



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

LETÍCIA FUTURO DA SILVA MIRANDA

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: DESAFIOS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO EM ÓRGÃO SUPERIOR DO PODER JUDICIÁRIO**

Brasília
2017

LETÍCIA FUTURO DA SILVA MIRANDA

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: DESAFIOS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO EM ÓRGÃO SUPERIOR DO PODER JUDICIÁRIO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientador: Prof. MSc. Angelino Rabelo dos Santos

Brasília
2017

LETÍCIA FUTURO DA SILVA MIRANDA

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: DESAFIOS PARA A
IMPLEMENTAÇÃO EM ÓRGÃO SUPERIOR DO PODER JUDICIÁRIO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientador: Prof. MSc. Angelino Rabelo dos Santos

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Tânia Cruz

Prof. MSc. Rogério Ventura Teixeira

Dedico este estudo ao meu marido, Michell, por todo carinho, paciência e compreensão neste processo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter aberto mais esta porta em minha vida profissional e por não ter deixado nada me faltar.

Ao meu marido, que por diversas vezes me deu forças para prosseguir na construção deste trabalho.

À minha família, que em muitos momentos de ausências compreendeu meu esforço na conclusão deste curso.

Ao professor Angelino Rabelo dos Santos, pela ajuda, incentivo, colaboração, companheirismo e disposição na construção deste trabalho.

Ao órgão que me abriu as portas para realizar a entrevista e aos servidores pelo acolhimento.

Por fim, a todos, que colaboraram, direta ou indiretamente, na realização desta monografia.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo detectar as principais barreiras para a implementação da remuneração por competências em um órgão superior do poder judiciário. O tema remuneração tem sido estudado ao longo dos tempos. No Brasil, há uma escassez acadêmica sobre a remuneração por competência na Administração Pública. Diante das mudanças enfrentadas no meio corporativo, os órgãos públicos ficam em desvantagens para a implementação de algumas práticas, pois, seu sistema é regido em leis. Dessa forma, percebe-se a importância de pesquisas nesse objeto de estudo a fim de acompanhar suas inovações e práticas no Setor Público. Partindo das referências bibliográficas disponíveis sobre o assunto, foi apresentada uma discussão dos escritos dos principais autores que discorrem sobre o tema. O presente trabalho tem cunho exploratório, qualitativo e como procedimentos metodológicos realizou-se entrevistas, seguida de análise de conteúdo. Estabeleceram-se cinco categorias que permitiram a investigação do estudo: planejamento, sistema de remuneração, gestão por competências, remuneração por competências e barreiras encontradas. Concluiu-se que o órgão pesquisado não realiza a remuneração por competências tendo como suas principais barreiras a cultura do setor público, orçamento e leis.

Palavras-chaves: Remuneração por competências. Setor Público. Barreiras.

ABSTRACT

This study aims to detect the main barriers to the implementation of compensation by competencies in a higher body of the judiciary. The subject of pay has been studied over time. In Brazil there is an academic shortage on the remuneration for competence in the Public Administration. Faced with the changes faced in the corporate environment, public agencies are at a disadvantage for the implementation of some practices, because their system is governed by laws. In this way, the importance of researches in this object of study is perceived in order to follow its innovations and practices in the Public Sector. Based on the bibliographical references available on the subject, a discussion was presented of the main authors who discuss the subject. The present work has an exploratory, qualitative and as methodological procedures interviews were carried out, followed by content analysis. Five categories were established that allowed the investigation of the study: planning, remuneration system, management by competences, remuneration by competences and barriers encountered. It was concluded that the researcher performs does not perform the remuneration by competencies having as its main barriers the culture of the public sector, budget and laws.

Key words: Remuneration by competences. Public Sector. Barriers.

LISTA DE ABREVIACOES

GAJ – Gratificação Judiciária

PCC – Plano de Classificação de Cargos

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração

PCS – Plano de Cargos e Salários

PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

PPA – Programas do Plano Plurianual

STJ – Superior Tribunal de Justiça

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
- Figura 2 Diagrama: Ciclo da Gestão Por Competências
- Figura 3 Modelo de Gestão Por Competências
- Figura 4 Mapa Estratégico do STJ

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 Leis Extraordinárias do Poder Judiciário
- Quadro 2 Vencimentos por Cargos, Classe e Padrão dos Servidores
- Quadro 3 Vencimentos por Cargos, Classe e Padrão dos Servidores
- Quadro 4 Vencimentos por Cargos, Classe e Padrão dos Servidores
- Quadro 5 Definição das Categorias
- Quadro 6 Categorias relacionadas com as perguntas do roteiro de entrevista
- Quadro 7 Vencimento do cargo Analista Judiciário

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1.1 Contextualização do Tema	09
1.2 Pergunta de Pesquisa	10
1.3 Objetivos da Pesquisa	10
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	10
1.4 Delimitação do Estudo	10
1.5 Relevância do Estudo	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Sistema Tradicional de Remuneração	12
2.2 Tendências nos Sistemas de Remuneração	14
2.2.1 Remuneração Funcional Modernizada	14
2.2.2 Remuneração Variável	17
2.2.3 Remuneração por Competência	18
2.3 Sistemas Remuneratórios na Administração Pública Federal	19
2.4 Remuneração do Poder Judiciário	20
2.5 Gestão Por Competências e sua aplicação no Setor Público	26
2.6 Remuneração Por Competências	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Caracterização da Pesquisa	35
3.2 Pesquisa de Campo	36
3.3 Universo da Pesquisa	39
4 RESULTADO E DISCUSSÕES	40
4.1 Análise da Pesquisa	40
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	47
6 REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	52

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

As transformações econômicas, políticas e sociais têm exigido inovações por parte das organizações e mudanças em seus modelos de gestão. Dentre esses modelos, destaca-se o de Gestão de Pessoas que, ao longo das últimas décadas, vem passando por várias modificações buscando alinhar suas novas práticas com as estratégias organizacionais, com vistas a contribuir para o desenvolvimento organizacional sustentado.

Uma das funções da Gestão de Pessoas é cuidar da retenção e desenvolvimento do capital intelectual das organizações, buscando valorizar pessoas que contribuem decisivamente para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Contudo, para que isso ocorra efetivamente é necessário que se implemente sistemas de remuneração que recompensem de maneira equitativa os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, que devem ser avaliados por meio de sistemas de gestão de desempenho que busquem aferir suas entregas. Referido sistema de remuneração é conhecido como remuneração por competência.

Entretanto, a adoção desse novo modelo de remuneração de colaboradores, tanto em organizações públicas quanto privadas, é bastante complexa, vez que seu êxito está intimamente ligado ao desenvolvimento efetivo de outras ferramentas de modernização organizacional, como: planejamento estratégico, modelagem de processos e mapeamento de competências organizacionais.

Esse estudo tem como foco levantar as dificuldades para se implementar a remuneração por competência em órgão do poder judiciário.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Quais são as principais barreiras para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do Poder Judiciário?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Detectar as principais dificuldades para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do Poder Judiciário.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar, à luz da teoria, o conceito de remuneração por competência;
- Apresentar as leis que consolidam o sistema de remuneração do órgão judiciário;
- Verificar se o órgão superior do judiciário brasileiro está preparado para implementar a remuneração por competências;
- Apontar as barreiras encontradas em órgão superior do Poder Judiciário para implementação da remuneração por competências.

1.4 Delimitação do Estudo

Tendo em vista que o estudo pretende detectar as principais dificuldades para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do poder Judiciário Federal, a pesquisa foi delimitada ao STJ – Superior Tribunal de Justiça criado no mês de abril de 1989.

Sua missão é oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.

Sua visão é tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.

Seus valores institucionais são:

- Aprendizagem contínua: assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.
- Comprometimento: atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades.
- Ética: agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
- Sustentabilidade: adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.
- Transparência: disponibilizar e divulgar informações à sociedade de maneira clara e tempestiva, de forma a possibilitar a participação e o controle social.

1.5 Relevância do Estudo

Na capital do Brasil, Brasília, um dos meios mais seguros de se conseguir a estabilidade no emprego é o ingresso no Serviço Público. Contudo, isso pode acarretar uma acomodação no servidor público, pois terá seu emprego “para sempre” a não ser que infrinja as leis que norteiam os códigos dos servidores.

Pensando nisso, como podemos motivar um servidor a se especializar cada vez mais, agregando conhecimento a seu órgão e, conseqüentemente, entregar melhores resultados à sociedade? Pode-se utilizar a Gestão por Competências vinculada com a remuneração por competência.

Do ponto de vista social, este estudo contribuirá para uma maior compreensão da utilização da remuneração por competência, em órgão superior do

Poder Judiciário, como instrumento de motivação para seus servidores visando a inovação dos modelos de gestão.

Sob a ótica acadêmica, o tema remuneração por competência tem sido muito explorado, porém, no âmbito de organizações públicas é um tema pouco pesquisado. Assim, este estudo, ensejará novas pesquisas e discussões sobre as possibilidades de sua implementação.

Do ponto de vista desta estudante, o interesse por esse tema nasceu de um aprofundamento pelo assunto, que consiste em uma forma de remuneração moderna decorrente do construto Gestão por Competência, que busca recompensar os colaboradores pelas suas entregas e desenvolvimento profissional.

