



LEI 11.651/2020, A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E OS IMPACTOS INICIAIS NO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA

LEONARDO SOUSA DE PAIVA OLIVEIRA¹
LUIZA VIEIRA SÁ DE FIGUEIREDO²

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trabalha sob a perspectiva da Lei n. 11.651/2020, que introduziu no âmbito do Poder Judiciário da Paraíba a gratificação anual de produtividade e o selo de eficiência, e o reflexo desse instrumento legislativo na motivação dos servidores públicos locais.

A Lei tem o escopo de premiar servidores efetivos e comissionados, em exercício nas unidades judiciárias de primeiro grau, até o valor máximo de duas vezes o primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário do Estado da Paraíba.

Para Gil (apud AMORIM; FERREIRA; ABREU, p. 1) é indispensável que as pessoas, no ambiente laboral, mantenham altos níveis de motivação, uma vez que empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, contribuem eficazmente com melhores resultados.

O serviço público, que tem nuances que o diferenciam do ambiente privado, impõe ao administrador o desafio de recrutar, manter e desenvolver os servidores públicos, aproveitando suas potencialidades e procurando motivá-los, utilizando-se do conjunto dos incentivos financeiros e não financeiros, com as naturais limitações impostas pela legislação.

Nesta perspectiva, parte das teorias que tratam da motivação servirá de suporte teórico para a análise a ser aqui empreendida, sem perder de vista que a implementação recente da Lei impede uma conclusão mais assertiva acerca do grau

¹Juiz de Direito do TJPB. Especialista em Gestão Jurisdicional de Meios e Fins. Mestrando em Direito Profissional junto à Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM.

² Juíza de Direito do TJMS. Pós-Doutora em Direito pela Universidade de Coimbra. Doutora em Ciências Humanas pela USP. MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público pela UGF. Especialista em Gestão Pública pela UCDB. Especialista em Teoria do Estado e das Relações Sociais pela ESMAGIS/UCDB. Professora do Mestrado em Direito Profissional da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM.

de influência no ânimo do corpo funcional do Poder Judiciário da Paraíba e, notadamente, sua permanência e evolução ao longo dos anos.

2 O SERVIÇO PÚBLICO, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO

As teorias motivacionais, em geral, confluem para a abordagem dos fatores extrínsecos (de fora da pessoa) e intrínsecos (de dentro da pessoa) que movem o interesse humano na direção desejada pelos administradores públicos ou privados.

De acordo com Bergamini (1990, p. 24),

“No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.”

O significado da motivação para Hill (2018, p. 141),

É aquilo que induz à ação ou determinada escolha. É aquilo que fornece um motivo. Um motivo é um anseio interior, dentro somente do indivíduo, que o incita à ação, tal como instinto, paixão, emoção, hábito, estado de ânimo, impulso, desejo ou ideia.

Um dos grandes desafios na gestão de pessoas consiste na questão da remuneração, problema esse acentuadamente mais acerbo no serviço público, que não dispõe de um regramento mais adaptável em termos remuneratórios e que, por isso, tem margem estreita para fazer valer um sistema de recompensa para aqueles que se destacam no cumprimento de suas funções.

Numa visão comparativa, enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade, o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários, sendo a estabilidade excessiva dos funcionários um fator decisivo da baixa produtividade do setor público. Com isso, o funcionário público perfaz uma prática constante de estabilidade, a ineficiência e a baixa remuneração (AMORIM; FERREIRA; ABREU, p. 8).

Sendo assim, prosseguem os autores para afiançar que, dentre os desafios impostos ao administrador público, a construção de um sistema de recompensas capaz de promover a justiça remuneratória é também tida como de difícil solução, pois nisso há um envolvimento de variáveis, cuja compreensão e determinação do comportamento humano é bastante complexa.

Nesta perspectiva, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, formulada por Abraham Maslow, dispõe que o ser humano tem muitas necessidades que obedecem a uma escala hierárquica de satisfação que vão se complexificando, exigindo recompensas mais sofisticadas. Estas necessidades seguem a seguinte hierarquia: fisiológicas (fome, sede e outras, necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo); segurança (sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar

danos físicos e emocionais); sociais (interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito, dar e receber atenção); estima (pode ser externa, representada pela necessidade de obter o respeito dos outros, a necessidade de status, reconhecimento, atenção e apreciação ou interna, representada pelo autorrespeito, sentimentos de confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade); autorrealização (necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial) (POMBAL, 2014, p. 16) .

