



SALÁRIO EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

EMOTIONAL SALARY AND MOTIVATION IN THE BRAZILIAN JUDICIARY

Arthur Napoleão Teixeira Filho¹
Cesar Augusto Carvalho De Figueiredo²
Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa³

RESUMO:

O Poder Judiciário brasileiro é criticado por ser moroso e ineficiente. Há que se considerar a imensa quantidade de processos em tramitação (62 milhões em 2021), acarretando uma elevada carga de trabalho. Diante desse quadro, deve-se buscar a melhoria da prestação jurisdicional, com inovações criativas. Os juízes e servidores estão sujeitos a regime jurídico próprio, marcado por uma rigidez burocrática. Porém, na gestão do pessoal daquele Poder podem ser adotadas técnicas para aumentar a motivação, como o Salário Emocional, que consiste em incentivos não-monetários voltados à satisfação e ao bem-estar do colaborador no desempenho de suas atividades. O presente estudo objetiva analisar a utilização do Salário Emocional como fator de motivação dos componentes do Poder Judiciário, que passam a ser vistos como seres humanos integrais com necessidades que vão além da tradicional remuneração pecuniária.

Palavras-chave: Salário emocional; Motivação; Poder Judiciário.

ABSTRACT:

The Brazilian Judiciary is criticized for being slow and inefficient. It is necessary to consider the immense number of lawsuits in progress (63 million in 2021), resulting in a high workload. In view of this scenario, one must seek to improve the jurisdictional provision, with creative innovations. The civil servants are subject to their own legal regime, marked by bureaucratic rigidity. However, in the management of the personnel of that Power, techniques can be adopted to increase motivation, such as the Emotional Salary, which consists of non-monetary incentives aimed at the satisfaction and well-being of the employee in the performance of his activities. The present study aims to analyze the use of the Emotional Salary as a motivation factor for the components of the Judiciary, who are now seen as integral human beings with needs that go beyond the traditional pecuniary remuneration.

¹ Juiz Federal do TRF 5ª Região. Mestre em Psicologia. Discente do Mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM.

² Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Discente do Mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM.

³ Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Discente do Mestrado da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM.



Keywords: Access to justice; Team management; Emotional salary; Motivation; Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro é criticado por ser ineficiente, em especial, por sua lentidão na resolução dos processos, sendo este seu maior fator de descrédito (Bacellar, 2016, p. 134).

Essas críticas reverberam na avaliação negativa da imagem do Poder Judiciário perante a sociedade brasileira. Em pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) para a avaliação da imagem daquele Poder (AMB/FGV/IPESPE, 2020), 54% da população considerou seu funcionamento mal ou muito mal e 37% o consideraram bem ou muito bem. Esses números se aproximam daqueles obtidos na França: 38% dos franceses declararam que o Judiciário de seu país funciona bem ou muito bem (AMB/FGV/IPESPE, 2020).

Entrementes, saliente-se que o Poder Judiciário é a instituição que os brasileiros mais confiam (Supremo Tribunal Federal 41% e Superior Tribunal de Justiça 44%), à frente da Presidência da República (34%) e do Congresso Nacional (19%) (AMB/FGV/IPESPE, 2020).

Segundo o Relatório Justiça em Números (CNJ, 2022), do Conselho Nacional de Justiça, no final de 2021 tramitavam na Justiça brasileira 62 milhões de ações judiciais. Nesse ano foram concluídos 26,9 milhões de processos, com um aumento de produtividade de 11,1% em relação ao ano de 2020.

Há que se considerar que os indicadores de produtividade também apresentam um aumento do volume médio dos processos julgados por magistrados em relação ao ano de 2021 (AMB/FGV/IPESPE, 2020): 6.441 processos por magistrados (aumento de 11,6%). A produtividade por magistrado é de 1.588 processos baixados (2021), com média de 6,3 casos decididos por dia útil do ano, sem descontar períodos de férias e recessos.

Esses números demonstram a imensa carga de trabalho a que está submetido o Poder Judiciário, dentre outros motivos, devido à elevada litigiosidade vivenciada em nossa sociedade e à primazia pela decisão adjudica das controvérsias (preferência pela tomada de decisão por um terceiro imparcial, no caso, o juiz) e de contingências ocasionais, como, por exemplo, as demandas derivadas do auxílio-emergencial pago por força da pandemia do Covid-19 e ações previdenciárias de massa relacionadas ao Regime Geral de Previdência Social.

