



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**REFLEXOS DA APROVAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA PARA OS
SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Autoria: Pedro Henrique Diglio Guedes
Orientador: Luiz Edgar Araujo Lima

RESUMO

A motivação dos colaboradores é uma ação que requer efetividade por parte de uma organização, para isso é necessário desenvolver sistematicamente competências e capacidades que lhes permitam dedicar gradualmente os seus esforços ao objetivo da excelência. Nesse sentido, foi sancionada a Lei nº 15.737 do estado do Rio Grande do Sul que promoveu a unificação dos quadros de pessoal dos servidores efetivos e dos cargos em comissão e funções gratificadas. Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar as mudanças, após a aprovação do plano de carreira, na percepção dos servidores incluídos na unificação. Enquanto isso, os objetivos específicos identificaram a importância um plano de carreira e sua remuneração sob o olhar dos servidores em questão, descrevendo a necessidade de capacitação para os servidores, que serão ou estão enquadrados na unificação de cargos. Tal levantamento permitiu a análise do cenário integral, levando em conta os impactos concretos da legislação sob o olhar dos servidores. A pesquisa concluiu que a maioria dos servidores relataram notar melhorias após a promulgação da lei. Contudo, vale destacar que os entrevistados demonstraram que a legislação trouxe uma resposta que há tempos era reivindicada pelos servidores, em especial no que concerne a retribuição salarial, desde modo a norma representou a adesão às pautas já demandadas e não uma inovação da assembleia legislativa gaúcha. A Lei nº 15.737, além de tardar em sua regulamentação, ainda apresentou lacunas que impactam diretamente a vida prática nos serviços prestados.

Palavras-chave: Plano de carreira; Servidores Judiciários; Poder Judiciário.

**REFLECTIONS OF THE APPROVAL OF THE CAREER PLAN FOR THE
SERVANTS OF THE JUDICIAL POWER OF THE STATE OF RIO GRANDE DO
SUL**

ABSTRACT

The motivation of employees is an action that requires effectiveness on the part of an organization, for this it is necessary to systematically develop skills and abilities that allow them to gradually dedicate their efforts to the objective of excellence. In this sense, Law n° 15,737 of the state of Rio Grande do Sul was enacted, which promoted the unification of the staff of effective civil servants and of positions in commission and gratified functions. Therefore, the general objective of this study was to identify the changes, after the approval of the career plan, in the perception of the servers included in the unification. Meanwhile, the specific objectives identified the importance of a career plan and its remuneration from the point of view of the servers in question, describing the need for training for the servers, who will be or are framed in the unification of positions. Such a survey allowed the analysis of the whole scenario, taking into account the concrete impacts of the legislation under the eyes of the servers. The survey found that most servers reported noticing improvements after the enactment of the law. However, it is worth noting that the interviewees showed that the legislation brought an answer that had long been demanded by civil servants, especially with regard to salary remuneration, since the norm represented adherence to the already demanded guidelines and not an innovation of the gaúcho legislative assembly. Law No. 15,737, in addition to delaying its regulation, also presented gaps that directly impact practical life in the services provided.

Keywords: Career Plan; Judiciary Servers; Judicial Power.

REFLEXIONES DE LA APROBACIÓN DEL PLAN DE CARRERA DE LOS SERVIDORES DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL

RESUMEN

La motivación de los empleados es una acción que requiere eficacia por parte de una organización, para ello es necesario desarrollar sistemáticamente habilidades y destrezas que les permitan dedicar gradualmente sus esfuerzos al objetivo de la excelencia. En ese sentido, fue promulgada la Ley n° 15.737 del estado de Rio Grande do Sul, que promovió la unificación de la plantilla de servidores públicos efectivos y de los cargos en comisión y funciones remuneradas. Por lo tanto, el objetivo general de este estudio fue identificar los cambios, después de la aprobación del plan de carrera, en la percepción de los servidores incluidos en la unificación. Por su parte, los objetivos específicos identificaron la importancia de un plan de carrera y su remuneración desde el punto de vista de los servidores en cuestión, describiendo la necesidad de capacitación de los servidores, quienes estarán o están enmarcados en la unificación de cargos. Tal levantamiento permitió el análisis del escenario integral, teniendo en cuenta los impactos concretos de la legislación bajo la mirada de los servidores. La encuesta encontró que la mayoría de los servidores notaron mejoras después de la promulgación de la ley. Sin embargo, vale la pena señalar que los entrevistados mostraron que la legislación trajo una respuesta que durante mucho tiempo había sido exigida por los servidores públicos, especialmente en lo que respecta a la remuneración salarial, una vez que la norma representó la adhesión a las directrices ya exigidas y no una innovación del legislativo gaúcha. La Ley N° 15.737, además de retrasar su reglamentación, también presentó vacíos que impactan directamente en la vida práctica de los servicios prestados.

Palabras-clave: Plan de carrera; Servidores Judiciales; Poder Judicial.

1 INTRODUÇÃO

É por meio das pessoas que se gera inovação e vantagens competitivas. São elas que produzem, supervisionam e dirigem os problemas dentro das organizações. Segundo Berchielli (2022), nos últimos anos, a importância do capital humano para o desenvolvimento das organizações públicas e privadas está se tornando cada vez mais visível. Organizações que não valorizam seus funcionários, dando-lhes a possibilidade de contínuo desenvolvimento profissional e remuneração justa, podem caminhar para resultados ruins.

As pessoas são o começo, meio e fim de qualquer organização. Pode-se identificar nos escritos sobre o capital humano, que inclui criatividade e inovação organizacional, observando com que frequência novas ideias são geradas dentro de uma organização ou com que periodicidade essas ideias são implementadas ou a porcentagem de sucesso na implementação dessas ideias (WERLANG; SOUZA JUNIOR, 2018).

Segundo aborda Fioravanzo *et al.* (2020) motivar os colaboradores é uma tarefa contínua e difícil numa organização, para isso é necessário desenvolver sistematicamente competências e capacidades que lhes permitam dedicar gradualmente os seus esforços ao objetivo da excelência. O desenvolvimento deve ser reconhecido para progredir, o mesmo pode ser através de elogios, recompensas, gratificações, oportunidades de ascensão, com base em sua dedicação onde pode-se chegar.

