



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marcio José Matias Cavalcante**

**Relação Entre A Gestão Por Competências E O Processo Remuneratório: o caso do  
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

**PORTO VELHO**

**2011**

**MARCIO JOSÉ MATIAS CAVALCANTE**

**Relação Entre A Gestão Por Competências E O Processo Remuneratório: o caso do  
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Jorge L. C. Oliveira

**PORTO VELHO**

**2011**

**MARCIO JOSÉ MATIAS CAVALCANTE**

**Relação Entre A Gestão Por Competências E O Processo Remuneratório: o caso do  
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 02 de dezembro de 2011, como requisito formal e final para a obtenção do **Título de Mestre em Administração**.

**Prof. Dr. Osmar Siena**

Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Administração – PPGMAD

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira** (Orientador)

Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD/UNIR

**Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho**

Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD/UNIR

**Prof<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo dos Santos**

Programa de Pós-Graduação Mestrado em Educação- UNIR (Membro Externo)

À minha noiva, **Daniela Ferreira Borba**, que sempre me compreendeu e apoiou. Quando fraquejei, foram dela as palavras de incentivo, que me deram ânimo na busca constante e incessante pelo conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

**A Deus**, pelas bênçãos que tem operado em minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis e conturbados, quando sempre me era proporcionado uma alternativa de solução, por mais difícil que parecesse.

**Aos professores**, membros do Colegiado do curso, pelo papel importantíssimo que desempenham para o desenvolvimento da ciência e também para o nosso desenvolvimento pessoal. **Agradecimento especial à coordenação do curso**, na pessoa do **Professor Doutor Osmar Siena** – pelo estímulo incessante ao rigor metodológico que me tornou uma pesquisador mais consciente da importância de estar engajado na realização da visão do curso, a de ser “um curso equiparado aos melhores programas de pós-graduação *stricto sensu* do país”.

**Ao meu orientador - Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira**, que sabiamente me direcionou na confecção deste trabalho.

**À Fundação Universidade Federal de Rondônia**, que despertou em mim, o anseio pelo conhecimento e o desejo de encontrar respostas para os problemas que inquietavam o meu cotidiano, e que começaram a ser respondidas na graduação e prosseguindo no mestrado. Mas, como a busca pelo conhecimento deve ser incessante, pretendo continuar no ambiente de pesquisa da Universidade Federal de Rondônia.

**Ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**, que não somente entendeu a importância de conceber espaços para a realização da pesquisa, mas, sobretudo, por meio da participação dos servidores que integraram a comissão do atual PCCS, e de outros servidores, que prontamente responderam a pesquisa a eles aplicada, subsidiando, dessa forma, a construção desse relatório.

**A minha família**, que sempre me apoiou e comemorou comigo todas as conquistas na carreira acadêmica que estou construindo aos poucos, e que pretendo continuar construindo.

CAVALCANTE, Marcio José Matias. Relação entre Gestão por Competências e o Processo Remuneratório: O Caso do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2011.

## RESUMO

Este trabalho, por meio de sua investigação, obteve a resposta para o seguinte problema de pesquisa: como está se estruturando o processo da Gestão por Competências após a implantação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia? Para tanto, objetivou caracterizar a relação do atual PCCS do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia com a implantação da gestão por competências. A gestão por competências dar-se-á da interação da iniciativa e responsabilidade com a inteligência adquirida por meio das práticas vivenciadas nas situações profissionais, o que resulta numa mobilização dos atores para adequarem-se às realidades profissionais que os indivíduos ora enfrentam. Portanto, a gestão por competência é uma obra de longo prazo, uma mutação da escala ao longo do tempo, que requer uma ampla disponibilização de recursos, tanto humanos como organizacionais. Ao se estabelecer uma estratégia de gestão pautada nas competências, há de se definir, também, os procedimentos de mensuração dessas competências, por meio de políticas bem definidas de avaliação de desempenho, permitindo à organização definir com maior assertividade sua estrutura remuneratória. Quanto a questão da remuneração, no século XX a preocupação, primeiro plano, era com o controle dos custos dos salários; em segundo plano, era com a necessidade de proporcionar incentivos financeiros aos colaboradores. Todavia, no século XXI, tais preocupações não podem mais fazer parte da prática das organizações, que objetivam o sucesso em um mercado deveras competitivo. Logo, o processo de recompensa dos empregados deve ser construído a fim de alavancar o desempenho organizacional. Quanto à abordagem, esta pesquisa teve um caráter qualitativo; quanto ao objetivo, exploratório/explicativa. Os procedimentos técnicos de pesquisa que auxiliaram para o alcance do objetivo proposto foram: pesquisa bibliográfica e um estudo de caso do processo de elaboração e implantação do novo plano de cargos, carreiras e salários do Poder Judiciário de Rondônia. A amostra que compôs esta pesquisa foi constituída de duas categorias de respondentes, sendo a primeira, a comissão de elaboração do novo PCCS e, a segunda, os servidores do PJRO. As formas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada à primeira categoria e uma tabela *likert* à segunda. Após coletados, os dados foram organizados em um banco de dados e submetidos a uma triangulação de dados, que permitiu ao pesquisador inferir que a relação entre o atual PCCS e o processo de implantação do processo de gestão por competências apresenta um distanciamento, principalmente pela discrepância entre as percepções da comissão que atuou na elaboração do PCCS e os servidores em geral.

**Palavras chave:** Plano de cargos, carreira e salário - Gestão por competência - Remuneração – Estudo de Caso.

CAVALCANTE, Marcio José Matias Cavalcante. Relationship Between Competency Management Remuneration and the Process: The Case of Corut of Justice of the State of Rondônia Dissertation (Master in Business Administration). Program Graduate - Masters in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2011.

## ABSTRACT

This work, through its research, got the answer to the following research problem: How are you structuring the process of competency management after the implementation of the current Plan Positions, Careers and Salaries - PCCS of the Court of the State of Rondônia? For this purpose, aimed at characterizing the relationship of the present PCCS of the Court of the State of Rondonia with the implementation of competency management. Competency management will give the interaction of the initiative and responsibility for the intelligence gained through practical situations experienced professionals, which results in a mobilization of the actors to suit the professional realities that individuals face now. Therefore, management by competence, is a work of long-term, a change of scale over time, requiring a wide availability of resources, both and organizationl. By establishing a management strategy guided skills, we must also define the procedures for measuring these skills through well-defined policies for evaluating performance, which allows the organization to define with greater assertiveness their salary structure. On the question of remuneration, in the twentieth century concern foreground, was in control of wage costs, in the background, was the need to provide financial incentives to employees. However, in the twenty-first century, these concerns can no longer be practiced by organizations which aim at success in a truly competitive market, so the reward process of employees must be built to leverage organizational performance. The approach to this research had a qualitative character. For the goal, exploratory / explanatory. The technical research that helped the scope of the proposed objectives were: a literature review and case study in the drafting and implementation of the new plan for jobs, careers and salaries of the judiciary in Rondonia. The sample I wrote this research consisted of two categories of respondents, the first being the drafting committee of the new PCCS, and second servers PJRO. The data collection forms that were used: semi-structured interview to the first category Likert table and the second one. Once collected, the data were organized into a database and submitted to a triangulation of data, allowing researchers to infer that the relationship between PCCS and the current process of implementation of competency management process presents a distance, especially for the discrepancy between perceptions of the committee that the current drafting of the PCCS and servers in general.

**Keywords:** Plan positions, career and salary - Competence Management - Compensation - Case Study.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 – Etapas e Descrição das Etapas da Gestão por Competências .....	17
Figura 2 - Diagrama do Processo de Gestão por Competências.....	18
Figura 3 - Organograma do Setor de Remuneração .....	20
Figura 4 – Definição de Salário.....	21
Figura 5 – Métodos Não-Quantitativos de Avaliação de Cargo.....	25
Figura 6 – Métodos Quantitativos de Avaliação de Cargos .....	25
Figura 7 – Fórmula – Tamanho da Amostra.....	33
Figura 8 – Relação das Questões de Pesquisa e as Fontes de Coleta de Dados .....	34
Figura 9 – Táticas de Estudo de Caso por Quatro Testes de Projeto.....	35
Figura 10 – Nível de Escolaridade dos Cargos e Tempo nos Cargos.....	36
Figura 11 – Nível de Escolaridade dos Respondentes.....	37
Figura 12 – Gênero dos Respondentes .....	37
Figura 13 – Conhecimento Sobre o PCCS .....	38
Figura 14 – Conhecimento Sobre o Processo de Gestão por Competências .....	40
Figura 15 – Questões Acerca de Percepção dos Servidores em Relação à Gestão de Pessoas do TJRO.....	41
Figura 16 – Gráfico da Assertiva 8 do Bloco de Gestão de Pessoas .....	42
Figura 17 – Gráfico da Assertiva 9 do Bloco de Gestão de Pessoas .....	43
Figura 18 – Gráfico da Assertiva 10 do Bloco de Gestão de Pessoas .....	44
Figura19 – Questões Acerca da Percepção dos Servidores em Relação à Gestão por Competências do TJRO .....	47
Figura 20 – Gráfico da Assertiva 11 do Bloco de Gestão por Competências .....	48
Figura 21 – Gráficodea Assertiva 12 do Bloco de Gestão por Competências .....	49
Figura 22 – Gráfico da Assertiva 13 do Bloco de Gestão por Competências .....	50
Figura 23 – Gráfico da Assertiva 14 do Bloco de Gestão por Competências .....	50
Figura24 – Gráfico das Assertivas 15, 16 e 17 do Bloco de Gestão por Competências .....	51
Figura 25 – Questões Acerca da Percepções dos Servidores em Relação ao Sistema de Remuneração .....	52
Figura 26 – Gráfico das Assertivas 18 e 19 do Bloco do Sistema de Remuneração.....	53
Figura 27 – Gráfico das Assertivas 20 e 21 do Bloco de Sistema de Remuneração.....	54

Figura 28 – Gráfico da Assertiva 22 e 23 do Bloco de Sistema de Remuneração0 .....	55
Figura 29 – Gráfico das Assertivas 24, 25 e 26 do Bloco do Sistema de Remuneração.....	56

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Tema e Problema .....	11
1.2 Objetivos .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 Gestão por Competências .....	16
2.2 Sistemas de Remuneração .....	20
2.2.1 Remuneração Funcional .....	23
2.2.2 Remuneração por Competências .....	26
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	28
3.1 Caracterização do <i>Locus</i> da Pesquisa .....	29
3.2 Questões de Pesquisa .....	29
3.3 Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa .....	30
3.4 Forma de Abordagem da Pesquisa .....	30
3.5 Quanto ao Objetivo de Pesquisa .....	31
3.6 Quanto aos Procedimentos Técnicos de Pesquisa .....	31
3.6.1 Protocolo Para Estudo de Caso .....	32
3.7 Quanto ao Universo e Amostra da Pesquisa .....	32
3.8 Coleta de Dados .....	33
3.9 Organização e Tratamento dos Dados .....	33
3.10 Relação Entre as Questões de Pesquisa e as Fontes de Coleta de Dados .....	34
3.11 Validação do Instrumento de Pesquisa .....	34
3.12 Verificação e Acompanhamento .....	35
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	36
4.1 Perfil dos Respondentes .....	36
4.2 Como os Servidores do TJRO Ficaram Sabendo do Atual PCCS e do Processo de Implantação da Gestão por Competências? .....	38
4.3 Percepções dos Servidores com Relação à Gestão de Pessoas do TJRO .....	40
4.4 Por que se Realizou a Elaboração do Atual PCCS do TJRO? .....	44
4.5 Como se Desenvolveu a Elaboração do Atual PCCS no TJRO? .....	45
4.6 O que se Pretendia com o Desenvolvimento do Atual PCCS? .....	46
4.7 Percepção dos Servidores com Relação à Gestão por Competências do TJRO .....	46
4.8 Percepção dos Servidores com Relação ao Sistema de Remuneração do TJRO .....	52
<b>5 - CONCLUSÕES</b> .....	57
<b>6 - REFERÊNCIAS</b> .....	60
APÊNDICE A – Carta de Apresentação – Modelo .....	64
APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista - Modelo .....	66
APÊNDICE C – Formulário para Construção de Desenho – Modelo .....	67
APÊNDICE D – Lei Complementar N° 92/1993 .....	71
APÊNDICE E – Lei Complementar N°568/2010 .....	93

## 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Tema e Problema

Este estudo tem como tema a gestão de pessoas e as tendências da administração contemporânea – o plano de cargos, carreiras e salários e sua relação com a gestão por competência do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que se reveste de importância ao sugerir grande influência no processo gerencial daquela organização.

Para Santana (2008) uma forma de as empresas estarem atentas à competitividade é observar as novas tendências do mercado, pois este sinaliza quais são os novos padrões do mundo dos negócios. Proporcionando a adoção de estruturas, estratégias, políticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas passa a ter função estratégica dentro da organização, pois de acordo com o mesmo autor é necessário o desenvolvimento de pessoas com perfil para essa nova realidade, transformando os executores de tarefas em profissionais nos processos de trabalhos. Uma maneira muito difundida na atualidade para o desenvolvimento do perfil mencionado é a gestão de competências.

O termo competência tem adquirido nos últimos tempos extrema relevância e passa a ser discutido nos âmbitos acadêmico e empresarial. Fleury e Fleury (2001, p. 184) afirmam que “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Ainda para os autores, com o advento da temática, as pessoas passam a ser observadas por suas competências individuais e a organização sob as competências essenciais para o desempenho de suas funções.

Zarifian (2003) pondera que a competência dar-se-á da interação da iniciativa e responsabilidade com a inteligência adquirida por meio das práticas vivenciadas nas situações profissionais, o que resulta numa mobilização dos atores para adequarem-se às realidades profissionais que os indivíduos ora enfrentam. Portanto, a gestão por competência, segundo o autor, “é uma obra de longo prazo, uma mutação da escala ao longo do tempo, que requer uma ampla disponibilização de recursos, tanto recursos organizacionais quanto dos próprios sujeitos”. (ZARIFIAN, 2003, p.157)

Os mecanismos internos de aprendizagem de caráter individual e coletivo originados do conhecimento enfatizam a aquisição de competências (SENGE, 1990). “Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um

sistemático processo de aprendizagem, que envolve o descobrimento e a capacitação de recursos humanos” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 189).

Prahalad e Hamel (1990) atribuem um elevado grau de importância ao avanço tecnológico, pois para os autores, tal evolução contribui para o processo acumulativo de conhecimento, que resulta na construção de competências, porém, “essa construção de competências se dá por meio da combinação mais efetiva dos fatores tangíveis e intangíveis” (SILVA, GOMEZ E SOUZA, 2004, p. 3984), logo, acredita-se que as pessoas detenham um papel fundamental na formatação dessa estrutura, o que implica responsabilidade ao departamento de recursos humanos dentro da organização.

Zarifian (2003, p. 126) afirma que “a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos”, observando os processos de recrutamento, de alteração da organização do trabalho, da identificação de potenciais e da política de formação de carreira (PAIVA e MELO, 2008). O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais dinâmica e incerta (FLEURY e FLEURY, 2001).

Ao se estabelecer uma estratégia de gestão pautada nas competências, há de se definir, também, os procedimentos de mensuração dessas competências, por meio de políticas bem definidas de avaliação de desempenho (PAIVA e MELO, 2008). Isso, segundo os autores, permite à organização definir com maior assertividade sua estrutura remuneratória.

Em um contexto complexo “a escolha de um sistema de remuneração mais adequada à realidade organizacional não é tarefa simples” (SOUZA, BITTENCOURT, FILHO e BISPO, 2005, p. 15), pois, segundo os autores, é exigida uma atenção muito cuidadosa para com os aspectos mais sutis dentro do contexto organizacional, como, por exemplo, a cultura organizacional, não sendo suficiente, dessa forma, somente o conhecimento técnico.

A questão da remuneração, no século XX, preocupava-se, em primeiro plano, com o controle dos custos com salários; em segundo plano, com a necessidade de proporcionar incentivos financeiros aos colaboradores (SOUZA, *et al.* 2005). Todavia, no século XXI, tais preocupações não podem mais fazer parte da prática das organizações que objetivam o sucesso em um mercado deveras competitivo, pois, conforme Oliveira (2001), o processo de recompensa dos empregados deve ser construído a fim de alavancar o desempenho organizacional.