O aumento do número de processos em andamento é contraposto com o aumento da produtividade dos juízes. Entretanto, isso não tem sido o bastante, urgindo providências que possibilitem aumentar a eficiência e a eficácia do Poder Judiciário, com o consequente aumento de sua legitimidade social. Dentre tais providências cita-se a maior valorização e motivação dos servidores que compõem aquele Poder.

O Poder Judiciário integra a Administração Pública, que é regida por princípios, dentre os quais, o da legalidade (art. 37, *caput*, da CF/88), estando a conduta do gestor público adstrita ao disposto na legislação. Já, o servidor público, está sujeito a um regime jurídico estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na legislação específica (por exemplo: a Lei n.º 8.112/1990 para os servidores públicos federais).

Trata-se da burocracia defendida por Max Weber (Maximiano, 2012), cujas principais características são a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A *formalidade* “significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamados leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes” (Maximiano, 2012, p. 96).



A *impessoalidade* “significa que, numa burocracia, nenhuma pessoa é empregada ou vassala de outra. As relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam, e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos” (Maximiano, 2012, p. 97). Por fim, o *profissionalismo* “significa que, de forma geral, os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes carreira profissional e meios de vida, além de formação. O integrante de uma burocracia é um funcionário que faz do cargo um meio de vida, recebendo um salário regular em troca de seus serviços” (Maximiano, 2012, p. 97).

Desse modo, a burocracia pressupõe a organização do pessoal em cargos hierarquizados. Segundo Meirelles (1999, p. 371), o “cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei”.

Portanto, a gestão do pessoal no serviço público se orienta pelo quanto previsto na lei de criação dos cargos públicos, inclusive quanto à remuneração, entendida como a contraprestação pecuniária pelo serviço oferecido pelo servidor. Detém nítida natureza monetária e, em regra, se divide em uma parcela fixa e outra variável, como frisado por Di Pietro (2012, p. 602):

A regra que tem prevalecido, em todos os níveis de governo, é a de que os estipêndios dos servidores públicos compõe-se de uma parte fixa, representada pelo padrão fixado em lei, e uma parte que varia de um servidor para outro, em função de condições especiais de prestação do serviço, em razão do tempo de serviço e outras circunstâncias previstas nos estatutos funcionais e que são denominadas, genericamente, de vantagens pecuniárias; elas compreendem, basicamente, adicionais, gratificações e verbas indenizatórias.

A questão que se coloca é, frente à sujeição a esse regime jurídico, haveria espaço para incrementar-se a motivação dos servidores do Poder Judiciário com o Salário Emocional? Como isso poderia ser feito? Tem-se, então, duas perguntas: “o se” e “o como”. Este trabalho buscará respondê-las.

Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, na literatura nacional e de língua espanhola, visando colher elementos para uma abrangente análise do assunto.

O objetivo geral é estudar a aplicação do Salário Emocional no Poder Judiciário, como fator motivacional dos servidores.

Por sua vez, os objetivos específicos são: analisar a motivação e sua importância para o bom desempenho das organizações; analisar a definição de Salário Emocional e seus fatores; verificar a viabilidade da aplicação Salário Emocional no Poder Judiciário e como isso pode ser feito.

A estrutura do trabalho observará os objetivos específicos.

Ao final, espera-se confirmar a viabilidade da aplicação do Salário Emocional no Poder Judiciário, expondo alguns de seus benefícios.

2 MOTIVAÇÃO

Motivação é o processo responsável pela intensidade (quanto esforço a pessoa despende), direção (seguir em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles) e persistência (duração da motivação) dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2005, p. 132).

Nem sempre haverá uma coincidência entre a motivação direta da organização e a do colaborador. Por exemplo, a organização pode almejar o lucro e o colaborador uma promoção hierárquica. Mas, mesmo assim, ambos atuam numa mesma direção que é o cumprimento das atividades com maestria.

A motivação não é constante e linear. Ela aumenta com a ativação e vai até um ponto em que começa a diminuir para depois tender a desaparecer quando o nível de motivação é muito alto (Morin; Aubé, 2009, p. 97). É obrigação do gestor instigar nos colaboradores comportamentos que mantenham elevada a motivação (Novo *et al*, 2008, p. 111/112):

A busca da motivação depende da capacidade do gestor de construir uma ponte de identificação entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais tornando-se um importante agente na criação de climas mais favoráveis de trabalho, investindo nas pessoas, tornando-as capazes de criatividade, facilitando sua chegada à auto-realização e possibilitando-lhes visualizar um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. Se obtivermos excelência nas pessoas, a excelência empresarial será consequência.

