

# **FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: A PRODUTIVIDADE E O IMPACTO CAUSADO FRENTE ÀS MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO DO REGIME PRÓPRIO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL**

Sheila Vanessa Fortuna Ferreira  
Curso de Especialização em Regimes Próprios de Previdência Social - UNITOLEDO

## **RESUMO**

A produtividade e o desempenho dos trabalhadores são influenciados diretamente pelo seu estado de motivação no trabalho. No que diz respeito ao serviço público, boa parte dos fatores que colaboram para a manutenção da motivação dos servidores são benefícios de ordem previdenciária. Porém, desde 1998 a Legislação que regulamenta os Regimes Próprios de Previdência vem sofrendo modificações, tornando-os cada vez mais próximos do Regime Geral de Previdência Social. Diante deste contexto, é importante que o gestor público esteja sensível ao impacto que as mudanças na legislação podem provocar na motivação para o trabalho dos servidores públicos, para que assim desenvolva outras ferramentas capazes de garantir que os servidores permaneçam motivados para oferecer serviços de qualidade e contribuir para o desenvolvimento social.

Palavras-chave: Motivação; Produtividade; Servidor Público, Regime Próprio de Previdência.

## **1 INTRODUÇÃO**

Há muito tempo se conhece a relevância do talento humano no trabalho. Desde as organizações mais antigas, já se podia perceber que o bom produto estava associado à maneira com que as pessoas o faziam. Porém, com o advento das grandes inovações tecnológicas, as pessoas foram deixadas em segundo plano.

Na medida em que se foi evoluindo e modernizando, algumas tecnologias acabaram sendo barateadas, as organizações concorrentes basicamente dispunham das mesmas ferramentas. Em consequência disso, as pessoas passaram a configurar o grande diferencial, estariam nelas e em sua capacidade de serem criativas e inovadoras, a possibilidade das organizações se manterem competitivas no mercado.

Diante desta realidade de rápidas mudanças, tanto humanas como tecnológicas, que ocorrem no mundo globalizado, o estudo da relação entre o ambiente de trabalho e o comportamento humano aparece com grande importância, o potencial humano torna-se primordial, é uma questão estratégica trabalhar a gestão focada nas pessoas.

Embora este cenário seja mais perceptível em empresas, cada vez mais o serviço público no Brasil vem se aproximando do setor privado na busca de eficiência e eficácia no trabalho, desta forma entender a motivação do servidor público e sua relação com a produtividade no trabalho é um tema importante para o gestor público.

A produtividade e o desempenho dos servidores são influenciados diretamente pelo seu estado de motivação no trabalho. Na medida em que se torna uma questão de prazer e realização, o servidor tende a desempenhar suas tarefas com maior satisfação, aumentando sua produtividade e colaborando para que os serviços prestados sejam de qualidade, otimizando o emprego dos recursos públicos em prol do crescimento e do desenvolvimento social.

A grande motivação para a entrada no serviço público costuma ser a estabilidade e as condições mais favoráveis da aposentadoria. Estes e outros benefícios, concedidos exclusivamente aos servidores públicos, em geral servem também como incentivadores da permanência no serviço público e colaboradores para a manutenção da motivação para o trabalho.

Entretanto, algumas das vantagens dos servidores vêm diminuindo com as reformas na legislação que regulamenta os Regimes Próprios de Previdência, que tende a se aproximar cada vez mais do Regime Geral de Previdência Social. Importante, portanto, investigar e buscar compreender qual o impacto causado pelas mudanças na legislação que pode influenciar a motivação para o trabalho dos servidores públicos.

Para tanto é necessário entender os fatores motivacionais e sua relação com a produtividade no trabalho, o que pode ser feito por meio do estudo de teorias motivacionais. E, também, elucidar quais as principais mudanças trazidas pelas reformas na legislação

previdenciária, buscando apreender as influências que podem ter sobre o trabalho dos servidores públicos.

## **2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Para Cleland (2002), motivação é um conjunto de forças e relações que provém tanto de dentro quanto de fora do ser humano, influenciando seu modo de agir e fazendo com que ele se comporte de determinada maneira. A motivação deriva de uma necessidade que o indivíduo tem, algo que ele almeja alcançar.

Desde que a Escola de Relações Humanas chamou a atenção para o fato de que empregados desmotivados têm seu rendimento diminuído, um dos principais desafios para os teóricos da administração tem sido o de fazer com que os empregados se sintam motivados com suas tarefas. Com esse intuito vão buscar nas teorias da motivação, o conhecimento que necessitam para aplicar às organizações.