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), criado em 22 de dezembro de 1981 por meio da Lei Complementar Federal n.º 041/8, tem por função política resolver conflitos,

fazer justiça ou dizer o direito com fundamentos na aplicação das leis. No entanto, para a consecução do seu papel, desenvolve atividades e presta serviços nos âmbitos administrativo e jurisdicional, traduzidos, respectivamente, como área meio e área fim. E, tem nas pessoas que o compõem, os principais atores para que tal papel seja, de fato, desempenhado. Portanto, a gestão de pessoas, sobremaneira na figura do departamento de recursos humanos, deve fomentar um ambiente salutar para que os colaboradores se motivem e corroborem para um clima organizacional positivo, pois será mais produtivo o processo de implantação dos modelos de gestão, como por exemplo, o modelo foco desta pesquisa, a gestão por competência.

Objetivando o mencionado ambiente salutar, o Poder Judiciário do Estado de Rondônia, trouxe no bojo de seu plano estratégico, formulado no ano de 2007 e revisado em 2009. Um plano alicerçado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que conforme Kaplan e Norton (2000) desenvolve-se um planejamento pautado no alinhamento dos objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas, a saber: financeira, do cliente, de aprendizagem e dos processos internos, aos objetivos serão atribuídos seus respectivos indicadores de desempenho, os quais fomentarão a implementação e o acompanhamento da estratégia. Entretanto, de acordo com a Resolução nº 14 (2009) para o TJRO essa metodologia foi adequada no que tange às perspectivas, ficando então as seguintes: sociedade, processos, recursos e pessoas. Para operacionalizar a metodologia em questão, aquele TJRO administra por meio da gestão por projetos.

A gestão por projetos divide-se em projetos estratégicos alinhados dentro das quatro perspectivas mencionadas acima. Os projetos estratégicos, por sua vez, são alcançados por meio da execução dos projetos operacionais, estes desenvolvidos a cada ano desde 2007, podendo inclusive, contar com a participação de todos os servidores daquele Poder.

Dentre os projetos que compõem o plano estratégico do PJRO, destaca-se neste trabalho o projeto estratégico “Gestão por Competências” alinhado a perspectiva pessoas, e, que tem como objetivo: “Realizar gestão por competência de modo a incentivar o aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e magistrados” (RESOLUÇÃO, nº14, 2009). Para o alcance do objetivo estipulou-se a seguinte meta: “capacitar os servidores e magistrados em 100% nas competências requeridas pelo cargo, até 2018” (RESOLUÇÃO, nº 14, 2009).

O projeto “Gestão por Competências” vem sendo estruturado desde 2007 pelos servidores do departamento de recursos humanos daquele órgão, porém de maneira tímida, o que resultou na contratação de uma consultoria no ano de 2011 para auxiliar na implantação

do projeto. Outra atividade que ficou definida no plano estratégico do PJRO dentro da mesma perspectiva do projeto “Gestão por Competências” foi a elaboração de um novo plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) em substituição ao anterior, que era disciplinado pela Lei Complementar Nº 92 de 03 de novembro de 1993, portanto considerado defasado por todos, pois já não atendia às demandas atuais dos servidores daquela instituição, prejudicando, inclusive, a implementação de novos modelos de gestão, como por exemplo, o modelo de gestão com base em competências.

O novo PCCS foi implementado no ano de 2010, regulamentado pela Lei Complementar Nº 568 de 29 de março de 2010, este é foco desta pesquisa. As Leis Complementares Nº 92/1993 e Nº 568/2010 estão disponibilizadas na íntegra, respectivamente nos apêndices D e E.

Entendendo que a gestão por competência apresenta diversas vantagens para a organização, dentre elas, a congruência de objetivos (aproximação dos objetivos individuais e organizacionais), uma vez que ela defende a interação entre as competências individuais e organizacionais. Portanto, acredita-se que todos os mecanismos disponibilizados para as pessoas devam contribuir para a gestão por competência, incluindo o novo PCCS. Nesse contexto, objetivou-se, responder à seguinte questão central:

**Como está sendo estruturado o processo da Gestão por Competências após a implantação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia?**

## **1.2 - Objetivos**

Em termos gerais, o propósito desta pesquisa foi:

**Caracterizar a relação do atual plano de cargos, carreiras e salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia com a implantação do processo de Gestão por Competências.**

Em termos específicos, foi responder os seguintes questionamentos:

- Por que se realizou a elaboração do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários do TJRO?
- Como se desenvolveu a elaboração do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários no TJRO?

- O que se pretendia com a estruturação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários?
- Como se desenvolve o processo de implantação do modelo de gestão baseada em competências?
- Há relação entre o atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários e a implantação do modelo de gestão por competências no TJRO?

Esta dissertação, portanto, constitui-se de cinco capítulos estruturados como se segue:

No primeiro capítulo, é apresentada uma breve caracterização teórica sobre o tema, sua inserção nos estudos acadêmicos e sobre a sua relevância para as organizações, bem como a contextualização do *Locus* desta pesquisa, juntamente com o problema e as questões de pesquisa. Apresenta-se, ainda, o objetivo central deste estudo.

No capítulo dois aborda-se a fundamentação teórica na qual a pesquisa se apóia, que são os estudos sobre os temas: Gestão por Competências, onde se observa a conceituação e o direcionamento tomado pelos autores a fim de esclarecer o processo de gestão por competências; e Sistemas de Remuneração, onde se trata da conceituação e dos tipos de remuneração.

No Capítulo três a metodologia da pesquisa é apresentada com a descrição do *Locus*; as questões levantadas; a classificação da pesquisa quanto à sua natureza; a forma de abordagem; o objetivo; os procedimentos e técnicas utilizadas; o universo e a amostra; as fontes de coleta de dados, sua organização e tratamento; e a validação do instrumento de coleta de dados.

No Capítulo quatro, os resultados obtidos ao final da pesquisa são apresentados e analisados. Os dados são organizados e discutidos simultaneamente, tendo como pano de fundo o arcabouço teórico estruturado no capítulo dois, a fim de fomentar a construção de informações para elucidar a questão que dirigiu este estudo.

Concluindo, no Capítulo cinco a partir das informações observadas no capítulo quatro, são apresentadas as considerações finais acerca da pesquisa, principalmente a resposta ao problema que a impulsionou.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 - Gestão Por Competência**

“Em nível organizacional, a modernidade tem sido comumente evocada para destacar a relevância de as empresas se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios” (SANT’ANNA, 2008, p. 6). Para este autor, a adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente, são indispensáveis. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas passa a ter função estratégica dentro da organização, pois Santana (2008) julga necessário o desenvolvimento de pessoas com perfil para essa nova realidade, transformando os executores de tarefas em profissionais nos processos de trabalhos. Uma maneira muito difundida na atualidade para o desenvolvimento do perfil mencionado é a gestão por competências.

A capacidade que os gestores detinham nos anos de 1980, de reestruturarem suas organizações visando a uma apta concorrência no mercado global, era tida como diferencial para estes profissionais. Nos anos de 1990, a capacidade que propiciava esse diferencial se torna a habilidade de identificar e cultivar as competências essenciais para a organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Para que haja um maior entendimento acerca de gestão por competências, é necessário o esclarecimento do que se entende por competências. Fleury e Fleury (2001, p.185) a conceitua “como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência das pessoas”. Farias e Brandão (2003, p.37) enfatizam que “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional”. Tais competências destacam-se quando são aplicadas em situações do cotidiano profissional (ZARIFIAN, 2003).

“Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (FLEURY e FLEURY, p. 184, 2001). Nos últimos anos, o tema competência passa a ser discutido em âmbitos acadêmico e empresarial, observando a pessoa (competências individuais), a organização (competências essenciais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY e FLEURY, 2001).

Zarifian (2003) pondera que a competência dar-se-á da interação da iniciativa e responsabilidade com a inteligência adquirida por meio das práticas vivenciadas nas situações

profissionais, o que resulta numa mobilização dos atores para adequarem-se às realidades profissionais que os indivíduos ora enfrentam. Portanto, a gestão por competência, segundo o autor “é uma obra de longo prazo, uma mutação da escala ao longo tempo, o que requer uma ampla disponibilização de recursos, tanto recursos organizacionais quanto dos próprios sujeitos”. (ZARIFIAN, 2003, p.157). Ruas e Becke (2007) atestam que conhecimentos e habilidades compartilhadas durante os cursos, treinamentos e outros, somente assumem a condição de competência quando colocados em ação numa situação real de trabalho, preferencialmente na própria atividade profissional, ou no cotidiano das pessoas.

A gestão por competências abriga uma dualidade no debate entre os responsáveis pela gestão de recursos humanos e pelos operacionais, ou seja, estes têm como maior preocupação o desempenho da sua unidade pela mobilização das competências, enquanto aqueles acreditam que o gerenciamento do capital humano por um longo prazo seja gestão por competências, e ainda consideram suas atitudes semelhantes a dos operacionais, o que resulta numa inadequação conceitual, pois não o é de forma alguma semelhante (ZARIFIAN, 2003).

Para que se aplique o modelo da gestão por competências Zarifian (2003) apresenta um conjunto de práticas, baseada nas experiências acumuladas nas diversas empresa nas quais atuou, conforme figura 1.

**Figura 1 - Etapas e descrições das etapas da gestão por competências**

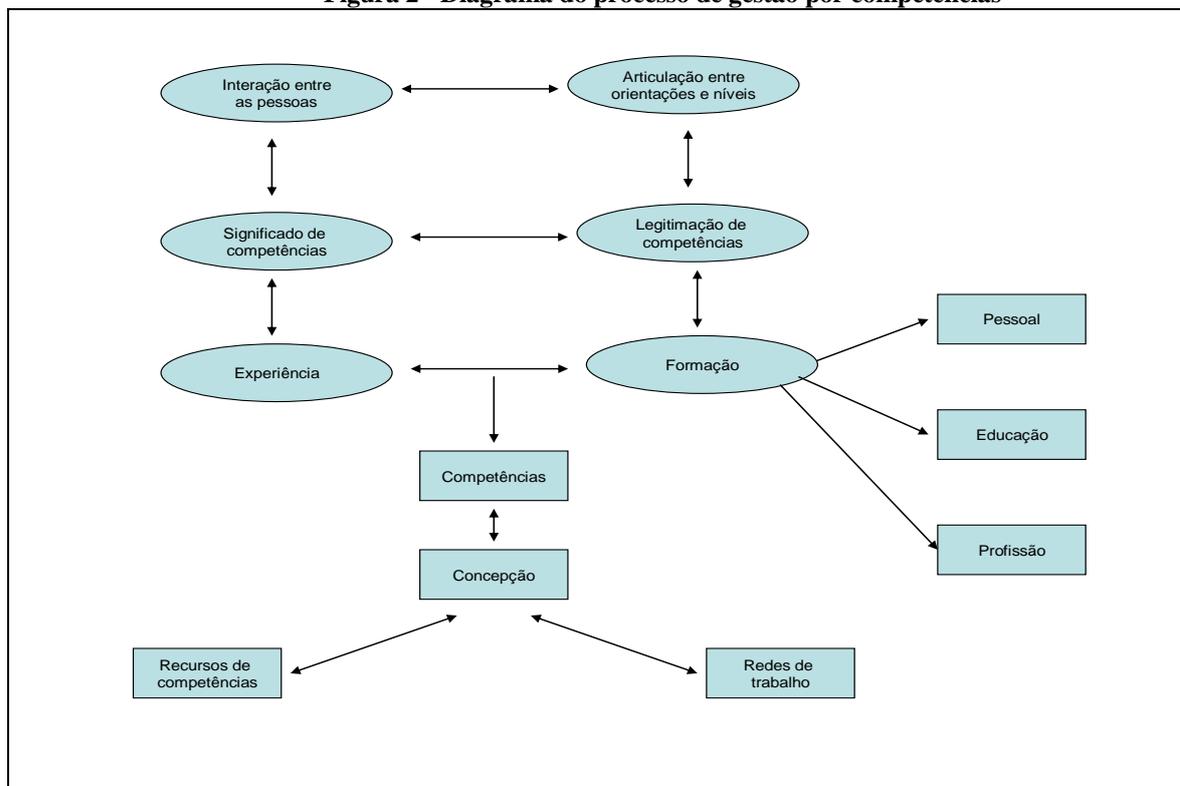
<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ETAPAS</b>
<b>1ª Etapa:</b> Explicitar a Estratégia	Para toda organização, de qualquer tamanho, o ponto de partida é, explicitar e disseminar a sua estratégia, pois o quadro de orientação dada às competências desenvolvidas nessa entidade será fixado a partir daí.
<b>2ª Etapa:</b> Explicitar as Macroescolhas de Organização	Após o esclarecimento da estratégia, é necessário traçar opções relevantes, as quais materializem a estratégia na organização.
<b>3ª Etapa:</b> Definir Princípios Simples, que Caracterizem o que se Entende por Competência	Os princípios são a: a tomada de iniciativa; a tomada de responsabilidade; a cooperação e o rigor.
<b>4ª Etapa:</b> Elaborar uma Primeira Definição das Áreas de Competência	Essa etapa é a expressão direta das três primeiras etapas, pois até aqui ainda não se delimitava por categoria de assalariados ou por profissão, a partir daqui ocorre da seguinte maneira, dividi-se em quatro grandes eixos: as competências profissão; as competências organizacionais; as competências de inovação e as competências relacionais orientadas aos clientes.
<b>5ª Etapa:</b> Fazer uma Análise das Situações com os Interessados	Trata-se, de partir dos assalariados e construir, com eles, a partir de situações que realmente enfrentam, as competências que são mobilizadas.
<b>6ª Etapa:</b> Validar as Áreas de Competência e Hierarquizar os Níveis	A classificação dos indivíduos será de acordo com as áreas e os níveis por área que ele domina que será também, uma ferramenta para traçar os projetos do assalariado e suas futuras possibilidades de promoção ou de mudança de profissão.

Fonte: adaptado de Zarifian (2003, pp. 161-173)

Outra etapa, das mais importantes, a ser considerada no processo de gestão por competência é a identificação das “competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais” (BRANDÃO, ZIMMER, PEREIRA, MARQUES, COSTA, CARBONE e ALMEIDA, 2008, p.879), o que corrobora com a primeira etapa apresentada por Zarifian.

Senge (1990) enfatiza que a aquisição de competências se dá por meio de mecanismos internos de aprendizagem individual e coletivo, que se originam do conhecimento, entretanto, ressalta-se que tais conhecimentos não devem ser entendidos como conteúdo, simplesmente, mas deve-se considerar todo processo vivencial das pessoas envolvidas. "Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem que envolve o descobrimento e a capacitação de recursos humanos” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 189), além de apresentar-se calçado numa construção contínua de estratégias e procedimentos que visem atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento (BITENCOURT, 2004), conforme o autor demonstra na figura 2.

**Figura 2 - Diagrama do processo de gestão por competências**



Fonte: Bitencourt (2004)

Prahalad e Hamel (1990) ponderam que a competência é resultante de um processo acumulativo de conhecimento e essencialmente dependente da tecnologia, porém “essa

construção de competências se dá através da combinação mais efetiva dos fatores tangíveis e intangíveis” (SILVA, GOMEZ e SOUZA, 2004, p. 3984) no processo de aprendizagem organizacional, que Bitencourt (2004) afirma ser o processo de construção e utilização do conhecimento.

Aprendizagem é o processo de construir, unir, expandir e desenvolver dados, informações, conhecimentos e saberes. O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos, na forma de suas experiências e vivências, em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões (RUAS e ANTONELLO, 2003).

Bitencourt (2004) afirma que aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta às mudanças vivenciadas pelas instituições que primam pelo desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais, transformando esses conhecimentos em práticas que contribuam para um desempenho melhor, resultando em empresas mais competitivas. O autor ainda afirma que isso está intimamente ligado a gestão por competências.

Zarifian (2003, p. 126) afirma que “a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos”, observando os processos de recrutamento, de alteração da organização do trabalho, da identificação de potenciais e da política de formação de carreira (PAIVA e MELO, 2008). O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais dinâmica e incerta (FLEURY e FLEURY, 2001).

Na conjuntura mutável, as organizações não mais deverão competir apenas mediante produtos, mas por intermédio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com a combinação de capacidades complexas, visando a atender às competências organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001). “Do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização, e **valor social** para o indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.187, grifo do autor). Paiva e Melo (2008) enfatizam que comparativamente às Teorias da Organização Industrial e Baseada em Recursos, a Competição Baseada em Competências mostra-se mais completa, na medida em que analisa a competição como uma disputa dinâmica. Fernandes, Fleury e Mills (2006) ponderam que a competência organizacional seja definida como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, sendo difíceis de imitar, podendo ser transferidas a outras áreas, produtos ou serviços da empresa.

