabilidade no emprego, etc.

Necessidades sociais: satisfeitas as necessidades fisiológicas e sociais, surgem às necessidades sociais, que incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.

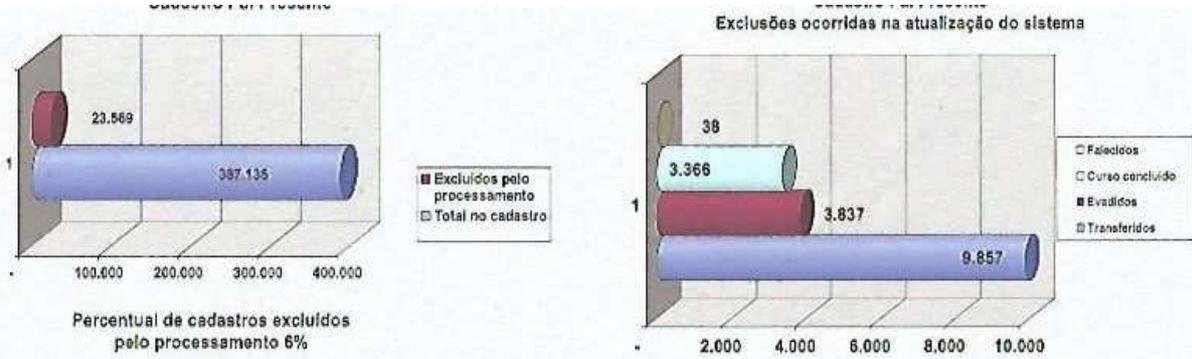
Necessidade de estima: envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

Necessidade de auto-realização: são as necessidades do grau mais elevado. Decorrem da educação e cultura de cada pessoa, de sua pré-disposição em se auto-desenvolver, de desenvolver seu potencial, de desenvolver comportamentos específicos, conforme padrões de excelência, buscando fazer sempre o melhor possível e com grande desejo de sucesso e de se sentir competente.

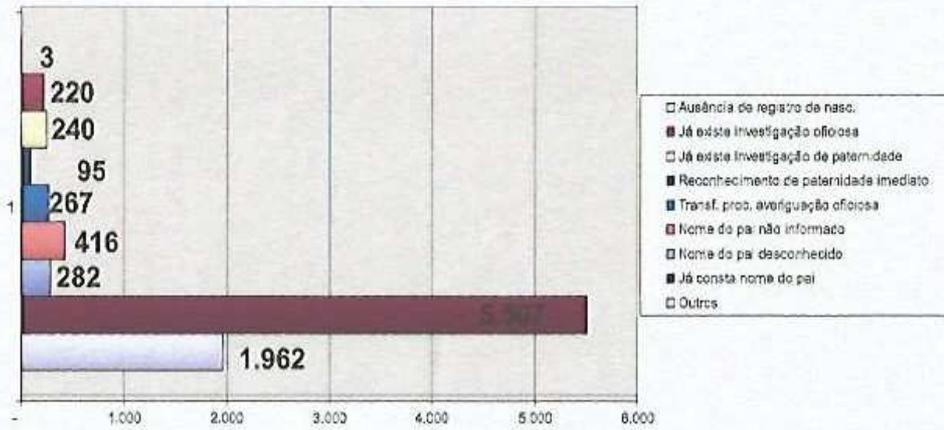
ANEXO A



ANEXO B



Cadastro Pai Presente
Exclusões pelo procedimento individual por tipo



ANEXO C

GERIR O CARTÓRIO

IMPORTANTE: Sempre verifique no site do TJRJ se a versão impressa do documento está atualizada.