Figura 1



Fonte: O autor (2021)

A pirâmide de Maslow, que demonstra a hierarquia na satisfação das necessidades humanas, conforme figura, indica que o nível de complexidade das necessidades humanas aumenta à medida que se desloca da base para o topo da pirâmide.

Por essa teoria, os incentivos financeiros conseguem satisfazer com mais eficiência as necessidades fisiológicas e de segurança, previstas na hierarquia das necessidades como de nível baixo. Os incentivos não financeiros são mais eficazes na satisfação das necessidades sociais, de estima e autorrealização.

Para Pink (2010), pessoas autônomas trabalhando pela excelência apresentam um maior nível de desempenho, porém fazer tudo isso por um objetivo maior pode fazer com que as pessoas alcancem ainda mais, e pessoas mais

motivadas relacionam seus desejos a uma causa maior do que a si mesmas, destacando a importância do tripé autonomia, excelência e propósito.

Quando se fala de propósito em uma organização, não se pode deixar de relacionar a diferença entre motivação 2.0 e motivação 3.0, ainda mencionando Pink, onde a motivação 2.0 não reconhece o propósito como um motivador, deixando de lado algo essencial daquilo que as pessoas são, desde o momento em que seres humanos contemplaram seu lugar no universo e tentaram criar algo que melhorasse o mundo e sobrevivesse a eles. Segundo o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, “*O propósito produz energia propulsora para a vida*”. (PINK, 2010, p. 121). A motivação 3.0 procura resgatar o aspecto de fazer algo maior para si mesmo, empurrando o propósito para perto da esfera cultural, auxiliando também no mundo dos negócios, e assim começou-se a repensar como o propósito se insere em seu funcionamento apud (ROSA et al., 2019, p. 102).

Cabe ao gestor público, portanto, e a partir da visão conjugada desses autores, trabalhar com os incentivos financeiros e não financeiros para manter sua equipe motivada, atualizada e focada nos objetivos, promovendo não apenas a melhoria dos serviços, como também o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários e a formação de um ambiente institucional saudável e proativo.

3 A LEI 11.651/2020, SUA REGULAMENTAÇÃO, OS PRIMEIROS IMPACTOS NA REALIDADE DO PODER JUDICIÁRIO PARAIBANO, A REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA E A TEORIA DO REFOÇO DE SKINNER

A Lei 11.651/2020³, de iniciativa do Tribunal de Justiça da Paraíba, introduziu no âmbito organizacional do Poder Judiciário local a gratificação anual de produtividade, com o objetivo específico de premiar servidores efetivos e comissionados, conforme limites, critérios e regulamentos estabelecidos anualmente em Resolução do Tribunal de Justiça da Paraíba, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário.

A gratificação de produtividade, que corresponde a duas vezes o valor do primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, inseriu, na prática, dois

³LEI Nº 11.651 DE 19 DE MARÇO DE 2020. AUTORIA: PODER JUDICIÁRIO Institui a gratificação anual de produtividade para premiar servidores. O GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA: Faço saber que o Poder Legislativo decreta e eu sanciono a seguinte Lei: Art. 1º Fica instituída a gratificação anual de produtividade, correspondente à proporcionalidade dos meses trabalhados do ano anterior à avaliação, para premiar servidores efetivos e comissionados, conforme limites, critérios e regulamentos estabelecidos anualmente em Resolução do Tribunal de Justiça da Paraíba, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário, observada a disponibilidade orçamentária e financeira, bem como o interesse da administração. Parágrafo único. O valor da gratificação de produtividade corresponderá a, no máximo, duas vezes o valor do primeiro padrão da classe A do cargo de Analista Judiciário, nos termos fixados em Resolução do Tribunal de Justiça da Paraíba. Art. 2º A gratificação prevista nesta Lei será paga no primeiro semestre de cada ano, tendo por base os dados relativos ao exercício anterior. Art. 3º As despesas decorrentes da execução desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias do Poder Judiciário do Estado da Paraíba. Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Art. 5º Ficam revogados o inciso II do art. 17, o art. 18 e o art. 19 da Lei Estadual nº9.586, de 14 de dezembro de 2011

salários adicionais aos servidores mais produtivos, incremento pecuniário não desprezível diante do cenário atual de grave restrição orçamentária do Estado brasileiro.