A gestão por competências faz parte de um sistema maior da gestão organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), pois a estrutura da empresa não é mais definida, sobremaneira, externamente, mas devem considerar a construção e a alavancagem das competências (LEITE e PORSSE, 2003), o que segundo os autores, possibilitará à organização uma vantagem competitiva. A curto prazo, essa vantagem se dará por meio de alianças competitivas, entretanto se a instituição deseja obter uma vantagem a longo prazo, esta depende da capacidade superior para identificar, criar e alavancar novas competências.

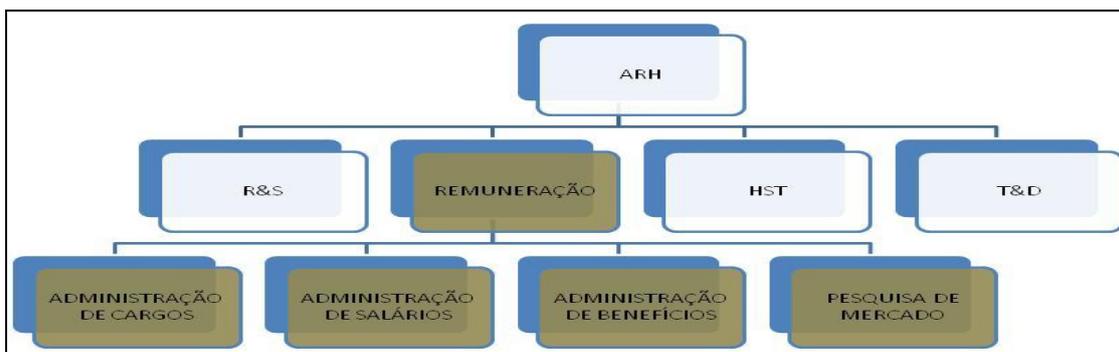
Ao se estabelecer uma estratégia de gestão pautada nas competências, há de se definir, também, os procedimentos de mensuração dessas competências, por meio de políticas bem definidas de avaliação de desempenho (PAIVA e MELO, 2009). Isto, segundo os autores, permite à organização definir com maior assertividade sua estrutura remuneratória.

## 2.2 – Sistemas de Remuneração

Em um contexto complexo “a escolha de um sistema de remuneração mais adequada à realidade organizacional não é tarefa simples” (SOUZA, *et al.*, 2005, p. 15), pois, segundo os autores, é exigida uma atenção muito cuidadosa com os aspectos mais sutis dentro do contexto organizacional, como, por exemplo, a cultura organizacional, não sendo suficiente, portanto, somente o conhecimento técnico.

Para Marras (2000), dentro da Administração de Recursos Humanos, o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários, é o responsável pela função de remuneração, conforme observado na figura 3. Ainda, para o autor, “pelo organograma, podemos observar que o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração” (MARRAS, 2000, pp. 91-92).

**Figura 3 - Organograma do setor de remuneração**



Ao se falar de remuneração, torna-se imprescindível o esclarecimento acerca do conceito de salário. Marras (2000) pondera que há vários conceitos para o termo salário, dependendo de sua forma de aplicabilidade ou como ele se apresenta aos empregados ou empregadores. A figura 4 apresenta algumas das principais definições sobre o termo salário.

**Figura 4 - Definições de Salário**

<b>Tipo de Salário</b>	<b>Definição</b>
1.Salário Nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2.Salário Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3.Salário Complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4.Salário Profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo médicos, engenheiros).
5.Salário Relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6.Salário Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Marras (2000, p. 92)

Mediante a gama de conceitos apresentados, verifica-se que o desenvolvimento e o gerenciamento de um sistema de remuneração é uma atividade extremamente difícil. Além de suscitar o interesse de todos na organização, conforme Souza *et al.* (2005, p.15) “pode ser instrumento de motivação ou de insatisfação, na medida em que um sistema mal delineado acarreta problemas e cria obstáculos à dinâmica organizacional”. Para Guimarães (1997) a intenção de permanência ou mudança de emprego são reflexos da satisfação dos empregados com seus trabalhos, com suas carreiras e suas remunerações, o que reforça a importância de estruturação de um sistema de remuneração que atenda a todos esses anseios dos colaboradores dentro da empresa.

Oliveira (2001) afirma que as práticas de recompensar aos empregados contribuem para a organização conseguir manter os talentos e os incentivar a atingirem altos níveis de desempenho. Sotomayor (2005) enfatiza que a satisfação do trabalhador com seu emprego não depende somente do salário, depende da localização da empresa, entre outros. Entretanto, quando trocam de emprego, a oferta de um melhor salário é principal justificativa.

A questão da remuneração, no século XX, preocupava-se, em primeiro plano, com o controle dos custos com salários; em segundo plano, com a necessidade de proporcionar incentivos financeiros aos colaboradores (SOUZA, *et al.* 2005). Todavia, no século XXI, tais preocupações não podem mais fazer parte das práticas das organizações, que objetivam o sucesso em um mercado deveras competitivo, pois conforme Oliveira (2001), o processo de

recompensa dos empregados deve ser construído a fim de alavancar o desempenho organizacional.

Como mencionado anteriormente, a estruturação de um sistema de remuneração não é tarefa fácil, porém extremamente relevante para a empresa, que deve estar atenta às situações internas e externas a ela, que podem afetar diretamente o sistema de remuneração (SOUZA, *et al.* 2005). Com as recessões, principalmente nos anos de 1990, as organizações passam a reestruturar seus processos de trabalho, suas relações sociais e, conseqüentemente, seus modelos de recompensas. Conforme Souza *et al.* (2005, p. 24) “o novo sistema é marcado pela busca do envolvimento do trabalhador e pelo estímulo ao desenvolvimento de novas competências”.

Situação que, no momento da estruturação de um sistema de remuneração, deve ser observadas é o seu alinhamento com a estratégia organizacional (SOUZA *et al.* 2005). Kaplan e Norton afirmam que

[...] A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Não vêem o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias. [...] Esse processo de alinhamento deve ser cíclico. (2006, p. 17)

Para o desenvolvimento de um sistema remuneratório que atenda às demandas dos colaboradores, vários requisitos precisam ser observados, dentre estes, cita-se o tempo de permanência na empresa e o grau de qualificação das pessoas. O que corroboram Filho, Mendes e Almeida (2004) ao afirmarem que para se estabelecer uma relação de causalidade entre características do contrato de trabalho e o valor do salário é necessário considerar vários fatores, primordialmente, o nível de escolaridade. Para Staduto, Bacchi e Bacha (2004) o grau de especialização está diretamente ligado ao tempo de permanência no emprego, pois, conforme os autores, os trabalhadores permanentes apresentam maior especialização do que os trabalhadores temporários. Mediante o contexto pondera-se sobre as formas de se estruturar o salário dos colaboradores. Porém deve-se considerar que na atualidade fala-se em remuneração por competências, e a qualificação, por si só, não é sinônimo de competência, de desempenho organizacional.

Para Marras (2000), o salário desenvolvido pautado em planos de estruturas fundamentadas nos limites exigências dos cargos, entende-se por sistema de salário tradicional, Souza *et al.* (2005), entendem essa forma como salário funcional. Mas a tendência da gestão de pessoas é estruturar o sistema remuneratório baseado na contribuição de cada colaborador para o sucesso organizacional, portanto apresenta-se a remuneração variável.

Embora a remuneração variável seja uma tendência geral (NETO, 2001), de acordo com o autor as empresas não podem pensar seus processos remuneratórios somente sob esse prisma, há de se considerar o contexto em que está inserida. Abrache e Conseuil (2004) sinalizam que algumas empresas atribuem ao corte de prêmios salariais a redução de custos, o que pode ensejar em aumento da competitividade, e logo esse movimento enfraquece, em alguns casos, a tendência por estruturas de salários variados, pois a variação salarial é subsidiada pelos ganhos de prêmios e benefícios salariais.

Para efeito deste trabalho foi abordado a remuneração funcional e a remuneração por competências, todavia tais abordagens não estão definidas na figura 4, pois na figura em referência apresenta-se, apenas, a conceituação de salário. E as abordagens funcional e por competência mostrará como se desenvolve o processo de construção da estrutura salarial, o que resultará em uma daquelas classificações contidas na figura 4.

### **2.2.1-Remuneração Funcional**

Muitas empresas, apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, ainda permanecem praticando a remuneração pautada nas tarefas dos cargos de seus empregados (SOUZA, *et al.* 2005), o que enseja na remuneração funcional.

Segundo Souza *et al.* (2005, p. 38), há, ainda, uma prevalência de empresas que acreditam que “para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um dado empregado é responsável. E uma vez que esse é comum a vários empregados, nada mais sensato que remunerá-los com o mesmo salário”. Nesse sistema, acredita-se, que o trabalho será bem realizado se as tarefas forem bem descritas e o empregado possuir requisitos necessários para sua execução.

Portanto, entende-se que a descrição precisa do conjunto de atividades para a execução dos serviços seja fator primordial para a construção de uma remuneração funcional (MARRAS, 2000; SOUZA *et al.* 2005). Esta etapa visa a medir a contribuição do cargo para o alcance do objetivo organizacional e recebe o nome de avaliação de cargos (SOUZA, *et al.* 2005).

Quando se fala em avaliação de cargos, torna-se prioritária a definição do que é tarefa, função e cargo (MARRAS, 2000). Para o autor tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo, e quando ocorrem similaridades entre diversas funções forma-se o cargo.

Para Souza *et al.* (2005, p. 39), “por definição, cargo é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Portanto, para o delineamento dos cargos, é preciso

obedecer a cinco momentos: levantamento e análise de funções; estruturação; titulação; descrição e especificação de cargos.

O levantamento e análise de funções iniciam com um levantamento preciso das tarefas que compõem cada cargo. Isso ocorre, geralmente, por meio de entrevistas, questionários, teste de verificação e observação (MARRAS, 2000; SOUZA *et al.* 2005).

Quanto a estruturação de cargos, Souza, *et al.* (2005) ponderam que podem ser estruturados de duas maneiras, cargo amplo (enriquecido) ou cargo restrito. Os cargos restritos são aqueles que tendem a serem mais mecânicos; em contrapartida, os cargos amplos abrigam um maior número de funções. Com a estruturação, a partir da concepção de cargos amplos, a empresa terá maior flexibilidade na utilização das pessoas, além de permitir maiores oportunidade aos empregados. Após a estruturação, o cargo requer um título. O nome desse cargo, para Souza *et al.* (2005 p. 41) “deve dar uma idéia do trabalho executado, sendo, de preferência, breve e de fácil uso”.

O próximo passo é descrever o cargo em questão, ou seja, dizer o que faz o seu ocupante, como e por que faz determinada atividade (MARRAS, 2000; SOUZA *et al.* 2005). Ainda, segundo os autores, as atividades dos cargos precisam ser pormenorizadas, o que resulta na especificação do cargo, situação que permite dizer quais são os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições. Após a execução coordenada desses cinco momentos, passa-se à avaliação do cargo.

A avaliação de cargos estabelece uma hierarquização, observando sua importância na consecução dos objetivos organizacionais. Vários são os sistemas que permitem avaliar os cargos. Souza *et al.* (2005) afirmam que esses sistemas podem ser agrupados em duas categorias: os sistemas não-quantitativos e os quantitativos.

Segundo Souza *et al.* (2005) “os sistemas não-quantitativos são o método de escalonamento e o método de graus predeterminados, conforme figura 5. [...] Os sistemas quantitativos, por sua vez, são: de comparação de fatores e por pontos”, de acordo com a figura 6.

**Figura 5 - Métodos não-quantitativos de avaliação de cargos**

Escalonamento	Graus predeterminados	
A hierarquia de cargos se dá sem indicação do grau de diferença entre eles. Há apenas indicação de que um cargo é mais ou menos importante para a organização do que outro.	A hierarquia de cargos se dá em função de um número de categorias, com definições escritas para cada grau, de tal maneira que a escala prefixada torna-se um padrão contra o qual os cargos são avaliados.	
	Grau	Definição
Cargo X (menos importante)	1	Cargos eminentemente rotineiros não exigindo experiência prévia.
Cargo Y (2º menos importante)	2	Cargos compostos por tarefas variadas, porém padronizadas, exigindo experiência de seis a 12 meses.
Cargo Z (3º menos importante)	3	Cargos compostos por tarefas que demandam a aplicação de procedimentos diversificados, exigindo experiência de um a dois anos.
Cargo W (4º menos importante)	4	Cargos responsáveis pela elaboração de trabalhos eminentemente técnicos, exigindo experiência de dois a cinco anos.
Cargo P (mais importante)	5	Cargos responsáveis pelo planejamento, coordenação e integração de atividades que se renovam em sua natureza, com frequência, exigindo experiência superior a cinco anos.

Fonte: Souza *et al.* (2005, p. 44)

**Figura 6 - Métodos quantitativos de avaliação de cargos**

Comparação de fatores						Pontos						
A hierarquização de cargos se dá por meio da comparação de cada cargo com os demais, proporcionando uma escala de classificação relacionada com os valores salariais pagos.						A hierarquização de cargos se dá em função do somatório de pontos obtidos pelo cargo quando de sua avaliação nos diversos graus dos fatores de avaliação.						
Fatores						Fator	Grau					
Salário (R\$)	Formação Acadêmica	Experiência	Complexidade	Iniciativa	Resp. erro téc.		1	2	3	4	5	6
816	Cargo 1		Cargo 1	Cargo 1		Formação acadêmica						
1.714		Cargo 4			Cargo 4		17	30	54	95	170	-
2.000	Cargo 2		Cargo 2	Cargo 2			Complexidade					
2.308		Cargo 3			Cargo 3			23	36	58	92	145
3.000		Cargo 2			Cargo 2							
3.200						Experiência						
3.462	Cargo 3	Cargo 1	Cargo 3	Cargo 3	Cargo 1		30	53	95	169	300	-
6.856	Cargo 4		Cargo 4	Cargo 4		Iniciativa	20	32	50	80	126	200
						Resp. erro tec.	10	18	32	56	100	-

Fonte: Souza *et al.* (2005, p. 45)

A pesquisa salarial, também, deve estar presente na elaboração de um sistema de remuneração. Conforme Souza *et al.* (2005) “a pesquisa salarial capta o salário corrente no

mercado de trabalho”, pois, ainda de acordo com os autores, a pesquisa salarial fomenta a coleta de dados sobre o mercado e o utiliza para o gerenciamento da remuneração.

A pesquisa salarial deve estar de acordo com os princípios estabelecidos pela metodologia de pesquisa. Portanto, deve definir como e o quê deve ser observado. Envolve três etapas: planejamento, execução e relato (SOUZA, *et al.* 2005).

Na etapa do planejamento, delimita-se o universo de abrangência do mercado, resultando no estabelecimento da amostra a ser pesquisada. A definição dos cargos que serão foco da pesquisa, também ocorre nesta etapa, como conclusão dessa etapa há a definição da forma de coleta e tratamento dos dados coletados.

O momento da realização da pesquisa nas empresas definidas pela amostra estabelecida na etapa de planejamento consiste na execução. Nessa etapa, serão coletados, tratados e analisados os dados, utilizando métodos estatísticos. Na sequência, deve ser realizada a comunicação.

Para concluir a elaboração de um sistema remuneração tradicional, utiliza-se a estrutura salarial, que segundo Souza *et al.* (2005), nesse momento são conjugados os dados de avaliação de cargos com os da pesquisa salarial e são estabelecidos os salários para os cargos da empresa. Os autores sinalizam que “a estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função de uma crescente valorização dos cargos, resultante de um processo de avaliação”. Marras (2000, p. 124) afirma que

[...] a estrutura salarial é um conjunto de diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente para atender a uma política previamente desejada.

Souza *et al.* (2005) ponderam que a estrutura salarial, antes de ser uma questão técnica, é inicialmente, uma questão de política da empresa. No tocante à questão técnica, ressalte-se: a curva de referência e a classe salarial.

A curva de referência é a linha resultante da equação de regressão obtida pelo alinhamento de salários com a avaliação de cargos. A curva de referência é o reflexo da política que a empresa decide adotar em relação ao mercado (Souza *et al.* 2005). E segundo os autores, as classes salariais são o resultado do agrupamento de cargos que terão o mesmo tratamento salarial.