Nesse sentido, as funções desempenhadas pelo pessoal interno da organização determinam seus cargos e as recompensas por suas realizações. Um plano de carreira e remuneração bem elaborado pode ser uma vantagem competitiva dentro da organização porque pode motivar os funcionários e permitir que a organização controle o valor pago a cada funcionário para realizar o trabalho.

Neste viés, o Poder Judiciário do estado do Rio Grande do Sul dispõe a Lei nº 15.737 sobre a unificação dos quadros de pessoal dos servidores efetivos e dos cargos em comissão e funções gratificadas do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, a instituição do Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações dos Servidores do Poder Judiciário Estadual, e dá outras providências, que foi sancionado em 30/11/2021 (RIO GRANDE DO SUL, 2021), fruto do Projeto de Lei nº 147/2021.

Para contribuir com a reflexão sobre a unificação do quadro de pessoal, Pontes (2013, p. 173) menciona que a avaliação dos cargos é estabelecida a partir de um valor relativo a cada cargo, visando construir uma hierarquia entre eles, logo, pelo processo de avaliação, os cargos são estudados e comparados de forma a aplicá-lo em ordem de importância.

Dar importância aos cargos propicia um ambiente estimulante dentro da organização, sendo necessário um planejamento de recursos humanos adequados. O plano básico, é sem dúvida, o Plano de Cargos e Salários. Entender a estrutura interna de cargos das organizações torna-se fundamental para os profissionais da área de recursos humanos (PONTES, 2021).

Esse entendimento da estrutura interna de cargos da organização, contribui para um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento dos servidores e estimule o interesse pela permanência. Se ela tiver um plano de trabalho e remuneração bem organizado na prática, então a motivação e a lealdade dos funcionários podem ser facilmente alcançadas (RIBEIRO, 2006).

Além do entendimento da estrutura interna é necessário planejar e organizar as equipes de trabalho, o que pode ser auxiliado pela implementação de planos de cargos e remuneração pelo departamento de recursos humanos da organização, pois através desta

ferramenta podemos motivar os servidores a atingir as metas de crescimento e eficiência das organizações e indivíduos (CHIAVENATO, 2016).

Acrescenta-se que o plano de cargos e salários são muito importantes e deve ser feito, começando pela decisão de qual método usar para avaliações, pesquisa de remuneração, análise de cargos e principalmente a seleção dos membros da equipe responsáveis pelo desenvolvimento e implementação (FIORAVANZO *et al.*, 2020).

A implementação dos planos de cargos e salários, nas instituições públicas, não é simples, pois os concursos públicos interferem na troca de cargos ao longo da carreira pública, ou seja, é necessário por Lei a existência de outro concurso público; para isso, é preciso considerar a divisão dos cargos em sucessivos níveis de responsabilidade de acordo com o nível de responsabilidade, sempre respeitando a especialização profissional (FIORAVANZO *et al.*, 2020), acrescenta-se ao escrito do autor as características das especificidades públicas.

Sendo assim, diante da importância constatada advinda de um plano de Carreira, surge a necessidade de entender as mudanças após a lei nº 15.737 e quais os reflexos, destas mudanças, na percepção dos servidores que passarão por esse processo. Portanto, dado o exposto, delimita-se o problema de pesquisa: Quais foram as modificações na carreira dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul após a aprovação do Plano de Carreira (Lei nº 15.737)?

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as mudanças, após a aprovação do plano de carreira, na percepção dos servidores incluídos na unificação. Para atender ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral de forma elucidativa os seguintes objetivos específicos: identificar a importância um plano de carreira e sua remuneração sob o olhar dos servidores; e, por fim, descrever a necessidade de capacitação para os servidores, que serão ou estão enquadrados na unificação de cargos.

Em termos teóricos este trabalho é importante pois visa entender as mudanças na percepção dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul e contribuir com *feedbacks* para melhoria da gestão da organização. Um plano de cargos e remuneração pode servir como ponto de partida para organizar as atividades de recursos humanos, pois contém todas as descrições de cargos e outros pontos importantes, como políticas de promoção ou remuneração. Além disso, não foram identificadas pesquisas que abordem a respeito do plano de cargos e salários do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Este artigo está estruturado em 5 (cinco) seções: na primeira seção, encontra-se a introdução; na segunda seção, referencial teórico, realiza-se uma síntese dos conceitos do plano de cargos e salários e a importância do plano de carreira; na terceira seção, são delineados os principais procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa; na quarta seção, são analisados e discutidos os resultados; e na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está embasado nos tópicos mais importantes da literatura relacionados a esse tema de pesquisa. Este ponto está dividido em 02 (dois) tópicos, no primeiro serão discutidas as definições sobre Plano de Cargos e Salários e no segundo será discutido sobre a Importância de um Plano de Carreira.

O efeito da aprovação da lei nº 15.737 reside no fato de que no exercício de cargos e salários dos servidores do Tribunal de Justiça do estado do Rio Grande do Sul, os vencimentos de cargos e os salários de empregos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo, para atribuições iguais ou

assemelhadas, sendo vedada a vinculação ou equiparação de qualquer natureza para o efeito de remuneração do pessoal do serviço.

2.1 Plano de Cargos e Salários

Até recentemente, o relacionamento da organização com seus funcionários era duradouro, os mesmos realizavam extensas carreiras nas organizações. Os funcionários não visualizam suas carreiras e o caminho que percorriam para ter sucesso em sua carreira profissional. A questão era apenas a remuneração, isto é, o quanto iriam ganhar de dinheiro para realizar determinadas atividades (ZEITUNE, 2018).

O salário era o principal aspecto considerado pelos candidatos a emprego, agora observam as possibilidades de progressão na carreira, as quais estão se tornando mais pronunciadas e frequentes. As pessoas hoje entendem que um aumento salarial é inútil caso não tenham a oportunidade de progredir na remuneração que recebem e nos programas de benefícios e participação amplamente utilizados na organização (CARVALHO *et al.*, 2011).

Considerando que a valorização e a motivação estão juntas é importante salientar que um funcionário com remuneração justa e motivado produz mais, visto que pessoas reconhecidas estão mais satisfeitas com seu trabalho e com a organização em si, demonstrando maior produtividade e qualidade nos resultados (VITKOVSKI, 2021).

