

A MOTIVAÇÃO DOS JUÍZES E SERVIDORES COMO TÉCNICA DE EFICIÊNCIA*

Ivo Barcelos da Silva

RESUMO

Aduz que o aumento vertiginoso do número de processos no Judiciário, principalmente na 2ª instância, cria uma desproporção entre a demanda de trabalho e a estrutura de pessoal encarregada de enfrentá-la.

Acredita, diante de tal realidade, ser a motivação ferramenta indispensável para superar os desafios e atingir metas, como a administração da Justiça com celeridade e eficiência. Assim, destaca os elementos que auxiliam a alcançar a motivação e outros que dificultam esse propósito, como o estresse e demais doenças advindas da sobrecarga de trabalho.

Destaca uma série de medidas adotadas pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região para a obtenção do equilíbrio entre qualidade de vida e eficiência, concretizadas em diversos projetos, os quais têm proporcionado aos servidores atividades de integração, criatividade e valorização pessoal e profissional.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação; doença laboral; qualidade de vida; *feedback*; Tribunal Regional Federal da 4ª Região; projeto; gestão participativa; capacitação; eficiência; administração da Justiça.

* Conferência proferida no "4º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça", realizado pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, de 3 a 5 de março de 2004, no auditório do Conselho da Justiça Federal, em Brasília-DF.

O vertiginoso crescimento verificado nas demandas judiciais nos últimos tempos, na jurisdição federal em particular, preocupa insistentemente magistrados e servidores ocupados, direta ou indiretamente, na árdua tarefa de prestar jurisdição.

Permito-me aqui referir alguns dados estatísticos do TRF da 4ª Região, que certamente não discrepam do movimento apresentado na Justiça brasileira, de um modo geral.

A demanda junto às seções judiciárias da 4ª Região aumentou significativamente nos últimos cinco anos. Em 1998, na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, foram distribuídos 75.323 processos; em 2003, este número aumentou para 218.664 feitos. Essa situação repetiu-se, também, nas seccionais de Santa Catarina, onde, no mesmo período, o quantitativo elevou-se de 34.029 para 134.620 processos, e do Paraná, onde o número de feitos distribuídos aumentou de 59.647, em 1998, para 173.491 processos em 2003.

Apenas nos Juizados Especiais Federais, de maio/2002, na implantação do boletim estatístico mensal, até janeiro/2004, o número de processos em tramitação saltou de 27.668 para 254.730, embora, no mesmo período, tenham sido julgados 307.000 processos.

Já no TRF, a última alteração estrutural ocorreu em 21/6/2001, momento da implantação de mais quatro gabinetes e duas turmas na composição do Tribunal. Todavia, o acúmulo de trabalho junto aos gabinetes reflete-se no quantitativo de feitos remanescentes, que continua alto, apesar de terem sido adotadas diversas ações para agilizar a prestação jurisdicional. Durante o ano de 2002, foram distribuídos 106.904 processos; no ano de 2003, esse valor ficou em 108.735 feitos. Assim, não obstante tenha ocorrido, em comparação aos anos anteriores, uma diminuição no incremento do número de ações que sobem ao Tribunal, tendo em vista a implantação dos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais, o quantitativo de processos encaminhados ao 2º grau aumenta gradativamente.

De outro modo, é utópico imaginar ou, até mesmo, esperar providências legislativas que corrijam *pari passu* a desproporção verificada entre a demanda de trabalho emergente e a estrutura de pessoal encarregada de enfrentá-la.

A jurisdição de massa, cuja demanda reprimida nem sequer é

bem conhecida, exige soluções criativas e permanente aperfeiçoamento. Mas, para isso, podemos contar quase exclusivamente com uma estrutura limitada numericamente.

Diante de tal realidade, como alcançar uma Justiça mais ágil e eficaz? A indagação nos inquieta. Administrar a Justiça, objetivando a celeridade e agilidade que a sociedade reclama, deve ser nosso objetivo e desafio constantes. A rapidez da informação e o permanente desenvolvimento tecnológico exigem nível de aperfeiçoamento que permita a atuação da atividade do Estado na mesma velocidade.

Evidentemente, o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados. Dessa forma, compreender como ocorre a motivação das pessoas para enfrentar os desafios é fundamental nesse processo.