### **2.2.2 - Remuneração por Competências**

À medida que os pressupostos que sustentam a prática funcional da gestão de pessoas vêm-se rompidas, com a intensificação da velocidade das mudanças nas organizações, a

prática de compensação, ora utilizada, passa a se demonstrar inadequada (HIPÓLITO, 2002).

Pois conforme o autor

[...] neste novo cenário empresarial, não se espera mais das pessoas apenas a reprodução de atividades prescritas em seu cargo. Pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem esses limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados (HIPÓLITO, p.28, 2002).

Portanto, o desafio então, passa a ser a estruturação de modelos de remuneração que contemple essa nova perspectiva. (HIPÓLITO, 2002) e Souza *et al.* (2005) consideram que a remuneração por competência atenda essa nova demanda organizacional dentro da gestão de pessoas. Hipólito (2002) salienta que as formas de recompensas que surgem devem, portanto, ser capazes de reconhecer as diferenças individuais e os variados ritmos que as pessoas têm, em assumir responsabilidades, uma vez que estes aspectos contribuem de maneiras diferentes para a organização. O autor entende que critérios flexíveis que acompanhem as mudanças na empresa e no mercado precisam ser observados e, tudo isso acarreta em uma diminuição continuada da parcela fixa e um acréscimo da parcela variável no processo remuneratório.

Hipólito (2002, p. 29) argumenta que “uma primeira tentativa de equacionar a gestão de remuneração fixa em ambientes dinâmicos, contemplando as diferenças individuais, consistiu em mudar o foco de análise do cargo para as pessoas”, o que versa, conforme o autor, no pagamento por habilidades no nível operacional e no pagamento por competências no nível não operacional. No entanto, a remuneração por habilidades ou competências apresenta diversas questões não equacionadas, sendo que a principal delas incide na dificuldade em estabelecer uma relação direta entre a aquisição de habilidades ou competências e a contribuição dos profissionais (HIPÓLITO, 2002). E, de acordo com o autor essas contribuições são o que darão subsídios à nova forma de recompensar os colaboradores.

A remuneração por competências segundo Ribeiro, Guimarães e Souza (2002), constitui um dos elementos da gestão baseada nas competências, caracterizando-se, portanto, numa alternativa de remuneração variável, que surge como resultado do movimento de flexibilização das relações trabalhistas no mundo contemporâneo. Os autores e Neto (2006) concordam com Hipólito, pois para eles, na remuneração por competências, enseja uma mudança de foco da função/cargo para as pessoas. Portanto a gestão de pessoas assume um papel importante que é o de fomentar a sinergia, a flexibilidade e adaptabilidade à empresa.

Vaz (2002) entende que a competência pode ser compreendida, tanto como insumo, que enseja estoque de conhecimentos, habilidades, atitudes etc., inerentes ao indivíduo, quanto como produto, isto é, o desempenho real observável. Neto (2006) entende que remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de

informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O novo conceito resgata as diferenças – as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa (NETO, 2006).

Neto e Marques (2004) entendem que o interesse da remuneração por competências é resultado da interação de diversos fatores: (a) a demanda por profissionais mais qualificados; (b) o crescimento do número de empresas de conhecimento intensivo (alta tecnologia); (c) a implantação de sistemas flexíveis se uma estrutura hierárquica rígida; (d) a experiência com a remuneração por habilidades na área operacional; (e) a popularidade do conceito de competências essenciais.

Com relação à adaptabilidade, Ribeiro; Guimarães e Souza (2002); e Heinski e Pereira (2008) afirmam que a remuneração por competências é adequada para empresas com projeto organizacional avançado, estrutura horizontalizada, equipes autogerenciadas e estilo de administração participativa ou que passaram por projetos de reestruturação e necessitam dar sustentação às mudanças. Porém Hipólito (2002) alerta que a dificuldade de mensurar o quanto as competências individuais têm contribuído para o resultado organizacional é um fator complicador nesse processo, principalmente, quando as atividades se tornam mais complexas.

Conforme Hipólito (2002) para se estruturar uma metodologia de remuneração pautada em competências, a sistematização de um processo de avaliação de desempenho é entendida como primordial. Heinski e Pereira (2008) corroboram ao afirmarem que para que a remuneração por competência fique completa, se faz necessário implementar um sistema de avaliação de desempenho com foco em competências. Esse sistema deve fundamentar-se em uma escala de avaliação que considere níveis de proficiência, e estes devem colaborar para o resultado organizacional.

Vaz (2002) enfatiza que existem várias pesquisas, principalmente, nos Estados Unidos da América, que tiveram como objeto empresas que remuneram seus colaboradores baseadas em competências, e que o resultado que se tem lá é muito satisfatório: aumento da produtividade, melhoria da qualidade, ampliação das vendas, redução do *turnover*, o que conseqüentemente, redundam em colaboradores mais comprometidos com o desempenho organizacional.

### **3 - METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia desta pesquisa desenvolveu-se da seguinte maneira:

### **3.1 – Caracterização do *Locus* da Pesquisa**

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), criado em 22 de dezembro de 1981 por meio da Lei Complementar Federal n.º 041/81, tem por função política resolver conflitos, fazer justiça ou dizer o Direito com fundamentos na aplicação das leis.

Porém, para o real cumprimento de seu papel, desenvolve atividades e presta serviços nos âmbitos administrativo e jurisdicional, compreendidos, respectivamente, em área meio e área fim. A indissociação de ambas torna-se impraticável, pois, caso ocorra, o resultado seria a fragmentação do sistema, o que geraria um baixo desempenho. Portanto, verifica-se a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que gerencie essas nuances.

A área Judiciária (área fim) está dividida em Primeiro e Segundo Grau. O Primeiro Grau é formado por Comarcas de Primeira, Segunda e Terceira Entrâncias, classificadas pelos seguintes critérios: número de habitantes e eleitores, receita tributária, movimento forense e situação geográfica, sendo as comarcas de terceira entrância as maiores em termo de estrutura, infraestrutura e volume de ações e, conseqüentemente de Varas Judiciárias.

O Segundo Grau, área de atuação jurídica dos Desembargadores, é formado pelas Primeira e Segunda Câmaras Cíveis, Primeira e Segunda Câmaras Especiais, Câmara Criminal e Câmara de Férias.

A área Administrativa (área meio) é dirigida pelo Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça, eleitos dentre os membros mais antigos, para um mandato de dois anos. A estrutura organizacional administrativa do PJRO apresenta um desenho funcional e é composta por 27 unidades localizadas no Tribunal de Justiça, com sede em Porto Velho, capital do Estado. Dentre essas unidades tem-se a Secretaria Administrativa - SA, que por sua vez agrega o Departamento de Recursos Humanos – DRH, que em função do tema desta pesquisa foi definido como uma das principais áreas afetadas desse estudo.

### **3.2 – Questões de Pesquisa**

Conforme Creswell (2007, p.117), “em um estudo qualitativo, os investigadores mencionam as questões de pesquisa”, acrescentando que essas “questões de pesquisa assumem duas formas: uma questão central e sub-questões associadas”. Portanto, buscou-se responder neste estudo a seguinte questão central:

**Como está se estruturando o processo de Gestão por Competências após a implantação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia?**

As questões relacionadas foram:

- Por que se realizou a elaboração de um novo plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?
- Como se desenvolveu a elaboração do atual plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?
- O que se pretendia com a estruturação do atual plano de cargos, carreiras e salários?
- Como se desenvolve o processo de implantação do modelo de gestão baseada em competências?
- Há relação entre o atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários e a implantação do modelo de gestão por competências no TJRO?

### **3.3 – Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa**

A pesquisa caracterizou-se como básica, pois visou à geração de conhecimento científico, para futuramente subsidiar um estudo aplicado.

### **3.4 – Forma de Abordagem da Pesquisa**

Quanto à abordagem, esta pesquisa teve um caráter qualitativo, uma vez que se pretendeu pesquisar como está se estruturando o processo da Gestão por Competências após a implantação do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Portanto a percepção dos servidores do TJRO em relação ao atual PCCS e a implementação do modelo de gestão baseado em competências será o pano de fundo para que se responda o questionamento em tela. Em função disto, torna-se impraticável a separação entre a subjetividade e objetividade. Corroborando Gil (1999) afirma que para um questionamento que apresenta indissociabilidade entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que está no foco da pesquisa, reforça a dificuldade de traduzi-lo em números, logo a abordagem qualitativa se torna mais adequada.

Flick (2009, p, 20) atribui à “crescente individualização das formas de vida e dos padrões biográficos e a dissolução de velhas desigualdades sociais dentro da nova diversidade de ambientes”; uma razão para se utilizar uma abordagem qualitativa. Ao se observar o problema que subsidiou este estudo, evidenciou-se as características mencionadas pelo autor. Ainda segundo o mesmo “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida” (FLICK, 2009, p. 21). A necessidade de os pesquisadores entrarem nos novos contextos e perspectivas sociais devido

às mudanças sociais aceleradas corrobora para opção de uma abordagem qualitativa (FLICK, 2009).

Triviños (2009) alega que as pesquisas qualitativas, preocupam-se com o processo que se desenvolve com o fenômeno pesquisado, e não somente com o resultado e o produto que este gera. O problema que norteou esta pesquisa traz consigo aquela preocupação.

Creswell (2007) acrescenta, ainda, que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação; constituindo-se em grande parte num processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo, por meio da interação contínua entre pesquisador-participante a fim de encontrar perspectivas e significados dos participantes, o que se pretendeu nesta proposta de pesquisa, justificando-se, portanto, a utilização da pesquisa qualitativa no desenvolvimento deste estudo.

### **3.5 – Quanto ao Objetivo de Pesquisa**

Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa teve um caráter exploratório, que segundo Gil (1999) fornece ao pesquisador maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito e, conforme Severino (2007), auxilia o pesquisador a delimitar o campo de trabalho, por meio do mapeamento das condições de manifestação do objeto pesquisado. Ainda para este último autor, a pesquisa exploratória é uma preparação para a pesquisa explicativa.

Além de exploratória, esta pesquisa é, também, explicativa, que de acordo com Severino (2007) “é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação de métodos experimentais/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos”.

### **3.6 – Quanto aos Procedimentos Técnicos de Pesquisa**

Esta pesquisa foi constituída sob o auxílio dos seguintes procedimentos e técnicas de pesquisa: revisão da literatura, realizada por meio de artigos e um estudo de caso do processo de desenvolvimento e implantação do atual plano de cargos, carreiras, salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

O estudo de caso refere-se ao exame do mundo real como ele existe em seu ambiente natural. “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2005, p. 26). O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma

ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

Triviños (2009, p, 132) afirma que “entre os tipos de pesquisa qualitativa características, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”. Para Yin (2005) a tendência do estudo de caso de tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o torna um procedimento cientificamente confiável.

Yin (2005) chama a atenção para a abrangência do estudo de caso, que trata da lógica do planejamento da pesquisa, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise de cada um, o que o caracteriza com uma estratégia de pesquisa com ampla representatividade.

### **3.6.1 - Protocolo Para o Estudo de Caso**

Yin (2005) enfatiza que o protocolo é um das principais meios para ampliar a confiabilidade do estudo de caso, pois ele atua como um orientador do pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Este estudo seguiu o seguinte protocolo: Após a definição do problema e dos objetivos que nortearam esta pesquisa, desenvolveu-se um estudo teórico sobre a temática. Em seguida definiu-se dentro do universo a amostra de pesquisa. Na sequência, estabeleceram-se os instrumentos de coleta de dados, sendo seguido pela definição da forma de tratamento dos dados coletados. E por fim procedeu-se o desenho do procedimento de campo (apresentação do pesquisador, pedido de acesso ao local de pesquisa e aplicação do questionário).

### **3.7 – Quanto ao Universo e Amostra da Pesquisa**

Com relação aos respondentes, esta pesquisa teve duas categorias, as quais foram pesquisadas de formas.

A primeira categoria de respondentes foi constituída de uma amostra por acessibilidade da população da Comissão de Elaboração do Novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Poder Judiciário de Rondônia, normatizado por meio da Portaria n. 318/2008-PR, publicada no Diário da Justiça do Estado n. 018/08 de 29/01/2008.

A segunda categoria de respondentes constituiu-se de servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Para a definição da amostra dos respondentes que compuseram a segunda categoria, utilizou-se a fórmula amostral – “amostragem probabilística simples”; a fórmula está descrita na figura 7. A população é constituída de 2.553 servidores da capital e comarcas do interior. No entanto, para efeito desta pesquisa, considerou-se somente os

servidores da capital, que totalizam um quantitativo de 1.370, que , após a aplicação da fórmula – “tamanho da amostra”, conforme figura 7, com uma margem de erro de 5%, definiu-se um quantitativo de 310 respondentes.

**Figura 7 - Fórmula - Tamanho da amostra**

<p>N=População  n=Tamanho da amostra  n°=Coeficiente  e=Margem de erro</p>	$n^{\circ} = (1 / e)^2$ $n = N \cdot n^{\circ} / N + n^{\circ}$
--	---

Fonte: Berni (2002)

### 3.8 – Coleta de Dados

Para Yin (2005, p. 126) “o uso de várias fontes de evidência nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”. A utilização de múltiplas fontes de evidência permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, uma triangulação de dados (YIN, 2005). Portanto a coleta de dados desta pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas, a saber: Pesquisa em documentos; por meio de uma tabela *likaert* e observação participante com os respondentes da segunda categoria e, entrevista semi-estruturada com os respondentes da primeira categoria.

Esta pesquisa obteve dados primários, coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas; da tabela *likert* e observação participante. Para Yin (2005) a observação participante é uma modalidade de observação em que o pesquisador assumir uma ~~vasta~~ gama de funções no *lócus* da pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos por meio de uma pesquisa nos seguintes documentos: o processo de desenvolvimento do plano de cargos, carreira e salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, a Lei Complementar Nº 568 de 29 de março de 2010 e Resolução Nº 14/2009 do TJRO.

### 3.9 - Organização e Tratamento dos Dados

Após coletados, os dados foram estruturados e organizados num banco de dados em planilha eletrônica; para análise e fomento do resultado que foi constituída por uma triangulação de dados, realizada da seguinte maneira: observando os dados conseguidos com a

tabela *likert*, entrevistas, documentos e observação, *a priori* separadamente. Em seguida, fez-se uma comparação entres esses dados.

Para Yin (2005), como o estudo admite várias fontes de coleta de dados, por meio da triangulação, o pesquisador tem a possibilidade de verificar a corroboração desses dados para um mesmo fato ou fenômeno. Ainda segundo o autor, a triangulação fomenta a validade do constructo.

### 3.10 – Relação entre as Questões de Pesquisa e as Fontes de Coleta de Dados

Com a relação entre as questões de pesquisa e as fontes de coleta de dados, pretendeu-se demonstrar por meio de qual fonte de coleta de dados cada questão foi respondida nesta pesquisa, conforme figura 8.

**Figura 8 - Relação das questões de pesquisa e as fontes de coleta de dados**

QUESTÕES DE PESQUISA	FONTE DE COLETA DE DADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que se realizou a elaboração de um novo plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi-estruturada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se desenvolveu a elaboração do plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi-estruturada</li> <li>• Pesquisa em documentos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que se pretendia com a estruturação do plano de cargos, carreiras e salários?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista semi-estruturada</li> <li>• Pesquisa em documentos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se desenvolve o processo de implantação do modelo de gestão baseada em competências?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela <i>Likert</i></li> <li>• Observação Participante</li> <li>• Pesquisa em documentos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há relação entre o atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários e a implantação do modelo de gestão por competências no TJRO?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela <i>Likert</i></li> <li>• Observação Participante</li> <li>• Pesquisa em documentos</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

### 3.11 – Validação do Instrumento de Pesquisa

Os instrumentos utilizados nesta pesquisa submeteram-se a um processo de validação. Inicialmente, às assertivas de 1 a 26, que compuseram a tabela *Likert*, aplicou-se teste de validação por meio da utilização do coeficiente *Alpha* de *Crombach*, obtendo o coeficiente de 0,918.

Os dados coletados permitiram ao pesquisador, por meio da técnica de estudo de caso, redigir um artigo preliminar sobre a temática para verificar se o instrumento de coleta de

dados atendia a necessidade desta pesquisa. A validação obedeceu ao estabelecido na figura 9, que conforme Yin (2005, p. 55), esses testes “vêm sendo comumente utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, uma vez que os estudos de caso representam uma dessas pesquisas”.