A movimentação de pessoas tornou-se uma preocupação crescente para algumas organizações visto que muitos profissionais passam pelos mesmos cargos sem nenhuma evolução organizacional, em um cenário de alta isso pode afetar seu crescimento contínuo e sobrevivência, assim como sua competitividade e adaptabilidade para possíveis mudanças (CARVALHO; SILVA; NASCIMENTO, 2019).

Segundo Pontes (2007) a gestão de cargos e salários tem passado por importantes discussões e mudanças. Mudanças rápidas e radicais, principalmente em termos de economia, tecnologia, qualidade e relacionamento com o cliente. Ou seja, flexibilidade, estruturas enxutas e incentivos ao engajamento refletem essa nova realidade. O tema cargo e salários está diretamente relacionado à estratégia organizacional da instituição (*Id*, 2013). Nesse ponto, o servidor se torna mais valioso e o resultado do engajamento ganha espaço, em oposição a uma estrutura de remuneração fixa. Na gestão atual de cargos e remunerações, a simplicidade e a coerência devem ser valorizadas para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Os planos de cargos e remuneração são decisivos para a obtenção de estabilidade, verticalidade e horizontalidade, determinando a atribuição, funções e responsabilidades de cada cargo e seu nível de remuneração. O plano de cargos e remuneração ajuda os funcionários a entender os planos de carreira atuais dentro da organização, possíveis oportunidades de avanço e o tempo que levará para atingir seus objetivos (RODRIGUES; MEIRINO; PAULA, 2021).

Na teoria enfatizada por Ribeiro (2006) para obter os objetivos desejados deve haver gestão e fiscalização diligentes e imparciais, boas condições de trabalho, critérios justos de avaliação de desempenho, política de gestão consistente, estabilidade da organização, além de recursos financeiros e expectativas suficientes para aumentos salariais bem administrados. Para o autor, cumprir todos esses requisitos é bastante difícil nas organizações atuais e um dos grandes desafios da gestão de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2021) a administração de salários surge com os objetivos de remunerar cada colaborador de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensar adequadamente seu desempenho e dedicação, atrair e reter os melhores candidatos para o cargo, expandir flexibilidade, no sentido de mobilidade, para ganhar aceitação pelos funcionários da organização.

Vantagens de um plano de remuneração bem estruturado desenvolvido por uma organização cria uma sensação de segurança ocupacional, satisfação e maior comprometimento com os funcionários no desempenho de suas tarefas (LIMA; MACHADO; ESTENDER, 2022). Além disso, os autores argumentam que subestimar a importância da compensação como fator motivador é fechar os olhos para a realidade do sistema capitalista em que nossa sociedade está inserida. Salários, benefícios e possibilidade de desenvolvimento de carreira equitativos estão no centro do "progresso" organizacional e são um fator importante no recrutamento e retenção de capital humano.

2.2 Importância de um plano de carreira

No atual ambiente de mercado competitivo, as organizações estão investindo continuamente na melhoria da produção e entrega de bens e serviços. Para alcançar melhores resultados e atingir metas e objetivos, as organizações não estão apenas começando a investir em novas tecnologias e sim na gestão do capital humano (SILVA; SOUZA NETO, 2021).

A gestão de carreira tem se mostrado uma excelente ferramenta de gestão para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, facilitando um melhor planejamento das fases de sua trajetória profissional (TRAMBAIOLI; DELLALIBERA-JOVILIANO, 2015). Assim, passa a ser entendida como o processo pelo qual os indivíduos formulam, implementam e monitoram metas, objetivos e estratégias de carreira. Aprimorar esses processos por meio de uma gestão estruturada os ajuda a se tornarem mais produtivos (SILVA; SOUZA NETO, 2021).

O planejamento de carreira é geralmente entendido como responsabilidade única e exclusiva da organização. No entanto, as carreiras devem ser planejadas por cada indivíduo, pois é do seu interesse aumentar a possibilidade de promoção. Esse planejamento deve começar com uma análise de habilidades, competências e comportamentos adequados para orientar os funcionários no caminho certo para o nível desejado de satisfação e realização de carreira (HERTZOG, 2016).

Como ferramenta de gestão, o planejamento de carreira enfatiza a importância de dar continuidade a processos estabelecidos há muito tempo, os quais exigem que os funcionários sigam premissas básicas, como coletar informações sobre si e sobre o mundo do trabalho; detalhar seus traços de caráter, interesses e habilidades e possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; desenvolver metas realistas com base nessas informações; implementar estratégias para atingir as metas estabelecidas (MARTINS, 2001).

Para a maioria dos funcionários, as carreiras incluem entender e avaliar sua experiência no campo de trabalho. Para os empregadores, por sua vez, está vinculado a políticas, procedimentos e decisões relacionadas ao espaço de carreira, níveis organizacionais e remuneração (SILVA; SOUZA NETO, 2021).

No entanto, as carreiras não devem ser entendidas restritivamente como uma sequência linear de experiências e trabalho, mas como uma série de fases e transições que mudam com o estresse e as circunstâncias pessoais. Ela decorre da relação estabelecida entre o sujeito e a organização, envolvendo os interesses e expectativas de empregado e empregador. As carreiras dos indivíduos são descritas e estabelecidas como um elemento do alinhamento dinâmico entre suas expectativas no trabalho e as organizações que os empregam (HERZOG, 2016; DUTRA, 2007).

A partir de uma perspectiva mais moderna, a literatura enfatiza a ligação direta entre carreira e desenvolvimento de carreira, pois a primeira implica a realização de eventos que

são ativamente criados e gerenciados por meio de tomadas de decisão conscientes e baseadas em evidências; enquanto a segunda se refere ao assunto é a expansão e especialização de suas habilidades e competências pessoais e de trabalho (MOURA; OLIVEIRA, 2019).

Atualmente, as organizações de sucesso adotam uma visão mais humana e autêntica, reconhecendo que os seus colaboradores possuem conhecimentos, competências, atitudes e necessidades diversas que lhes permitem dar um contributo significativo para a sua inserção no mercado. Nesse contexto, o planejamento de carreira se estabelece como um grande diferencial na gestão do capital intelectual, pois se configura como uma estratégia motivacional necessária (ROSINI; ALVES; ALVES, 2018; RUFINO; CAGOL, 2012).