### **2.1 Principais Teorias Motivacionais**

Serão apresentadas a seguir algumas teorias motivacionais.

#### **2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

Maslow afirmava que as necessidades perseguidas pelos indivíduos são universais, sua teoria da motivação humana é a essência da hierarquia das necessidades humanas, representadas por uma pirâmide (ver figura 1), constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Parte de uma visão do ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e autorrealização.

A seguir é ilustrada a Pirâmide das Necessidades de Maslow, adaptada de Moorhead e Griffin (2001).

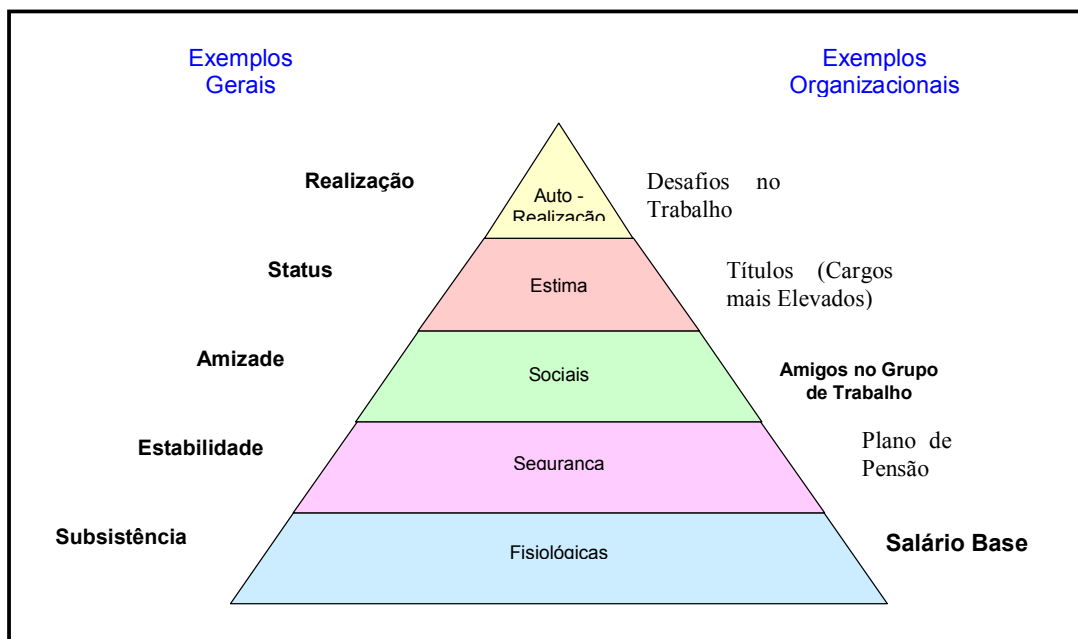


Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.

As necessidades fisiológicas são as mais básicas, como o descanso, a alimentação, o ar, a água, o sexo e o abrigo. Nas organizações, por exemplo, salários adequados, toaletes, ventilação, temperatura confortável e condições de trabalho são medidas tomadas para satisfazer o mais básico nível de necessidades.

Já as necessidades de segurança nas organizações podem ser satisfeitas com um trabalho sem interrupções, com previsibilidade de renda, estabilidade no trabalho, plano de seguro e aposentadoria, para poder guardar-se contra perda financeira ou doenças e ter certeza de sua renda depois aposentado.

O próximo nível é composto das necessidades sociais, que englobam o desejo de pertencimento, de atenção e de aceitação no grupo. No local de trabalho as pessoas geralmente desenvolvem amizades que suprem a base da interação social e tem um importante papel na satisfação das necessidades sociais.

A necessidade de estima está no quarto nível e se refere à necessidade do indivíduo de autorrespeito, autoestima, autoimagem positiva e conhecimento. No local de trabalho estas necessidades são alcançadas, pelo menos parcialmente, por títulos (nomes de

cargos), aumento de salário por mérito, prêmios e outras formas de reconhecimento. É claro que, para ser fonte de motivação a longo prazo, recompensas tangíveis como estas, devem ser distribuídas balanceadamente e baseadas na produtividade.

E, por fim, a necessidade de autorrealização, que está no topo da hierarquia, e significa perceber o potencial total das pessoas e tornar-se tudo que se pode ser. Ela trata do desejo de autodesenvolvimento e autossatisfação, além da busca por criatividade. Nas organizações esta necessidade pode ser suprida na medida em que se dê ao indivíduo a oportunidade de realizar todo seu potencial.