Ademais, a ativação da motivação demanda um ambiente propício, necessitando de cumplicidade das pessoas envolvidas no processo: ela é interna e individual e sua provocação exige o consentimento do interessado e a utilização de ferramentas adequadas (Silva, 2006, p. 115).

A Teoria da Administração Científica (fim do século XIX e início do século XX) tinha por foco principal a tarefa, enfatizando a padronização, voltada para a eficiência e a produção (Figueiredo, 2014, p. 17). Para ela o principal fator motivacional era o dinheiro, de modo que, quanto maior a remuneração, maior deveria ser a motivação. Desse modo, percebe-se uma tentativa de unificar os objetivos individuais com os da empresa por meio de ganho material (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 310).

Estudos posteriores demonstram que a relação entre a remuneração e a motivação é relativa. Seligman (2019, p. 71) afirma que mais do que o dinheiro em si, o que influencia na felicidade é a importância que lhe é dada, parecendo que o materialismo é contraproducente ante a evidência de que em todas as faixas de rendimentos verifica-se que aqueles que mais valorizam o dinheiro estão menos satisfeitos com o que ganham e com sua vida como um todo. Reflexo disso se deu nos Estados Unidos, que nas últimas décadas teve um aumento de renda de 16%, mas a percentagem das pessoas que se descrevem “muito felizes” reduziu de 36% para 29% (Seligman, 2019, p. 187).

Perpassando-se por Teorias da Motivação, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Abraham Maslow) e a Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg), a remuneração está inserida no nível motivacional mais elementar, relacionando-se à sobrevivência do indivíduo ou à insatisfação no trabalho (Schermerhorn Jr *et al*, 1999). Realmente, uma remuneração digna, que permita a satisfação das necessidades básicas com alimentação, vestuário, moradia, dentre outros itens essenciais, é o patamar mínimo para que o indivíduo se sinta motivado.

Daniel Pink (2019) divide a motivação em extrínseca e intrínseca: a motivação extrínseca é atrelada a um fator externo à atividade desenvolvida, como salário, recompensas financeiras e promoções; a motivação intrínseca está relacionada à própria atividade.

Assim, na motivação extrínseca, o controle da conduta é influenciado pelo meio exterior, não sendo os fatores motivacionais inerentes ao sujeito, nem à tarefa, mas ao resultado da interseção entre ambos (Ribeiro, 2011, p. 2). Por outro lado, na motivação intrínseca o



controle da conduta depende sobretudo do sujeito em si, dos seus próprios interesses e disposições (Ribeiro, 2011, p. 2).

O citado Daniel Pink (2019) sustenta existir três “sistemas operacionais” da motivação: a Motivação 1.0, baseada no instinto de sobrevivência; a Motivação 2.0, fundada nas recompensas e punições (motivação extrínseca); a Motivação 3.0, composta pela autonomia, excelência e propósito (motivação intrínseca).

Atualmente, no serviço público, ainda prepondera a Motivação 2.0, moldando-se o atuar dos servidores públicos por recompensas (comportamentos a serem incentivados) e punições (comportamentos a serem extintos). Assemelha-se à analogia da “cenoura e o chicote”: a cenoura para motivar o cavalo e o chicote para puni-lo. Essa modalidade de motivação é adequada para as tarefas mais automatizadas, mais repetitivas, que não exijam maiores reflexões por parte do servidor.

Seguindo, Daniel Pink (2019) assim trata dos componentes da Motivação 3.0. A *autonomia* consiste em conferir ao colaborador a responsabilidade por sua atuação, dando-lhe controle sobre a tarefa, o tempo, a técnica e o time (Pink, 2019, p. 116). Sentir-se responsável por algo incute na pessoa maior comprometimento com a tarefa e o resultado final. A *excelência* é o desejo de melhorar cada vez mais em algo de relevância, o que se obtém pelo engajamento (Pink, 2019, p. 121). Buscar a excelência é comprometer-se com o constante aprimoramento, valorizar o erro como oportunidade de produção de conhecimento. Por sua vez, o *propósito*, é o desejo de fazer algo relevante, de fazer a diferença.

A Motivação 3.0 pode ser aplicada ao Poder Judiciário.

Os servidores desse Poder estão submetidos a um regime jurídico, bem delimitadas suas atribuições e remuneração. Está previsto “o que fazer”, mas não “o como”. Essa a janela aberta para se ter autonomia, excelência e propósito.