A literatura profissional também frequentemente destaca a necessidade de gestores e profissionais da área de recursos humanos desenvolverem e aprimorarem habilidades destinadas a orientar os funcionários através da organização. Esses profissionais precisam construir uma relação de compromisso entre o funcionário e a organização de vínculo. É nesse sentido que um planejamento de carreira estruturado garante o sucesso do empregador e a satisfação do empregado, que é a base para o desenvolvimento pessoal e profissional perseguido pela organização (SILVA; PEREIRA; FILHO, 2020).

As organizações modernas acreditam cada vez mais na prerrogativa dos profissionais que integram os seus colaboradores com o objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional. Portanto, eles devem conhecer suas verdadeiras oportunidades e possibilidades na hierarquia organizacional. Essas organizações fornecem orientação adequada sobre planos de carreira estabelecidos e feedback sobre competências e habilidades que os funcionários precisam desenvolver (CASAGRANDE; BISSANI; PALOSCHI, 2016). A partir deste delineamento, serão especificados os procedimentos metodológicos na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados: o tipo da pesquisa; o método; as técnicas de coleta e análise de dados. A metodologia foi baseada nos termos definidos pela autora Figueiredo (2008), para qual, descrever a metodologia do estudo requer um amplo conhecimento sobre os diversos métodos, abordagens e tipos de investigação que podem ser utilizados para conduzir a pesquisa.

Neste estudo a pesquisa é classificada como exploratória, consiste na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa. Uma de suas características é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas. Com uma abordagem qualitativa visto que estão envolvidos múltiplos processos práticos, como entrevistas, experiências pessoais, o tema da pesquisa pode ser melhor compreendido por meio da interpretação do pesquisador (DENZIN; LINCOLN, 2006).

As pesquisas descritivas, tem como objetivo descrever as características de uma população, uma experiência ou fenômeno. (SEVERINO, 2016). A pesquisa descritiva busca conhecer melhor o tema, com o objetivo de promover o desenvolvimento teórico sobre o assunto, possibilitando ao pesquisador a escolha das técnicas e questões mais adequadas durante a investigação. (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador tem um direcionamento, mas também é possível realizar a entrevista sem estar totalmente apegado ao roteiro. As perguntas são feitas em uma ordem predeterminada, mas os respondentes podem ser levemente tendenciosos e ter alguma certa liberdade em suas respostas (GIL, 2008).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com servidores de uma determinada comarca de primeira entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Essa coleta de dados foi realizada de acordo com a disponibilidade de cada um dos entrevistados, portanto, é possível que não sejam obtidas respostas de todos os integrantes respondentes.

Para a aplicação dos instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais para os servidores respondentes, utilizando roteiros de entrevista adaptados à situação real de cada fonte de evidência, visando a coleta de dados da forma mais proveitosa, perguntas abertas, permitindo que os respondentes falem livremente sobre determinado assunto. No entendimento de Bêrni e Fernandez (2012), as entrevistas pessoais são essenciais para perguntas abertas, para obter-se uma compreensão mais profunda das respostas obtidas para o melhor esclarecimento possível.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo baseia-se no conteúdo escrito obtido durante o estudo, como transcrições de entrevistas e protocolos de observação. Essa técnica analítica é composta por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Uma pré-análise é realizada para sistematizar o conceito inicial do referencial teórico e estabelecer indicadores para explicar os dados coletados. A exploração subsequente do material envolve a construção de operações de codificação, definindo regras de contagem para essas codificações, organizando as formas textuais em unidades registradas e classificando as informações em classes representativas ou temáticas. O tratamento dos resultados visa compreender o material contido no conteúdo coletado, seja em entrevistas, documentos ou observações (BARDIN, 2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi instruída pela coleta de dados consistente em entrevistas estruturadas em 11 (onze) perguntas, conforme Apêndice A, dirigidas a 10 (dez) entrevistados que integram uma comarca de primeira entrância do Poder Judiciário Estado do Rio Grande do Sul.

Diante disso, os questionamentos buscaram identificar, primeiramente, se os servidores entrevistados possuíam conhecimento sobre a Lei nº 15.737. A partir disso, foram inquiridos sobre suas percepções objetivas e subjetivas trazidas pela referida norma administrativa.

A seguir, irá ser apresentado os tópicos analíticos contendo os resultados das entrevistas e sua análise que serão divididos em 3 (três) subtítulos. O primeiro tratará das respostas obtidas através do questionamento das mudanças causadas pela Lei nº 15.737 e observadas pelos servidores em suas respectivas áreas práticas; o segundo ponto observará os apontamentos dos entrevistados quando indagados sobre a ocorrência da valorização do servidor mediante o estabelecimento de um plano de carreiras; o terceiro e último bloco se proporá a expor as sugestões apresentadas pelos entrevistados frente às (in)suficiências da lei promulgada.

4.1 Identificação das mudanças práticas advindas da Lei nº 15.737

O bloco inicial de questionamentos foi aberto identificando se os servidores entrevistados possuíam conhecimento sobre a Lei nº 15.737, bem como de seus principais pontos, a fim de indagá-los sobre as particularidades da prática administrativa abarcadas pelas modificações trazidas pela lei em questão. Assim, em relação a primeira pergunta, 90%

(noventa por cento) dos entrevistados apontaram que sabiam a respeito do Projeto de Lei nº 147, o qual foi promulgado na forma da Lei nº 15.737. Desse modo, 9 (nove) entrevistados seguiram em frente para responder as 10 (dez) perguntas restantes, restando a parte o entrevistado Picasso.