De acordo com o que escreveu Bueno (2002, p.13):

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente. Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

A teoria das necessidades de Maslow teve grande aceitação, embora tivesse sido baseada em pesquisa empírica. Desde que foi publicada, tornou-se uma das teorias mais conhecidas sobre motivação no contexto da organização. É possível que as razões de sua teoria ter sido tão bem aceita, sejam sua simplicidade e a forma com que é apresentada: uma pirâmide.

### **2.1.2 Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg**

A teoria Higiene-Motivacional, de Frederick Herzberg, apontou dois fatores diferentes para explicar o comportamento, os que causam insatisfação (os insatisfatórios) e aqueles que causam a satisfação (os satisfatórios).

Para Herzberg, fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho, são definidos pelo contexto que envolve o empregado e fogem ao seu controle. Descrevem o ambiente dos indivíduos e sua função principal é prevenir a insatisfação. Os fatores higiênicos foram também chamados de manutenção, pois precisam ser mantidos continuamente, nunca estão completamente satisfeitos.

Esses fatores incluem: salários e benefícios; condições de trabalho; segurança no trabalho; qualidade de supervisão; relações interpessoais; métodos empresariais;

políticas e diretrizes organizacionais. Quando estes fatores são mantidos em níveis ideais evitam a insatisfação.

Ainda segundo a teoria de Herzberg, há os fatores motivacionais. Estes seriam extrínsecos ao trabalho, relacionados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo, devendo levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. São eles: realização; reconhecimento; possibilidade de crescimento; responsabilidade; progresso e o trabalho em si.

Estes fatores são mais eficazes que os higiênicos e motivam as pessoas para um melhor desempenho. São fatores profundos e estáveis, que quando estão em nível ideal, levam à satisfação, mas quando ruins, bloqueiam a mesma, por isso chamam-se fatores satisfatórios.

### **2.1.3 Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor formulou uma teoria que é, na verdade, um conjunto de dois opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados "X" e "Y". A teoria "X" tem uma visão pessimista da natureza humana e do comportamento dos empregados, enquanto a teoria "Y" reflete uma abordagem de perspectiva mais positiva e otimista dos empregados.

Na visão de McGregor, caso se aceite a teoria "X", e se tenha um comportamento de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se for aceita a teoria "Y", as pessoas se mostrarão motivadas.

A teoria "X" trata dos seguintes pontos: pessoas são preguiçosas; a motivação é obtida pelo medo da punição; o homem prefere ser direcionado – tem pouca ambição, deseja evitar responsabilidades e busca apenas segurança.

Já a teoria "Y", pressupõe que: o trabalho é uma atividade natural; o homem pode gerenciar a si mesmo; a motivação surge através de premiações positivas; o homem é essencialmente responsável; o homem é brilhante e o funcionário deve ser desafiado – as organizações devem criar oportunidade para que o homem utilize todo seu potencial intelectual.

Enfim, a teoria "X" é rígida, de acordo com ela o controle é fundamentalmente externo (de superior a subordinado), e por outro lado, a teoria "Y" é

dinâmica e flexível, configurando ao funcionário autogerenciamento e integração das necessidades individuais às demandas organizacionais.

#### 2.1.4 Teoria das Necessidades de McClelland

McClelland desenvolveu sua teoria motivacional a partir de três tipos de necessidades.

- Necessidade de realização – envolve responsabilidade pessoal buscando incessantemente atingir o poder, ter ascensão na carreira, ter metas desafiadoras e realimentação em desempenho. Essa necessidade, geralmente é influenciada pela família e pelo meio em que se vive.
- Necessidade de afiliação - seria um desejo para relações amigáveis, sensibilidade para os sentimentos de outros, preferência para papéis com interação humana, facilitando a adaptação às normas sociais.
- Necessidade de poder - seria uma necessidade onde se pode destacar dois tipos de poder. Um seria o pessoal, onde o indivíduo passaria a influenciar outras pessoas, através de uma postura rígida, enérgica e persistente. E outro seria o social, onde o indivíduo teria facilidade de exercer influências interpessoais.

Segundo Mc Clelland, é importante para os indivíduos que tenham responsabilidade para solucionar problemas, bem como tenham um *feedback* de seus esforços. Assim, tenderiam a sentir-se motivados para estabelecer metas para sua autorrealização.