Conferir autonomia ao servidor é dar-lhe a responsabilidade pelas suas tarefas, possibilitando-lhe adequar a consecução das atividades às suas peculiaridades pessoais. O acompanhamento do gestor com *feedbacks* constantes possibilita um norte para o exercício dessa autonomia. Essa autonomia tornou-se maior durante e após o período da Pandemia do Covid-19, no qual o chamado *home office* tornou-se uma realidade nas organizações públicas e privadas. O trabalho em casa exigiu dos servidores maior organização pessoal.

A excelência deve ser sempre almejada e incentivada pelos gestores, extraindo-se de suas equipes o melhor rendimento. Talvez o serviço nem sempre seja excelente, mas a excelência é uma bússola que deve ser seguida. A implantação de Programas de Qualidade Total (Azambuja; Lima, 1999) e de Benchmarking são algumas situações possíveis.

Na vida pessoal e profissional as pessoas devem ter um propósito, algo que lhes conduza à satisfação de seus anseios e desejos e ao arrebatamento de seus medos e angústias. Essa busca por um propósito mostra-se essencial em momentos de crise, que exigem resiliência dos indivíduos (Coutu, 2018, p. 61):

Essa dinâmica de dar sentido é, segundo a maioria dos pesquisadores, o modo como pessoas resilientes constroem pontes que ligam os dias de adversidade a um futuro melhor, mais completo. Essas pontes tornam o presente administrável ao remover a sensação de que ele é insuportável. Esse conceito foi lindamente articulado por Viktor Frankl, psiquiatra austríaco e sobrevivente de Auschwitz. Em meio a um sofrimento assombroso, Frankl inventou a “terapia do sentido”, ou a logoterapia, uma técnica de terapia humanística que ajuda os indivíduos a tomar os tipos de decisão que vão criar significado para sua vida.

Dessa forma, descortina-se a competência de dar sentido de propósito, definida como a capacidade de relacionar os objetivos pessoais com os organizacionais de maneira que tal objetivo organizacional seja percebido como um meio para se conseguir o objetivo pessoal, entregando, assim, uma direção de como seja possível conseguir o objetivo organizacional (Saracho, 2015, p. 261).

Importa ressaltar a sugestão dada por Daniel Pink (2019, p. 178) de se buscar a motivação da equipe animando-a com um propósito, dando-lhe uma missão compartilhada: quanto mais as pessoas se unirem em torno de uma causa comum, mais gratificante e excepcional será o trabalho realizado.

Caberá ao líder entusiasmar e construir o sentido de propósito para alcançar aquilo que motiva seus liderados (Saracho, 2015, p. 163).

Um dos instrumentos aptos ao incremento da motivação dos servidores é o Salário Emocional, originado do setor privado, objeto do próximo tópico.

3 SALÁRIO EMOCIONAL

O Salário Emocional pode ser definido como “o conjunto de recompensas não monetárias que o trabalhador recebe de sua organização e que complementam o salário tradicional como novas fórmulas criativas que se adaptam às necessidades das pessoas de hoje” (Fundación RH, 2006 - tradução livre).

Em outras palavras (González, 2018, p. 80 – tradução livre):

O salário emocional pode ser definido como todas aquelas retribuições não econômicas que um trabalhador recebe com o fim de contribuir a que possa satisfazer suas necessidades pessoais e familiares. Está articulado através de seu caráter não monetário e de seu efeito simbólico na qualidade de vida e produtividade das pessoas. Ou seja, sua natureza versa no caráter do que se troca e busca conciliar as expectativas das pessoas, articulando suas necessidades em diferentes dimensões de sua vida cotidiana, para, dessa maneira, contribuir a um maior equilíbrio.

Seu fim não é outro do que aportar para que os trabalhadores possam construir uma vida mais saudável, produtiva e significativa, e assim lograr um balanço entre a vida profissional e a pessoal.

De modo geral, a implantação do Salário Emocional abarca aspectos de satisfação do colaborador que não se refiram ao salário (Cordero-Guzmán *et al*, 2022), como a flexibilidade de horário, capacitações, benefícios sociais, um bom clima organizacional, ou seja, tudo relacionado ao bem-estar laboral (Saldívar; Moctezuma, 2020).