A Resolução n. 30/2020⁴, por sua vez, traçou os parâmetros objetivos para aferição das unidades judiciárias com melhor desempenho produtivo e assim deu concretude à Lei 11.651/2020, sendo alvo de alterações ulteriores para o refinamento dos critérios estabelecidos.

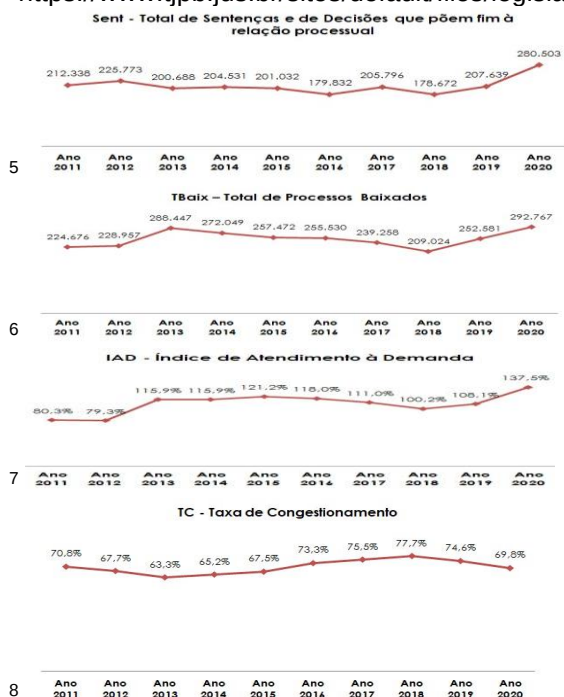
Em 2019, primeiro ano da premiação, e em 2020, segundo ano de vigência, os números demonstram um aumento no número de decisões e sentenças⁵, arquivamentos⁶, atendimento à demanda⁷ e diminuição do índice de congestionamento⁸, numa confluência positiva de índices que demonstram a majoração da produtividade do Poder Judiciário da Paraíba.

O processo de recompensar pode ter influência na gestão de pessoas como um todo dentro de uma organização. Conforme ensinamento de Chiavenato (apud (BONIZZI, 2015, p. 9).

Os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental na conduta das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Pontes (2011) conceitua remuneração estratégica como o uso de diversas modalidades de praticar a remuneração em uma organização cujo o objetivo seja o de estimular as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais, devendo, portanto, estabelecer um vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria.

⁴https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/resolucao_no_30_2020.pdf



Wood e Picaralli (1999) afirmam que a remuneração estratégica é uma ponte que aproxima os indivíduos da organização, reforçando a ideia de que esse tipo de remuneração tem por finalidade persuadir os trabalhadores a se empenharem pelos objetivos organizacionais (BONIZZl, 2015, p. 16).

No âmbito do Poder Judiciário da Paraíba, a premiação com 02 salários anuais aos servidores das unidades judiciárias de maior destaque produtivo, reforça a necessidade da adoção de práticas cartorárias cada vez mais conformadas com o signo da eficiência, à guisa da teoria do reforço de Skinner e do conceito de remuneração como estratégia.

Chiavenato (2004) esclarece que a teoria de Skinner acerca do reforço positivo sobre o comportamento (Behaviorismo) fundamenta-se em dois princípios básicos que devem nortear o sistema de recompensas de uma organização: o primeiro, que cada pessoa procura desempenhar o seu trabalho de maneira a obter maiores recompensas e benefícios, e, o segundo, que as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a manutenção do desempenho bem-sucedido em relação ao seu alcance.

A teoria de Skinner (1971) parte do pressuposto que as consequências determinarão o comportamento. Assim, a recompensa, ao assumir o papel de reforço positivo, se propõe a orientar o atingimento dos resultados almejados, baseando-se na ideia de que as pessoas se comportam em função da expectativa de que determinados níveis de desempenho são recompensados e da experiência de que um padrão específico de desempenho já foi recompensado de modo que sua repetição poderá resultar em recompensa novamente (BONIZZl, 2015, p. 10).