Esta teoria equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente. McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas ideias têm auxiliado largamente para a definição de *Clima Organizacional* (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

## 2.2 Fatores Motivacionais e Produtividade no Trabalho

Com base nas teorias discutidas é possível entender que o que motiva as pessoas e as faz agir de determinada forma, são necessidades diferentes. Estas necessidades podem tanto encaixar-se na pirâmide de Maslow, que abrange desde as necessidades mais básicas, como as fisiológicas e as de segurança, quanto na Teoria X e Y de McGregor, que tem uma abordagem mais voltada para o ambiente e suas influências. Na verdade o importante é lembrar que, quando se trata de necessidades mais complexas, cada pessoa as prioriza de acordo com as vivências e as experiências por que passou.

A produtividade, por sua vez, está diretamente relacionada à motivação para o trabalho. Pessoas motivadas costumam produzir mais e melhor, isto porque um trabalhador motivado tende a estimular sua criatividade, aumentando sua autoestima e empenhando-se mais no cumprimento dos seus deveres.

Desta forma, é possível compreender o quão importante é trabalhar a motivação organizacional também no serviço público, já que o oferta de um trabalho de qualidade, com prazos de execução mais rápidos é constantemente cobrado pela sociedade.

O foco da questão está em entender os processos motivacionais e trabalhar no sentido de promover um ambiente de trabalho propício à motivação. Porém, para tanto, é mister elucidar um grande ponto de discordância quando se fala em motivação, se ela é intrínseca ou extrínseca. Segundo os autores que discorrem sobre este assunto, o consenso maior seria que a motivação é intrínseca, mas, de certa maneira, fatores externos poderiam influenciá-la.

Uma das correntes de pensamento que defende mais fortemente a ideia de que a motivação seria intrínseca é liderado por Bergamini (1997, p. 23), que diz:

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Diante do exposto, já que se afirma ser clara a relação entre produtividade, qualidade no desempenho das tarefas e motivação, é preciso entender quais os principais fatores motivacionais dos servidores públicos, para que seja possível desenvolver ferramentas



passíveis de renovar e manter continuamente o estado de motivação para o trabalho destes servidores.

Nesse sentido, a mudança na forma de administrar é muito importante, pois é simples observar que quando as organizações realizam ações em seu âmbito interno, para promover a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, construindo relações mais democráticas e justas e agregando grande contribuição para o desenvolvimento das pessoas nos aspectos físico, emocional e intelectual, conseguem aumentar o interesse para o trabalho e, conseqüentemente a produtividade e o bom desempenho.

Para Bergamini (1997, p. 35):

Infelizmente, em muitas organizações, é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal, gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que se possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

O trabalho, por si só, possui uma fonte admirável de motivação sobre as pessoas, que é revelada basicamente pelo fato do trabalhador gostar do que faz, tornando seu trabalho fonte de realização pessoal. Isto acontece quando na organização há um ambiente favorável para que a pessoa tenha seus potenciais valorizados, e tenha também a possibilidade de exercer sua capacidade criativa e participar do processo construtivo tanto das relações de trabalho, quanto das relações sociais.

Esta realidade deve ser aplicada no serviço público, buscando excelência e qualidade por meio da valorização dos servidores. Alguns órgãos públicos já trabalham sob esta ótica, gerando oportunidades para que os servidores participem de cursos de treinamento e aperfeiçoamento, promovendo o aprendizado contínuo, que é um fator motivacional muito importante já que a possibilidade de conquista de um futuro melhor é uma das razões que leva o indivíduo a dedicar-se com afinco ao que faz.

À luz das teorias que explicam a motivação, observa-se, entretanto, que não basta oferecer cursos e treinamentos, é necessário que os órgãos realizem ações no sentido de promover um clima organizacional ideal, onde seus servidores sintam-se motivados a envolver mais esforços no aumento tanto da produtividade quanto da qualidade. Para isso é importante ter uma maior participação do servidor dentro do serviço público como um todo, favorecendo o uso de seu conhecimento e de suas ideias para a construção de soluções e

estratégias, e ainda tendo seus esforços reconhecidos e recompensados, fazendo com que seu trabalho seja valorizado cada vez mais, e assim, conferindo-lhe possibilidade de realização através de sua vida profissional.