Como motivar as pessoas para que elas atinjam o resultado esperado? É necessário analisar vários aspectos envolvidos na maneira como magistrados e servidores desenvolvem seus trabalhos, como ocorre o relacionamento profissional entre eles, como o trabalho se processa e, ainda, qual o significado dessas atividades na vida das pessoas envolvidas, para se responder tal pergunta.

Afinal, o que é motivação e como alcançá-la? Necessário referir, inicialmente, a limitação encontrada à obtenção do estado de ânimo positivo que permita ao indivíduo a superação das dificuldades intrínsecas às suas atividades, qual seja, a disposição do indivíduo em motivar-se.

Não há qualquer técnica ou prática que motive alguém que não deseja ser motivado. Nesse mister, portanto, é indispensável a participação e cumplicidade conscientes das pessoas envolvidas no processo.

A motivação, portanto, é sempre interna e individual, e a sua provocação dependerá, além do consentimento do interessado, da utilização das ferramentas adequadas. Nesse sentido, destacamos alguns elementos que, não obstante constituírem boas práticas na condução de qualquer trabalho, são imprescindíveis no desenvolvimento do processo de motivação.

Uma das primeiras ferramentas a serem utilizadas no processo em comento é a transmissão da informação completa e detalhada. É indis-

pensável as pessoas saberem minuciosamente como as tarefas deverão ser desenvolvidas e, principalmente, a sua importância no resultado final do trabalho.

Obviamente que o maior conhecimento acerca da finalidade do trabalho desenvolvido influirá positivamente na performance individual de cada participante.

Um segundo fator de estímulo ao alcance de qualquer meta é o *feedback* repassado na constância de sua elaboração. É particularmente importante saber como estamos nos conduzindo e o que devemos mudar. Não podemos melhorar sem medir o nosso progresso, com indicação clara de parâmetros confiáveis a avançar o desempenho.

No mesmo patamar de importância está o reconhecimento que se expressa às conquistas alcançadas, traduzindo-se na verbalização da aprovação e na demonstração de interesse e curiosidade pelo esforço empregado, os métodos utilizados etc. Deve-se elogiar sempre um bom trabalho realizado.

Não menos importante como fator de estímulo a um bom trabalho é ouvir diretamente do prestador sugestões e comentários sobre o trabalho realizado. Quem faz tem várias idéias sobre a forma de melhorar os procedimentos, e o interesse demonstrado, por si só, já representa fator de grande motivação.

Outra ferramenta imprescindível no processo de motivação consiste no envolvimento do grupo com os propósitos almejados, e isso implica a adoção de decisões compartilhadas, com a participação de todos os integrantes do grupo e com a utilização dessa experiência coletiva. Portanto, é importante estimular o comprometimento mediante participação de todos nas decisões.

Por fim, ao mesmo tempo em que constitui característica importante em técnicas modernas da administração, a delegação de poderes facilita sobremaneira o processo de motivação, pois confere a cada um autoridade para decidir em assuntos de sua competência. Nesse sentido, enquadra-se o estabelecimento das metas a cumprir e não apenas das tarefas a executar. Mostrar-se permanentemente disponível, sem controlar tudo. O resultado, certamente, será compensador.

A par dessa formulação teórica do processo de motivação, é importante examinar o contexto em que ela será aplicada.

Como já se viu anteriormente, a motivação no trabalho decorre do comprometimento do indivíduo com os objetivos organizacionais. Nesse particular, o grau de envolvimento com as metas será maior se o indivíduo tiver orgulho em trabalhar na organização, se a imagem dela for de credibilidade e se ele sentir-se útil e valorizado num ambiente que lhe assegure qualidade de vida e satisfação no trabalho.

Portanto, o grau de dificuldade de aplicação da formulação teórica vai depender do cenário em que esta deva ocorrer.

No âmbito do Judiciário brasileiro, atualmente, alguns fatores oferecem dificuldades adicionais para o pleno desenvolvimento do processo. Exemplificativamente, poderíamos enumerar como aspectos negativos a identidade profissional e pessoal abaladas por desvalorização social decorrente de preconceitos (“marajás”) e do relativo descrédito do Judiciário, noticiado como distante, lento, ineficaz. Em decorrência dessa imagem, a sociedade torna-se mais crítica e exigente em relação ao desempenho do Judiciário.