O Salário Emocional não é um substituto da remuneração e nem um privilégio, mas “um conjunto de fatores imateriais que agregam no engajamento e na motivação do colaborador, podendo variar conforme sua prioridade” (Bússola, 2023). Tem origem na iniciativa privada e se desenvolve, por exemplo, com o fornecimento de espaços de relaxamento e para se jogar e exercitar (Peña, 2020), flexibilidade laboral (Restrepo, 2014), dentre outras medidas.

A propósito, a satisfação no trabalho tem sido associada à saúde do trabalhador, sendo que os indivíduos mais satisfeitos são mais saudáveis (menor ocorrência de doenças físicas e mentais) e mais longevos (Martinez; Paraguay, 2003, p. 68). Esses fatores se revertem em prol da organização, reduzindo-se os casos de adoecimento, absenteísmo e *Turnover* (rotatividade de colaboradores).



Segundo Elizundia (BBC News Brasil, 2021), mexicana especialista em recursos humanos, o Salário Emocional é composto de 10 fatores:

Quadro 1 - Fatores que compõe o Salário Emocional

	FATOR	DESCRIÇÃO
1	Autonomia	Liberdade que se sente para poder administrar seus próprios projetos.
2	Pertencimento	Fato de pertencer a um grupo que o valorize e reconheça.
3	Criatividade	Poder desenvolver o trabalho de modo criativo.
4	Plano de carreira	A projeção da carreira para o futuro.
5	Prazer	Ter interações que permitam momentos de alegria e diversão.
6	Dominar sua função	Sensação trazida pelo trabalho bem-feito.
7	Inspiração	Momentos no trabalho que geram um sentimento de ampliação de possibilidades, dando uma nova perspectiva.
8	Crescimento pessoal	Melhoria enquanto pessoa, obtendo mais de si mesmo.
9	Crescimento profissional	Exercício de habilidades e talentos para a melhoria enquanto profissional.
10	Propósito	Sensação de que o trabalho contribui para os propósitos pessoais e os da organização, que a atividade tem um significado pessoal.

Fonte: elaborado pelos autores (2023) com base nos fatores descritos por Elizundia.

Cada um desses fatores pode ensejar uma plêiade de práticas motivacionais, cujo desenvolvimento demanda criatividade e compromisso por parte da gestão e dos servidores. É importante o envolvimento dos servidores em todas as etapas do projeto, com sua efetiva participação desde o delineamento até a execução e avaliação, criando-se um senso de pertencimento e uma união por um propósito conjunto. Essa participação coletiva também confere maior legitimidade à iniciativa.

Após a análise da definição do Salário Emocional e de seus fatores, passa-se ao ponto seguinte – sua aplicação como fator motivacional dos servidores do Poder Judiciário.

4 SALÁRIO EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário segue uma estrutura rígida e hierarquizada, submetidos seus servidores a um regime jurídico de estrita legalidade. Em sua estrutura de pessoal, os cargos estão previstos em lei, com atribuições e remuneração próprias. Incentivos monetários decorrem da remuneração fixa e eventuais parcelas variáveis. Não há outras formas de incentivo financeiro, tais como participação nos lucros ou bonificações por resultado, comuns no setor privado. Portanto, a carga motivacional da remuneração é limitada. O ingresso no serviço público e eventual percepção de uma gratificação trazem em si uma motivação que, contudo, vai se reduzindo com o tempo. Nas palavras de Frederick Herzberg (2018, p.190), “Aumentar o salário motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento de salário”. Têm-se um ciclo vicioso: a motivação é elevada com o aumento da remuneração, mas, passado o efeito inicial, exige-se um novo aumento da remuneração para novamente se elevar a motivação.



Sobre o assunto, confira-se a lição de Torres e Torres (2023, p. 142):

É inegável o fato de que os indivíduos dentro da sociedade trabalham por dinheiro, ou seja, trabalham para se sustentar, para sobreviver. Logo, o salário econômico constitui a contraprestação mais importante na relação jurídica estabelecida entre empregado e empregador.

Todavia, ao se pensar simplesmente no trabalho como forma de ganhar dinheiro e de se prover o sustento, tal pensamento seria responsável por esvaziar o próprio sentido do trabalho em si, pois ele enquanto atividade realizada pelo indivíduo, é capaz de oferecer à pessoa humana o sentido de realização, de autonomia, de existência produtiva, de utilidade, de experimentar novos desafios e novos conhecimentos, e, portanto, oferecer a dignidade, tal como o ditado popular ao afirmar que o “trabalho dignifica o homem”.