Além das ações destacadas e do papel a ser desempenhado pelos gestores, no serviço público há também fatores motivacionais ligados à segurança no trabalho. Grande parte das pessoas procura este setor buscando garantias de estabilidade e benefícios previdenciários mais favoráveis que os oferecidos pela iniciativa privada, e mesmo que os salários sejam menores, a concorrência pelas vagas públicas é acirrada.

Porém, este que sempre foi um importante fator motivacional está enfraquecendo com o passar do tempo. A legislação que regulamenta a previdência do servidor público tem sofrido modificações, tornando-se cada vez mais próxima do Regime Geral de Previdência. Este fato tem desmotivado muitos servidores, que após passarem algum tempo nos órgãos públicos, pedem exoneração e voltam para a iniciativa privada. Este movimento acaba trazendo prejuízo aos órgãos públicos, que perdem servidores já treinados e com experiência nas rotinas de trabalho.

Com o objetivo de ilustrar o raciocínio apresentado, segue um breve resumo das principais mudanças ocorridas na legislação que regulamenta as questões previdenciárias nos Regimes Próprios de Previdência – RPPS.

### **3 PRINCIPAIS MUDANÇAS PREVIDENCIÁRIAS DOS RPPS**

No Brasil, são admitidos três regimes previdenciários diferentes: o regime geral de previdência social, os regimes próprios e a previdência complementar.

Os trabalhadores da iniciativa privada, os ocupantes de empregos públicos (empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista) e os cargos comissionados e temporários do serviço público estão submetidos ao Regime Geral de Previdência Social, administrado pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). Já os servidores públicos, que ocupam cargos efetivos, são submetidos ao Regime Próprio de Previdência Social - RPPS, administrado pelo ente federativo ao qual esteja vinculado o servidor. E, por fim, o Regime de Previdência Complementar que é facultativo e tem por

finalidade complementar a aposentadoria do trabalhador, para que este possa receber na inatividade o mesmo valor que recebia quando no efetivo exercício de seu trabalho.

A criação do Regime Próprio é facultada aos entes federativos e disciplinada pela Lei 9.717, de 27.11.98. Esta lei regulamenta e define as regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como dos Militares dos Estados e do Distrito Federal.

De acordo com o que ensina Monteiro (2010, p. 98):

Por força do art. 40 da Constituição da República, somente aos servidores públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, suas autarquias e fundações, são assegurados regimes próprios de previdência, com normas diferentes daquelas estabelecidas para os demais trabalhadores.

Como se comentava acima é justamente a existência de regras específicas para o servidor público, como a estabilidade e a possibilidade de aposentadoria superior ao teto do Regime Geral de Previdência Social que atrai tantas pessoas para o Serviço Público, porém muitos desses benefícios já sofreram mudanças como as que ocorreram por força das Emendas Constitucionais nº20/1998 e 41/2003.

Já a partir da Emenda nº 20/1998 pôde-se perceber importantes modificações nas regras especiais que se observava na aposentadoria e outros benefícios do servidor público. Com a aprovação da Emenda, as regras tornaram-se muito mais rígidas, passando-se a exigir além do tempo de contribuição (trinta e cinco anos para homem e trinta anos para mulher), a obtenção da idade mínima (60 anos para homem e 55 para mulher) e o cumprimento do tempo mínimo de 10 anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que ocorrerá a aposentadoria.

Também com a Emenda nº 20/1988 foi extinta a aposentadoria proporcional por tempo de serviço, que só poderia ser concedida aos que à época desta Emenda já tivessem o direito a essa aposentadoria garantido, ou se enquadrassem nas regras de transição disciplinadas por ela. Entre essas regras havia a previsão de aposentadoria pelas regras anteriores, desde que o servidor contasse com a idade de 53 anos se homem, e 48 anos se mulher, somados ao tempo mínimo de cinco anos no cargo que pretendessem se aposentar, cumprindo um tempo suplementar de 20% do tempo restante para atingir aquele previsto pelas leis anteriores, para aposentadoria integral e 40% do tempo restante para aposentadoria proporcional.

Houve mudanças na contagem de tempo, posto que a Emenda 20/1998 trouxe a vedação da contagem de tempo fictício para concessão da aposentadoria. Restou vedada também a acumulação de aposentadorias em função de exercício de cargo público, salvo as hipóteses de acumulações permitidas em lei. Ressaltando-se que mesmo nos casos de acumulação lícita, o somatório dos proventos recebidos mais a aposentadoria, ou entre duas aposentadorias, não poderia ultrapassar o subsídio dos Ministros do Supremo Tribunal Federal.