O presente trabalho contempla, além desta introdução, o referencial teórico (Capítulo 2) que embasou a pesquisa, onde são apresentados os conceitos principais à luz da teoria sobre o tema proposto, a metodologia (Capítulo 3) utilizada, tendo como instrumento de pesquisa entrevista semiestruturada e os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados obtidos, com a consequente apresentação e discussão dos resultados (Capítulo 4), verificando se os objetivos foram alcançados e, por fim, as conclusões e recomendações (Capítulo 5).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se, neste capítulo, apresentar a revisão literária que embasa o tema desta pesquisa. A primeira parte apresenta as características do sistema tradicional de remuneração, suas novas tendências e a remuneração na Administração Pública Federal. A segunda parte trata de uma forma mais complexa e moderna, a Gestão por Competências e a remuneração por competências.

2.1 Sistema Tradicional de Remuneração

O sistema de remuneração tradicional é composto pela remuneração fixa funcional. Esta forma de remuneração é determinada pela estruturação de cargos e salários que busca a manutenção dos equilíbrios interno e externo dos salários Rabelo-Santos 2010 (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, - ENAP 2010).

Esse modelo surgiu após a Primeira Guerra Mundial quando as organizações começaram a ter crescimento, estabelecendo a criação de mecanismos para uma gestão eficiente e eficaz de suas atividades. O seu foco original no processo de produção se baseia na concepção taylorista-fordista, no qual os pilares são a padronização, a repetição e a simplificação e divisão de tarefas para garantir a eficiência por meio de remuneração focada no cargo.

O produto final deste sistema tradicional de remuneração é o PCS - Plano de Cargos e Salários, busca os equilíbrios interno e externo dos cargos e salários e o estabelecimento de uma política de remuneração condizente com as necessidades da organização e o interesse de seus colaboradores.

Dentre as limitações deste sistema pode-se destacar a flexibilidade restrita, falsa objetividade, conservadorismo, anacronismo e a dissociação da orientação estratégica da empresa, o que dificulta a gestão de organizações modernas (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

2.2 Tendências nos Sistemas de Remuneração

As tendências nas estruturas organizacionais e as novas práticas no mundo competitivo geraram transformações nos ambientes externos e internos. Essas transformações levam a uma reflexão das práticas de Recursos Humanos, uma vez que a forma tradicional tem suas limitações não sendo mais suficiente para remunerar os colaboradores. Com isso, novas formas de remuneração são propostas para atenderem às demandas e aos novos perfis profissionais.

Neste contexto, surgiram novos sistemas remuneratórios: fixa funcional modernizada, variável ou por desempenho, por competências.

A remuneração fixa é a base do sistema de remuneração, sendo composta pela remuneração funcional ou tradicional.

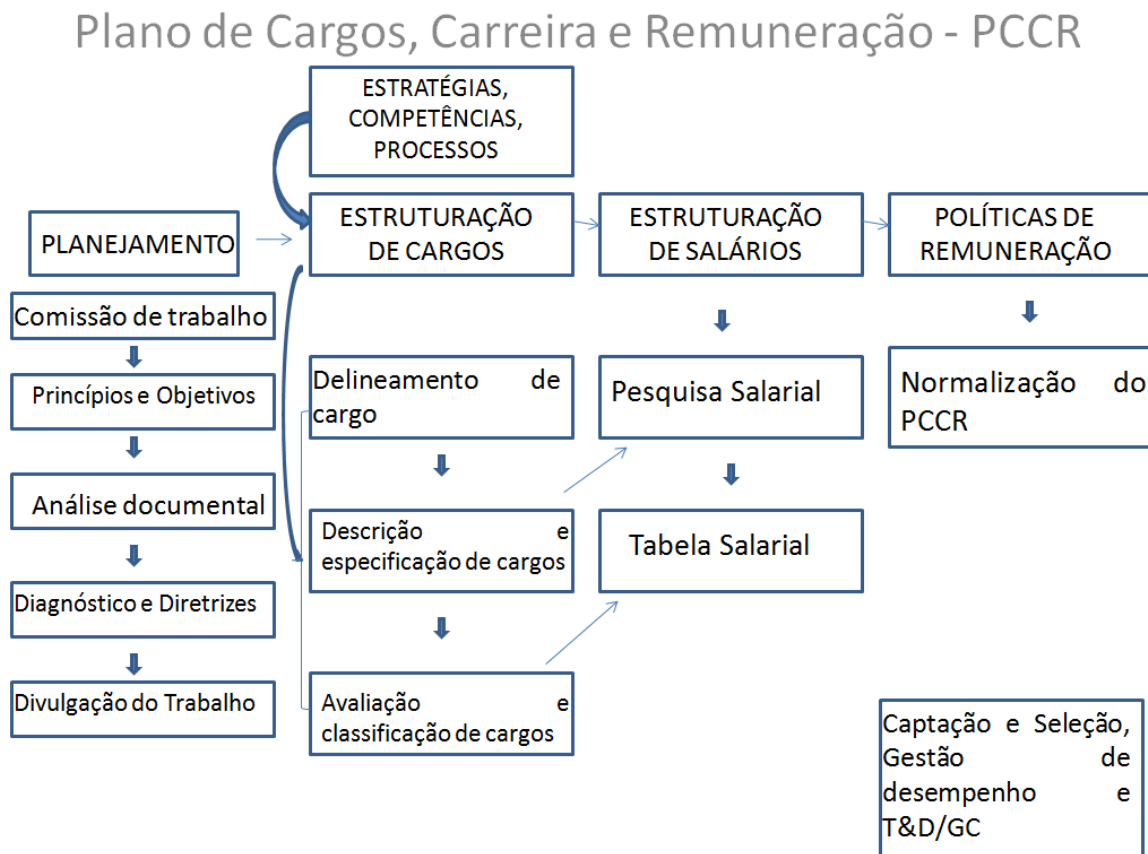
Tendo em vista as citadas limitações do sistema tradicional de remuneração, buscou-se modernizar a remuneração fixa funcional que se destaca por ser menos operacional/tecnicista e mais estratégica. Wood Junior e Picareli, *apud* Rabelo-Santos 2010 (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, - ENAP 2010) destacam suas principais alterações: redesenho de cargos com utilização de cargos multifuncionais e estratégicos, revisão e adaptação dos métodos de avaliação de cargos, maior flexibilidade e dinamismo na estrutura de remuneração e gerenciamento mais efetivo da política salarial com a participação dos gestores organizacionais.

2.2.1 Remuneração Funcional Modernizada

A remuneração fixa funcional tradicional é, conforme já salientado, estruturada por meio de um Plano de Cargos e Salários (PCS) já na remuneração fixa funcional modernizada tem-se o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR). Sua principal diferença está em suas etapas.

Esse novo enfoque de concepção da remuneração funcional contempla as seguintes etapas e fases:

Figura 1: Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.



Fonte: Adaptado de Rabelo-Santos 2010 (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, - ENAP 2010).

A concepção do instrumento é iniciada com a etapa preliminar de Planejamento por meio de uma comissão de trabalho, coordenada pela área de Gestão de Pessoas com a participação de representantes de várias unidades organizacionais, gestores e colaboradores a qual efetuará inicialmente:

- Análise Documental: análise de legislações, atos normativos, instrumentos da organização inerentes à gestão de pessoas e referências acadêmicas, com objetivo de assegurar o nivelamento dos integrantes da comissão responsável pela elaboração do PCCR.
- Diagnóstico e Diretrizes: diagnóstico da situação atual da organização, como: estruturas de cargos, carreira, salários e políticas de remuneração, com o

consequente estabelecimento de diretrizes norteadoras do trabalho de reestruturação do Plano.

- Divulgação do trabalho: a ser feita de forma clara, transparente e objetiva, pois a informação incompleta é tão ruim como a ausência de informações e contribui para que se criem falsas expectativas, o que tende a gerar ansiedades nos colaboradores.

A segunda etapa consiste na Reestruturação de Cargos e Carreira que norteará as fases seguintes:

- Delineamento de cargos: terá como auxílio, além das diretrizes estabelecidas na etapa anterior, as estratégias, competências essenciais e os processos de trabalho, que agregam valores à seus clientes. Utiliza-se de algumas ferramentas para coleta e análise de dados, a saber: questionário, entrevista (individual ou por grupos focais) e observação. Cabe ao gestor avaliar qual método utilizar pois cada um apresenta vantagens e desvantagens. Esse processo de análise de cargos resulta na descrição e especificação de cargos essenciais à organização.

- Avaliação e classificação dos cargos: sua finalidade é estabelecer o valor relativo dos cargos para a organização, a partir das descrições e especificações obtidas na fase anterior. Esta avaliação é feita por um comitê devidamente treinado pelos analistas de cargos e salários. Utiliza-se de sistemas ou métodos de avaliação (qualitativos ou quantitativos), que devem ser compatíveis com a realidade e as necessidades da organização. Ao término, tem-se o *ranking* ou hierarquia dos cargos avaliados.

A terceira etapa é composta pela Estruturação de Salários na qual busca-se o equilíbrio externo dos salários com as empresas do mercado de trabalho, por meio das seguintes fases:

- Pesquisa Salarial: escolha dos cargos e empresas a serem pesquisadas, elaboração do caderno de pesquisa, coleta, tabulação e análise dos dados obtidos. As descrições e especificações dos cargos são indispensáveis na coleta de dados pois assim, a pesquisa ficará o mais próximo possível da realidade da organização pesquisada.

- Tabelas Salariais: são elaboradas por meio de ajuste de curvas salariais a partir dos dados obtidos na avaliação de cargos e na pesquisa salarial.

Por fim, tem-se a última etapa que é a Política Salarial ou de remuneração contemplando de forma clara e objetiva, princípios e diretrizes que nortearam o trabalho, glossário de termos técnicos, metodologia utilizada na sua elaboração, estrutura ocupacional, sistemas de remuneração, provimento de cargos e desenvolvimento funcional, entre outras.