De outro modo, o aumento das demandas judiciais e, por conseguinte, da sobrecarga de trabalho, representam ameaça à saúde, comprometendo a produtividade. De uma maneira geral, esse o cenário desafiador encontrado atualmente. Especificamente em relação à saúde, importante destacar o crescimento impressionante do que já podemos chamar de epidemia da LER/DORT.

O número de processos distribuídos e julgados nos TRFs, no período de 1989 a 2001, segundo dados fornecidos pelo Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário (anexo 1), impõe a magistrados e servidores uma intensificação no ritmo de trabalho, cujas conseqüências são bem conhecidas: agravamento do estresse, aumento da incidência dos casos de LER/DORT e o conseqüente aumento dos afastamentos gerados por doenças laborais. Importante observar, nesse sentido, a evolução da moléstia nos Estados Unidos (anexo 2) e no Brasil, segundo dados disponíveis da Previdência Social (anexo 3).

Esses dados, proporcionalmente, podem ser transferidos ao Poder Judiciário, onde a pressão social pelo aumento ilimitado de produtividade impõe desempenho que, muitas vezes, extrapola os limites físicos e mentais de magistrados e servidores. Vivemos uma situação

paradoxal, na qual os cientistas sociais definem como “conseqüências impremeditadas da ação”: na busca do aumento ilimitado da produção e da eficiência, podemos estar criando as condições responsáveis pela deterioração da qualidade de vida e da eficiência do Judiciário. Necessário, pois, encontrar o ponto de equilíbrio entre qualidade de vida e eficiência, e investir mais em ações preventivas.

Algumas condicionantes, entretanto, podem minimizar o cenário desafiador com o qual nos deparamos: no contexto externo, a comunicação eficaz com a sociedade que, mediante divulgação do trabalho rea-



Vivemos uma situação paradoxal, na qual os cientistas sociais definem como “conseqüências impremeditadas da ação”: na busca do aumento ilimitado da produção e da eficiência, podemos estar criando as condições responsáveis pela deterioração da qualidade de vida e da eficiência do Judiciário. Necessário, pois, encontrar o ponto de equilíbrio entre qualidade de vida e eficiência, e investir mais em ações preventivas.

lizado, ajude a melhorar a imagem pública da instituição e dos seus agentes; no contexto interno, a qualidade de vida e satisfação no trabalho, valorização pessoal e profissional, desenvolvimento permanente, gestão participativa e trabalho em equipe, e organização e gerenciamento dos processos de trabalho.

A preocupação com a qualidade de vida e satisfação no trabalho é expressa pela execução, em caráter permanente, de diversos projetos, como o Comitê Permanente de Ergonomia, formado por uma equipe multidisciplinar (Medicina do Trabalho, Ergonomia, Psicologia, Sociologia e Direito), desenvolvendo, dentre

outras atividades, a identificação dos riscos existentes nos locais de trabalho e planejamento de estratégias de prevenção, intervenções ergonômicas que visem a ajustar as condições de trabalho às necessidades do servidor, acompanhamento médico e psicossocial. Na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, está sendo implantado o “Programa de Ginástica Laboral”, baseado em exercícios no próprio local de trabalho, sob orientação profissional.

Essas mesmas ações também são eficazes na prevenção ao estresse, necessitando apenas do reforço de uma cultura organizacional que estimule o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estabeleça exigências de trabalho compatíveis com os limites físicos e mentais de seus servidores.

Especial atenção é dispensada ao programa de prevenção ao alcoolismo que, de acordo com a Organização Mundial de Saúde, atinge 10% da população mundial. Estabelecido o diagnóstico precoce, é feito o encaminhamento para tratamento com acompanhamento institucional, com objetivo de readaptação ao trabalho e reintegração social.

Em fase de elaboração, estão sendo encaminhados projetos de saúde financeira, que consistem em apoio aos servidores por meio de encontros semanais, com duração de dois meses, a fim de conscientizar sobre a importância da organização e do planejamento financeiro pessoal para a qualidade de vida das pessoas. Há ainda o projeto de preparação e acompanhamento biopsicossocial da aposentadoria, que pretende facilitar a preparação adequada para a nova situação de vida que se inicia com a aposentadoria.

No âmbito da valorização pessoal e profissional dos servidores, diversas ações vêm sendo empreendidas desde o momento de admissão, tais como: programa de integração, lotação adequada, acompanhamento funcional, assessoramento às chefias, *feedback* permanente, aprimoramento das relações de trabalho e ambiente agradável e motivador.