**Figura 9 - Táticas do estudo de caso por quatro testes de projeto.**

<b>Testes de caso</b>	<b>Tática do estudo</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada</b>
Validade do construto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizou-se fontes múltiplas de evidências</li> <li>• Estabeleceu-se encadeamento de evidências</li> <li>• O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chaves</li> </ul>	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fez adequação ao padrão</li> <li>• Fez construção da explanação</li> <li>• Estudou-se explicações concorrentes</li> </ul>	Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizou-se teoria em estudos de caso único</li> <li>• Utilizou-se lógica da reaplicação em estudos de casos múltiplos</li> </ul>	Artigo preliminar Relatório de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizou-se protocolo de estudo de caso</li> <li>• Desenvolveu-se um banco de dados para o estudo de caso</li> </ul>	Coleta de dados

Fonte: COSMOS Corporation (Apud, Yin, 2005, p. 55)

### **3.12 – Verificação e Acompanhamento**

Para assegurar a validade interna e externa da pesquisa, foram empregadas as seguintes estratégias:

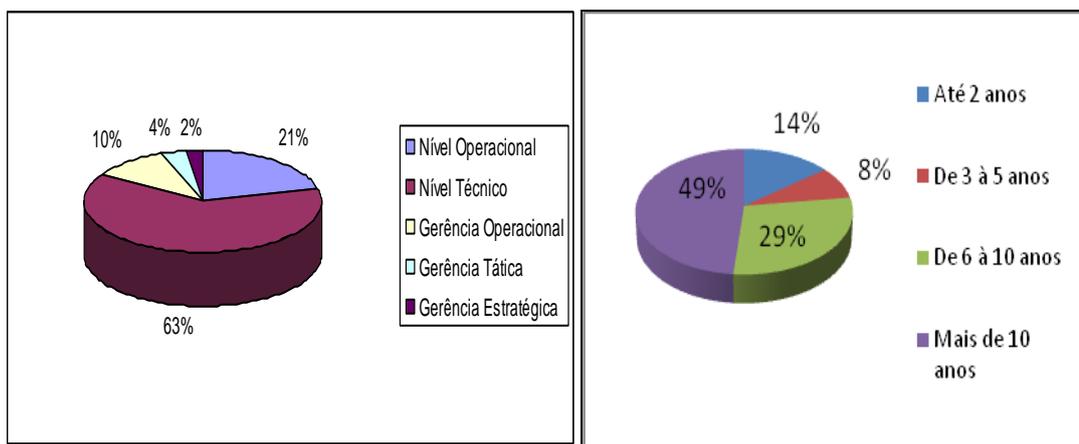
- Os dados foram coletados de fontes múltiplas;
- Um professor-doutor do PPGAMD atuou como examinador durante todo o desenvolvimento da pesquisa e como conferente durante o processo de análise, de forma que as interpretações da realidade e dos significados dos participantes traduzissem a veracidade dos dados;
- As descrições foram ricas, densas e detalhadas, de forma que qualquer pessoa interessada tenha uma estrutura sólida para comparação;
- Todas as fases desta pesquisa foram submetidas à investigação de um profissional com experiência em pesquisa qualitativa.

## 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 - Perfil dos Respondentes

Dos servidores que responderam esta pesquisa, 63% atuam no nível técnico do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, 21 % atuam em cargos de nível operacional e os demais dividem-se nas gerências estratégicas, táticas e operacionais da organização. Quanto ao tempo, verifica-se que um número expressivo dos servidores do TJRO já trabalham no judiciário rondoniense há mais de cinco anos (aproximadamente 80%). Estes dados são observáveis na figura 10..

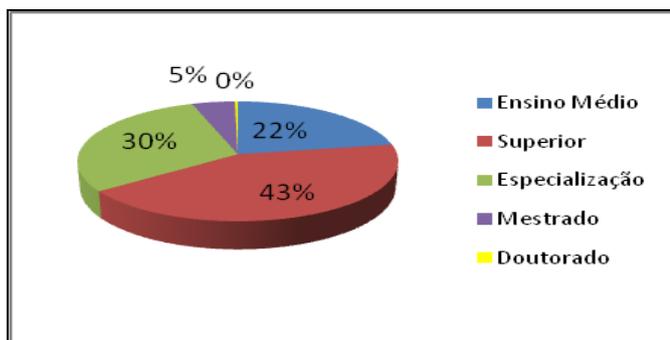
**Figura 10 - Nível de escolaridade dos cargos e tempo nos cargos.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se na pesquisa que um percentual de aproximadamente 80% dos respondentes têm formação universitária. Dentre esses, muitos já possuem o diploma de pós-graduação, conforme figura 11. O conhecimento, em tese, contribui para a melhor prestação dos serviços à sociedade, o que não deve ser confundido com acúmulo de titulação acadêmica, pois é o que comumente acontece: muitas pessoas pensam que o acúmulo de títulos é garantia de sucesso no desempenho organizacional. Sabe-se, no entanto, que as habilidades e atitudes não prescindem do conhecimento, com prejuízo de se cair no senso comum.

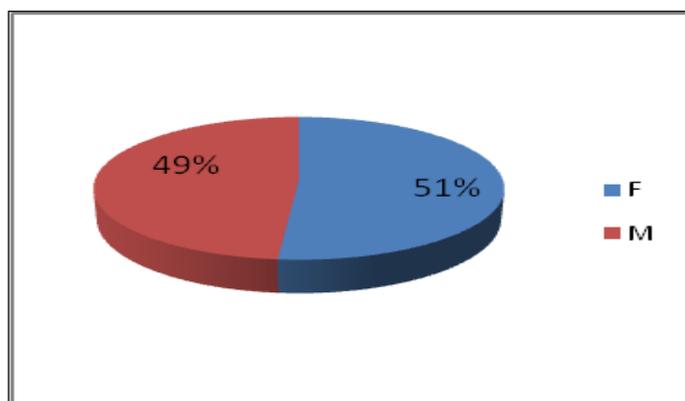
**Figura 11 - Nível de escolaridade dos respondentes.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

No que tange ao gênero dos respondentes, a pesquisa evidencia uma paridade entre homens e mulheres, de acordo com a figura 12. Essa informação retrata uma das grandes tendências nas organizações contemporâneas, que é a intensificação das mulheres no mercado de trabalho.

**Figura 12 - Gênero dos respondentes**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

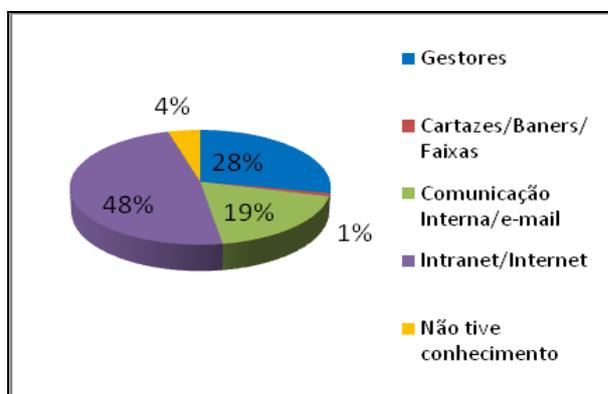
Portanto, conforme os dados demonstrados nas figuras 10, 11 e 12, esta pesquisa concluiu que os respondentes possuem o seguinte perfil: ocupam, em sua maioria, cargos de nível médio, mesmo possuindo formação superior, muito até com especialização e alguns com mestrado, o que contribuiu para precisão dos dados coletados durante a pesquisa com os respondentes, obtendo, inclusive, o coeficiente de 0,918 após aplicação do teste de validação por meio do coeficiente *Alpha de Crombach*. Outro aspecto que se pode verificar é a homogeneidade quanto ao gênero, no quadro de pessoal do TJRO, pois a diferença entre os percentuais de homens e mulheres é de apenas 2% maior para homens, o que se infere que as mulheres estão cada vez mais comprometidas com o seu crescimento profissional e,

consequentemente, estendendo sua influência na construção da sociedade, por meio de seu trabalho nas organizações.

#### 4.2 - Como os servidores do TJRO ficaram sabendo do atual PCCS e do processo de implantação da Gestão por Competências?

Quando questionados sobre como tomaram conhecimento do atual Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, 48% afirmaram ter tido conhecimento por meio da intranet/internet. Entretanto, um dado que chamou a atenção foi o seguinte: 4% dos respondentes afirmaram não terem tido conhecimento do atual PCCS, o que pode ser entendido como um contra-senso, já que conforme Zarifian (2003), para que se estabeleça o processo de gestão por competências, é necessário que todos tenham conhecimento de todas as escolhas e decisões da organização. A figura 13 apresenta como os servidores do TJRO ficaram sabendo do atual PCCS daquele Poder.

**Figura 13: Conhecimento sobre o PCCS.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A forma como os servidores do TJRO tomaram conhecimento sobre a implantação do processo de gestão por competências, também foi verificado por esta pesquisa, conforme a figura 14, que evidenciou que quase 80% dos respondentes souberam por meio dos seus gestores e da intranet/internet. Porém, o número de respondentes que alegaram desconhecimento é maior que o tópico anterior, atingindo o percentual de 12%, este dado é preocupante, pois uma das premissas de um modelo de gestão pautado em competências é exatamente a ampla ciência por parte de todos na organização, para que se tenha maior envolvimento e participação na sua implantação e manutenção.

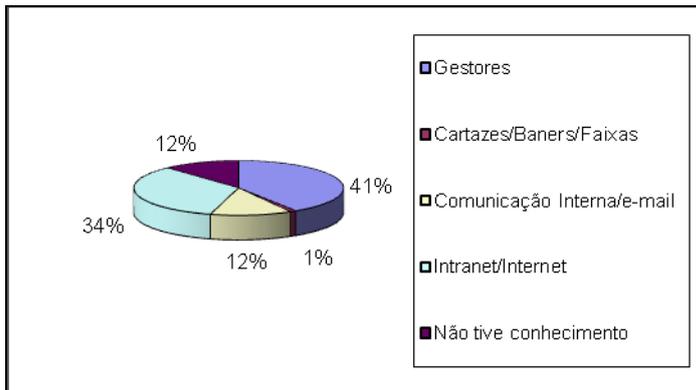
O dado anterior confronta o que pondera Bintencourt (2004) ao afirmar que a gestão por competências deve apresentar-se calçada numa construção contínua de estratégias e procedimentos que atinjam melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento, o que, possivelmente, não retrata a realidade desses respondentes que desconhecem o processo, causando assim prejuízo a sua implantação.

Outro dado relevante e que deve ser observado em estudos vindouros é o grau de efetividade das informações prestadas por meio da intranet/internet, uma vez que 49% dos respondentes afirmaram ter obtido conhecimento do atual PCCS pela internet/intranet, conforme figura 13, e 34% alegaram ter recebido informações sobre o processo de implantação do modelo de gestão pautado em competências da mesma forma, de acordo com a figura 14.

Com os dados obtidos nessas questões, o pesquisador pondera aqui sobre o processo de comunicação do TJRO, pois o estudo apresenta servidores que alegaram ignorância sobre seguintes assuntos: o atual PCCS e implantação do modelo de gestão pautado em competências, ambos no atual contexto daquela instituição são significativos. Ante o exposto, alguns questionamentos são suscitados, quais sejam: como se desenvolve a relação dos gestores do TJRO com seus subordinados? Até que ponto os processos que são implantados no TJRO são disseminados para todos os servidores? E por que, mesmo se tratando de projetos considerados estratégicos pela organização, muitos servidores afirmam ter conhecimento por meio da intranet/internet? Tais questionamentos não foram objetos deste estudo, entretanto, no momento da apresentação e análise dos dados, vieram à tona, porém a causa que os originou, a falha na comunicação, constitui em um problema perigoso para se implantar o processo de gestão baseado em competências.

Brandão *Et. al* (2008) consideram que a identificação das competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais é uma das etapas mais importantes no processo de gestão por competências. Porém, ao serem observadas as questões acima, percebe-se um distanciamento do que pondera o autor em tela. Portanto, aqueles questionamentos necessitam ser observados e respondidos na instituição para que tenha implantação efetiva da gestão por competências.

**Figura 14 - Conhecimento sobre o processo de Gestão por Competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

### **4.3 - Percepção dos Servidores com Relação à Gestão de Pessoas do TJRO**

A percepção dos servidores do TJRO com relação à gestão de pessoas foi outro aspecto que a pesquisa buscou identificar. Procurou-se nesse bloco de assertivas, identificar o grau de concordância dos respondentes quanto às políticas de valorização dos servidores; como eles observam o Departamento de Recursos Humanos quanto a sua importância no processo de sensibilização e envolvimento dos servidores nas estratégias do TJRO. O grau de percepção dos servidores obtidos com a pesquisa apresenta-se na figura 15.

**Figura 15 - Questões acerca da percepção dos servidores em relação à Gestão de Pessoas do TJRO.**

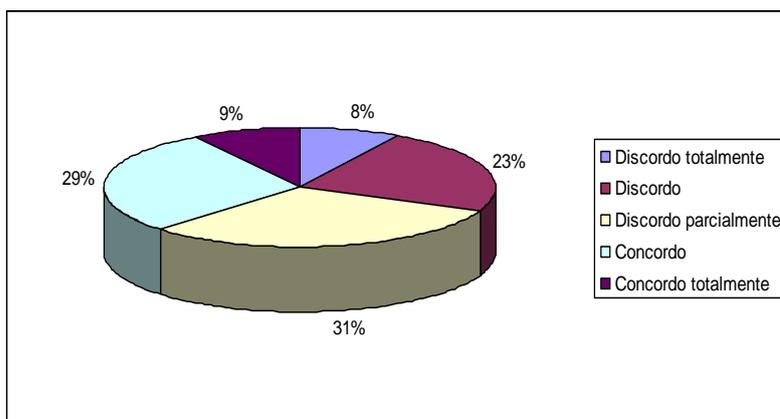
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	1	2	3	4	5	TOTAL
5 - O PJRO, com a implementação do Planejamento Estratégico, vem desenvolvendo políticas da valorização dos servidores.	20	123	103	54	11	311
	6%	40%	33%	17%	4%	100%
6 - Os servidores se sentem envolvidos no cumprimento da missão do PJRO. <b>“Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça”</b> .	24	77	88	100	22	311
	8%	25%	28%	32%	7%	100%
7 - Os servidores são parte importante para alcance da visão do PJRO. <b>“Ser uma instituição acessível, que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência”</b> .	11	29	45	98	128	311
	4%	9%	14%	32%	41%	100%
8 - Na atual conjuntura do PJRO, o DRH é uma unidade muito importante, pois desempenha função estratégica quanto à sensibilização e envolvimento dos servidores quanto à Estratégia deste Poder	26	72	96	89	28	311
	8%	23%	31%	29%	9%	100%
9 - A Gestão de Pessoas, no âmbito do Poder Judiciário, atua de forma estratégica, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional harmonioso.	47	85	95	58	26	311
	15%	27%	31%	19%	8%	100%
10 - O PJRO recompensa adequadamente o servidor através da remuneração, benefícios oferecidos e condições de trabalho.	59	95	96	49	12	311
	19%	31%	31%	16%	4%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A assertiva 8 foi isolada para efeito desta análise, para que fosse avaliada a percepção dos servidores quanto ao DRH, no que tange a sua função estratégica na organização. E o que se observa é seguinte: 31% dos respondentes não enxergam no departamento em referência uma unidade que desempenhe um papel estratégico na conjuntura atual do TJRO, de acordo com a figura 16. Portanto, o DRH não atua sensibilizando e envolvendo os servidores na sua estratégia, o que consiste em um problema grave ao processo de implantação da gestão por competências, tornando-se evidente um equívoco no processo de gestão de pessoas quando se realiza um paralelo com o que defende Hipólito (2002) ao afirmar que:

neste novo cenário empresarial, não se espera mais das pessoas apenas a reprodução de atividades prescritas em seu cargo. Pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem esses limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados (p.28, 2002).