2.2.2 Remuneração Variável ou Por Desempenho

Contempla diferentes modalidades tais como: bônus institucional, comissionamento, ganhos de produtividade, participação nos lucros ou resultados, incentivos individuais ou grupais, plano de distribuição e/ou compra de ações da empresa dentre outros. Segundo Wood Jr. ; Picarelli Filho (2004) esta forma complementar de remuneração deve estar alinhada com as estratégias da organização

Rabelo-Santos (2004) enfatiza que a participação dos lucros ou resultados não é novidade no Brasil, visto que tal prática já constava na Constituição Federal de 1946, no art. 157, inciso IV. Na atual Constituição Federal de 1988, consta no art. 37, inciso XI, “a participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, conforme definido em lei.” Logo tal prática não poderia ser vinculada a remuneração fixa do colaborador.

A remuneração por desempenho, que também pode ser denominada remuneração variável, vincula a remuneração ao desempenho do colaborador, o que leva a organização a criação de mecanismos de incentivos para o colaborador extrapolar seus níveis de desempenho habitual. As novas formas especiais de remuneração são compostas por alternativas criativas que incluem, prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. A participação acionária é outra forma complementar a remuneração variável, a qual visa estimular a melhoria do comprometimento dos colaboradores com o sucesso organizacional, ou seja, alinhar os resultados do colaborador com os objetivos estratégicos da

organização. Pontes (2005) aponta algumas vantagens na aplicação dessa forma complementar de remuneração:

- Responsabilidade compartilhada na busca da competitividade organizacional, ou seja, os sucessos e fracassos devem ser divididos entre todos os acionistas.
- O empregado busca uma poupança forçada e, havendo valorização das ações, recebe como juros os dividendos que lhe são devidos.
- A empresa pode obter o aporte de capital para investimentos, sem depender de empréstimos bancários.

2.2.3 Remuneração por Competências

Para remunerar por competências, é necessário identificar as competências de cada cargo em seus diversos níveis de complexidade e o salário será definido de acordo com o peso e importância das competências.

Há algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização do empregado compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Se utilizada com eficácia, a remuneração por competência, além de recompensar os funcionários pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda à organização melhor focar sua missão e conseqüentemente atingir seus objetivos (GIL, 2001).

Com o passar dos anos novos modelos de gestão de capital intelectual foram surgindo nas organizações em geral, inclusive no setor público, os quais demandaram novas práticas remuneratórias. Com isso, além da remuneração fixa funcional modernizada, outras formas estratégicas e inovadoras de remuneração foram surgindo alinhada com a estratégia e competências organizacionais.

2.3 Remuneração na Administração Pública Federal

Com referência às bases conceituais, os planos de classificação de cargos e a organização de carreiras na Administração Pública Federal sempre foram norteados por instrumentos legais (constitucionais e infraconstitucionais) – princípios da legalidade e impessoalidade.

Segundo Santos (1996), a utilização de técnicas de classificação e avaliação de cargos na Administração Pública Federal pode ser descrita em quatro fases:

- **Embrionária:** Inicia-se no século XX e vai até meados de 1930. Foco na organização dos cargos. Discussões da época: Regras para classificação e uniformização de nomenclaturas de cargos públicos. Mesma categoria para os mesmos cargos com igualdade de vencimento. Estudo para reclassificação de cargos e fixação de vencimentos – Decreto nº 3.990/1920.
- **Maturação:** Lei nº 284/1936 -> Vigência até 1960. Lei do Reajustamento : eliminar as disparidades salariais.
- **Consolidação:** Lei nº 1.711/1952 (Estatuto do Servidor Público). Lei nº 2.745/1956 (Medida paliativa para tratamento dos novos valores de padrões de

vencimento e referências salariais). Lei nº 3.780/1960 (baseando-se no Estatuto do Servidor Público elabora-se o Plano de Classificação de Cargos).

- **Flexibilização:** Necessidade de revisar a legislação e as normas aplicadas ao serviço público civil. Cria-se o PCC – Plano de Classificação de Cargos e Salários (Lei nº 5.645/1970) no qual abrange os três poderes e Tribunais de Contas da União e do Distrito Federal.

O PCC – Plano de Classificação de Cargos e Salários buscava a simplificação que permitisse uma classificação mais flexível dos cargos, assim, inicialmente, foram definidos dez grupos ocupacionais amplos, constituindo de forma sucinta os cargos integrantes, observando a correlação de afinidade, natureza dos trabalhos ou nível de conhecimentos aplicável.

Na determinação da remuneração dos cargos optou-se por fixar os valores para cada grupo de categorias funcionais observando a formação profissional exigida em cada categoria e ponderando de fatores relacionados às condições de trabalho ou ao tempo de serviço.

2.4 Remuneração no Poder Judiciário

A remuneração dos servidores é reconhecida por Lei Extraordinária. Houve algumas alterações até chegar à lei vigente. As Leis que dispõem sobre as carreiras dos servidores do poder judiciário da união foram: 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, 10.944, de 16 de setembro de 2004, 11.416, de 15 de dezembro de 2006, 12.774, de 28 de dezembro de 2012 e 13.317, de 20 de julho de 2016.

Para um parâmetro geral, tem-se um resumo das leis:

Lei	Ementa
-----	--------

9.421/1996	Cria as carreiras dos servidores do Poder Judiciário, fixa os valores de suas remunerações e das outras providências.
10.475/2002	Altera dispositivos da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, e reestrutura as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União.
10.417/2002	Institui gratificação por execução de mandados para a carreira de analista judiciário especialidade execução de mandados do quadro de pessoal do tribunal de justiça do distrito federal e dos territórios.
10.944/2004	Altera o Art. 8 da Lei 10.475, de 27 de junho de 2002.
11.416/2006	Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União; revoga as leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências.
12.774/2012	Altera a Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as carreiras dos servidores do poder judiciário da união, fixa os valores de sua remuneração e dá outras providências.
13.317/2016	Altera dispositivos da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, e dá outras providências.

Quadro 1: Leis Extraordinárias do Poder Judiciário

Fonte: Autoria própria

Apresentado o histórico das leis que regem as carreiras e remuneração dos servidores do Poder Judiciário no quadro 1, desmembraremos algumas delas.

A Lei nº 11.416/2006, dispõe as carreiras dos servidores dos quadros de pessoal do Poder Judiciário da União: os quadros de pessoal efetivo do Poder Judiciário são compostos pelas seguintes Carreiras, constituídas pelos respectivos cargos de provimento efetivo: I - Analista Judiciário; II - Técnico Judiciário; III - Auxiliar Judiciário (Art. 2).

Quanto à sua forma de remuneração, temos que a remuneração dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário é composta pelo vencimento básico do cargo e pela Gratificação Judiciária (GAJ), acrescida das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENCIMENTO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13	6.957,41
		12	6.754,77
		11	6.558,03
	B	10	6.367,02
		9	6.181,57
		8	5.848,22
		7	5.677,88
		6	5.512,51
		5	5.351,95
	A	4	5.196,07
		3	4.915,86
		2	4.772,68
		1	4.633,67
13		4.240,47	
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	12	4.116,96
		11	3.997,05
		10	3.880,63
	B	9	3.767,60
		8	3.564,43
		7	3.460,61
		6	3.359,82
	A	5	3.261,96
		4	3.166,95
		3	2.996,17
		2	2.908,90
		1	2.824,17
	AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	13
12			2.403,23
11			2.299,74
B		10	2.200,71
		9	2.105,94
		8	1.992,37
		7	1.906,58
		6	1.824,48
A		5	1.745,91
		4	1.670,73
		3	1.580,63
		2	1.512,57
		1	1.447,43

Quadro 2: Vencimentos por: Cargo, Classe e Padrão dos Servidores

Fonte: Anexo II da Lei nº 11.416/2006

Conforme observado no quadro 2, a carreira no Poder Judiciário é dividida em três classes para cada cargo. Pode-se observar que a Classe A de cada cargo, corresponde ao primeiro padrão do servidor, podendo o mesmo chegar ao topo da carreira na Classe C no padrão C-13.

A Lei nº 12.774/2012, trás uma alteração da Lei nº 11.416/2006 na qual, os ocupantes do cargo de Analista Judiciário - área judiciária cujas atribuições estejam relacionadas com a execução de mandados e atos processuais de natureza externa, na forma estabelecida pela legislação processual civil, penal, trabalhista e demais leis especiais, serão enquadrados na especialidade de Oficial de Justiça Avaliador Federal.

Sendo assim, a Gratificação Judiciária (GAJ) será calculada mediante aplicação do percentual de 90% (noventa por cento) sobre o vencimento básico estabelecido (mantém os mesmos valores apresentados no quadro 2).

O percentual previsto será implementado gradativamente e corresponderá a:

I - 62% (sessenta e dois por cento), a partir de 1º de janeiro de 2013;

II - 75,2% (setenta e cinco inteiros e dois décimos por cento), a partir de 1º de janeiro de 2014; e

III - 90% (noventa por cento), a partir de 1º de janeiro de 2015.

Por fim, a Lei nº 13.317/2016, traz as seguintes mudanças:

A diferença entre o vencimento fixado por esta Lei e o decorrente da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, observada a seguinte razão:

I - 1,5% (um inteiro e cinco décimos por cento), a partir de 1º de junho de 2016;

II - 3% (três por cento), a partir de 1º de julho de 2016;

III - 5% (cinco por cento), a partir de 1º de novembro de 2016;

IV - 6% (seis por cento), a partir de 1º de junho de 2017;

V - 7% (sete por cento), a partir de 1º de novembro de 2017;

VI - 8% (oito por cento), a partir de 1º de junho de 2018;

VII - 9% (nove por cento), a partir de 1º de novembro de 2018;

VIII - 12% (doze por cento), a partir de 1º de janeiro de 2019.