O programa de integração proporciona o contato entre os novos servidores e a instituição, estabelecendo laços de confiança que serão úteis durante o período do estágio probatório. A integração é imprescindível para que o novo servidor sintase parte da instituição, encontrando nela um ambiente propício para o desenvolvimento de suas potencialidades.

Também por ocasião do ingresso, são feitas entrevistas individuais, para se identificar o perfil e as preferências do novo funcionário, de acordo com as solicitações feitas pelos diversos setores do TRF da 4ª Região.

O acompanhamento funcional constitui-se em apoio psicológico ao servidor em algum momento de insegurança, no sentido de que ele sintase amparado e compreendido pela organização.

Outro ponto importante no programa é o *feedback* permanente, que oportuniza o oferecimento de críticas construtivas, permitindo ao servidor saber como é visto e o que precisa melhorar. Nesse sentido, são organizadas oficinas de *feedback* para desenvolver a comunicação e o diálogo na instituição.

Ainda com o objetivo de motivar, diversas atividades de integração, criatividade e valorização pessoal vêm sendo empreendidas, merecendo destaque, entre outras:

– Concurso “Minha História de Vida”: projeto destinado inicialmente aos servidores do TRF, com o objetivo de selecionar histórias de vida que revelem luta, esforço, dedicação e sacrifício pessoal para alcançar o sucesso profissional. Os três primeiros colocados receberam como prêmio um curso de aperfeiçoamento e os demais, até o vigésimo lugar, produtos “O Boticário”, co-patrocinador do evento. O sucesso da promoção recomendou sua reedição nas Seções Judiciárias (RS, SC e PR), com o mesmo êxito;

– Concurso fotográfico (em andamento): apresentação de fotografias que, de maneira direta ou indireta, relacionem-se com o TRF ou suas atividades;

– Reforma da página do TRF da 4ª Região na internet: constituindo consenso interno de que a página do tribunal não identifica adequadamente a instituição, está sendo realizado concurso interno, com a participação facultativa de magistrados e servidores, para atribuir ao Tribunal o perfil idealizado pelos mesmos;

– Datas comemorativas (Dia das Crianças, Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia da Mulher, Páscoa, Natal), nas quais o Tribunal tem realiza palestras de orientação e reflexão, além de outras ações tendentes ao estabelecimento de um clima de confraternização, integrando magistrados, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados;

– Espaço das artes: destinada às exposições artísticas e even-

tos jurídicos, tendo como objetivo principal a disseminação da arte como forma de promover cultura;

– I Encontro de Estagiários: encontro anual destinado a promover a integração, acompanhamento e avaliação dos estagiários do órgão;

– Visitas do Presidente aos setores do tribunal: sempre que a agenda permite, o Presidente da instituição visita os diversos setores, com o objetivo de conhecer os servidores, suas tarefas e ouvir sugestões e/ou críticas sobre qualquer aspecto da administração.

A área de recursos humanos encontra-se hoje diante do começo de uma nova era, em que as organizações e os indivíduos deverão voltar-se para o desenvolvimento permanente. Que inovações podemos realizar na gestão de pessoas, que venham garantir maior adesão dos talentos em projetos de interesse da organização? Um caminho que vem sendo trilhado por muitas organizações é a gestão de pessoas por competências. Por competência entende-se os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho do trabalho. A capacitação por competências objetiva monitorar a disseminação do conhecimento, comprometer as chefias no desenvolvimento de sua equipe e engajar os servidores no seu próprio desenvolvimento. Tal se dá mediante o mapeamento dos perfis de competências e subsequente identificação das lacunas existentes entre as competências desejadas e as atuais, com o oferecimento de capacitação voltada a preencher as lacunas de competências. O acompanhamento dos resultados da capacitação fornece subsídios às chefias para o *feedback* aos subordinados e para efetuar ajustes na continuidade do programa de capacitação.

A gestão participativa e o trabalho em equipe proporcionam o compartilhamento de objetivos e metas, a definição clara de papéis, a confiança mútua, o comprometimento, a comunicação eficaz, a cooperação e a administração de conflitos.