A questão que se põe criticamente, no entanto, é que a motivação humana cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais, os quais não estão contidos, exclusivamente, no aspecto remuneratório, calhando considerar que o gestor público deve lançar mão também de recompensas não financeiras, que se movam na direção do intangível, como elogios, reconhecimentos, flexibilização do horário de trabalho e tudo o mais que caminhe na direção de desenvolver um sistema de premiação capaz de incentivar os servidores.

4 CONCLUSÃO

Apesar de uma diversidade de autores tratarem a remuneração como fator de recompensa extrínseco, quer dizer, que vem de fora da pessoa, ela pode possuir fatores intrínsecos importantes, lecionam Dutra e Hipólito (apud BONIZZl, 2015, p. 12) 2012, p. 2):

Embora seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. Em muitas situações, traduz a importância relativa da pessoa para a organização e seu status profissional para o mercado, dimensões que, normalmente, constituem aspirações de um grande número de pessoas.

Mas a remuneração não é um fim si mesmo e nem mesmo constitui fator perene para a motivação no âmbito do serviço público ou privado. A maioria dos autores conflui para a direção de que as pessoas estão em busca de um trabalho que dê sentido para as suas vidas.

Pink cita que profissionais quando chegam na metade de suas carreiras começam a perceber alguns questionamentos: “*Quando conseguirei realizar algo de relevante na minha vida ?*” ou “*Quando vou viver o melhor da vida?*” e “*Quando é que vou fazer diferença no mundo?*” (PINK, 2010, p. 118)).

Assim, torna-se então, necessário que as organizações delimitem uma filosofia sobre o papel do salário no conjunto das recompensas, caso contrário segundo Lawler III (2000), apud Reis Neto (2004), mesmo em empresas onde são adotadas as melhores práticas de remuneração e o valor do ganho dos empregados é alto, os maiores níveis de insatisfação estão atrelados à remuneração.

Dessa forma, a filosofia de uma empresa, sendo ela pública ou privada, deve instituir como premissa a compreensão de que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo os indivíduos. Por isso, a constante avaliação do grau de motivação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações, pois o objeto da motivação muda constantemente.

Por consequência, dentro de todo o processo motivacional, a gestão de pessoas deve entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, tornando-se então conhecimento dos parâmetros que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional dos funcionários (AMORIM; FERREIRA; ABREU, p. 6).

Há de se procurar, enfim, distinguir o que é essencial do que fundamental. Nos dizeres de Cortella (CORTELLA, 2015, p. 10), essencial é tudo aquilo que não se pode deixar de ter: felicidade, amorosidade, lealdade, amizade, sexualidade e religiosidade. Já o fundamental é tudo o que te permite fazer chegar ao essencial. Com isso o trabalho torna-se fundamental, desde que ele auxilie a adquirir o que é essencial.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.** Aedb.br. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. Acesso em: 5 fev. 2021.

BERGAMINI, C.W. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **Revista de Administração**, p. 23/34, abr./jun 1990.

BONIZZII, Ana Karolina Tavares. **GESTÃO DE PESSOAS::** a importância da utilização dos mecanismos de recompensas não financeiras na Administração Pública. Brasília, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas - O Novo Papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri-SP: Manole, f. 240, 2014. 480 p.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?:** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro - RJ: Editora Vozes Limitada, v. 2, f. 72, 2015. 144 p.

HILL, Napoleon. **Atitude mental positiva:** Versão de bolso. 2018. ed. Porto Alegre: Citadel Grupo Editorial, f. 72, 2020. 144 p.

PINK, Daniel H.. **Motivação 3.0:** Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional.. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, v. 3, f. 120, 2010. 240 p.

POMBAL, Manoel José Ferreira do. **COMO MOTIVAR E PREMIAR O SERVIDOR, SEM CONTRARIAR AS REGRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?.** Volta Redonda - RJ, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) - Universidade Federal Fluminense.

ROSA, Greciane da et al. IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO POR PROPÓSITO IMPLANTADO PELA SICREDI SERRANA RS SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES. **RECSA - Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Garibaldi - RS, v. 8, n. 1, Jan./jun 2019.