Quanto à gratificação Judiciária - GAJ será calculada mediante aplicação do percentual de 140% (cento e quarenta por cento) sobre o vencimento básico.

O percentual previsto será implementado gradativamente sobre os valores fixados corresponderá a:

I - 97% (noventa e sete por cento), a partir de 1º de junho de 2016;

II - 104% (cento e quatro por cento), a partir de 1º de julho de 2016;

III - 108% (cento e oito por cento), a partir de 1º de novembro de 2016;

IV - 113% (cento e treze por cento), a partir de 1º de junho de 2017;

V - 122% (cento e vinte e dois por cento), a partir de 1º de novembro de 2017;

VI - 125% (cento e vinte e cinco por cento), a partir de 1º de junho de 2018;

VII - 130% (cento e trinta por cento), a partir de 1º de novembro de 2018;

VIII - integralmente, a partir de 1º de janeiro de 2019.

Observa-se nos quadros 3 e 4 novos valores de vencimentos para os cargos do Poder Judiciário, conforme disposto na Lei nº 13.317/2016.

CARGO	CLASSE	PADRÃO	A PARTIR DE				
			01/06/2016	01/07/2016	01/11/2016	01/06/2017	
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13	7.061,77	7.166,13	7.305,28	7.374,85	
		12	6.856,09	6.957,41	7.092,51	7.160,06	
		11	6.656,40	6.754,77	6.885,93	6.951,51	
	B	10	6.462,53	6.558,03	6.685,37	6.749,04	
		9	6.274,29	6.367,02	6.490,65	6.552,46	
		8	5.935,94	6.023,67	6.140,63	6.199,11	
		7	5.763,05	5.848,22	5.961,77	6.018,55	
		6	5.595,20	5.677,89	5.788,14	5.843,26	
		5	5.432,23	5.512,51	5.619,55	5.673,07	
	A	4	5.274,01	5.351,95	5.455,87	5.507,83	
		3	4.989,60	5.063,34	5.161,65	5.210,81	
		2	4.844,27	4.915,86	5.011,31	5.059,04	
		1	4.703,18	4.772,68	4.865,35	4.911,69	
	TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	13	4.304,08	4.367,68	4.452,49	4.494,90
			12	4.178,71	4.240,47	4.322,81	4.363,98
11			4.057,01	4.116,96	4.196,90	4.236,87	
B		10	3.938,84	3.997,05	4.074,66	4.113,47	
		9	3.824,11	3.880,63	3.955,98	3.993,66	
		8	3.617,90	3.671,36	3.742,65	3.778,30	
		7	3.512,52	3.564,43	3.633,64	3.668,25	
		6	3.410,22	3.460,61	3.527,81	3.561,41	
		5	3.310,89	3.359,82	3.425,06	3.457,68	
A		4	3.214,45	3.261,96	3.325,30	3.356,97	
		3	3.041,11	3.086,06	3.145,98	3.175,94	
		2	2.952,53	2.996,17	3.054,35	3.083,43	
		1	2.866,53	2.908,90	2.965,38	2.993,62	
AUXILIAR JUDICIÁRIO		C	13	2.549,04	2.586,71	2.636,94	2.662,05
			12	2.439,28	2.475,33	2.523,39	2.547,42
	11		2.334,24	2.368,73	2.414,73	2.437,72	
	B	10	2.233,72	2.266,73	2.310,75	2.332,75	
		9	2.137,53	2.169,12	2.211,24	2.232,30	
		8	2.022,26	2.052,14	2.091,99	2.111,91	
		7	1.935,18	1.963,78	2.001,91	2.020,97	
		6	1.851,85	1.879,21	1.915,70	1.933,95	
		5	1.772,10	1.798,29	1.833,21	1.850,66	
	A	4	1.695,79	1.720,85	1.754,27	1.770,97	
		3	1.604,34	1.628,05	1.659,66	1.675,47	
		2	1.535,26	1.557,95	1.588,20	1.603,32	
		1	1.469,14	1.490,85	1.519,80	1.534,28	

Quadro 3: Vencimentos por: Cargo, Classe e Padrão dos Servidores parte I.

Fonte: Anexo II da Lei nº 13.317/2016

CARGO	CLASSE	PADRÃO	A PARTIR DE				
			01/11/2017	01/06/2018	01/11/2018	01/01/2019	
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13	7.444,43	7.512,00	7.583,58	7.792,30	
		12	7.227,00	7.295,15	7.362,70	7.505,34	
		11	7.017,09	7.082,67	7.148,25	7.344,99	
	B	10	6.812,71	6.876,38	6.940,05	7.131,06	
		9	6.614,28	6.676,10	6.737,91	6.923,36	
		8	6.257,60	6.316,08	6.374,56	6.550,01	
		7	6.075,33	6.132,11	6.188,89	6.359,23	
		6	5.898,39	5.953,51	6.008,64	6.174,01	
		5	5.726,59	5.780,11	5.833,63	5.994,18	
	A	4	5.559,79	5.611,76	5.663,72	5.819,60	
		3	5.259,97	5.309,13	5.358,29	5.505,76	
		2	5.106,77	5.154,49	5.202,22	5.345,40	
		1	4.958,03	5.004,36	5.050,70	5.189,71	
		13	4.537,30	4.579,71	4.622,11	4.749,33	
	TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	12	4.405,15	4.446,32	4.487,49	4.611,00
11			4.276,84	4.316,81	4.356,78	4.476,70	
10			4.152,27	4.191,08	4.229,89	4.346,31	
B		9	4.031,33	4.069,01	4.106,68	4.219,71	
		8	3.813,94	3.849,58	3.885,23	3.992,16	
		7	3.702,85	3.737,46	3.772,06	3.875,88	
		6	3.595,01	3.628,61	3.662,20	3.763,00	
A		5	3.490,30	3.522,92	3.555,54	3.653,40	
		4	3.388,64	3.420,31	3.451,98	3.546,98	
		3	3.205,90	3.235,86	3.265,83	3.355,71	
		2	3.112,52	3.141,61	3.170,70	3.257,97	
		1	3.021,86	3.050,10	3.078,35	3.163,07	
AUXILIAR JUDICIÁRIO		C	13	2.687,17	2.712,28	2.737,39	2.812,73
			12	2.571,46	2.595,49	2.619,52	2.691,62
			11	2.460,72	2.483,72	2.506,72	2.575,71
	B	10	2.354,76	2.376,77	2.398,77	2.464,80	
		9	2.253,36	2.274,42	2.295,47	2.358,65	
		8	2.131,84	2.151,76	2.171,68	2.231,45	
		7	2.040,04	2.059,11	2.078,17	2.135,37	
		6	1.952,19	1.970,44	1.988,68	2.043,42	
		5	1.868,12	1.885,58	1.903,04	1.955,42	
	A	4	1.787,68	1.804,39	1.821,10	1.871,22	
		3	1.691,27	1.707,08	1.722,89	1.770,31	
		2	1.618,45	1.633,58	1.648,70	1.694,08	
		1	1.548,75	1.563,22	1.577,70	1.621,12	

Quadro 4: Vencimentos por: Cargo, Classe e Padrão dos Servidores parte II.

Fonte: Anexo II da Lei nº 13.317/2016

2.5 Gestão Por Competências e sua aplicação no Setor Público

Vivemos em um mundo competitivo com grandes e rápidas transformações em busca de resultados, que geram novas demandas como: fazer mais; fazer mais e com menos; fazer mais, com menos e melhor; fazer mais, com menos, melhor e mais rápido; fazer mais, com menos, melhor, mais rápido e com sustentabilidade. Esse novo cenário vem impetendo, inclusive, as organizações públicas, impedindo-as a adotarem novos modelos de gestão. Com isso, surgiram algumas práticas: GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização; Lei 12.527/2011 – Lei do Acesso a Informação; Decreto 5.707/2006 – Gestão Por Competências; Decreto 6.944/2009 – Fortalecimento da Capacitação Institucional; Resolução 111/2010 – Conselho Nacional de Justiça.

Antes da Gestão por Competências ser implantada nas organizações, o foco era apenas no cargo exercido pelo colaborador. Porém, os gestores viram a

necessidade de capacitação pessoal para os cargos ocupados. Nasce então a preocupação de desenvolver competências individuais. As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. (BRANDÃO, 2005)

O cenário atual do setor público brasileiro, marcado pela renovação do quadro de servidores, avanço de tecnologias da informação e comunicação reflete a realidade em que se busca a melhor eficiência e eficácia do serviço público. Além disso, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, houve o aumento na transparência pública e a diminuição da distância entre o Estado e o cidadão (AMARAL, 2006).

Guimarães (2000) reforça essa ideia ao apontar como desafio para o setor público a necessidade de romper com os modelos tradicionais de administrar, transformando estruturas burocráticas e hierarquizadas em estruturas flexíveis e capazes de adotar medidas empreendedoras. Essa transformação é essencial para que se alcance a inovação necessária na busca da qualidade e eficiência do setor público. Dessa forma, ainda de acordo com o autor, a abordagem da gestão por competência, quando realizada em consonância e alinhamento com a gestão da estratégia organizacional e de gestão de pessoas, torna-se elemento favorável à flexibilidade de gestão, sendo uma alternativa favorável ao empreendedorismo de administração também nas organizações públicas.