IDENTIFICAÇÃO	CÓDIGO CCD*	RESPONSÁVEL	ARMAZENAMENTO	RECUPERAÇÃO	PROTEÇÃO	RETENÇÃO (ARQUIVO CORRENTE - PRAZO DE GUARDA NA UO**)	DISPOSIÇÃO
		Judicial					
Boletim de Frequência (impresso)	0-2-9-1-1b	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Data	Condições apropriadas	2 anos	Eliminação na UO
Escala de férias (impressa)	0-2-4-2 a	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Data	Condições apropriadas	2 anos	DGCOM / DEGEA
Cópia de correspondências expedidas	0-6-2-2 j	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Número/Data	Condições apropriadas	2 anos	Eliminação na UO
Correspondência recebida	5-5-4	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Data	Condições apropriadas	2 anos	Eliminação na UO
Equipes por Processos de Trabalho SIGA VCIV (FRM VFAM-003-01)	0 0 2 c	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Data	Condições apropriadas	1 ano	Eliminação na UO
Horário de Atendimento ao Balcão (FRM VFAM-003-03)	0-2-9-1-1 c	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Data	Condições apropriadas	2 anos	Eliminação na UO
Termo de Eliminação de Documentos (Livros, fichas, pastas, envelopes e similares)	0-6-2-6-2 a	Chefe de Serventia Judicial	Pasta	Assunto/ Número/ data	Condições Apropriadas	5 anos	DGCOM / DEGEA
Livro Tombo (anteriores a implantação do Sistema D.C.P)	0-6-2-2 e	Chefe de Serventia Judicial	Armário	Número	Condições apropriadas	60 anos	DGCOM / DEGEA***

Legenda:

*CCD = Código de Classificação de Documentos.

**UO = Unidade Organizacional.

***DGCOM/DEGEA = Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos, da Diretoria-Geral Comunicação e de Difusão do Conhecimento.

Notas:

- Eliminação na UO - procedimento - Eliminar Documentos nas Unidades Organizacionais.
- DGCOM /DEGEA - procedimentos - Arquivar e Desarquivar Documentos no DEGEA- Avaliar, Selecionar e Destinar os Documentos do Arquivo Intermediário e Gerir Arquivo Permanente.
- Os registros lançados no Sistema Corporativo são realizados por pessoas autorizadas e recuperados na UO. O armazenamento, a proteção e o descarte desses registros cabem à DGTEC, conforme RAD-DGTEC-021 - Elaborar e Manter Rotinas de Armazenamento de Segurança dos Bancos de Dados e Servidores de Aplicação.

Base Normativa: Ato Executivo 2.950/2003	Código: RAD-VFAM-003	Revisão: 08	Página: 20 de 20
---	-------------------------	----------------	---------------------

ANEXO D



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

Manual do Usuário

Roteiro de Leitura dos Manuais do Processo Eletrônico

DCP

ANEXO D - 1



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

SUMÁRIO

1. Leis e Regulamentações do Processo Eletrônico	3
1.1 Lei Federal: Lei 11.419 de 19/12/2006	3
1.2 Cadastro Presencial: Ato Normativo 30/2009	3
1.3 ATO NORMATIVO N.º 11/2011	4
1.4 Ato Normativo Conjunto nº 7/2013	5
1.5 Ato Normativo Conjunto Tj / CGJ / Vice-Presidência 12/2014	5
1.6 Resolução nº 16, de 30 de novembro de 2009	5
1.7 Resolução 35, de 30 de novembro de 2012	5
2. Roteiro Para Leitura dos Manuais	6
2.1 Chefes de Serventia - Configuração	6
2.2 Cartório	6
2.3 Gabinete	7
3. Competência Juizado Cível	8
3.1 Conciliador	8
3.2 Juiz Leigo	8
3.3 NADAC	8
4. Histórico de Versões	9

ANEXO D - 2



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

Roteiro de Leitura dos Manuais de Processo Eletrônico

1. Leis e Regulamentações do Processo Eletrônico

Para trabalhar com processo eletrônico é imprescindível ter conhecimento da Lei Federal e de outras regulamentações estaduais importantes.

A seguir vamos lembrar algumas delas e a sua importância.

1.1 Lei Federal: Lei 11.419 de 19/12/2006

Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Altera a Lei número 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil; e dá outras providências.

- Regulamenta a intimação eletrônica em 10 dias corridos. (Art. 5º, § 1º)
- Regulamenta a assinatura eletrônica dos atos processuais.
- Regulamenta a impressão do processo eletrônico caso o mesmo precise ser remetido a juízo ou instância superior que não disponha de sistema compatível (Art. 12 § 2º).

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11.419.htm

1.2 Cadastro Presencial: Ato Normativo 30/2009

O Ato Normativo nº 30/2009 disciplina o procedimento de cadastramento de parais, advogados e demais órgãos para ter acesso aos processos eletrônicos no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

<http://administrativo.oabrij.org.br/arquivos/files/antigo.pdf>

Importante também conhecer o Ato Normativo 11/2011

ANEXO D - 3



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

1.3 ATO NORMATIVO N.º 11/2011

Altera o caput e o inciso II e suprime o inciso III do artigo 3º do Ato Normativo 30/2009.

O Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, Desembargador MANOEL ALBERTO REBÊLO DOS SANTOS, no uso de suas atribuições legais.

CONSIDERANDO que cabe ao Tribunal de Justiça facilitar a implementação de novos procedimentos visando dar celeridade aos trâmites legais;

CONSIDERANDO a constante busca pela eficiência e qualidade dos serviços prestar os à sociedade pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro;

RESOLVE:

Art. 1º. Alterar o caput, o inciso II e suprimir o inciso III do artigo 3º do Ato Normativo TJ 30 de 07 de dezembro de 2009 (DJE de 10/12/2009), que passa a ter a seguinte redação:

"Art. 3º. O Cadastro Presencial deverá ser feito pelo usuário interessado que necessite atuar em processo eletrônico, nos órgãos ou serventias eletrônicas, mediante a assinatura do termo de cadastramento e adesão ao sistema, com a apresentação compulsória dos seguintes documentos originais acompanhados de cópia:

- I - Documento de identificação oficial de âmbito nacional com foto;
- II - Cadastro de Pessoa Física, do Ministério da Fazenda - CPF, ou documento oficial de âmbito nacional com foto que conste o referido número de cadastro.

Art. 2º. Este Ato Normativo entrará em vigor na data da sua publicação

Rio de Janeiro, 02 de junho de 2011.

Desembargador MANOEL ALBERTO REBÊLO DOS SANTOS

Presidente do Tribunal de Justiça

ANEXO D -



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

1.4 Ato Normativo Conjunto nº 7/2013

Regulamenta o procedimento a ser realizado nos processos encaminhados à 2ª instância antes e depois da digitalização.

http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1549790/ato_norm_tj_cgj_vp_07-2013.pdf

1.5 Ato Normativo Conjunto TJ / CGJ / Vice- Presidência 12/2014

Estabelece normas, orientações e procedimentos para digitalização de processos físicos.

http://webfarm.tjrj.jus.br/biblioteca/asa/textos_main.asp?codigo=182389&desc=ti&arvidor=1&idioma=0

1.6 Resolução nº 16, de 30 de novembro de 2009

Autoriza a implantação do Processo Eletrônico no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

1) [Resolução TJ/OE nº 16](#)

1.7 Resolução 35, de 30 de novembro de 2012

Altera a redação do artigo 18 e parágrafo único e do artigo 19 e seus parágrafos da Resolução TJ/OE nº 16, de 30 de novembro de 2009.



OBSERVAÇÃO: Os demais atos relevantes poderão ser encontrados na Internet, no site do TJRJ.

http://portal.tjrj.jus.br/web/quest/servicos/processo-eletronico/relacao_normas_proc_eletronico

Assim como podem ser pesquisados através do Sistema Sophia.

ANEXO D - 5



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

2. Roteiro Para Leitura dos Manuais

Para facilitar a leitura dos manuais separamos os mesmos em ordem de importância para:

- Chefes de Serventia
- Cartório
- Gabinete
- Juízes Leigos e NADAC no Caso da Competência Juizado Cível.

2.1 Chefes de Serventia - Configuração

Aos Chefes de Serventia cabe fazer duas configurações fundamentais para a utilização do Processo Eletrônico pela serventia híbrida.

As configurações que são encontradas nos manuais a seguir deverão ser realizadas na sexta-feira anterior à transformação da serventia em híbrida, até às 19 horas impreterivelmente.

- Manual de Migração Local Físico para Local Virtual – Este procedimento deve ser realizado durante o dia até que todos os locais físicos sejam migrados para algum local virtual compatível.
- Manual de Autorização de Local Virtual por Funcionário
 - Outro Manual que deverá ser estudado pelo Chefe da Serventia é o:
- Manual de Senha Provisória

2.2 Cartório

Os funcionários da Serventia deverão ler os manuais, preferencialmente, nesta ordem:

- Manual do Cadastro Presencial (como cadastrar advogados e partes)
- Locais Virtuais de Documentos e Processos / Local Virtual Petições Juntadas