**Figura 16 - Gráfico da assertiva 8 do bloco de gestão de pessoas.**



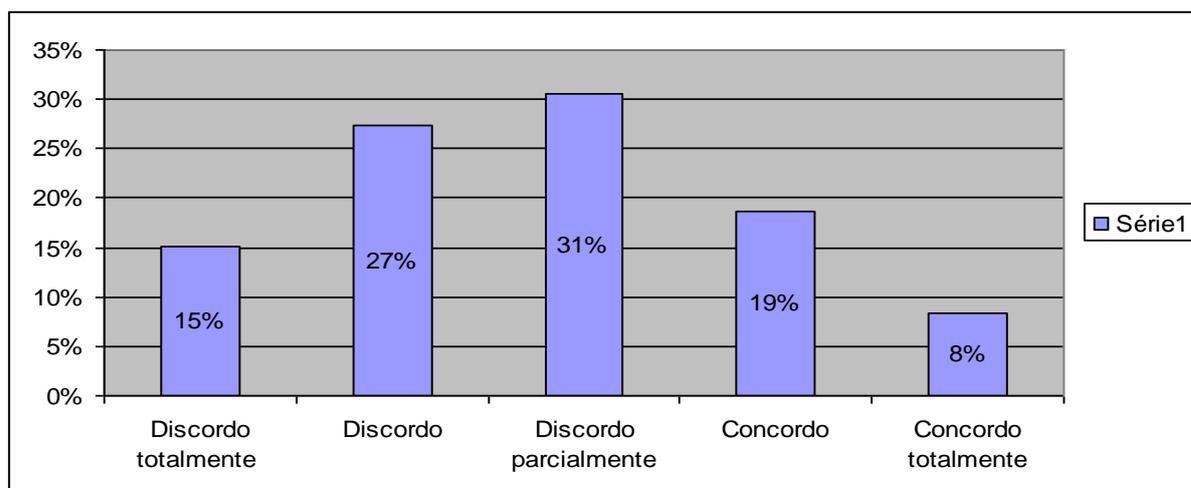
Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

Com fundamento no que defende Hipólito, verifica-se que o DRH do TJRO necessita observar com maior cautela os processos de inovação daquele Poder, a fim de conseguir agregar as pessoas para seu desenvolvimento. A assertiva 9 verificou a percepção dos servidores quanto a atuação estratégica do DRH e a sua colaboração para a manutenção de um clima organizacional positivo, apesar deste não ser o foco desta pesquisa. Ele é mencionado apenas por que, para a implantação de qualquer projeto dentro da organização, é necessário que o clima organizacional seja favorável.

O estudo sinaliza que somando os respondentes que discordam parcialmente, os que discordam e os que discordaram totalmente, têm-se um percentual de 73%, conforme figura 17. Mediante este dado, infere-se que a percepção dos servidores com relação ao DRH não é a mais indicada para uma organização que busca estar na vanguarda, pois segundo Santana (2008), a adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente, são imprescindíveis, contexto em que, de acordo com o mesmo autor, a Gestão de Pessoas passa a ter um papel estratégico (SANTANA, 2008).

Quando a pesquisa mostra que há, ainda, servidores no judiciário que desconhecem tanto o atual PCCS quanto o processo de implantação da Gestão por Competências, em grande parte isso é devido ao distanciamento do DRH de seu perfil desejado, ou seja, o estratégico.

**Figura 17 - Gráfico da assertiva 9 do bloco de gestão de pessoas.**



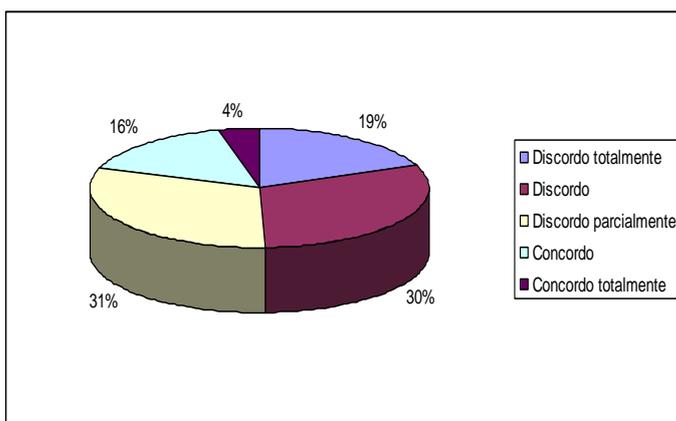
Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A assertiva 10 buscou identificar qual a percepção dos servidores com relação ao sistema de recompensas do TJRO, seja por meio de remuneração, benefícios e até mesmo com relação às condições de trabalho. O resultado apresentado pela pesquisa foi muito aquém do desejado para uma organização que necessita de seus servidores para o efetivo cumprimento de sua missão. Conforme a figura 18, somando-se os respondentes que discordaram parcialmente, discordaram e discordaram totalmente, obteve-se um percentual de 81%.

Portanto, na percepção dos servidores, as formas de recompensa que o TJRO oferece são inadequadas, e isso pode vir a resultar numa série de problemas que prejudicam o efetivo funcionamento da instituição, como por exemplo, o estabelecimento de um clima organizacional inadequado para a implantação de projetos de mudança, que neste caso é o foco desse estudo: a gestão por competências.

Ainda, com relação às recompensas, é possível inferir em função dos dados apresentados, que os servidores não ficaram satisfeitos com o atual PCCS, o que ficou evidente inclusive em outra fonte de dados desta pesquisa (a observação de um grupo focal, realizada com outro grupo de pessoas, as quais não compuseram a amostra que ponderou sobre as assertivas apresentadas nesse estudo). O resultado do grupo focal, depois de aplicada a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, foi o seguinte: “com o novo PCCS eu tive perda salarial, e os benefícios estabelecidos nele não atendem as nossas demandas” (GRUPO FOCAL, 2011).

**Figura 18 - Gráfico da assertiva 10 do bloco de gestão de pessoas.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

#### **4.4 - Porque se Realizou a Elaboração do Atual PCCS do TJRO?**

Os dados apresentados aqui são resultados de entrevistas semi-estruturadas com os membros da comissão que desenvolveu o atual PCCS.

Quando questionados sobre o porquê da realização e elaboração do atual PCCS do TJRO? Os entrevistados foram unânimes em afirmar que uma das justificativas mais contundentes para esse atual plano era a insatisfação dos servidores por vários motivos, como por exemplo, a progressão funcional comprometida, o tempo de vida do PCCS anterior já estava muito elevado, portanto, já não mais retratava a realidade do judiciário. A pressão do movimento sindical e o planejamento estratégico também contribuíram para sua elaboração. A seguir alguns trechos das entrevistas:

Necessidade dos servidores devido às progressões funcionais paradas dos servidores, pausa, e adequação dos cargos que não ocorreu com o passar do tempo, por exemplo, servidores estagnados num padrão (ENTREVISTADO A, 2011)

Pressão por parte do movimento sindical, até pelo tempo de vida do plano anterior, cujos dispositivos causavam muita insatisfação e a gestão não se mobilizava para este fim (ENTREVISTADO B, 2011)

Se comparado com os dados relacionado no item anterior, principalmente o atinente à assertiva 10, torna-se evidente um desencontro entre a pretensão da comissão de elaboração do atual PCCS e a percepção dos servidores.

Como forma de cumprimento de metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do TJRO, elaborado em 2007, o atual PCCS foi desenvolvido, segundo o Entrevistado C.

#### 4.5 - Como se Desenvolveu a Elaboração do Atual PCCS no TJRO?

A pesquisa buscou identificar como se desenvolveu o atual PCCS do TJRO, e isso foi possível por meio da entrevista semi-estruturada realizada com os membros da comissão que atuou na elaboração do plano.

Os membros da comissão mencionada acima afirmaram unanimemente em entrevista, que buscaram, inicialmente, identificar quais eram os anseios dos servidores do TJRO, já que um novo PCCS era um desejo de todos, e assim foi feito. Abriu-se um canal de comunicação com um formulário on-line onde os servidores postavam suas idéias, sugestões e cobranças. Após essa coleta, tabularam-se os dados e se definiu quais seriam os tópicos que o PCCS deveria apresentar.

Um dado interessante ouvido de um entrevistado foi o seguinte: “o DRH seria a unidade gestora para justificar as respostas dos servidores e defender sua inclusão ou exclusão da proposta que se construía, o mesmo ocorreu com o sindicato” (ENTREVISTADO B, 2011). Isso retrata o DRH como uma unidade estratégica no âmbito do TJRO, porém se confrontado esse trecho da entrevista com os dados obtidos acerca de percepção dos servidores com relação ao DRH, percebe-se um distanciamento do que fora definido ao DRH e qual percepção que os servidores têm, pois 31% dos respondentes afirmam não concordar que o DRH desempenhe, na atual conjuntura do TJRO, uma função estratégica.

O estudo de outros planos de cargos, carreiras e salários de outros tribunais, também englobou a metodologia para elaboração do atual PCCS do TJRO, é o que se confirma com trechos das entrevistas semi-estruturadas:

Solicitou-se aos demais tribunais de justiça que enviassem seus planos para trabalharmos em termos de propostas salariais dos demais dentro do país (ENTREVISTADO B, 2011).

Realizou-se uma pesquisa aos PCCS's de outros locais para que se tivesse uma noção do que estava sendo praticado em termos de salários no Brasil e, principalmente, na região norte (ENTREVISTADO D, 2011).

Pegou-se outros planos de cargos, carreiras e salários e tomou-se como base (ENTREVISTADO E, 2011).

A divisão das propostas recebidas pelos servidores em grandes áreas de concentração também foi uma prática utilizado pela comissão para se chegar ao atual PCCS, quais foram: capacitação, aposentadoria, gratificações, progressões e enquadramento funcional, este primando por uma maior flexibilidade para a lotação dos cargos.

Portanto, a pesquisa infere que o atual PCCS fora desenvolvido para atender a um anseio dos servidores do TJRO, e que, para tanto, abriu-se um canal de comunicação com os

servidores a fim de captar suas idéias, o que foi feito, em complemento estudo documental em planos de cargos, carreiras e salários de outros tribunais do país, na intenção de acompanhar a tendência praticada em termos salariais, sobremaneira, na região norte.

#### **4.6 - O que se Pretendia com o Desenvolvimento do Atual PCCS?**

O estudo traz aqui certo antagonismo com relação ao tópico anterior, pois neste os entrevistados afirmaram que um dos motivos mais contundentes foi o anseio dos servidores, ou seja, o descontentamento com o PCCS anterior. Entretanto, o entrevistado A (2011) afirma que as pretensões, para o atual plano, consistiam em dá mais atenção aos cargos superiores. Veja a seguir, trecho da entrevista que enfatiza tal afirmação - “observamos uma estrutura que vislumbrasse uma maior atenção para os cargos de nível superior, pois a tendência futura é só esse cargo (ENTREVISTADO A, 2011). Entretanto os servidores do TJRO ocupam cargos com nível de ensino fundamental, médio e superior, e quando se observa uma estrutura que potencializa somente um dos cargos, há de se questionar sobre os resultados que esse plano oferece.

É fato que somente um entrevistado trouxe essa afirmação, mas no contexto dessa pesquisa é um dado que merece ser observado, pois mais à frente o presente estudo mostra qual a percepção dos servidores com relação ao atual PCCS e, talvez, o resultado tenha sua influência iniciada aí.

Uma estrutura simples que atendesse as reivindicações (orçamentárias e financeiras), porém dentro dos limites legais, também foi uma pretensão da comissão no momento da elaboração do atual PCCS.

O Entrevistado C (2011) pondera sobre a perspectiva de retenção de talentos, entendendo que por meio de uma redução das discrepâncias entre os cargos isso é possível.

O Entrevistado D afirma que um dos motivos que deram causa ao desenvolvimento do atual PCCS do TJRO foi a tentativa de reduzir a diferença que havia entre a área fim e a área meio, pois havia uma disparidade salarial devido a uma gratificação que os servidores que trabalhavam na área meio ganhavam, que os da área fim não ganhavam. Portanto, a intenção da comissão foi, em suma, atender as expectativas e anseios dos servidores do TJRO.

#### **4.7 - Percepção dos Servidores com Relação à Gestão por Competência do TJRO**

A gestão por competência é foco dessa pesquisa e este estudo buscou identificar a percepção dos servidores quanto à gestão por competência do TJRO. Em termos mais específicos pretendeu-se tomar ciência sobre as ações que o TJRO implementa, que

contribuam para a efetiva implementação da gestão por competência, e também, caracterizar o grau de concordância dos servidores do TJRO para com a implementação da gestão por competências, conforme figura 19.

**Figura 19 - Questões acerca da percepção dos servidores em relação à Gestão por Competências do TJRO.**

GESTÃO POR COMPETÊNCIA	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
	1	2	3	4	5	
11 - O Poder Judiciário, por meio do DRH, assume uma política pautada na competência de seus colaboradores, planejando seus treinamentos de acordo as exigências das atividades do PJRO.	31 10%	99 32%	106 34%	64 21%	11 4%	311 100%
12 - O processo de avaliação de desempenho do PJRO é claro e objetivo, identificando as possíveis deficiências e quais as atividades necessárias para eliminá-las.	39 13%	122 39%	91 29%	48 15%	11 4%	311 100%
13 - O DRH desenvolve suas atividades observando a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores do judiciário.	42 14%	135 43%	100 32%	26 8%	8 3%	311 100%
14 - Na atual conjuntura, a lotação do servidor na organização considera a sua formação profissional.	75 24%	120 39%	82 26%	31 10%	3 1%	311 100%
15 - O alto desempenho do PJRO está vinculado ao conjunto sinérgico de conhecimento, habilidade e atitude.	24 8%	82 26%	122 39%	67 22%	16 5%	311 100%
16 - Os servidores dos PJRO, quando se defrontam com situações profissionais, sejam elas positivas ou negativas, eles agem baseados em seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes.	8 3%	50 16%	115 37%	115 37%	23 7%	311 100%
17 - Nas atividades do PJRO, há uma interação das iniciativas e responsabilidades com a inteligência adquirida por meio da vivência.	20 6%	51 16%	119 38%	97 31%	24 8%	311 100%

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A assertiva 11 do bloco de gestão por competências visou a identificar se as atividades do TJRO, por meio do DRH, são vinculadas a uma política que se firmasse nas competências dos servidores. Na percepção dos servidores, conforme a figura 20, 42% discordam de que o TJRO esteja atuando no sentido de intensificar as políticas em que as competências são observadas, principalmente, no que tange às atividades de treinamento.

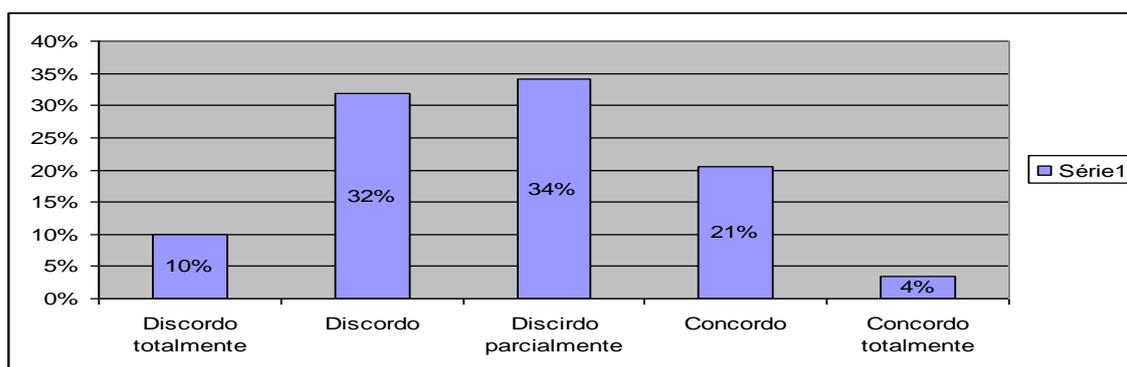
Esse dado é muito interessante, pois o TJRO está nesse momento implementando o processo de gestão por competência, sobremaneira primando pelo desenvolvimento de um programa de treinamento pautado em competências. Logo, esses dados remetem mais uma vez o pesquisador a questionar a eficácia do processo de comunicação do TJRO, questionamento, que mesmo não sendo foco dessa pesquisa, contribui para uma melhor análise deste trabalho.

Além da assertiva 11, o procedimento de observação participante foi utilizado para verificar quanto o TJRO observa as competências de seus colaboradores para fomentar os seus treinamentos, e o que se observou foi um processo de informações desencontradas, em que na maioria das vezes os servidores nem tinham conhecimento, e quando diziam ter, apresentavam uma visão equivocada acerca do processo e dos resultados iniciais que o processo trazia.

Tais dados, quando correlacionados com as teorias acerca da gestão por competências, torna-se visível o equívoco, pois a gestão por competência não é um processo de um grupo dentro da organização, mas algo que deve ser internalizado por todos dentro da instituição, e os dados desse estudo apontam para uma realidade díspare, ou seja, executa-se uma atividade por um grupo de trabalho, mas a percepção dos demais servidores está muito aquém do que realmente deva ser realizado.