As experiências de organização e gerenciamento dos processos de trabalho conduzem ao fim da fragmentação laboral e à redução da segmentação das tarefas, com trabalho em células, enriquecimento do conteúdo das tarefas e fim da separação entre atividade manual e intelectual. Compreendem, ainda, incremento do investimento em capacitação. A gestão participativa e o

reconhecimento geram comprometimento da equipe, inovação e redução significativa do percentual de erros.

Paralelamente a esses projetos, o Tribunal desenvolve, ainda, alguns projetos especiais (“Conciliação”, “Desburocratizar e Agilizar a Administração”, “Dialogando para Promover a Cultura”, “TRF de Portas Abertas: conhecendo a Justiça Federal de 1º e 2º Graus”), Projetos de responsabilidade social (“Programa de Educação pelo Trabalho”, “Projeto Auxílio ao Próximo”, “Serviço Voluntário na Justiça Federal de 1º Grau/RS” e “Ações Sociais Voluntárias”) e Projetos de Gestão Ambiental (Adoção Progressiva de Papel Não-Clorado; Manutenção de Luminárias, Programa de Reciclagem de Materiais).

– “Desburocratizar e Agilizar a Administração”: instituído com a finalidade de proporcionar aos servidores e estagiários a oportunidade de fornecerem sugestões que possam colaborar com a desburocratização das atividades administrativas. Algumas sugestões enviadas: utilização de pauta virtual no julgamento dos processos, adoção das comunicações por correio eletrônico, melhorias na comunicação interna do TRF, eliminação das cópias/ofícios dentro dos processos, redução do número de documentos em papel na área de materiais, sobretudo no controle patrimonial etc.

– “Projeto Conciliação”: referente a causas envolvendo o Sistema Financeiro da Habitação. Realizado no período de 24 a 28 de novembro de 2003. Dos 63 contratos (93 processos) submetidos à conciliação, 43 contratos (62 processos) foram reestruturados ou quitados (68,25% do contratos; 66,66% dos processos), sendo também solucionados 10 processos em tramitação na 1ª Instância, alcançados por decisões proferidas no projeto. Devido aos excelentes resultados, à satisfação das partes envolvidas, à efetividade da prestação jurisdicional e como a realização de audiências de conciliação revela-se instrumento eficaz na pacificação de conflitos sociais, em especial os que envolvem mutuários e agentes financeiros vinculados ao Sistema Financeiro da Habitação, decidiu-se pela realização de uma segunda etapa do referido projeto até o final de junho próximo, com a estrutura necessária e compatível com a quantidade de processos passíveis de conciliação. Para tanto, serão convocados três juizes de 1º grau. Con-

sideraram também as manifestações de interesse por parte de advogados, dos mutuários do SFH, dos agentes financeiros, juízes e desembargadores no prosseguimento do projeto, o qual objetiva ampliar a realização de audiências de conciliação para os processos em tramitação no TRF, originários de qualquer Subseção dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, que envolvam mutuários e agentes do Sistema Financeiro da Habitação (Resolução n. 37, de 26/9/2003).

– “Dialogando para Promover a Cultura”: projeto cultural destinado a magistrados, servidores e estagiários, abrangendo diversas áreas do conhecimento, constituindo-se de série de entrevistas com objetivo de trazer, em cada edição, profissional de reconhecido saber em sua área de capacitação para fazer uma exposição aberta ao público interno do TRF, com a participação de um mediador, que conduzirá as atividades e encaminhará perguntas. Tanto a indicação dos entrevistados como as perguntas feitas a eles contam com a contribuição, por meio da intranet, do público-alvo. A Organização Cidadã deve oferecer oportunidades de crescimento profissional, cultural e intelectual constante.

– “TRF de Portas Abertas: Conhecendo a Justiça Federal de 1º e 2º Graus”: informação e conhecimentos sobre competências e procedimentos da Justiça Federal de 1º e 2º graus, favorecendo maior comunicação, transparência e proximidade com advogados e acadêmicos do Direito. O projeto contou com a arrecadação de alimentos para doação ao programa Fome Zero.

– “Programa de Educação pelo Trabalho – PET”: tem como objetivo oportunizar aos adolescentes (entre 16 e 18 anos) que cumprem medida socioeducativa na Fase-RS, a aprendizagem quanto ao manuseio de materiais, instrumentos e equipamentos, o compromisso com a prestação do serviço público, as relações de trabalho e o exercício da cidadania.