Atualmente, relevante esta contraposição entre salário econômico e salário emocional, pois em um mundo extremamente capitalista e globalizado, fragilizado e fortalecido ao mesmo tempo, pelas mudanças provocadas pela pandemia e pela revolução tecnológica, o mundo corporativo busca incessantemente por respostas às atuais exigências do mercado de trabalho e da mão-de-obra, adotando novas formas de se pensar e de se reinventar o trabalho.

Neste compasso, surgem as discussões que envolvem a aplicação do salário emocional no contexto corporativo.

Tenha-se presente que, no Brasil, o pessoal do setor público percebe cerca de 1/5 (um quinto) a mais do que os trabalhadores do setor privado (Souza; Medeiros, 2013). Esse relevante dado torna o setor público atrativo, notadamente quando se associa essa melhor remuneração com a estabilidade no cargo. Essa atratividade, contudo, reduz-se com o passar do tempo do ingresso no serviço público, notadamente pelo efeito da inflação, que corrói o valor dos vencimentos, e das demoradas recomposições do valor dos vencimentos.

Os incentivos financeiros como motivadores dos servidores do Poder Judiciário experimentam duplo obstáculo: estão engessados pelo quanto previsto em lei e possuem um alcance relativo, sempre demandando sucessivos aumentos (o que é limitado pelo fator anterior – necessidade de lei).

Ou seja: os incentivos financeiros apresentam baixo valor motivacional.

Essa constatação abre espaço para a aplicação do Salário Emocional, com incentivos não monetários que auxiliem no aumento da motivação dos servidores. Dependerá do empenho dos gestores em envolverem os servidores em práticas voltadas ao aumento da satisfação no trabalho. Para tanto, um caminho a ser trilhado é incutir-se na cultura organizacional do Poder Judiciário esse estímulo aos servidores pelo uso de mecanismos não financeiros. Esses incentivos devam estar alinhados às estratégias deste Poder (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 283).

Vejam-se exemplos de como podem ser executadas no Poder Judiciário iniciativas calcadas no Salário Emocional, em conformidade com cada um de seus 10 fatores:

Quadro 2 - Exemplos de possíveis iniciativas de aplicação do Salário Emocional no Poder Judiciário

	FATOR	INICIATIVA
1	Autonomia	Conferir plena autonomia sobre como os servidores poderão atuar. Atribuir ao servidor a responsabilidade



		pela sua atividade, tornando-o protagonista de sua vida profissional. Tem-se o <i>empowerment</i> , participando o servidor no processo decisório, notadamente, sobre si mesmo e seu trabalho.
2	Pertencimento	Promover projetos de valorização dos servidores, mostrando-lhes sua importância para a prestação jurisdicional, como a escolha, pelos membros da equipe, daquele que se destacou no período. Outro exemplo é a campanha de valorização dos servidores aposentados.
3	Criatividade	Estimular a criatividade dos servidores para a resolução dos problemas e situações que venham a surgir, por exemplo, participando da organização de fluxograma para a tramitação de processos de massa, como a revisão do valor de benefícios previdenciários.
4	Plano de carreira	Em se tratando de servidores públicos, o plano de carreira está instituído na lei de criação do cargo e posteriores alterações. O gestor pode estimular o servidor a galgar a progressão na carreira focando na excelência do serviço, medida por efetivas avaliações de desempenho.
5	Prazer	Desenvolver-se momentos de confraternização no local de trabalho, fazendo-se o servidor confortável e feliz junto à instituição e à equipe que pertence.
6	Dominar sua função	Demonstrar o quanto o trabalho do servidor tem sido útil para o resultado final da serventia judicial.
7	Inspiração	Estimular um ambiente inspirador, que motive o servidor a cada vez mais buscar a excelência e a se sentir satisfeito.
8	Crescimento pessoal	Auxiliar o servidor a tornar-se uma pessoa melhor. Isso pode se dar pela realização de Círculos de Conversa (Justiça Restaurativa), momento em que uma conversa transparente sobre pontos sensíveis pode trazer à reflexão questões importantes para o servidor.
9	Crescimento profissional	Incentivar o servidor a participar de cursos e eventos voltados ao desenvolvimento de suas competências profissionais. O constante aprimoramento dessas competências, além de motivarem o servidor, que se sente valorizado pela organização, revertem-se em benefícios para o trabalho.
10	Propósito	Mostrar ao servidor o quanto seu trabalho é importante para que se tenha um mundo melhor, com a pacificação de conflitos. O aflorar da empatia e da compaixão, o trilhar do caminho da busca do propósito, são jornadas que poderão levar o servidor a ressignificar sua relação com o trabalho e consigo mesmo.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Os exemplos acima citados já são seguidos por algumas unidades do Poder Judiciário, mas isso se dá de forma segmentada e sem uma direção geral. Não há uma política voltada para