Logo em resposta a um dos questionamentos específico desta pesquisa: **como se desenvolve o processo de implantação do modelo de gestão por baseado em competências?** A pesquisa demonstra que este modelo está sendo implantado de maneira imprópria, já que ficou claro com os dados da pesquisa, que premissas básicas para que se tenha gestão por competências, como por exemplo, a efetiva comunicação aos servidores e o efetivo papel do departamento de recursos humanos estão apresentando lacunas e com isso não conseguindo o efetivo envolvimento dos servidores.

**Figura 20 - Gráfico da assertiva 11 do bloco de gestão por competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

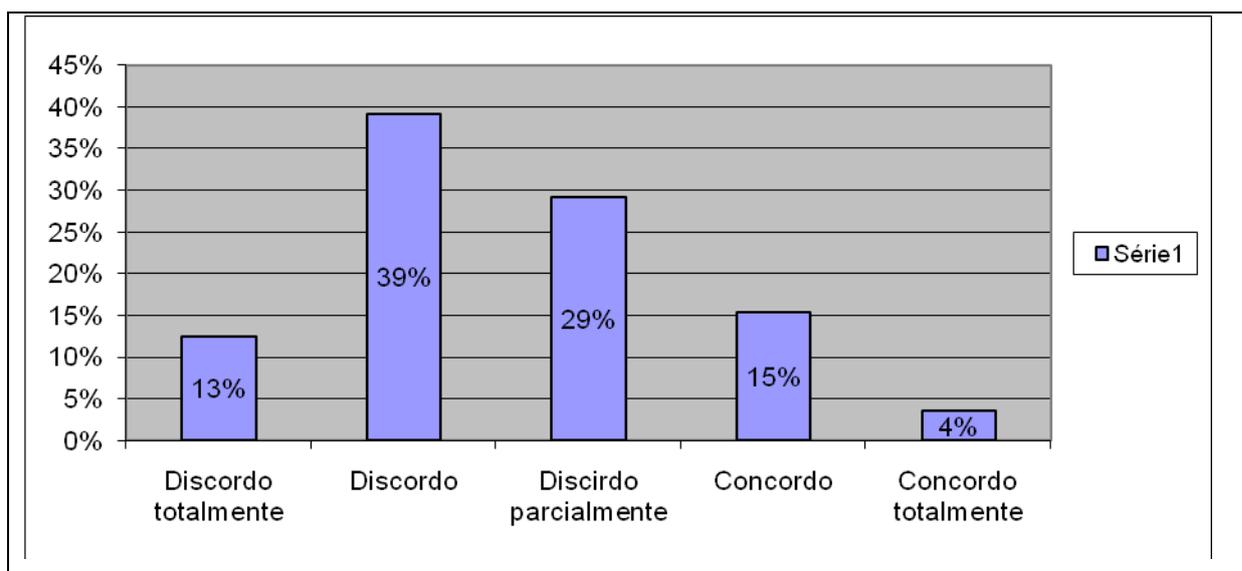
Fleury e Fleury (2001) enfatizam que o processo de gestão por competências resulta no alto desempenho; Farias e Brandão (2003) defendem que a gestão por competências é a expressão do desempenho profissional e, conforme Zarifian (2003), é destacada quando os indivíduos atuam as colocando em prática nas situações profissionais com as quais se

deparam, portanto, há de se avaliar o desempenho organizacional para que se tenha ciência da efetividade da sua gestão por competências.

Nesse contexto, a pesquisa buscou identificar o grau de concordância dos servidores do TJRO em relação ao processo de avaliação de desempenho, no que tange a clareza, objetividade e identificar as possíveis deficiências e atividades necessárias para eliminá-las. E foi evidenciado que 42% dos respondentes discordam de que a avaliação de desempenho do TJRO apresente as características mencionadas na assertiva, conforme mostra a figura 21.

Considerando o que os autores citados acima ponderam, percebe-se que a forma como está sendo implementado o processo de gestão por competências no TJRO, está indo de encontro com as teorias relatadas, o que pode vir a ser um fator relevante para problemas nesse processo.

**Figura 21 - Gráfico da assertiva 12 do bloco de gestão por competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

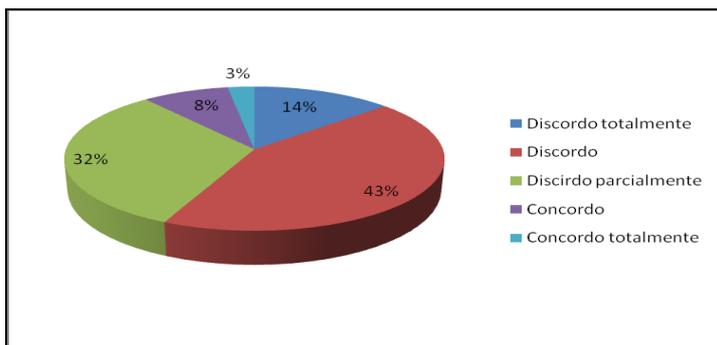
A assertiva 13 buscou identificar o grau de concordância dos servidores do TJRO, com relação às atividades do DRH no que diz respeito à combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores do judiciário. Ao se observar a figura 22, percebe-se que 57% dos respondentes discordam de que o DRH atue dessa maneira.

Portanto, a pesquisa infere que o processo de implementação da gestão por competência no TJRO apresenta inconsistências, pois quando a maioria dos membros da instituição não concorda de que as atividades desenvolvidas estejam contribuindo para uma perfeita implementação desse processo, algo está em desacordo. E somado a essa discordância

dos servidores, a observação participante feita por este pesquisador, evidenciou a falta de comunicação na organização no que tange ao processo de gestão por competências.

Um dos requisitos importantes no processo de gestão por competências é o envolvimento de todos os membros da organização, e torna-se evidente, por meio do resultado desta pesquisa, que isto não está ocorrendo no TJRO.

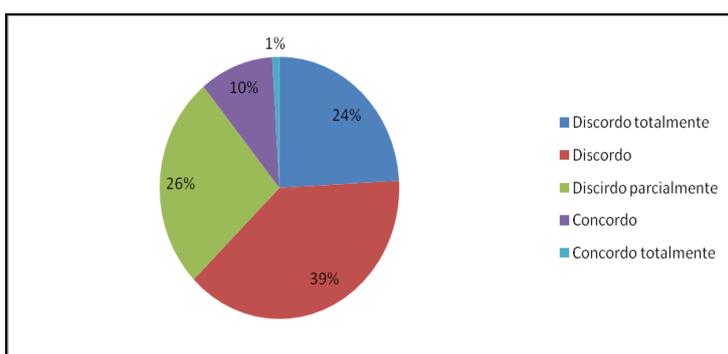
**Figura 22 - Gráfico da assertiva 13 do bloco de gestão por competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

Dentro do processo de gestão por competências uma das perspectivas a ser considerada é a formação dos servidores no momento das suas lotações. A assertiva 14 demonstra a percepção dos servidores do TJRO quanto a essa perspectiva, de acordo com a figura 23, 63% dos respondentes não concordam que o TJRO atue dessa forma.

**Figura 23 - Gráfico da assertiva 14 do bloco de gestão por competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

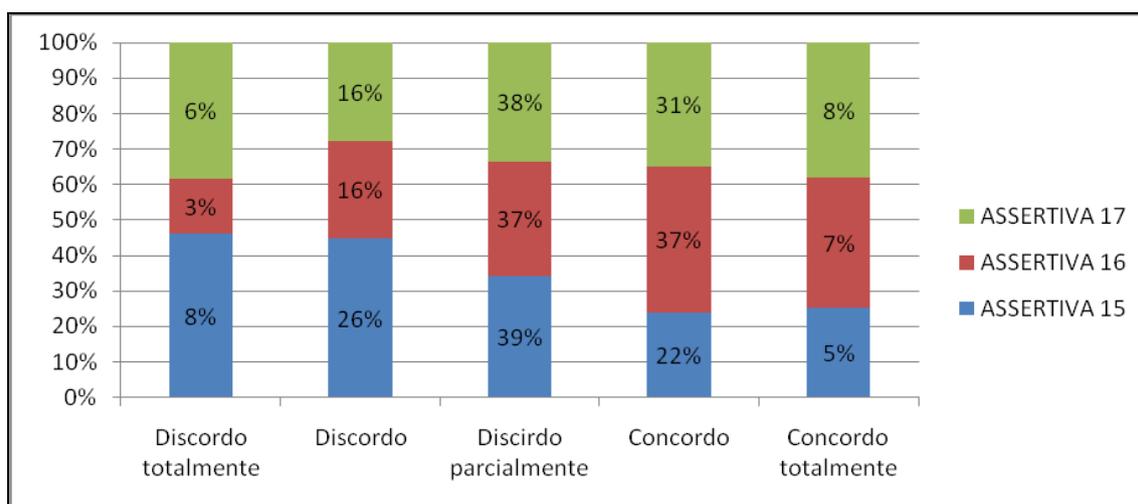
Para finalizar o bloco de assertivas que versam sobre gestão por competências, é importante salientar que estas buscaram identificar o grau de concordâncias dos servidores do TJRO quanto à vinculação do desempenho organizacional à combinação sinérgica de conhecimento, habilidade e atitude com a assertiva 15. Com a assertiva 16, buscou-se saber se os servidores do TJRO, quando se defrontam com situações profissionais, sejam elas positivas

ou negativas, agem baseados em seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes. Tal assertiva é corroborada com Zarifian (2003) ao afirmar que as competências são destacadas quando as pessoas atuam em função das situações profissionais com as quais se defrontam. A assertiva 17 pesquisou o grau de concordância dos respondentes no que tange à interação das iniciativas e responsabilidades com a inteligência adquirida por meio da vivência nas atividades do TJRO.

Como resultado da assertiva 15, apurou-se que 34% dos servidores não concordam que o desempenho do TJRO seja consequência de uma interação entre conhecimento, habilidade e atitudes, conforme demonstra a figura 24. Porém, como resposta para a assertiva 16, que buscou saber se os servidores agem, no seu cotidiano laboral, baseados em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, obtiveram-se que, 44% concordam. Esse fato gera um antagonismo à assertiva anterior, remetendo o pesquisador a ponderar sobre esse desencontro de perspectiva, situação que foge ao que pregam Brandão e Guimarães (2001), ao afirmarem que a gestão por competência faz parte de um sistema maior da gestão organizacional, em que organização e indivíduos buscam um objetivo comum que é o auto-desempenho alto desempenho.

Os servidores entendem que nas atividades do TJRO, há uma interação das iniciativas e responsabilidades com a inteligência adquirida no cotidiano organizacional, pois 39 % afirmam concordar, conforme apresenta a figura 24.

**Figura 24 - Gráfico das assertivas 15, 16 e 17 do bloco de gestão por competências.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

#### 4.8 - Percepção dos Servidores com Relação ao Sistema de Remuneração do TJRO

O problema que norteou esta pesquisa buscou identificar como está se estruturando o processo de Gestão por Competências após a implantação do atual PCCS do TJRO. Portanto, este estudo pretendeu identificar qual a percepção dos servidores do TJRO quanto ao atual PCCS, conforme figura 25.

**Figura 25-Questões acerca da percepção dos servidores em relação ao Sistema de Remuneração do TJRO**

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
	1	2	3	4	5	
18 - Com a implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO, houve uma maior valorização das competências dos servidores.	44	99	96	62	10	311
	14%	32%	31%	20%	3%	100%
19 - A atual estrutura do plano de cargos, carreiras e salários está subsidiada, principalmente, na descrição dos cargos.	24	115	106	60	6	311
	8%	37%	34%	19%	2%	100%
20 - O atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO contempla uma política de retenção de talentos.	55	131	88	37	0	311
	18%	42%	28%	12%	0%	100%
21 - O plano de cargos, carreiras e salários do PJRO contemplou as situações internas e externas, visando proporcionar um sistema de remuneração atrativo aos servidores.	37	127	100	46	1	311
	12%	41%	32%	15%	0%	100%
22 - O atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO está alicerçado na perspectiva de uma gestão de pessoas dinâmica e complexa.	28	130	104	47	2	311
	9%	42%	33%	15%	1%	100%
23 - Com o atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO, as habilidades de cada servidor é observada e premiada.	92	123	72	19	5	311
	30%	40%	23%	6%	2%	100%
24 - Minha contribuição é fundamental para a realização dos resultados coletivos.	5	16	37	141	112	311
	2%	5%	12%	45%	36%	100%
25 - Os servidores do PJRO se envolveram mais no atingimento da missão organizacional, após a implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários.	43	94	112	55	7	311
	14%	30%	36%	18%	2%	100%
26 - Com a implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários, os servidores do PJRO sentiram-se mais interessados em permanecer em seus empregos.	47	94	82	74	14	311
	15%	30%	26%	24%	5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

Ao realizar a entrevista semi-estruturada, este estudo indagou se a comissão tinha ciência do planejamento estratégico do TJRO, que tem como um de seus objetivos maiores implantar o processo de gestão por competências. Todos os entrevistados afirmaram ter conhecimento, porém apresentaram uma divergência quando questionados se no momento da

elaboração do atual PCCS eles consideraram o objetivo em tela. Os Entrevistados A, B, C e D foram enfáticos em responder que consideraram sim, no momento da elaboração o objetivo que trata da gestão por competências, entretanto, o Entrevistado E respondeu que tinha conhecimento do objetivo em evidência, mas não o consideraram no momento da elaboração. A seguir trechos de algumas das entrevistas:

Sim tínhamos ciência do Planejamento Estratégico do TJRO, e que nele há um objetivo que trata da implantação do processo de gestão por competências. quando estávamos trabalhando no plano consideramos esse objetivo, tanto é que trabalhou-se para instituir a progressão pautada no mérito (ENTREVISTADO A, 2011).

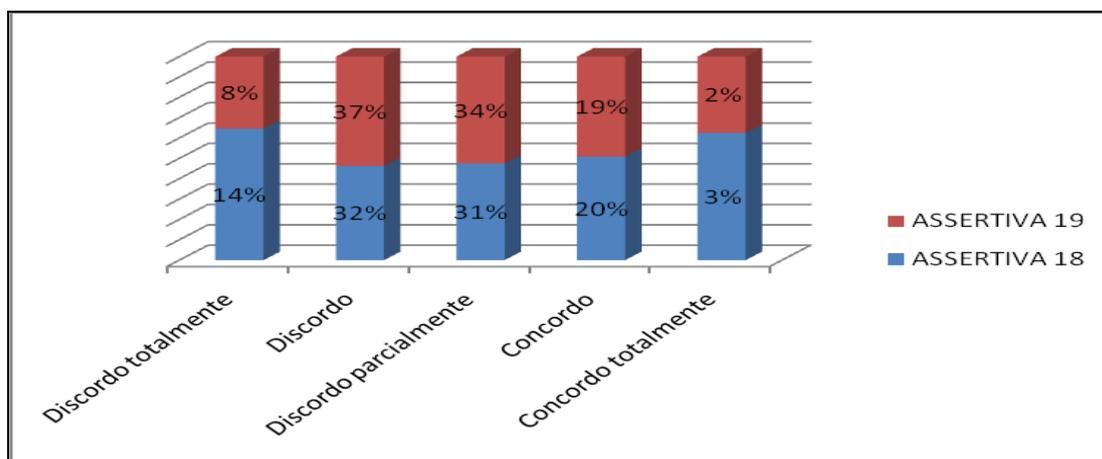
Há um link entre o planejamento estratégico e o PCCS (ENTREVISTADO D, 2011).

Não, a idéia foi difundida, mas a gestão por competências não corria atrelada ao PCCS, não se tinha o objetivo de conversar um com o outro (RESPONDENTE E, 2011).

A assertiva 18 da figura 26 demonstra que 46% dos respondentes discordam que no momento da elaboração do atual PCCS tenha havido uma valorização das competências dos servidores do TJRO, isso apresenta sinal do desencontro entre o que a comissão de elaboração do atual plano pretendia e o que os servidores entenderam e perceberam.

A assertiva 19, da figura 26, apresenta a ponderação se no momento da estruturação do atual PCCS considerou-se a descrição dos cargos. Mas uma vez, torna-se evidente um desencontro entre o que a comissão diz ter feito e o que os servidores observam, pois 45% dos respondentes discordam que tenha sido considerada a descrição dos cargos no momento da elaboração. Porém ao se observar o que diz os membros da comissão, verifica-se que a maioria entende que houve uma correlação, o que pode ser percebido no trecho acima da entrevista do entrevistado A.