Logo, em resposta ao questionamento seguinte, os servidores que seguiram respondendo apontaram em unanimidade que a Lei nº 15.737 já trouxe ou trará impactos em sua vida profissional, entre eles a troca de cargo, a possibilidade de avaliação anual para progressão de cargo ou promoções e autorização de remoção de um tribunal para o outro. Eis as respostas:

“Sim, ela trocou o nome da minha função, o meu cargo que antes era oficial escrevente passou a ser técnico, estabeleceu os critérios de promoção e autorizou a remoção para o tribunal que antes não era permitido era só entre instâncias inferiores (Entrevistado 1)”;

“Ah, algumas coisas já foram sentidas, mas eu acho que o grande impacto está por vir ainda. [...] Agora das promoções que a gente tá aguardando, mas algumas coisas já tiveram com uma mudança da equiparação do auxílio alimentação em alguns outros pontos assim que agora eu não me lembro não me lembro, mas assim, o maior ainda está por vir (Entrevistado 5)”;

“Olha, eu acho que vai ter sim porque ela é bem recente né, mas acredito que vai ter por que nós vamos ser avaliados, se não me engano é anualmente e isso vai refletir porque nós vamos ter progressões que vai fluir tanto na carreira profissional quanto no recebimento né, salário (Entrevistado 10)”.

Consequentemente, os entrevistados apontaram igualmente que sofreram ou estão por sofrer alterações de cargo ou função como resultado da modificação legislativa. De modo mais específico, os entrevistados 1 e 3 apontaram que seus cargos tiveram somente uma mudança de nomenclatura de ‘oficial escrevente’ para ‘técnico judiciário’, enquanto que os entrevistados 7, 9 e 10 apontaram que passaram por mudanças de cargo.

Quando questionados sobre eventuais mudanças em seus rendimentos, uma vez que a legislação trouxe a previsão de reajuste salarial para diversos cargos, os entrevistados 1, 2, 4 e 7 apontaram que não obtiveram modificações em seus rendimentos mensais, ao passo que o entrevistado 8 apontou que sofreu uma redução em seus rendimentos em virtude da extinção de sua função anterior. Por sua vez, os entrevistados 5, 9 e 10 declararam receber reajustes por meio do auxílio alimentação que passou a ser equiparado ao destinado aos Magistrados e o entrevistado 3 aumentou seus rendimentos através de promoção adquirida.

O questionamento seguinte buscou responder quais as mudanças que os entrevistados entendiam como as mais expressivas, visto que antes da promulgação da Lei nº 15.737, os servidores do judiciário gaúcho não tinham um plano de Cargos e Salários. De acordo com 7 (sete) entrevistados, a mudança significativa reside na implementação de um plano de carreira para o servidor do Poder Judiciário, abrindo a possibilidade de progressão e promoção, seja por antiguidade ou merecimento do indivíduo, como descrito pelos servidores a seguir:

“Progressão na carreira, nós não tínhamos perspectiva de progressão na carreira então essa acho que foi a melhor, assim, a gente, foi a melhor coisa que aconteceu é poder progredir na carreira sem precisar ser removido de comarca antes do plano de carreira pra pessoa ter uma alteração salarial, tipo ela teria que ser removida da entrância inicial para intermediária, e da intermediária pra final, isso faria dar um acréscimo no vencimento, hoje não existe mais a necessidade desta remoção e ela vai ser e essas progressões e promoções elas vão fazer com que o servidor tenha o aumento de salário de dois a quatro anos (Entrevistado 8)”;

“Então assim ó, exatamente como tu falou nós não tínhamos um plano de cargos e salários aí desde muito antes eu me lembro, que a primeira reportagem que ouvi sobre isso na verdade, através de um apanhado histórico que fez o coordenador do sindicato que já em 1980 já se lutava por um plano de carreira né, então toda a categoria contava com um plano de carreira que diversas vezes já foi reformulado e arquivado, desarquivado e depois reformulado e depois foi feita outra lei e depois foi arquivado novamente, depois foi classificado em letras, depois essas letras saíram e tal, mas a gente sempre lutou por um plano de carreira né, mas aí o tribunal de justiça fez um plano de carreira só que nos deixou de fora, nós seguimos extintos, uma luta histórica que nós tínhamos para atingir esse plano de carreira. Aí foi a maior greve que o judiciário gaúcho já teve, aí nós fizemos para lutar contra esse plano de carreira diretamente na assembleia legislativa por que o plano de carreira que eles enviaram inicialmente nos extinguir, nós estávamos fora do plano de carreira, os novos funcionários entrariam no plano de carreira e começariam recebendo um pouco menos pelo tempo de serviço que nós tínhamos, nós temos né, e eles estariam enquadrados dentro do plano de carreira e nós estaríamos extintos, nunca mais teríamos direito a nada, então foi a maior greve da história do judiciário, o presidente do tribunal não recuou 1 mm, nunca foi lá nem para dizer que não nem que sim, manteve o projeto de lei lá e foi uma das coisas mais bonitas que eu já vi na minha vida (Entrevistado 9)”;

“Eu acho que para nós que já estávamos no tribunal, servidores do tribunal de justiça, foi que nós não fomos extintos, nós íamos ficar com o cargo em extinção, então nós entramos para o quadro e entramos para o plano de carreira, e vamos estar sujeitos também a as progressões e a todas, alguns benefícios que o plano vai trazer né pelo tempo de serviço (Entrevistado 10)”.

Em contrapartida, o entrevistado 5 declarou que, apesar do plano de carreira ser essencial para a categoria, ele ainda carece de benefícios que eram esperados pelos servidores, mas que não se concretizaram: “Eu acho que esse plano de carreira não teve muitos benefícios como a gente gostaria, mas o fato de ter um plano né que nós contemplemos eu acho que é essencial [...]”. Ato contínuo, o entrevistado 7 apontou consequências negativas como sendo a mudança mais expressiva da Lei nº 15.737, posto que houve redução nos rendimentos daqueles que exerciam cargo de chefia:

“A mudança mais expressiva foi o impacto negativo que teve nos salários daqueles que exercem o cargo de chefia ou que exerciam algum cargo de chefia, por que anteriormente a pessoa exercia o cargo de chefia e ganhava a diferença entre o seu salário e o salário da chefia, do escrivão, e agora não existe mais pagar essa diferença entre salários, eles pagam uma bonificação, uma FG, não seria uma bonificação, é um FG que é pago, e esse FG diminuiu muito e também houve uma classificação nas comarcas por varas, classificaram entre gestor I,II e III, então tem muitas varas como as nossas que tem muitos processos e a classificação foi gestor I, que ganha menos, então o impacto inicialmente foi um impacto negativo”.