– “Auxílio ao Próximo”: ação social destinada a oferecer cursos profissionalizantes aos funcionários terceirizados do TRF. Doação por parte de magistrados e servidores, ativos e inativos, de quantia equivalente a um dia de trabalho, tendo 164 pessoas contribuído. Foram arrecadados R\$ 35.371,95, incluídos nesse valor os depósitos efetuados diretamente na conta aberta na Caixa

Federal. Dos 121 funcionários terceirizados, 110 aderiram ao projeto (91%). Os próprios funcionários ou seus familiares (cônjuge, filhos) fizeram os cursos. Diversos cursos foram oferecidos, entre eles: atendente de nutrição, informática, cabeleireiro, manicure, corte e costura, formação de vigilante, extensão em transporte de valores, eletrônica, cozinheiro, confeitoiro, padeiro, garçom e telefonista. (Portaria n. 146, de 16/9/03)

– “Serviço Voluntário”: iniciativa pioneira no âmbito da Justiça Federal, instituído em caráter experimental na Justiça Federal de 1º grau da 4ª Região, Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, Subseção Judiciária de Porto Alegre. A prestação de serviços voluntários será permitida a cidadãos maiores de dezoito anos e que sejam: servidores aposentados da instituição; estudantes ou formados nas áreas de Direito (bacharéis admitidos somente mediante declaração de que não advogam na Subseção Judiciária da Justiça Federal em Porto Alegre e no TRF da 4ª Região), Medicina, Psicologia, Arquivologia, Assistência Social, Secretariado, Administração de Empresas, Contabilidade, Engenharia, Publicidade e Economia. Imediatamente ao seu anúncio, sessenta voluntários solicitaram inscrição. (Resolução n. 1, de 5/1/04)

– “Ações Sociais Voluntárias”: arrecadação de alimentos, materiais de higiene e agasalhos para instituições que atendam pessoas carentes.

– “Utilização de Papel Não-Clorado”. Será utilizado, prioritariamente, nas correspondências e documentos endereçados ao público externo do Tribunal e, sempre que possível (conforme disponibilidade financeira), convites, cartões de visita e outros impressos de caráter eventual deverão ser confeccionados em papel não-clorado (Portaria n. 145, 12/9/03).

– “Manutenção de Lâmpadas”: contratação de empresa que opera no segmento de transporte, descontaminação e destino final de lâmpadas usadas (tipo fluorescente, luz mista, vapor de mercúrio, vapor de sódio e outras). Objetiva a proteção do meio ambiente e a saúde humana, tendo em vista os graves danos que podem ser ocasionados pelos resíduos das referidas lâmpadas quando expostas em locais não-adequados para o seu armazenamento.

– “Programa de Reciclagem de Materiais”: objetiva estabelecer projetos relativos à proteção ambiental e combate ao desperdício dos recursos naturais e dos bens públicos, no âmbito do Tribunal e da Justiça Federal da 4ª Região. Em relação ao desperdício dos bens públicos, podem-se destacar as seguintes atividades desenvolvidas: permutas de papéis, de cartuchos de toner e de tinta inservíveis e estimulá-lo ao uso dos dois lados das folhas. Busca, ainda, disciplinar os procedimentos relativos à separação, coleta e armazenamento do lixo no Tribunal, para que seja destinado de forma adequada à coleta seletiva. (Portaria n. 161, de 5/6/02 e Portaria n. 153, de 29/9/03)

CONCLUSÃO

A motivação é um processo dinâmico e contínuo, de efeitos duradouros, cujos resultados esperados se classificam em: aumento de produtividade, melhoria na qualidade de produtos e serviços e economia proveniente de ações preventivas.

Como motivar? Não existe fórmula. Pode-se, no entanto, oferecer ao servidor condições que lhe possibilitam dar sentido ao seu trabalho e à própria vida, resgatar o prazer e a gratificação, torná-lo um ser humano mais realizado e feliz.