A gestão por competências propõe a orientação de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, os diferentes níveis da organização sendo esses: individual, grupal e organizacional, buscando as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Vale ressaltar que existe um conjunto de elementos que se encontram na formação da competência e esta é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

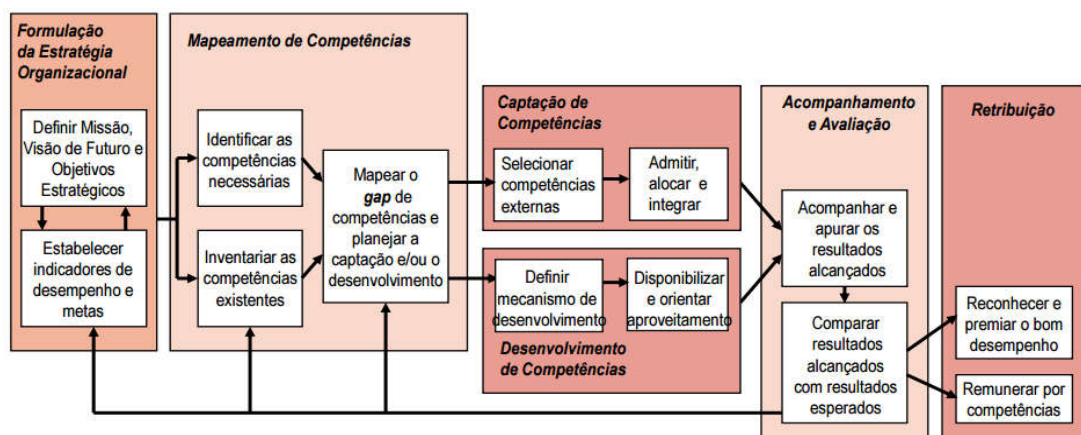
Podemos assim definir esses elementos como um conjunto de capacidades humanas. (FLEURY; FLEURY, 2001)

Pode-se agora refletir sobre os pilares ou dimensões da competência: O conhecimento, a habilidade e a atitude, conhecidos como "CHAs". O Conhecimento é o saber, os conceitos, as informações adquiridas através da aprendizagem nas

escolas, nos livros, no trabalho e que se acumulam ao longo da vida. São as informações que fazem parte da memória e exercem influência sobre o julgamento e/ou comportamento. A Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia de forma prática e produtiva. A Atitude, por sua vez, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e às situações. (SMANEOTO; CASSOL, 2009)

Há também o ciclo da Gestão por Competências que incluem a remuneração por competência, foco do estudo em questão.

Figura 2: Diagrama Ciclo da Gestão Por Competência



Fonte: Brandão, 2005

O diagrama apresentado na figura 2 retrata as principais etapas ou fases do processo de Gestão por Competência. Este é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação de estratégias da organização. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas com base nos objetivos traçados na etapa inicial. Após isso, são mapeados os *gaps* de competências, ou seja, descobrem-se quais são as competências que precisam ser desenvolvidas. E assim começa o processo de captação ou desenvolvimento de competências. Com a competência já desenvolvida ocorre o acompanhamento e a avaliação. E, por fim, vem a etapa de retribuição onde se reconhece o colaborador por meio prêmios e com a remuneração por competência.

A remuneração por competências procura reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os empregados são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho ao invés do cargo que desempenham. (HIPÓLITO, 2001)

A Administração Pública começou a utilizar o construto de Gestão por Competências nos anos 2000. Antes, as preocupações dos gestores eram: produtividade, cargos, carreiras e funções. Com isso, atualmente busca-se utilizar a prática remuneratória individualizada por certificações. (PEREIRA, 2014)

Há um modelo que retrata a Gestão por Competências de outra maneira.

Figura 3: Modelo de Gestão Por Competência



Fonte: Leme, 2011

Este modelo considera que competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes sendo que sua junção afeta em parte a atividade do indivíduo e que isso se relaciona diretamente com o seu desempenho, no qual, poderá ser medido segundo padrões pré-estabelecidos podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Segundo Leme (2011), a transparência faz com que a pessoa saiba o que se espera dela, qual é o seu papel na empresa, a contribuição que ela deve dar, dentre outros aspectos. O desempenho é um processo de execução, mas para avaliar de forma justa, precisa-se esclarecer a função exercida. O reconhecimento do trabalho é fundamental mas é preciso conseguir mensurar não somente a competência do profissional, e sim a

entrega efetiva dele, e isso é resultado de políticas de Gestão de Pessoas com regras claras – transparência – e focadas na meritocracia.

A Gestão Por Competência surge na Administração Pública Federal como um referencial para a reformulação de estruturas e processos no âmbito do Setor Público. Por meio do Decreto nº 5.707/2006, que assim preceitua:

Art. 1º Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II- desenvolvimento permanente do servidor público;

III- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O inciso 2 do art. 2º do mesmo texto define gestão por competências:

II- Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Um ponto de reflexão envolvendo o tema permite perceber que a introdução desses conceitos são promissores para o desenvolvimento organizacional, pois, auxilia o Setor Público na admissão de pessoal, qual seja a atividade sob a forma de comissionamento (exceção ao concurso público, prevista no inciso II do art. 37 da Constituição Federal).

Em 21 de agosto de 2009, o governo editou o Decreto nº 6.944/2009 que estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a

concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal.

Art. 1º Para fins deste Decreto, considera-se fortalecimento da capacidade institucional o conjunto de medidas que propiciem aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo as de caráter organizacional, que lhes proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, especialmente na execução dos Programas do Plano Plurianual - PPA.

§ 1º As medidas de fortalecimento da capacidade institucional observarão as seguintes diretrizes:

I - organização da ação governamental por programas;

II - eliminação de superposições e fragmentações de ações;

III - aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto e da ação administrativa;

IV - orientação para resultados;

V - racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando;

VI - orientação para as prioridades de governo; e

VII - alinhamento da proposta apresentada com as competências da organização e os resultados que se pretende alcançar.

Além desses Decretos, ressalta-se, a importância do contexto normativo do Poder Judiciário em que se inclui a Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009 que “dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário” (BRASIL, 2009) em que compete ao Conselho Nacional de Justiça o “controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário” e que entre os objetivos discriminados na Resolução voltados à gestão de pessoas tem-se: “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores e motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia” (BRASIL,

2009). Esse contexto reflete a necessidade e a busca crescente pela integração do poder judiciário.

Não se deve esquecer o grande desafio dos gestores no que tange a capacidade de reconhecer e de se apropriar das competências existentes na sua equipe de trabalho, e de identificar as lacunas e as possibilidades de supri-las.

Delimitando para a Administração Pública, deve-se refletir seus impactos nos processos e funções podendo destacar-se:

- a) Desenho de cargos e Carreiras;
- b) Os programas de Capacitação Técnica Gerencial.

Segundo Bergue (2014), a noção geral de competências pode afetar sobremaneira o desenho de cargos e carreiras públicas. A arquitetura geral dos cargos públicos preserva os valores estruturais do pensamento administrativo clássico: denominação, síntese de atribuições, atribuições detalhadas, requisitos de investidura e remuneração.

Os conceitos articulados da gestão por competências dão ensejo a um repensar sobre as estruturas dos cargos e das carreiras, deslocando ênfase sobre as atribuições do cargo para as competências desejadas para a sua investidura, pois segundo Bergue (2014), a prefixação de forma exaustiva de atribuições de um cargo é limitada, especialmente:

- a) Pela complexidade das relações que a administração pública – o serviço público – encerra no mundo contemporâneo;
- b) Pelo tempo desejado de permanência dos agentes vinculados à administração pública, atributo que justifica a estruturação de carreiras;
- c) Pela crescente facilidade de aquisição de novos conhecimentos e habilidades técnicas e gerenciais, que a oferta de cursos específicos em diferentes modalidades de aprendizagem oferecem;
- d) Pelas transformações de comportamentos das pessoas e gerações.

Com esses fatores apresentados, cabe à gestão de pessoas nas organizações públicas se atentar para a criação de espaços de desenvolvimento profissional e pessoal de longo prazo. As pessoas, em especial os gestores, precisam desenvolver competências para operar neste contexto.

Como uma das conseqüências diretas da adoção dos conceitos de gestão por competências, no redesenho de cargos e carreiras na administração pública, tem-se o repensar dos programas de capacitação técnica e gerencial.

Segundo Bergue (2014), há referenciais para o desenho desses programas:

- a) Assumir as competências dos agentes como categoria central nos ativos organizacionais (geradores de valor para a sociedade);
- b) Ser de natureza continuada;
- c) Enfatizar a aprendizagem e produção autônoma do conhecimento;
- d) Assumir um perfil customizado (evitando eventos em massa, e respeitando especificidades);
- e) Valorizar diferenças e agregá-las ao contexto da organização (aqui tomada como conjunto de relações complexas e múltiplas em perspectivas);
- f) Destacar a autoavaliação; e
- g) Adotar métodos não convencionais.

2.6 Remuneração Por Competências

A gestão por competências vêm como uma ferramenta de gerenciamento para aumentar o desenvolvimento e performance dos colaboradores. Ao longo das décadas, as estruturas organizacionais passam por mudanças de tamanho e estrutura para acompanhar as demandas do mercado. Com isso, a utilização de uma remuneração mais adequada torna-se de grande valia para as organizações.

A Remuneração por Competências surge para suprir a necessidade das organizações de encontrar uma forma de recompensa ligada ao desenvolvimento das competências individuais, grupais e organizacionais. Para obter sucesso em sua implementação, é preciso certificar-se de seu alinhamento com as estratégias da organização.