Acerca do ponto mais benéfico para os servidores, os entrevistados convergiram em determinar que o sistema de progressão e promoção estabelecido no plano de carreira foi a modificação mais salutar conquistada com a Lei nº 15.737. Ainda, ao serem indagados sobre a ocorrência de melhora ou piora da situação em seu cargo, 7 (sete) entrevistados apontaram que se depararam com melhorias advindas da lei em questão; 01 (um) entrevistado argumentou que não houve melhora ou piora, pois ainda não foi possível sentir o impacto do plano de carreiras; 01 (um) entrevistado declarou uma piora devido a redução salarial sofrida pelo cargo de oficial ajudante em função de chefia.

Observe-se que a implementação da lei ordinária aqui discutida já era reivindicada há décadas pelos servidores públicos integrantes do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, visto que na administração pública são poucas as organizações que estabelecem um plano de

carreira somado a estruturação e solidez (SANTOS, 2018). Assim, a ausência de perspectivas de elevação de cargos ou funções resultou em força motriz para as reivindicações dos servidores, bem como a busca pelo reajuste da matriz salarial.

A adoção de Plano de Carreira, Cargo e Salário, elaborado individual ou em conjunto com o ente contratante, influi no estabelecimento objetivo de concepções na gestão do serviço prestado, além de um equilíbrio entre as partes ao expor os critérios equânimes de progressão funcional e remuneratória (DOMINGUES; LADOSKY, 2007). Dentro da administração pública, em que as demandas tendem a ser pesadas e a precariedade atingir facilmente o serviço exercido, a instituição de planos carreira, cargo e salário, quando elaborado devidamente, abrem espaço para a valorização do profissional (FALEIROS, 2018) que, por sua vez, realiza suas funções com mais afinco, destinando-se ao cidadão o resultado positivo desse processo:

[...] a constituição de Planos de Carreiras, Cargos e Salários (efetuada mediante programas específicos) é uma importante estratégia para potencializar a cooptação e retenção de “talentos”, criando políticas que harmonizem os interesses da empresa/instituição e os interesses dos empregados. Tal estratégia inclui valorização e reconhecimento salarial e não salarial, estabelecendo remuneração fixa e variável, programas de qualificação e formação profissional e concessão de benefícios [...] (*Ibidem*, 2018, p. 20).

Oliveira e Passos (2013) pesquisaram o papel dos gestores e a motivação dos colaboradores e constataram que os gestores não apenas reconhecem a melhoria, mas também impulsionam atividades que tornam os colaboradores cada vez mais qualificados, e reconhecer assim a sua capacidade de desempenho dentro da organização. Segundo Chiavenato (2004), as organizações buscam motivar os funcionários por meio do salário, mas esse fator não é o único incentivo, pois todos buscam cada vez mais o reconhecimento pelo seu desempenho profissional, alcançando crescimento interno e profissional, além de gerar salários adequados e justos.

Nas entrevistas realizadas nesta pesquisa é evidente a importância que a instituição de Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações representa aos servidores judiciários à medida que é considerada a modificação mais expressiva apresentada pela Lei n° 15.737 ao longo de seus 82 (oitenta e dois) parágrafos. Um modelo que propicie a administração da carreira do servidor é essencial para o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, pessoal do sujeito que se depara com um incentivo de desenvolvimento para harmonizar seus interesses individuais com os interesses do administrador (CUSTÓDIO, ÁVILA E SANT’ANNA, 2012).

4.2 Valorização dos servidores judiciários após a Lei n° 15.737

A segunda parte da entrevista deu enfoque a questionar se os entrevistados acreditavam que o plano de cargos e salários proposto pela legislação promove a valorização dos servidores. Como resposta, os servidores ouvidos pontuaram, respectivamente, que: o mínimo foi estabelecido e não sabe se a valorização vai acontecer algum dia; a valorização foi tênue; a valorização foi baixa; não houve valorização; houve valorização, mas poderia ser melhor; não houve valorização, pois, a lei precisa melhorar; não acredita muito na valorização; houve valorização em partes, mas pode melhorar; acredita que pode haver a valorização.

À luz disso, cada um dos servidores entrevistados se mostrou categórico em apontar que se faz necessária a capacitação dos atuais e futuros servidores, especialmente em relação a implementação do processo eletrônico e atualização dos procedimentos informáticos.

Os novos modelos de gestão estatais devem ser ocupados por funcionários que se adaptem as demandas extraordinárias que surgem, para tanto as pessoas que ali prestam serviço precisam gozar de oportunidades que explorem sua potência de produção em sua respectiva área. A estruturação em carreiras, como aquela proposta pela Lei nº 15.737, permite, em tese, o reconhecimento profissional do servidor que demonstrar o aprimoramento em suas competências e responsabilidades, acompanhadas de estímulos salariais (UBERTI, 2015, p. 27).

Ocorre que a legislação aprovada no ano de 2021 ainda não foi capaz de abarcar a complexidade da realidade de fato dos servidores judiciários do estado do Rio Grande do Sul. Ao passo que a lei unificou os quadros dos servidores efetivos e dos cargos em comissão e funções gratificadas do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul e instituiu o Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações, as particularidades práticas não foram abarcadas em sua integralidade.

Como extraído das entrevistas, a legislação estabeleceu a partir de si um patamar mínimo de valorização do servidor judiciário que não possuía, até então, qualquer perspectiva de progressão em sua função ou cargo, progressões estas que são inúmeras na iniciativa privada, mas que a administração pública resiste em adotar para os seus servidores. Veja que BERGUE (2010) dispõe que a tendência da administração pública é adotar cada vez mais os elementos típica da lógica empresarial, assim, as organizações movimentam-se para destacar a importância da gestão dos recursos humanos: a capacidade de atrair, reter e motivar o talento passou a ser considerado como um fator diferenciador da gestão contemporânea dos recursos humanos (UBERTI, 2015, p. 24).