ABSTRACT

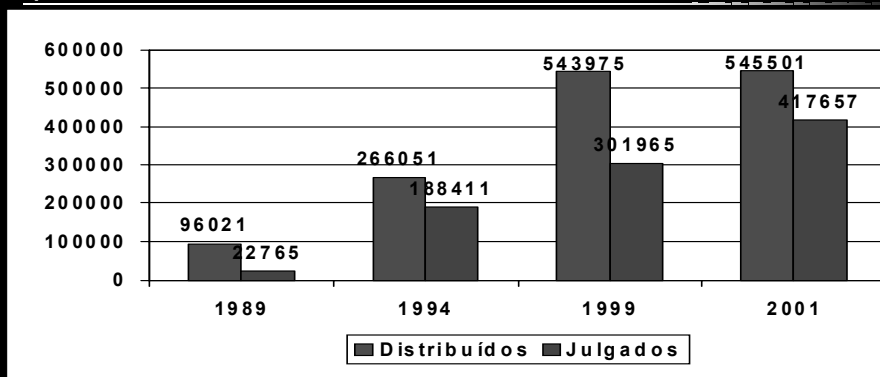
The author adduces that the vertiginous increase in the number of proceedings in the Judiciary, mainly in the second jurisdiction, creates a disproportion between the work demand and the structure of the staff that is in charge of facing it.

Due to such reality, he believes that motivation is an indispensable tool to overcome challenges and to reach goals, like the Justice's administration with swiftness and efficiency. Thus, he emphasizes the elements that assist in reaching motivation and others which make this purpose difficult, like stress and other diseases resulting from excess of work.

He highlights many measures adopted by the Federal Court of Appeals of the 4th Region to obtain the balance between quality of life and efficiency, made real in several projects, which have provided integration activities, creativity as well as personal and professional improvement for the employees.

KEYWORDS – Motivation; labor disease; quality of life; feedback; Federal Court of Appeals of the 4th Region; project; participative management, capability; efficiency; Justice's administration.

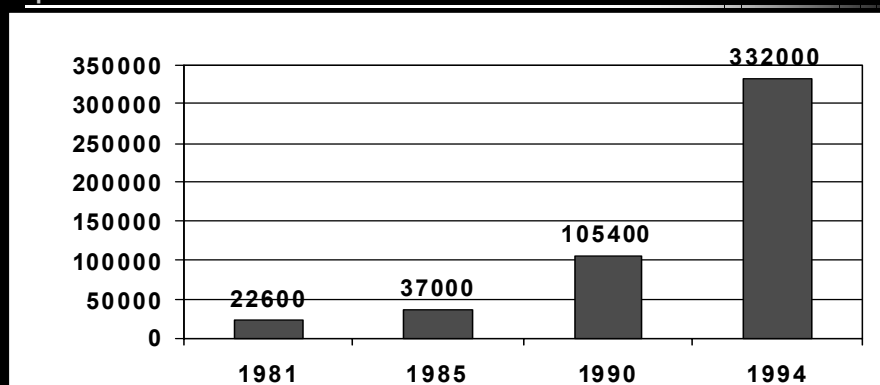
Processos distribuídos e julgados nos TRFs, por ano – 1989 a 2001



FONTE DE DADOS BRUTOS: Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário - BNDPJ

ANEXO II

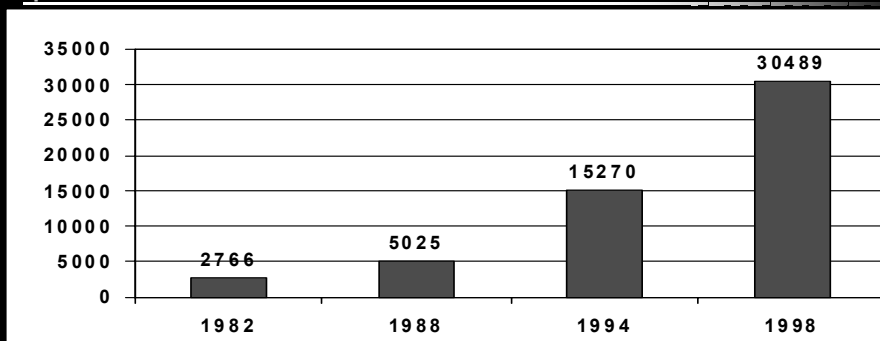
Casos de LER/DORT nos Estados Unidos, por ano – 1981 a 1994



FONTE DE DADOS BRUTOS:
United States Bureau of Labor Statistics apud Maeno (2003)

ANEXO III

Casos de LER/DORT no Brasil, por ano – 1982 a 1998



FONTE DE DADOS BRUTOS:
Boletim Estatístico de Acidentes do Trabalho – BEAT, INSS apud Maeno (2003)