Segundo Ferreira (2015), existem discussões em torno da remuneração por competências, bem como divergências entre a concepção do melhor modelo e da forma como é posto em prática. Para obter um resultado adequado na aplicação desse sistema, é necessário utilizar a estratégia como ponto de partida. A partir dela, são desdobrados os conhecimentos, qualificações, atitudes e habilidades requeridos dos profissionais.

Para implementar a remuneração por competência e obter êxito, é importante certificar-se de que as competências definidas para cada cargo/função/posição sejam observáveis e certificáveis, possibilitando sua mensuração nas avaliações de desempenho.

Quando a organização estiver em um período de mudança ou transformação, o sistema deverá ser estruturado considerando faixas salariais amplas, como base em pesquisas de mercado, levando em conta o nível de complexidade e a importância de cada grupo de cargos.

De acordo com Ferreira (2015), recompensar as competências via salário fixo, pode trazer riscos para a organização, visto que não há como garantir que um profissional continuará possuindo determinada competência ao longo do tempo. Por mais que seja um modelo de remuneração aparentemente adequado às condições do mercado atual, permitindo, por exemplo, a vantagem competitiva, alguns pontos de atenção devem ser considerados em sua implantação:

a) Frustração da expectativa de redução de custos no curto prazo: uma vez que os ganhos de produtividade acontecem em tempos mais longos do que o aumento dos custos com remuneração, que, muitas vezes, é notado quase imediatamente após a adoção do sistema;

b) Definição clara e objetiva dos comportamentos mensuráveis para as competências: caso isso não ocorra, não é possível definir valores salariais ou de remuneração variável coerente e confiável.

A remuneração por competência na organização, em especial nos cargos de: carreira gerencial e técnica, poderá ser repassada ao colaborador pela remuneração variável mediante pagamento de bônus anual, no qual será previamente estipulado (JM Rodrigues, 2005).

Para Silva (2005), remunerar por competências é um grande desafio. Exige uma comparação entre as funções e as competências necessárias a serem desempenhadas, o que normalmente não ocorre nas empresas, pois a maior parte das empresas remunera apenas com base no cargo.

Ainda na visão de Silva (2005), a remuneração por competência tem a finalidade de motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização. Como vantagens observam-se a transformação da administração de recursos humanos em gestão estratégica de pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os empregados de acordo com a atual demanda organizacional na qual substitui o foco na função e torna-se este para a pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa como sua: caracterização da pesquisa, pesquisa de campo e universo da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa apresenta um cunho exploratório, pois o pesquisador busca familiaridade com o tema em questão. Para esta busca foi utilizada a técnica de levantamento e pesquisa bibliográfica, já que o material disponível é escasso, incluindo material acadêmico e artigo (GIL, 2008). A análise e discussão de dados será feita em uma abordagem qualitativa. Optou-se pelo método qualitativo porque,

segundo Gil (2008), não se preocupa com a representatividade numérica e as pesquisas exploratórias utilizam de abordagem qualitativa para a sua análise. Esse método busca o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito.

3.2 Pesquisa de Campo

A técnica de coleta de dados utilizada foi entrevista semiestruturada que, para Gil (2008), é uma técnica na qual o investigador se apresenta frente ao investigado para obtenção de dados em resposta a investigação, sendo aplicada com gestora e servidores do STJ.

Para a análise dos dados coletados, a técnica utilizada foi análise de conteúdo, sendo as categorias definidas a priori levando-se em consideração os temas abordados no referencial teórico e as perguntas do roteiro de entrevista. Bardin (2010), descreve esta técnica de análise como procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo que permitem a inferência de conhecimentos relativos. As categorias definidas foram: Planejamento, Sistema de Remuneração, Gestão Por Competências, Remuneração Por Competências e Barreiras encontradas. A seguir, apresenta-se Quadro 5 com a síntese das categorias de análise:

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
PLANEJAMENTO	Refere-se ao mapa estratégico e seus objetivos alinhados.
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	Refere-se ao sistema de remuneração atual do órgão.
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Refere-se a aspectos de como o modelo é implementado e sua integração com os demais subsistemas.

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA	Refere-se como é visto no órgão este tipo de remuneração.
BARREIRAS ENCONTRADAS	Refere-se a percepção dos entrevistados quanto a implementação da remuneração por competências.

Quadro 5: Definição das categorias.

Fonte: autoria própria

Ressalta-se que as categorias acima descritas apresentam-se de forma mais ampla e que para fazer a análise dos dados, foram separadas tais categorias com o roteiro da entrevista (Anexo A), para assim, poder realizar a análise da produção de texto, resultante da transcrição das entrevistas junto à da literatura, tendo por base o referencial teórico construído e as respostas obtidas.

Para fins elucidativos, a seguir, apresenta-se o Quadro 6 com a correspondência das categorias da análise de dados e as perguntas do roteiro de entrevista.

CATEGORIAS	PERGUNTAS
PLANEJAMENTO	<p>✓ O órgão possui um mapa estratégico composto por (missão, visão, valores e objetivo estratégico?)</p> <p>✓ O órgão possui um sistema de Gestão por Competências integrado ao mapa estratégico? Caso SIM, como o sistema foi concebido?</p>

<p>SISTEMA DE REMUNERAÇÃO</p>	<p>✓ O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR dos servidores foi concebido com base nas competências organizacionais? Caso NEGATIVO, como o PCCR foi estruturado?</p> <p>✓ Os vencimentos foram estruturados com base nos sistemas de remuneração de outros órgãos públicos?</p>
<p>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</p>	<p>✓ Os cargos e as funções estão descritos por atribuições ou por competências?</p> <p>✓ O órgão possui sistema de avaliação por competências dos servidores? Caso SIM, quais são os objetivos do sistema de avaliação?</p>
<p>REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA</p>	<p>✓ Os gestores têm dificuldade de assimilar e disseminar o que é remuneração por competências?</p> <p>✓ É possível implementar a remuneração por competências em todos os níveis do órgão?</p> <p>✓ A utilização da remuneração por competências pode auxiliar no alcance de melhores resultados organizacionais?</p> <p>✓ A implementação da remuneração por competências é passada para os servidores como um instrumento de equidade (visando a</p>

	justiça) de vencimentos?
BARREIRAS ENCONTRADAS	✓ Na sua percepção, quais são as barreiras que dificultam a implementação da remuneração por competências no órgão?

Quadro 6: Categorias relacionadas às perguntas do roteiro de entrevista.

Fonte: Autoria Própria.

Após a coleta das informações, os dados foram analisados com a preocupação de alcançar o objetivo proposto no estudo.

3.3 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada junto à Coordenadoria de Gestão de Pessoas do STJ, responsável pelo projeto - Aprimora-se - que tem como objetivo levantar as competências a serem desenvolvidas pelos servidores. Para realizar a pesquisa, foram entrevistados 3 servidores da organização: a Coordenadora de Desenvolvimento, uma Analista Judiciário e um Técnico Judiciário. Para análise dos dados, os entrevistados serão tratados por: entrevistado 1, entrevistado 2 e entrevistado 3.

A seleção dos participantes compôs uma amostra intencional, cujo critério adotado foi a percepção dos servidores acerca do constructo remuneração por competências, já que ambos são diretamente relacionados com o programa permanente de capacitação dos servidores. Sendo assim, de acordo com Vergara (2007) trata-se de amostra não probabilística e escolhida pelo critério de tipicidade e acessibilidade.

A seguir, serão apresentados os resultados e discussão feitos a partir dos instrumentos de pesquisa, do procedimento de coleta e dos procedimentos de análise de dados aqui descritos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste Capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio do referencial teórico e das entrevistas com representantes da área de gestão de pessoas do órgão pesquisado. Por meio da análise de conteúdo, é possível identificar no discurso dos entrevistados sentenças que descrevem como o modelo de gestão por competência é implementado e sua relação com a remuneração por competências.

4.1 Análise da Pesquisa

A discussão a seguir tem como base o referencial apresentado neste estudo juntamente com as informações encontradas na entrevista com os servidores. O objetivo é detectar as principais dificuldades para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do Poder Judiciário.

Reafirma-se que os dados coletados na entrevista foram organizados em cinco categorias para uma melhor análise de percepções dos servidores entrevistados.

Na categoria **Planejamento**, buscou-se verificar se o órgão possui mapa estratégico e se seus programas e projetos são alinhados com ele. Pode-se observar na fala dos entrevistados a existência do mapa e o alinhamento com o projeto proposto.

A: *“Consegue ter acesso pelo site e impressos pelo órgão. O programa Aprimore-se contempla todos os outros subsistemas de GP”.*

B: *“Quem cuida dessa área é a Assessoria de Gestão que é outra área ligada diretamente à diretora geral. Eles fazem o levantamento perto de acabar o planejamento para alinhar um novo planejamento e adotam o BSC e a partir disso, a gente propõe os projetos e esses projetos são aprovados ou não. No caso, o Aprimore-se sempre foi um programa estratégico ele não tinha esse nome antes”.*

mas ele sempre esteve ligado ao objetivo de aprimorar competências no processo recursos e pessoas”.

C: “Nós temos dois pilares que estão alinhados com a nossa área que é: atrair e reter talento e aprimorar competências. Então, a parte de aprimorar competências é onde está inserido este programa (Aprimora-se). Só para você entender. O mapeamento estratégico tem validade de 4 anos e o ciclo do projeto é ano a ano”.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco. Portanto, pode-se dizer que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, ilustrando em uma página as quatro perspectivas, que demonstram a estratégia. Como observado no órgão pesquisado, utiliza-se essa metodologia para construção de um mapa estratégico.