Outra questão importante, como ensina Castro (2011, p.819):

Foi expressamente incluído o caráter contributivo do regime, o que caracterizou a obrigatoriedade de contribuição para obtenção de benefícios, e fixado o princípio do equilíbrio financeiro e atuarial, limitando o “teto” do benefício ao valor da remuneração do respectivo servidor, no cargo em que ocupava, quando da aposentadoria ou do falecimento – art. 40, *caput*.

Foi com a Emenda 20/1998 que ficou facultado aos entes públicos a criação de previdência complementar, cuja filiação por parte dos servidores seria facultativa. Com isso a Constituição passou a prever a possibilidade dos entes limitarem o valor máximo dos benefícios ao teto do Regime Geral de Previdência Social, deixando a complementação dos vencimentos a cargo da previdência complementar.

A Emenda 41/2003 trouxe mais modificações às regras aplicáveis aos servidores públicos efetivos. O regime previdenciário dos servidores passou a ser contributivo e solidário, ou seja, composto da contribuição do ente público a que o servidor é vinculado, dos servidores ativos, inativos pensionistas, sendo que os últimos dois contribuiriam sobre a parcela que ultrapassa o teto do Regime Geral da Previdência Social.

As regras de aposentadoria também sofreram modificações, os servidores que ingressaram no serviço público após a promulgação da Emenda 41/2003 (31/12/2003) terão sua aposentadoria calculada pela média das contribuições (tanto as do regime próprio quanto às do regime geral), corrigidas monetariamente, não podendo ultrapassar a remuneração do próprio agente público quando em atividade.

A pensão por morte teve modificações, passando a ser correspondente ao valor da totalidade dos proventos do servidor falecido, até o teto do Regime Geral de Previdência Social, acrescido de 70% do valor que excede a este limite.

Houve também a desvinculação do reajuste dos proventos de aposentadoria e pensão e o reajuste praticado ao servidor ativo de mesmo cargo. A regra que mantém

paridade entre os ativos e inativos permaneceu apenas para os já aposentados e pensionistas antes da promulgação da Emenda 41/2003.

A última modificação no serviço público federal é referente à previdência complementar do servidor público. O senado federal aprovou a criação das Fundações de Previdência Complementar do Servidor Público Federal. Isto significa que os servidores públicos federais não se aposentarão mais com o valor equivalente ao que recebem na ativa, mas sim, no máximo com o valor equivalente ao teto do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, a saber, R\$ 3.916,20 em março de 2012. Caso optem por complementar o valor da aposentadoria para aproximá-la ao valor da ativa, além de contribuírem com 11% sobre o valor do teto do RGPS, irão contribuir com 8,5% para a previdência complementar, sendo que o órgão público a que pertence o servidor irá contribuir também com 8,5%.

Todas as mudanças ocorreram com o objetivo de preservar o estado e manter o equilíbrio financeiro das contas públicas, contudo, caso se analise sob a ótica do servidor pode-se perceber que aconteceram perdas significativas de benefícios.

#### **4 IMPACTO DAS MUDANÇAS NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

A partir do levantamento das principais mudanças na legislação que regulamenta a previdência dos regimes próprios, e partindo do pressuposto que os benefícios concedidos com exclusividade para os servidores servem como fatores motivadores para o trabalho, é flagrante que a possibilidade de encontrar servidores públicos desmotivados deve aumentar gradativamente.

Ciente deste contexto o gestor público precisa compensar a perda de benefícios com outros fatores que possam promover a manutenção da motivação dos servidores. Há várias estratégias que são utilizadas nas empresas com esse objetivo e que são adaptáveis ao contexto do serviço público. Os programas que incentivem a formação direcionada para o aprendizado contínuo, e o desenvolvimento de competências, ou seja, não apenas aprender, mas também exteriorizar o conhecimento, transformando o tácito em explícito e desenvolvendo as potencialidades latentes, são exemplos de ações simples de implantar.

É fato que há obstáculos quando se trata de serviço público, são amarras na legislação que dificultam ações como a flexibilização de horários ou a promoção de prêmios individuais por atingimento de metas. Entretanto é possível adaptar essas questões, oferecendo, por exemplo, planos de cargos, carreiras e salários, possibilitando aos servidores obter reconhecimento dos méritos de seu trabalho e/ou de sua formação continuada.

Muitos órgãos já trabalham nesse sentido e tem em seu quadro a possibilidade de crescimento na medida em que são realizados cursos e treinamentos, mas, em contrapartida, nos órgãos em que esses planos não existem, a implantação é complexa e emperrada, geralmente por interesses políticos, que não medem o prejuízo causado pela desvalorização dos servidores.