ANEXO D - 6



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

- [Locais Virtuais e a Distribuição Processual Pelo Portal de Serviços](#)
- [Processo Eletrônico Bloqueado](#)
- [Andamento de Remessa ao TJ](#)
- [Intimação e Citação Eletrônica](#)
- [Consulta de Intimações Eletrônicas](#)
- [Visualização dos Locais Virtuais Filtro e Lembretes](#)
- [Consulta do Cadastro Presencial de Advogado](#)
- [Utilização de Lembretes no Processo Eletrônico](#)
- [Vinculação de Documentos Físicos ao Processo Eletrônico](#)
- [Desentranhamento](#)
- [Desmembramento](#)
- [Alteração do Local Virtual em Lote](#)
- [Geração de Senha no Texto Padrão Individual](#)
- [Exportação de Processo Eletrônico](#)
- [Processo Secundário Eletrônico](#)
- [Inclusão de Anexos ao Processo Eletrônico](#)
- [Renomear Documentos Eletrônicos](#)
- [Senha Provisória – Guia de Remessa](#)
- [Recebimento e Recusa de Petições Eletrônicas](#)
- [Digitalização e Virtualização e Desvirtualização de Processo](#)

2.3 Gabinete

- [Lançamento de Atos do Juiz e Envio para Assinatura](#)
- [Visualizador de Processo Eletrônico](#)
- [Realização de Audiência Juiz](#)
- [Consulta do Cadastro Presencial de Advogado](#)

ANEXO D -



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

- [Locais Virtuais e a Distribuição Processual pelo Portal de Serviços](#)
- [Utilização de Lembretes](#)

3. Competência Juizado Cível

[Integração Conselho Recursal](#)

3.1 Conciliador:

[Procedimentos Realizados pelo Conciliador](#)

3.2 Juiz Leigo

[Procedimentos Realizados pelo Juiz Leigo](#)

3.3 NADAC

[Procedimentos Realizados pelo Nadac](#)

ANEXO D - 8



PODER JUDICIÁRIO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
Departamento de Suporte e Atendimento

4. Histórico de Versões

Versão	Data	Descrição da alteração	Responsável
1.0	27/07/2015	Criação do documento.	Maria Eugênia Borges

ANEXO E



MENU CATEGORIAS



BLOG DO JRM

Pesquisar...



O que é motivação no trabalho e motivação organizacional

Por: José Roberto Marques | Blog | 28 de agosto de 2014

Home > Blog > Desenvolvimento Pessoal > **O que é motivação no trabalho e motivação organizacional**

© Depositphotos.com / AndreyPopov



os funcionários de uma empresa sejam produtivos é necessário investir em métodos e motivação.



ANEXO E - 1

Quando estão motivados, os colaboradores trabalham com mais prazer e afinco, têm melhor rendimento e, conseqüentemente, seus resultados também tendem a ser melhores.

A motivação é o combustível que impulsiona os profissionais e colaboradores a se dedicar e dar o seu melhor em suas tarefas diárias e atingir seus objetivos, melhorando seu rendimento e contribuindo para a conquista de resultados positivos para a empresa.

Q ue é motivação no trabalho e motivação organizacional?

A motivação no trabalho é a junção de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Quanto mais motivado um profissional está, melhor será o seu desempenho e produtividade.

Já a motivação organizacional está relacionada ao conjunto de fatores que a empresa deve oferecer a seus colaboradores para manter todos motivados e engajados na busca de bons rendimentos. É importante lembrar que um profissional desmotivado produz menos, tem um rendimento menor e pode influenciar outros colegas a ter o mesmo comportamento, daí a importância da organização combater as causas da baixa motivação entre seus colaboradores.

Dicas para promover a motivação no ambiente profissional:

- Delegue tarefas de acordo com a capacidade de cada profissional;
 - Promova desafios constantes;
 - Ofereça benefícios aos colaboradores;
- Reconheça o bom trabalho dos profissionais e da equipe;
- Promova capacitação e treinamentos, visando melhora no desempenho e alta performance;
- Promova um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento de cada colaborador;
 - Cultive a cultura dos bons relacionamentos dentro da organização;
 - Estimule a cocriação, criatividade e colaboração.

Este artigo foi útil para você? Curta e compartilhe com seus amigos!

Compartilhe esse Artigo



Matérias Relacionadas