a satisfação das necessidades não-pecuniárias dos servidores. Aliás, a definição de uma política nesse sentido pode acabar por engessar as práticas do Salário Emocional, caso seja muito restritiva, minando justamente seu potencial criativo e inovador. O ideal seria uma política mais genérica de incentivo dessas práticas, fixando as diretrizes basilares, permitindo aos gestores e suas equipes desenvolverem seus projetos com liberdade. Aqueles mais exitosos podem compor um Banco de Boas Práticas, disseminando esses projetos para os demais segmentos do Poder Judiciário e, por que não, para os órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo.

A efetiva implantação do Salário Emocional, enquanto política do Poder Judiciário, exige o comprometimento dos envolvidos, estando aí, talvez, seu maior obstáculo, dada a natural resistência à mudança comum ao ser humano (Motta, 2001, p. 190). As pessoas têm medo do novo, de terem de sair de sua zona de conforto, ainda que para patamar mais vantajoso. Há um medo inicial, que deve ser demovido o quanto antes. Para que isso ocorra, fundamental que os gestores se envolvam diretamente no processo de mudança, motivando os servidores para a nova realidade que se descortinará.

Como destaca Figueiredo (2014, p. 159):

A relação do homem com o trabalho evoluiu e, cada vez mais, as pessoas buscam por cargos, funções e posições que lhes tragam satisfação pessoal, que lhes permitam identificar suas potencialidades e desenvolver suas habilidades, que lhes proporcione qualidade de vida como ser humano integral.

O Conselho Nacional de Justiça assume papel de relevo na melhoria da qualidade de vida e da satisfação dos servidores do Poder Judiciário. Um ambiente com relações saudáveis, marcado pela segurança psicológica (ambiente organizacional em que as pessoas se sintam seguras e confortáveis nas suas relações interpessoais), livre de assédios – sexual e moral -, é algo que agrega muito na obtenção de excelentes resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário brasileiro passa por grave crise que abala sua legitimidade social. Deve haver uma reação a esse quadro. Dentre elas, pode-se citar maior valorização e motivação dos servidores, obtendo seu melhor desempenho.

Os servidores públicos estão submetidos a um regime jurídico peculiar, no qual os cargos estão previstos na lei de sua criação, com a definição dos requisitos de acesso, das atribuições a serem desempenhadas e da remuneração, dentre outros elementos.

Seja no setor privado, seja no setor público, os incentivos financeiros detêm valor motivacional relativo, pois, ativada a motivação com um aumento vencimental, com o passar do tempo essa nova remuneração não mais serve de incentivo ao servidor. Daí advém a importância de incentivos não-financeiros, como o Salário Emocional, que foca no bem-estar e na satisfação do servidor.

A aplicação do Salário Emocional no Poder Judiciário é viável, inserindo-se no contexto da inovação. Adaptada às atribuições do cargo e aos fins estratégicos desse Poder, a melhoria no ambiente de trabalho pela valorização dos servidores deve ser incluída na cultura organizacional.

Apesar de já serem aplicadas algumas práticas que se enquadrariam no constructo Salário Emocional, tratam-se de iniciativas individuais e esparsas, inexistindo diretriz geral que vele por sua disseminação. De qualquer forma, importante que os servidores participem



ativamente da idealização, construção e execução dessas iniciativas: esse processo, em si, já é capaz de motivar os servidores.