A valorização do prestador de serviço por parte daquele que lhe contratou e o gerencia é pedra de torque para gestão organizacional da administração pública, como resultado se tem de um lado um estímulo de progressão profissional do indivíduo, mediante aumento salarial e exploração das potencialidades do servidor público, enquanto do outro lado o servidor representa a administração pública com engajamento, como aponta O'DONNELL, (2006):

Quanto mais elas se sentirem integradas num grupo, mais disposta estarão a oferecer sua força para o todo. O que as integra é a afinidade de valores. No entanto, quando não há compartilhamentos de valores, existe o risco das pessoas seguirem seus interesses individuais. E é a natureza desses valores que estimula a colaboração e garante que cada um possa agir de acordo com os interesses do todo.

Nos termos das respostas obtidas pelos entrevistados, a modificação legislativa tardou no reconhecimento do valor do servidor público que, exercendo atribuições há muito tempo negligenciada, carece de outros tantos atos de valorização da categoria, como os reajustes salariais e possibilidade de progressão a curto prazo para os servidores que estão na administração pública há décadas, mas que não colherão os frutos do Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações, visto que estes abarcam tão somente os servidores que permanecerão na administração pública por vários anos, aptos, assim, a consolidarem uma progressão profissional.

4.3 Sugestões expostas pelos servidores judiciários para a Lei nº 15.737

O último bloco levou em conta as perguntas direcionadas para que os entrevistados tivessem a oportunidade de apontar as falhas da legislação, se assim houvesse, assim como

aquilo que cada um acreditava ser a conduta de remediação, agregando esclarecimentos ou a exposição de outras considerações.

Nota-se que todos os entrevistados concordaram em declarar que a Lei nº 15.737 necessita de aprimoramentos, sendo que 03 (três) entrevistados levantaram a importância de reajuste da matriz salarial; 01 (um) entrevistado apontou que deve ser levado em conta a valorização do servidor que se dedica a especialização; 01 (um) entrevistado destacou que deve ser melhor regulamentado a função gratificada daquele que exerce a chefia, bem como a ocorrência da progressão especial, prevista no artigo 76 da lei; 01 (um) entrevistado sinalizou a carência de atenção do legislador a respeito da avaliação subjetiva para o provimento da progressão e/ou promoção; 01 (um) entrevistado destacou que o plano de carreira ainda carece de requisitos não elencados pela norma; 02 (dois) entrevistados não especificaram quais os aprimoramentos dos quais a legislação necessita.

Ao final, quando interpelados sobre outras considerações, a maior parte dos entrevistados não apresentaram novas exposições, restringindo-se ao entrevistado 1 que apontou a existência de um preconceito contra a função, o que implica em baixa remuneração da categoria. Logo, o entrevistado 5 destacou a necessidade emergente da valorização dos servidores, os quais estão sendo, progressivamente, substituídos pela contratação de estagiários e o entrevistado 7 levantou a demanda quanto a adaptação do plano de carreira para os servidores mais velhos, uma vez que essas mudanças não dão conta de abarcá-los.

Inegavelmente, a Lei nº 15.737 trouxe uma modificação celebrada pelos servidores judiciários gaúchos, com ênfase ao Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações, ainda carente de melhorias. Acontece que esse não é o único ponto sensível na legislação em questão. Como ocorre com inúmeras leis, o legislador, diante da complexidade da demanda, inobservou a regulamentação de pontos importantes e, nesse caso, urgentes. A literalidade da lei não levantou o reajuste da matriz salarial dos servidores judiciários, a qual passa diretamente pelo crivo de valorização do agente público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de uma lógica de serviço que possua de um lado um servidor empenhado e comprometido com os objetivos da organização pública do outro lado uma remuneração justa e estruturada, correspondendo ao que é exigido do servidor, exige um esforço contínuo e estudos atualizados que demonstrem a melhor forma de extrair bons resultados, especialmente nos órgãos públicos, nos quais os destinatários dos serviços prestados são a população como um todo.

Ao analisar a redação proposta pela Lei nº 15.737, a promulgação e a implementação prática na Comarca do fórum de Santa do Livramento, através de entrevistas de campo com 10 (dez) servidores judiciários, foi possível observar que a lei extinguiu uma série de cargos, remanejando os seus servidores para novas funções ou ainda modificando tão somente a nomenclatura do cargo ou função exercidos. Assim, proporcionando a unificação de cargos e delineando a plano de carreira dos servidores.

A referida unificação de cargos representou aumento salarial para alguns servidores, enquanto para outros resultou na diminuição, objetivando a compatibilidade das funções com as mudanças implementadas. Além disso, a progressão de cargo figurou como a implementação mais significativa, ao proporcionar para o servidor a ascensão da carreira ao longo dos anos, acompanhado de aumento salarial, visto que parte dos servidores investem em especializações ao longo da carreira, a fim de aperfeiçoar o trabalho prestado, porém não recebia qualquer retribuição por isso.

A pesquisa concluiu que a maioria dos servidores entrevistados relataram notar melhorias após a promulgação da lei. Contudo, vale destacar que os entrevistados

demonstraram que a legislação trouxe uma resposta que há tempos era reivindicada pelos servidores, em especial no que concerne a retribuição salarial, desde modo a norma representou a adesão às pautas já demandadas e não uma inovação da assembleia legislativa gaúcha.

Logo, sendo a demanda antiga, a Lei nº 15.737, além de tardar em sua regulamentação, segundo os entrevistados, ainda apresentou lacunas que impactam diretamente a vida prática nos serviços prestados, ignorando sobretudo a necessidade de reajuste da matriz salarial dos servidores, bem como a adaptação dos Planos de Carreira e Salários para os profissionais que já se encontram exercendo suas funções há décadas e que terão dificuldade de usufruir plenamente da modificação, em vista dos servidores mais novos.

No mais, as mudanças realizadas carecem de subsídio para capacitação para os servidores enquadrados na unificação de cargos, na opinião dos entrevistados. Tal capacitação deve visar os novos cargos e funções designadas, mediante treinamento hábil e especializado, assim como a preparação de todos os servidores diante da implementação tecnologia nos processos judiciais.