Observa-se que o órgão obtém um mapa estratégico, no qual, conforme verificado através da entrevista, é atualizado e repassado as áreas da organização para que as ações e programas sejam implementados de acordo com os objetivos estratégicos para o ciclo vigente. Como o foco de estudo foi na área de Gestão de Pessoas, a área esta voltada principalmente a dois objetivos:

- Desenvolver competências – objetivo este que vai ao encontro da proposta do – Aprimora-se;
- Melhorar o clima organizacional.

Na figura 4 temos um detalhamento completo do mapa do órgão em suas diversas áreas.

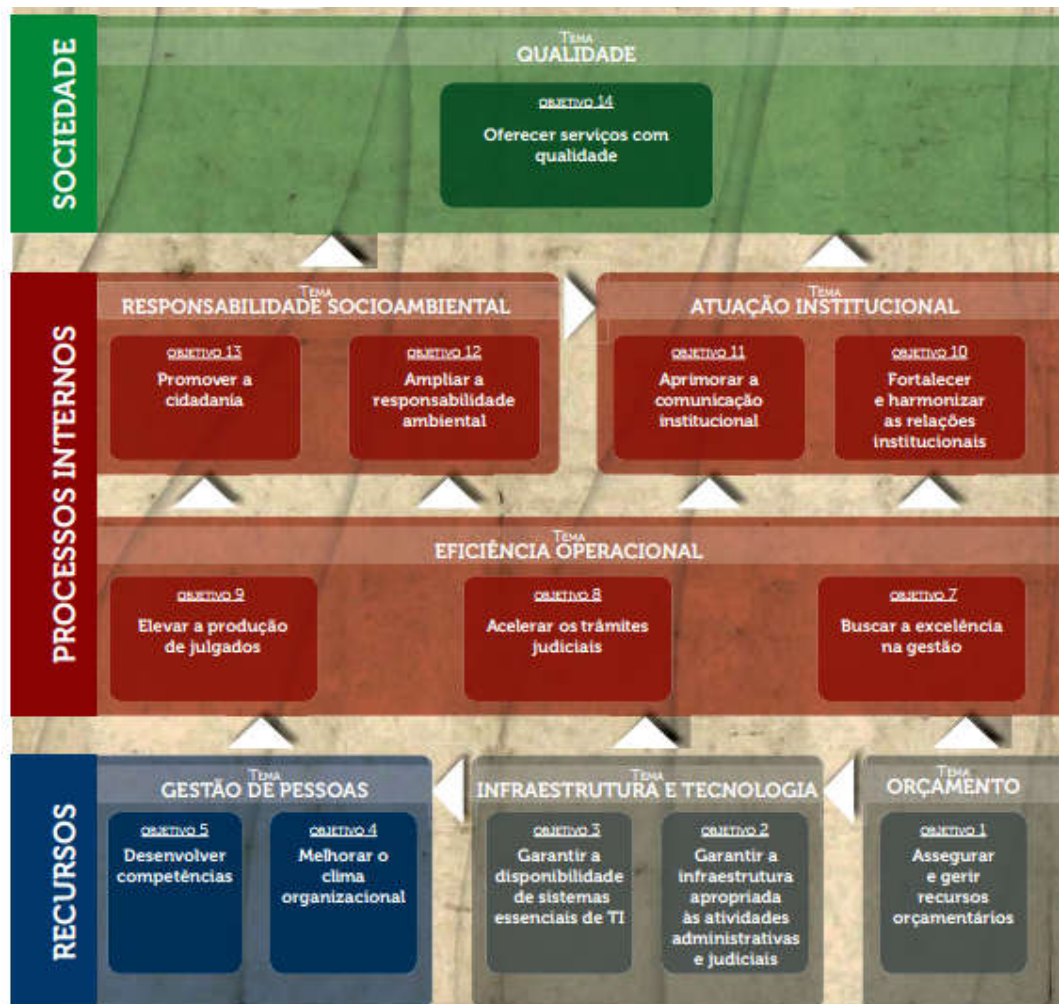


Figura 4: Mapa Estratégico do STJ

Fonte: Site STJ.

Na categoria **Sistema de Remuneração**, questionou-se como é realizada a remuneração do órgão. Neste item, todos os entrevistados deram as mesmas respostas.

A, B e C: *“É comum a todo o judiciário. E ele é mais por conta de tempo de serviço e depende da avaliação de desempenho do servidor para ele progredir ou ser promovido na carreira (subníveis)”*.

Conforme apresentado no capítulo 2.4 do referencial teórico, há leis que regem a remuneração de todos os servidores do Poder Judiciário, sendo a mais recente a Lei nº 13.317/2016.

A estrutura de remuneração é separada por cargos efetivos - Analista Judiciário;

Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário. A maioria dos servidores estão enquadrados nos cargos de Analista e Técnico. Para ambos, há uma divisão de classes e padrões sendo que as classes são identificadas por: A, B e C (sendo a classe A de ingresso na carreira e a classe C, final de carreira), padrões totalizando 13 contidos dentro das classes. Conforme ilustra o quadro abaixo:

CARGO	CLASSE	PADRÃO	A PARTIR DE			
			01/11/2017	01/06/2018	01/11/2018	01/01/2019
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13	7.444,43	7.512,00	7.583,58	7.792,30
		12	7.227,60	7.295,13	7.362,70	7.600,34
		11	7.017,09	7.082,67	7.148,25	7.344,99
	B	10	6.812,71	6.878,38	6.940,05	7.131,06
		9	6.614,28	6.676,10	6.737,91	6.923,36
		8	6.257,60	6.316,08	6.374,56	6.550,01
		7	6.075,33	6.132,11	6.188,89	6.359,23
		6	5.898,39	5.953,51	6.008,64	6.174,01
	A	5	5.726,59	5.780,11	5.833,63	5.994,18
		4	5.559,79	5.611,76	5.663,72	5.819,60
		3	5.259,97	5.309,13	5.358,29	5.505,76
		2	5.106,77	5.154,49	5.202,22	5.345,40
		1	4.958,03	5.004,36	5.050,70	5.189,71

Quadro 7: Vencimento do cargo Analista Judiciário

Fonte: Lei nº 13.317/2016

Na categoria **Gestão Por Competências**, buscou-se descobrir as práticas de Gestão por Competências no órgão. Neste item, as respostas dos entrevistados foram complementadas de acordo com a conversa no momento da entrevista:

A: *“É o ciclo avaliativo que estamos passando agora. Tem um sistema com um formulário eletrônico aí o servidor se autoavalia e tem a avaliação também do gestor. No caso do gestor, tem a avaliação da equipe, autoavaliação e avaliação do superior. O objetivo é identificar as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes que o servidor tem para que a gente possa agir com a educação corporativa. As funções são descritas em forma de atribuições. Na verdade se fala em competências, mas competência no sentido jurídico. Compete ao diretor geral fazer tais coisas.. Fala em competências mas são atribuições. O processo de mapeamento das competências aí já é dentro do programa (Aprimora-se) mas é uma coisa que a gente está fazendo a longo prazo, é demorado”.*

B: *“(…) o objetivo é a gente fazer um diagnóstico da liderança, principalmente. Como a equipe avalia o gestor, a gente está promovendo o diagnóstico da liderança para especializar mais as ações de desenvolvimento gerencial e começar a*

especializar as ações para os servidores de educação corporativa. A gente vai ficar assim por um tempo alimentando a educação corporativa para em seguida ir pra seleção interna. Então nosso objetivo é realmente alinhar o perfil do servidor na cadeira que ele está sentado”.

Pode-se observar a relação com o modelo teórico de Leme (2011) no qual a organização presa o desenvolvimento do servidor buscando seu alinhamento com a estratégia do órgão e as competências a serem desenvolvidas pelos servidores. Como o órgão tem autonomia para desenvolver projetos, o STJ valoriza a gestão por competências em suas ações. Assim, suas ações deixam de ser processuais e passam a ser estratégicas.

Como destacado na fala do entrevistado A, apesar do órgão ter um sistema de Gestão por Competências, as funções não são descritas em forma de competências, mas em forma de atribuições.

Na categoria **Remuneração Por Competências**, buscou-se identificar se o órgão possui tal sistema de remuneração e quais são as práticas realizadas. A pergunta: “Os gestores tem dificuldade de assimilar e disseminar o que é remuneração por competências?” não se aplicou para análise dos resultados pois o órgão não realiza tal remuneração, sendo os motivos apresentados nas falas dos entrevistados estão descritos a seguir:

B: *“Por força de lei e orçamento que é um dos maiores problemas do Brasil atualmente. Você não abaixa salário de servidor público. Vai ter que criar uma Remuneração Variável. Então hoje com o orçamento como tá acho inviável”.*

A: *“O contexto político e econômico do país não tá favorecendo. Mas a gente sempre fala que esse seria o último subsistema para a gente alinhar à gestão por competências antes disso tem por exemplo: seleção interna, benefícios, sucessão, lotação (concurso). A remuneração a gente sabe que é o mais difícil esse vai ficar mesmo bem para frente. É, porque se igualar todos, eu acho que também não vai motivar. Porque, poxa, eu trabalhando mais ou eu trabalhando menos e a outra pessoa trabalhando mais e a gente ganhando a mesma parcela de variável, ela vai ficar desmotivada. Então a questão da cultura é fundamental”.*

C: *“E também existem outros aspectos. Você tem a própria função que tem uma variação de salário e aí você começa a envolver outras formas para tentar mensurar isso tudo. Eu acho que tem que ser bem pensado para a gente poder saber o que é que realmente entra. Até porque você chega a um certo nível de*

ganho financeiro que aí você passa a querer folga, você não quer ter mais dinheiro, você quer na verdade ter mais folga, mais tempo, mais qualidade”.