Ressalta-se também a questão da recomposição salarial por perdas da inflação, nos órgãos que não a tem com regulamentação clara há desentendimentos constantes, que geram prejuízos para toda a população que depende do trabalho dos servidores públicos de alguns setores como educação, segurança, entre outros.

É importante que o gestor público tenha a clareza de que quando o trabalho é recompensado de acordo com o esforço e as expectativas de quem o executa, a sua produtividade é muito maior. O ganho com isso ocorre para os dois lados, o servidor tem a possibilidade de atingir seu auge com alto grau de conhecimento e realização e os órgãos têm seus serviços oferecidos com maior qualidade.

Mas, além de benefícios financeiros, é preciso estar atento às estruturas organizacionais, pois elas influenciam diretamente o comportamento de seus trabalhadores. Estas estruturas resultam da junção de experiências organizacionais que, uma vez que se desenvolvem, convertem-se em normas, regras, princípios e valores. Estes são aspectos da cultura organizacional, que podem ser identificados na própria rotina da organização.

Esta cultura aparece no significado dado para cada ato realizado dentro da organização. A motivação para agir de determinada forma, as atitudes e as escolhas das pessoas que compõe a organização estão pautadas na interpretação que é feita do ambiente organizacional. As regras, as políticas e os objetivos são itens influenciados pelas pessoas e pela forma com que cada uma entende as situações. A cultura organizacional seria uma interpretação coletiva da realidade e por vezes, mergulhada na cultura, as ações acabam ficando demasiadamente padronizadas.

Ao se falar em cultura organizacional é preciso voltar a falar em cursos e treinamentos. No serviço público a entrada dos trabalhadores é feita via concurso, ou seja, nem sempre as aptidões pessoais são levadas em consideração no preenchimento das vagas. Desta maneira, não é raro que os novos servidores fiquem muito desmotivados por não terem amplo domínio do trabalho que irão desempenhar, e muitas vezes não receberem o treinamento adequado antes de iniciarem o trabalho.

Além disso, é importante também que o gestor procure formas de trabalhar a visão que os servidores têm de si mesmos no trabalho. Há uma ideia, que está sendo superada, porém ainda muito lentamente, de que o servidor público não precisa trabalhar com a mesma agilidade que os funcionários do setor privado, pois não está na ameaça iminente de ser demitido. É preciso agir fortemente para a desconstrução desses conceitos, pois a cultura organizacional é muito forte e não é raro que novos servidores desacelerem o seu ritmo de trabalho para adequar-se à cultura do órgão público.

Mais ações que podem ser tomadas, para manter os servidores motivados, são no sentido de tornar os órgãos mais atrativos, demonstrando claramente as metas a serem atingidas, tanto pelo órgão como um todo, quanto por cada uma de suas partes, demonstrando, sobretudo, a importância de cada um dos servidores. Ao gestor público cabe incentivar as soluções criativas e o empenho para o trabalho, por meio, inclusive, de promoções ou premiações por mérito, valorizando os servidores que mais se dedicam, dando oportunidades, por exemplo, para que ocupem cargos de chefia.

Para ilustrar a ideia acima exposta, pode-se remeter ao pensamento de Connellan (1984, p.45):

Os membros das organizações, embora possam ser muito qualificados, deixam frequentemente de se desempenhar com a máxima eficácia apenas por não conhecerem os resultados que deles se espera. Não estão cientes das metas buscadas, da finalidade de seu trabalho, ou de quão efetivamente estão atingindo aquelas metas.

Enfim, muitos são os instrumentos que podem ser utilizados pelos gestores públicos para amenizar o impacto causado pela diminuição dos benefícios previdenciários dos servidores, porém é preciso ultrapassar a barreira da teoria e colocá-los em prática, para que os servidores públicos realizem um trabalho de excelência e possam contribuir para o desenvolvimento do país.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho é diretamente capaz de transformar a realidade, uma vez que atua como desenvolvedor de habilidades, facilitando a aprendizagem e o melhoramento contínuo, atuando ainda, no fator sentimental, permitindo amadurecimento no relacionamento entre as pessoas. É a representação do homem como ser social, que ele é, aprendendo e trocando conhecimentos, modificando e sendo modificado pelo meio.