O tema de estudo diz respeito, sobretudo, a pessoas e suas relações. Humaniza-se a pessoa do servidor, que passa a ser encarado como um ser com necessidades a serem satisfeitas. O Poder Judiciário não pode ficar ao largo dessa evolução. Anacrônico. Indiferente. Passivo. A sociedade exige uma enérgica reação. E quanto aos resultados? Que venham. Espera-se que sejam positivos. Tão-somente essa mudança de visão sobre a figura do servidor, que se torna um humano integral e não um detentor de um cargo numa estrutura burocrática, é um inegável progresso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMB/FGV/IPESPE. **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf> Acesso: 11 dez 2022.
- AZAMBUJA, Carmen Luiza Dias. LIMA, José Jerônimo de Menezes. **Judiciário Qualidade Total**. Canoas, Ed. AULBRA, 1999.
- BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração judiciária – com justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.
- BBC NEWS BRASIL. **Os 10 fatores que definem o “salário emocional”**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/02/os-10-fatores-que-definem-o-salario-emocional.html> Acesso: 11 dez 2022.
- BÚSSOLA. Revista Exame. **Salário emocional: bom para o colaborador, excelente para os resultados**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/salario-emocional-bom-para-o-colaborador-excelente-para-os-resultados/> Acesso: 26 ago 2023.
- CNJ. **Justiça em Números (2022)**. Disponível: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf> Acesso: 11 dez 2022.
- CORDERO-GUZMÁN, Diego. BELTRÁN-TENORIO, Natali, BERMEO-PAZMIÑO, Vanessa. (2022). **Cultura organizacional y salario emocional**. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), p. 132-149. Disponível em: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38047/41998> Acesso: 10 dez 2022.
- COUTU, Diane L. **O mecanismo da resiliência**. In, Gerenciando a si mesmo (10 leituras essenciais Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e Gestão de Pessoas**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2014.
- FUNDACIÓN RH (2006). **El Salario Emocional**. Disponível em: <[salari_emocional_cast.doc \(factorhumano.org\)](https://factorhumano.org)> Acesso: 12 dez 2022.
- GONZALEZ, Florencia. **Qué es y como se paga el salario emocional**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf> Acesso: 12 dez 2022.
- HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como você motiva os funcionários?** In, Gerenciando pessoas (10 leituras essenciais Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Sextante, 2018.



- LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração – Princípios e Tendências**. 2 ed., rev. e atual., São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARTINEZ, Maria Carmen. PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 6, 2003, p. 59-78. Disponível em: <[Vista do Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos \(usp.br\)](#)> Acesso: 13 dez 2022.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7 ed., rev. e atual., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24 ed., atual., São Paulo: Malheiros Editores, 1999.
- MORIN, Estelle M., AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional – A teoria e a prática de inovar**. 6 ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NOVO, Damásio Vieira. CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo. BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- PEÑA, Nérida Rodríguez Ortega de. **El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad**. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, v. 12, n. 1, Enero-Febrero, 2020. Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf](#)> Acesso: 26 ago 2023.
- PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 (Drive)**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- RESTREPO, Patricia Llano. **La flexibilidad laboral y el salario emocional**. AGLALA, v. 5, n. 1, p. 34-70, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/arthu/Downloads/acatroalfaro,+Journal+manager,+700-Texto+del+art%C3%ADculo-2667-4-10-20180402.pdf](#)> Acesso: 26. Ago 2023.
- RIBEIRO, Filomena. **Motivação e aprendizagem em contexto escolar**. PROFFORMA n. 3, jun./2011, p. 1-5. Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.cefopna.edu.pt/revista/revista_03/pdf_03/es_05_03.pdf](#)> Acesso: 11 dez. 2022.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SALDÍVAR, Ana Karen Espinoza. MOCTEZUMA, Juan Alfonso Toscano. **Salario emocional: una solución alternativa para lamejoradel rendimiento laboral**. Disponível em: <[https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108](#)> Acesso: 12 dez 2022.
- SARACHO, José Maria. **La Organización Emocional**. Santiago: RIL Editores, 2015.
- SCHERMERHORN JR, John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SELIGMAN, Martin E. P. **Felicidade Autêntica**. 2 ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.
- SILVA, Ivo Barcelos da. **A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência**. In, Direito e Administração da Justiça. Vladimir Passos de Freitas e Dario Almeida Passos de Freitas (Coords.). Curitiba: Juruá, 2006.
- SOUZA, Pedro H. G. F., MEDEIROS, Marcelo. **Diferencial salarial público-privado e desigualdade de renda per capita no Brasil**. Est. Econ., São Paulo, vol. 43, n.1, p.5-28, jan.-mar. 2013. Disponível em: <[chrome-](#)



extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ee/a/qmj6TfHfYzthYbNyHFbjGnH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: 12 dez 2022.

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos; TORRES, Arthur José Pavan. **Salário emocional: uma ferramenta capaz de acompanhar as mudanças impostas pela nova realidade corporativa?** Rev. Trib. Trab. 2. Reg., São Paulo, v. 15, n. 29, p. 137-150, jan./jun. 2023.

Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://basis.trt2.jus.br/bitstream/handle/123456789/15521/torres_salario_emocional_ferramenta.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Acesso: 26 ago 2023.