Como já dito anteriormente, a forma de remuneração é regida por lei. Com isso, a autonomia do órgão para criar um tipo de remuneração para seus servidores dificulta. Conforme Silva (2005), a remuneração por competência tem a finalidade de motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização. Ferreira (2015) afirma que para uma implementação com êxito, é importante certificar-se de que as competências estão definidas para cada cargo/função e este é um outro ponto que dificulta os órgãos públicos a implementarem tal remuneração pois, como já descrito anteriormente, não há uma descrição de competências mas de atribuições as funções dos servidores.

Diante das respostas apresentadas na entrevista, é possível identificar que há uma preocupação em desenvolver o servidor. Porém, não é possível, no presente momento, a remuneração por competência. Contudo, os gestores se preocupam em realizar uma motivação verbalizada para que os servidores procurem sempre a capacitação.

Na categoria **Barreiras encontradas**, buscou-se levantar as percepções dos entrevistados quanto a implementação da remuneração por competências.

A: *“A primeira é a questão de leis. Então teria que haver uma mudança na lei para que a gente pudesse implementar um novo processo de remuneração. A segunda acho que é essa do corporativismo mesmo, quando você começa a colocar a remuneração, às vezes existe uma pessoa que vai ser mais resistente porque: ah eu não quero prejudicar o colega, eu vou deixar de dar o bônus, então esse viés tem que ser também mudado dentro da cultura organizacional”.*

B: *“Acho que o mais grosseiro é a lei. Você não pode reduzir salário sem ser por lei. Então a gente precisa de uma lei para aumentar o salário e fazer desse aumento variável”.*

C: *“Criar métodos também que sejam transparentes, que sejam pré-estabelecidos e que as pessoas entendam aquilo como uma meritocracia porque é diferente. Por exemplo, uma função uma pessoa tem porque existe uma discricionariedade em relação à confiança. Quando você passa por uma remuneração variável, deixa de ter o critério de confiança e passa a ter o critério*

meritocracia então tem que ter isso pré-estabelecido também e eu acho que a transparência tem que ter regras bem definidas em relação a esse critério”.

Por ser uma forma remuneratória nova e estratégica, há um atraso em sua entrada no setor público. Conforme as respostas dos entrevistados, as principais barreiras para a sua implementação se resume em: Cultura, Orçamento e Leis. Quebrar esses paradigmas é um trabalho árduo para a Gestão de Pessoas. Porém, como tudo acontece de forma limitada na Administração Pública, haja vista a criação de uma novo lei remuneratória, este tipo de remuneração torna-se cada vez mais distante de ocorrer.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo consiste em verificar o estado atual da Remuneração por Competência em um órgão Superior do Poder Judiciário. Sendo assim, considera-se que foi alcançado o objetivo principal, visto que tanto na construção do referencial teórico, quanto ao analisar informações levantadas por meio da entrevista, foi possível explorar aspectos que dificultam a implementação de tal remuneração.

Na busca por realizar um estudo que contribuísse com a literatura de Remuneração Por Competências no Setor Público, foi possível identificar aspectos passíveis de investigações futuras como:

- Investigar em outros órgãos do Poder Judiciário a fim de detectar a opinião sobre o tema e comparar se as percepções desses atores tem alguma congruência;
- Abranger a pesquisa para todos os órgãos da Administração Pública Federal;
- Comparar a visão das empresas privadas com os órgãos públicos sobre a implementação da Remuneração por Competências;
- Ampliar a pesquisa em outros setores dos órgãos, não apenas no setor de Gestão de Pessoas, a fim de se apurar o alcance dos conceitos em toda a organização.

Percebeu-se, também, que é um desafio para o órgão, mesmo com o projeto Aprimora-se, conscientizar todos os servidores a trabalharem competências a serem desenvolvidas, pois no presente momento o programa não exerce de forma obrigatória ao servidor.

Dentre os aspectos mais relevantes que foram abordados no trabalho, percebe-se que a ausência de uma dependência dentro dos órgãos públicos em sua forma de reconhecer os servidores é algo que não promove uma equidade salarial e não garante que o serviço prestado está sendo executado conforme esperado.

Sendo assim, a pergunta de pesquisa e o objetivo geral propostos - quais são as principais barreiras para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do Poder Judiciário? E detectar as principais dificuldades para a implementação da remuneração por competência em órgão superior do Poder Judiciário – foi respondida e alcançado, respectivamente, com auxílio da entrevista sendo seus pontos principais: cultura do setor público; existência de leis para alterar a forma de remuneração atual, demora em aprovações de projetos que necessitem de aprovação orçamentária e uma forma efetiva para atender todos os servidores do Poder Judiciário.

Quanto aos objetivos específicos, ambos foram atingidos com o auxílio do referencial teórico e da entrevista realizada no órgão. Porém, o objetivo - verificar se se órgão superior do judiciário brasileiro está preparado para implementar a remuneração por competência – pôde ser respondido de acordo com a análise das entrevistas que no momento atual da administração pública federal, o poder judiciário, que foi o foco da pesquisa, tem um grande potencial para realizar remuneração por competências porém, se depara com os requisitos legais que impedem a autonomia do órgão em remunerar seus servidores com tal remuneração.

Conclui-se que a remuneração por competências não pode ser implementada no presente momento por conta de que a única forma de ser aderida no poder judiciário é por força de lei. Porém, a realização da gestão por competências já é uma porta de entrada para uma nova conscientização dos servidores a procurarem uma melhoria salarial e um aperfeiçoamento para suas carreiras.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-564, out/dez. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a instituição de Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. **Decreto n. 6.944**, de 21 de agosto de 2009. Dispõe estabelecer medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 9.421**, de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a criação de carreiras dos servidores do Poder Judiciário, fixa os valores de sua remuneração, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 10.417**, de 05 de abril de 2002. Dispõe sobre a instituição de gratificação por execução de mandados para a carreira de analista judiciário - oficiais de justiça - área judiciária - especialidade execução de mandados do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

BRASIL. **Lei n. 10.475**, de 27 de junho de 2002. Dispõe sobre a alteração de dispositivos da Lei no 9.421, de 24 de dezembro de 1996, e reestrutura as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União.

BRASIL. **Lei n. 10.944**, de 16 de setembro de 2004. Dispõe sobre alteração do art. 8º da lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002.

BRASIL. **Lei n. 11.357**, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, e dá outras providências. Diário Oficial da União/ Poder Executivo, N. 202, 20 de outubro de 2006, Seção 1 p. 28.

BRASIL. **Lei n. 11.416**, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nos 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 12.774**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre alteração da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, fixa os valores de sua remuneração e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 13.317**, de 20 de julho de 2016. Dispõe sobre alteração de dispositivos da Lei no 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, e dá outras providências.

BERGUE, Sandro Trescato. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S.T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FERREIRA, Patrícia Italaia. **Gestão por Competência**; Organização. Andrea Ramal 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, Maio/Jun. 2000.

HIPÓLITO, J.A.M. **Administração Salarial**. São Paulo: Atlas, 2001

Informações sobre o STJ
<http://www.stj.jus.br/sites/STJ/Print/pt_BR/Institucional/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica/Miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o-e-valores> Acesso em 23 de agosto de 2017.

J.M Rodrigues. *Remuneração e Competências: Onde termina a Retórica e começa a Realidade? Um estudo de caso em Empresa do Setor Siderúrgico*. Dissertação de Mestrado – (UFMG), Minas Gerais, 2005.

LEME, Rogério et al. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

NORTON, David P.; KAPLAN, ROBERT B. **Kaplan e Norton na prática**. Gulf Professional Publishing, 2004.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9º Ed. São Paulo: Lrt, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 2014.

RABELO-SANTOS, A. *Justiça Organizacional e Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas*. 126 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004.

Resolução n. 111 de 09 de abril de 2010 < <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=130>> Acessado em: 23 de agosto de 2017.

SANTOS, Luiz A. **A Organização de planos de carreiras no serviço público federal – evolução, conceitos, limites e possibilidades**, 1996. Dissertação (Mestrado) – UnB, Brasília.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SMANEOTO, Cecília; CASSOL, Lúcia Maria. **Gestão por Competências**, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira: por habilidades e competências**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1- O órgão possui um mapa estratégico composto por (missão, visão, valores e objetivo estratégico)?
- 2- O órgão possui um sistema de Gestão por Competências integrado ao mapa estratégico? Caso SIM, como o sistema foi concebido?
- 3- O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR dos servidores foi concebido com base nas competências organizacionais? Caso NEGATIVO, como o PCCR foi estruturado?
- 4- Os cargos e as funções estão descritos por atribuições ou por competências?
- 5- Os vencimentos foram estruturados com base nos sistemas de remuneração de outros órgãos públicos?
- 6- O órgão possui sistema de avaliação por competências dos servidores? Caso SIM, quais são os objetivos do sistema de avaliação?
- 7- Na sua percepção, quais são as barreiras que dificultam a implementação da remuneração por competências no órgão?
- 8- Os gestores têm dificuldade de assimilar e disseminar o que é remuneração por competências?
- 9- É possível implementar a remuneração por competências em todos os níveis do órgão?
- 10- A utilização da remuneração por competências pode auxiliar no alcance de melhores resultados organizacionais?
- 11- A implementação da remuneração por competências é passada para os servidores como um instrumento de equidade (visando a justiça) de vencimentos?