Assim sendo, denota-se que ainda que a lei em questão tenha trazido mudanças necessárias, estas são insuficientes para atender a demanda fragilizada da valorização do funcionalismo público.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Revista e actualizada. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERCHIELLI, Francisco Osvaldo. **Investimento em capital humano: parâmetros para a determinação de uma política de desenvolvimento econômico**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 1, p. 84-101, 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BÊRNI, Diulio de Ávila; FERNANDEZ, Brena Paulo Magno.(orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; LUSTRI, Denise; ROCHA, Jorge L. Cunha da; SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**, 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SILVA, Priscila Cristina da; NASCIMENTO, Letícia Maia. **Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de fast food**. Pensar Acadêmico, v. 17, n. 2, p. 138-160, 2019.

CASAGRANDE, Aline Regina Balen; BISSANI, Niloar; PALOSCHI, Márcia Magalhães Wittée. **Planejamento de Carreira: Fatores que influenciam o comportamento do aluno de pós-graduação de uma Instituição de Ensino Superior**. Revista Tecnológica, v. 5, n. 2, p. 381-396, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração geral e pública: provas e concursos.** Editora Manole, 2016.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal como agregar talentos à empresa.** 9. São Paulo Atlas 2021.

CUSTÓDIO, Luciana Silva; ÁVILA, Ana Cleide de Oliveira; SANTA'ANNA, Anderson de Souza. **O desafio em Y na administração pública: uma proposta viável.** In: Seminários em Administração FEA-USP-SEMEAD 2012, 2012, São Paulo.

COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.; SAMPIERI, R. H.; **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOMINGUES, Marta Regina.; LADOSKY, Mário Henrique. **Administração Pública no Brasil e Planos de Carreira Negociados, experiências selecionadas.** São Paulo: CUT, 2007. Disponível em: < <http://escolasp.org.br/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf>>. Acesso em: 08 de jul. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996. Reimpressão 2007.

FALEIROS, Wilker Ricardo. **Plano de Carreira na Administração Pública do Estado de São Paulo.** Universidade Federal de São João Del-Rei. Curso de Especialização em Gestão Pública. São João Del-Rei/MG 2018. Disponível em: <<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/193>>. Acesso em: 08 de jul. de 2022.

FIORAVANZO, Eduarda; ZILIOOTTO, Ketherine Alves; STAUDT, Cristiele Batista Boeira; SANTOS, Jessica de Oliveira; BARBACOVÍ, Naiara Elizabete; BIANCHETTI, Tauana; FROSI, Miriam; BAVARESCO, Juliano. **A importância da administração de cargos e Salários nas organizações / The importance of post administration and Wages in organizations.** Brazilian Journal of Business , v. 2, p. 3957-3974, 2020.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 3.ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Valéria Stocco; FONSECA, Wilson Lima Saraiva da. Reflexões acerca da gestão de carreira: competências necessárias para a empregabilidade do docente de ensino superior em administração. **Revista Eletrônica Ciências Empresarias**, v. 10, n. 14, p. 110-123, 2018.

HERTZOG, Riane Santos. **Importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma-SC.** 2016.

LIMA, Gilvaneide Maria de; MACHADO, Daniela; ESTENDER, Antônio Carlos. **Plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos**. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, Aléxia OR; OLIVEIRA-SILVA, Lígia C. **Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019.

O'DONNELL, Ken. **Valores Humanos no Trabalho**. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSOS, Elisete Silva. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. Cairu em Revista., Ano 02, n° 02, p. 33-41, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007.

_____. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16°. Ed. São Paulo: LTr, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 15.737, de 30 de novembro de 2021**. Instituição do Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações dos Servidores do Poder Judiciário Estadual. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 1 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=644678>. Acesso em 20/01/2022.

RODRIGUES, Fernanda Gonçalves Machado; MEIRINO, Juan Carlos Alves; PAULA, Kátia Gonçalves de. **Consultoria externa dos processos de gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas**. RH Visão Sustentável, v. 2, n. 3, p. 55-75, 2021.

ROSINI, Alessandro Marco; ALVES, Giuliano Aron; ALVES, Tiago Luciano. **A Percepção dos Funcionários de uma “Instituição Financeira” sobre a Importância da Educação Corporativa (EC) para o Sucesso da Carreira Profissional**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 10, 2018.

RUFINO, José Divaldo; CAGOL, Fernanda. **Plano de Cargos, Carreira e Salários no Contexto do Sistema Único de Assistência Social- SUAS do Paraná**. Cad. Gestão Pública, v. 1, n. 1, p. 43-65, 2012.

SANTOS, Leonel Caetano dos. **MODELO DE PLANO DE CARREIRA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MÉRITO, EFICIÊNCIA E (RE)ADEQUAÇÃO FUNCIONAL**. Universidade Federal de São João Del-Rei. Curso de Especialização em Gestão Pública. São João Del-Rei/MG 2018. Disponível em: <<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/291/Leonel%20Caetano%20dos%20Santos%20-%20TCC%20>>

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

Perfil do entrevistado

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de atuação:

Cargo e função: (Oficial Ajudante, Oficial Escrevente, Escrivão, Chefe de Cartório...):

Mudanças após a aprovação a PL147 (Plano de Cargos e Salários)

1 – O (a) sr. (a) tem conhecimento sobre o que foi o Projeto de Lei nº 147 que em 30 de novembro de 2021 se tornou a Lei nº 15.737?

2 - Essa lei teve algum impacto na sua vida profissional?

3 - O (a) sr. (a) sofreu alguma alteração de cargo ou função?

4 - De acordo com o texto legal, há a previsão de reajuste salarial para diversos cargos, houve alguma mudança nos seus rendimentos?

5 - Antes da promulgação da Lei nº 15.737, os servidores do judiciário gaúcho não tinham um plano de Cargos e Salários, quais as mudanças que o (a) sr. (a) acha que foram mais expressivas para os servidores?

6 – Para o seu cargo, houve melhoria ou piora de situação?

7 - O (a) sr. (a) acredita que esse plano de cargos e salários promove valorização dos servidores? Por que?

8 - Quais pontos o (a) sr. (a) acha que foram mais benéficos para os servidores?

9 - Há pontos que necessitam aprimoramento?

10 - O (a) sr. (a) acha que será necessário a capacitação dos servidores e futuros servidores?

11 - O (a) sr. (a) gostaria de deixar mais algum esclarecimento ou expor alguma outra questão?