Para que o trabalho possa exercer esta influência positiva na vida das pessoas, é necessário que elas estejam motivadas, pois assim poderão desenvolver as atividades com ótimo desempenho e grande qualidade, produzindo mais e melhor.

De acordo com o que foi explanado, a motivação é a mola propulsora do comportamento e pode ser explicada basicamente pela vontade de suprir alguma necessidade da pessoa. Cada teoria motivacional tem suas particularidades, mas, este é um ponto comum entre elas, já a forma de organizar essas necessidades é que varia de um autor para o outro.

Outra questão a ser levantada, é sobre a origem da motivação. Acredita-se que a motivação é intrínseca, nasce dentro do próprio indivíduo. Não há como se motivar uma pessoa, entretanto há maneiras de não a desmotivar, de tentar manter esse comportamento motivado. Elas podem variar desde as condições mínimas de trabalho, como a higiene e a segurança, até o atendimento de necessidades mais elaboradas como a aceitação social e a autorrealização.

No caso dos servidores públicos, acredita-se que os benefícios previdenciários, específicos dos regimes próprios de previdência a que estão vinculados, atuam como mantenedores da motivação para o trabalho. Porém, devido às reformas na legislação previdenciária, estes benefícios têm diminuído, causando impacto negativo na motivação para o trabalho destes servidores.

Esta falta de motivação tende a gerar queda no desempenho e na qualidade do serviço prestado, afetando diretamente o cliente dos órgãos públicos – a população. A carência e debilidade que podem surgir no atendimento das demandas trazem prejuízos diretos para os cofres públicos, na medida em que numa situação ideal seria possível prestar o mesmo serviço em menos tempo e com menor número de servidores envolvidos no processo.

Ressalta-se, então, a necessidade do gestor público estar atento à queda de motivação causada pela perda dos benefícios citados, de forma que, ciente deste problema,



possa encontrar estratégias que ultrapassem estes fatores de desmotivação. Uma forma de realizar esta tarefa é buscando apoio nas ações que são amplamente preconizadas na iniciativa privada.

Segundo este raciocínio, o gestor público deve procurar despertar e incentivar a criatividade, a iniciativa e a adaptabilidade dos servidores. Deve, também, investir no treinamento e na capacitação contínua, bem como reconhecer ações do servidor nesse sentido, valorizando quem procura sempre aprender e melhorar. E, deve deixar claro quais são os objetivos finais dos órgãos públicos e o papel do servidor para atingi-los.

A cultura organizacional também deve ser trabalhada, ressaltando os pontos fortes e minimizando as questões que trazem impacto negativo. É preciso trabalhar para manter um ambiente propício, onde os servidores possam buscar sua realização profissional, tenham espaço para desenvolver ao máximo seu potencial, tendo seus esforços reconhecidos, sentindo-se motivados para buscar cada vez mais soluções críticas, inovadoras e criativas para as questões organizacionais. A participação ativa nos processos organizacionais é muito benéfica para aumentar o comprometimento dos servidores.

O reconhecimento financeiro também é importante e pode ser realizado por meio dos planos de cargos, carreiras e salários, das recomposições de perdas pela inflação, da concessão de gratificações por produtividade e da nomeação, por mérito, para cargos de chefia.

Como se pode concluir, os mecanismos capazes de minimizar os impactos trazidos pela diminuição dos benefícios previdenciários são muitos e alguns, inclusive, simples de implantar. Entretanto, costumam encontrar entraves políticos, que precisam ser desfeitos, para que o gestor de cada órgão possa adequar e implantar os métodos melhores para seus servidores, possibilitando assim, que a prestação de serviços nos órgãos públicos seja rápida e de qualidade.



## 6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Marcos. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, Catalão, Ano IV, n. 6, 1º Semestre, 2002. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2530073/Bueno-M-2002-As-teorias-de-motivacao-humana-e-sua-contribuicao-para-a-empresa-humanizada>>. Acesso em 20 de março de 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 18 de março de 2012.

CASTRO, Carlos A. P. LAZZARI, João B. **Manual de Direito Previdenciário**. 13.ed. São Paulo: Conceito Editorial, 2011.

CLELAND, David I; CLELAND, Lewis R.I.. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

CONNELLAN, Thomas. **Fator Humano e Desempenho Empresarial**. Tradução: Nivaldo Montingelli. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

MONTEIRO, Délia Mara. **Complementação dos Proventos dos Servidores Públicos Efetivos**. Revista do Tribunal de Contas, Minas Gerais, v.75, n.02, abr-jun 2010