**Figura 26 - Gráfico das assertivas 18 e 19 do bloco de sistema de remuneração.**

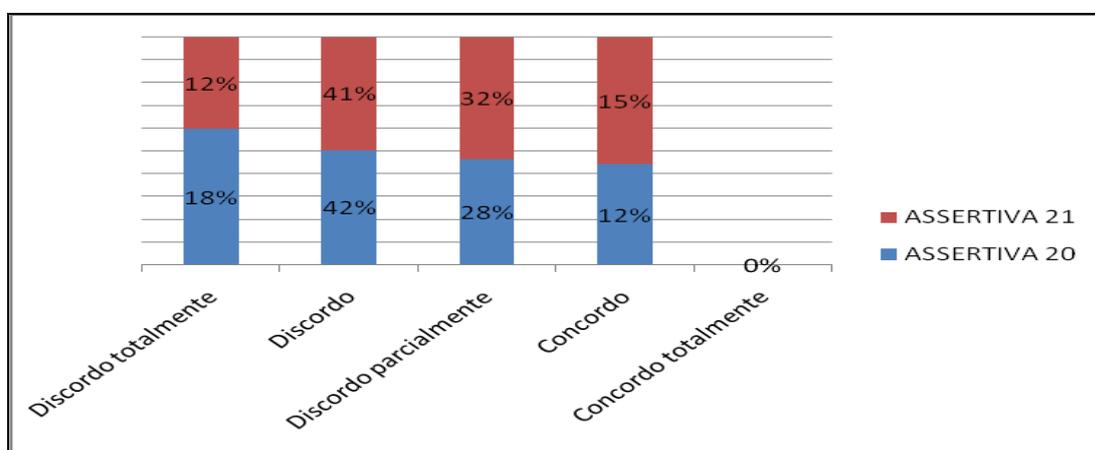


Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A assertiva 20 do bloco de sistema de remuneração buscou identificar o grau de concordância dos servidores do TJRO quanto à política de retenção de talentos daquele Poder. E conforme a figura 27, 60% dos respondentes afirmam discordar que o TJRO esteja desempenhando suas atividades pautadas na política de retenção de talentos. Ainda na mesma figura, a assertiva 21 buscou identificar a percepção dos servidores do TJRO quanto à atratividade do seu sistema de remuneração, e de forma antagônica ao que responderam os membros da comissão que elaborou o atual PCCS, 53% dos servidores afirmam não concordarem que o TJRO apresenta remuneração atrativa.

Os dados acima, quando contrapostos ao que pondera Guimarães (1997), ao afirmar que a intenção de permanência ou mudança de emprego são reflexos da satisfação dos empregados com seus trabalhos, com suas carreiras, e suas remunerações, o que reforça a importância de estruturação de um sistema de remuneração que atenda a todos esses anseios dos colaboradores dentro da empresa, evidencia que há uma incongruência sobre o que o TJRO faz e o que seus servidores percebem.

**Figura 27 - Gráfico das assertivas 20 e 21 do bloco de sistema de remuneração.**



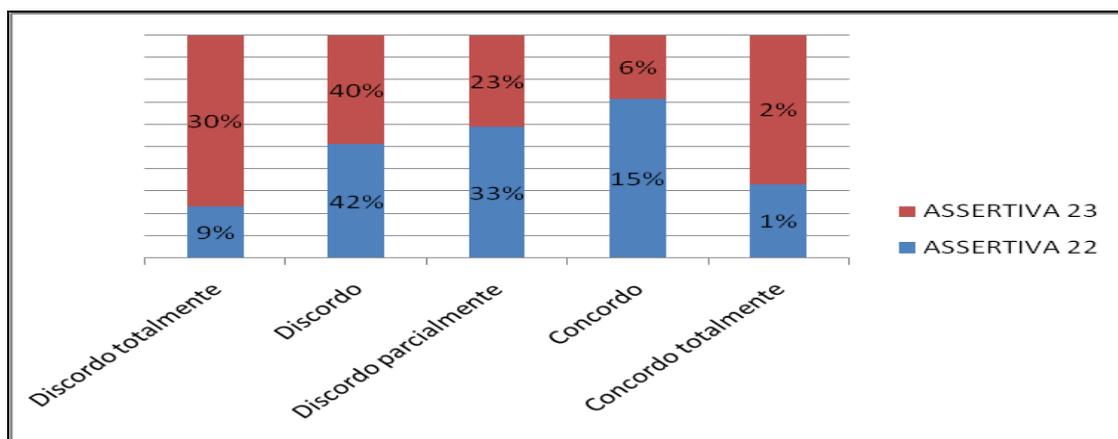
Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A figura 28 apresenta o resultado das assertivas 22 e 23 do bloco de sistema de remuneração, que buscaram identificar se o atual PCCS está alicerçado na perspectiva de uma gestão de pessoas, complexa e dinâmica, e que com o atual PCCS as habilidades de cada servidor são observadas e premiadas, respectivamente.

Com relação à assertiva 22, 51% dos servidores discordam que o TJRO atue pautado em uma gestão de pessoas, dinâmica e complexa. Quanto à assertiva 23, 70% dos respondentes não concordam que o TJRO observa e premia as habilidades dos seus

servidores. Com os dados apresentados, principalmente os da assertiva 23, mas uma vez torna-se evidente o desencontro de percepções entre o que pretendia a comissão de elaboração do atual PCCS e o que os servidores perceberam, portanto, estando prejudicando ainda mais a implantação de um modelo de gestão pautado em competências.

**Figura 28 - Gráfico das assertivas 22 e 23 do bloco de sistema de remuneração.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

A figura 29 apresenta o resultado da ponderação de três assertivas: a 24 que buscou identificar o grau de concordância dos respondentes com relação a sua contribuição em função do resultado organizacional; a assertiva 25 que verificou o nível de concordância dos servidores no que tange ao seu envolvimento no atingimento da missão organizacional, após a implantação do atual PCCS; e a assertiva 26 que avaliou a percepção dos respondentes quanto ao seu interesse em permanecer no emprego no TJRO após a implantação do atual PCCS.

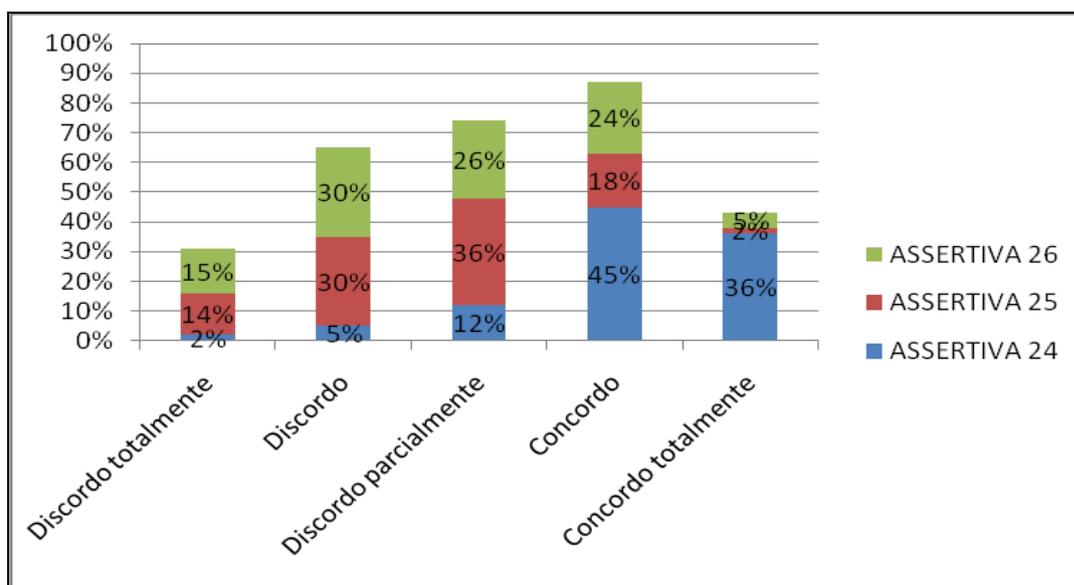
A pesquisa verificou que 81% dos servidores, que compuseram esta amostra, acreditam que contribuem com o resultado organizacional, conforme figura 29, assertiva 24. Este dado é bem interessante e intrigante, pois os respondentes percebem e acreditam que são importantes para o resultado organizacional, porém não concordam com programas destinados a eles, por exemplo, o atual PCCS.

O estudo identificou, de acordo com a figura 29, assertiva 25, que 44% dos respondentes não se sentem envolvidos com alcance da missão organizacional após a implantação do atual PCCS. Mais uma vez os dados induzem o pesquisador a ponderar sobre a comunicação organizacional do *locus* da pesquisa, pois de acordo com a assertiva anterior, os servidores acreditam corroborar com o atingimento da missão organizacional, entretanto a assertiva em tela nos apresenta uma discordância no que tange ao envolvimento no alcance da missão.

Para o pesquisador, esta discrepância é devida a um déficit no processo de comunicação organizacional, fato que já fora mencionado anteriormente nesta pesquisa, e indicado o quanto prejudica o processo de implantação do modelo de gestão pautado em competências.

A fim de verificar o interesse dos servidores em permanecer no TJRO, a assertiva 26 foi relacionada nesta pesquisa, e conforme a figura 29, ela apresentou a seguinte caracterização: 45% dos pesquisados discordam, e, portanto, sinalizam não ter interesse em permanecer na instituição. Este dado é conflitante tanto com o processo de gestão pautado em competências, quanto com o atual PCCS, pois, conforme a pesquisa já apresentou, um dos fatores que motivaram o desenvolvimento do atual PCCS foi a intenção de reter os talentos, porém o estudo evidenciou que este objetivo não se concretizou.

**Figura 29 - Gráfico das assertivas 24, 25 e 26 do bloco do sistema de remuneração.**



Fonte: Dados da pesquisa, adaptado por CAVALCANTE, Marcio José Matias (2011)

Os dados apresentados por esta pesquisa, após correlacionados entre si, evidenciaram, principalmente, uma discrepância de percepção entre a comissão que elaborou o atual PCCS e os servidores de um modo geral. Aqueles afirmaram em suas entrevistas que um dos motivos mais contundentes para a elaboração de um novo PCCS era o anseio dos servidores, porém estes demonstraram discordar dessa premissa.

Essa discrepância prejudica a implantação de metodologias dentro daquele Poder, que é o caso da gestão por competências. Mediante os dados da pesquisa, nota-se que a relação entre o atual PCCS e a gestão por competência, apresenta-se desgastada por causa de um descontentamento gerado pelo PCCS, devido, principalmente, a um processo de comunicação

que não atende às demandas institucionais, e também devido ao atual PCCS não atender às reais anseios dos servidores. Outro fator que contribui para desgaste da citada relação é a inércia do DRH do TJRO em assumir seu papel estratégico.

## **5 - CONCLUSÕES**

Por se tratar de um órgão público, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia traz na sua essência algumas peculiaridades, principalmente a de não praticar a concorrência no mercado, logo, verifica-se a necessidade de se estabelecer um marco diferenciado para a gestão de pessoas na esfera pública.

Em princípio, as bases teóricas da gestão de pessoas deveriam permanecer as mesmas, entendendo-se que os conceitos que são abordados como: motivação, liderança, relações de poder, necessidade de um desempenho adequado, contratação, treinamento e desenvolvimento, são os mesmos para o setor público e privado. Portanto, verifica-se no aspecto cultural, sobremaneira no que tange aos princípios que revestem a função pública, o que podem direcionar o servidor público, no caso desse estudo, o servidor do judiciário rondoniense, a comportamentos e atitudes diferentes as esperadas no âmbito privado.

Entretanto, a necessidade de modernização organizacional adentrou à esfera pública há alguns anos, explicitando a fragilidade no processo de recrutamento e seleção praticados pelo setor público, o que torna latente a premência por inovações nesse processo. Pois este deve proporcionar a investidura em cargos públicos de profissionais que tenham vocação para servir à sociedade e primem pela efetividade da administração pública. Nesse contexto, a gestão por competências, nas suas premissas de adequar conhecimentos, habilidades e, sobretudo, atitudes, apresenta-se como alternativa relevante nas ações de recrutamento.

Observando na gestão por competências, uma metodologia que pode propiciar ao setor público, sobretudo para o DRH, um maior desempenho organizacional, há características importantes que devem ser abordadas antes da sua implantação. Já citada anteriormente, a questão cultural é determinante, pois há no serviço público a figura da estabilidade ao cargo, e conseqüentemente sua influência no processo de demanda e entrega. A busca por melhores condições de trabalho e remuneração, de modo geral, está associada ao crescimento na carreira. Para o setor público, observa-se um contexto que não acolhe bem essa lógica, pois para grande maioria dos servidores públicos, chegar ao topo da carreira, é atingir o padrão mais elevado da última classe de seu cargo. Para que isto ocorra, basta esperar que interstícios de tempo sejam cumpridos, independente do desempenho e aquisição de novas competências.

Normalmente, salários mais altos são destinados a um número reduzidos de empregados diferenciados por suas competências e capacidade de entrega. Novamente, há uma ruptura dessa premissa entre os cargos efetivos das carreiras públicas. As remunerações mais altas não estão, necessariamente, vinculadas a trabalhos mais complexos.

Uma das maneiras de atenuar essas distâncias é por meio de um PCCS que traga na sua formulação essas questões, e por sua vez consiga relacionar o grau de complexidade que o cargo em tela oferece e o que é necessário para um melhor desempenho, e conseqüentemente, uma elevação na remuneração dos servidores. Logicamente, deve estar estabelecido nesse PCCS, formas de avaliação do desempenho do servidor, para fins impulsionar a melhoria organizacional.

Ao se verificar os dados apresentados por esta pesquisa, torna-se evidente, mesmo após a implantação do atual PCCS há um ano, um distanciamento entre o que prega a base conceitual de gestão por competências e o que se pratica no TJRO, principalmente se tratando de comunicação interna.

Tornou-se evidente o desencontro de percepções da comissão que elaborou o atual PCCS e os servidores de uma maneira geral, fato esse que prejudica a estruturação do processo de implantação da gestão por competências daquele Poder. Há um descontentamento aparente retratado na pesquisa. Quando instigados a ponderar pela intenção de permanência naquela instituição, a maioria demonstrou discordar. Isso é um sinal negativo para que se implemente um processo de gestão por competências.

Portanto, este estudo propiciou ao pesquisador concluir, que com a implantação do atual PCCS, a estruturação do processo de gestão por competências vem sofrendo influências negativas, portanto apresentando uma relação desgastada, oriundas do descontentamento dos servidores com o atual PCCS, o que está dificultando, inclusive, o entendimento dos servidores com relação a essa metodologia.

Visando a fomentar uma relação mais harmônica entre o atual PCCS e o processo de estruturação da gestão por competências, este estudo sugere que seja observado o processo de comunicação interna daquele Tribunal, pois quando se tem um processo de comunicação falho, conforme a pesquisa demonstrou que o TJRO apresenta, a implantação de modelos de gestão torna-se prejudicado.

O modelo de gestão pautado em competências não o é, de forma alguma negativo, porém, muitas vezes a maneira com se implementa o torna desacreditado, isto está ocorrendo no TJRO. Ficou demonstrado por meio do arcabouço teórico utilizado neste estudo que tal

modelo só é possível com o envolvimento de todos na organização, e isto não está ocorrendo no TJRO.

Esta pesquisa apresentou em sua análise dados, que a *priori* não eram foco deste estudo, porém foram mencionados, tornando evidente aqui a possibilidade de estudos vindouros para entender por que tais dados surgiram e foram apresentados aqui.

Por fim, a pesquisa permite afirmar a dificuldade de se implementar processos de melhoria de gestão, principalmente na administração pública, quando o processo de comunicação interna apresenta-se deficitário.

## 6 - REFERENCIAS

ABRACHE, J.S. e CONSEUIL, C.H. **Liberalização comercial e estruturas de emprego e salário.** Revista Brasileira de Economia, v. 58, n.4, pp. 485-505, Out./Dez. 2004.

ANTONELLO, C. S. e RUAS, R. **Formação gerencial:** pós graduação lato sensus e o papel das comunidades de prática. Revista de Administração Contemporânea, v.9, n.2, pp. 35-58, Abr/Jun. 2005

BINTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Revista de Administração Empresarial, v. 44, n1, Jan/Mar. 2004.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas:** dois lados da mesma moeda? Revista de Administração Empresarial, v.46, n.2, Abr/Jun. 2006.

BRANDÃO, H. P., e GUIMARÃES, T. A. (2001). **Gestão de competências ou gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1, pp. 8-15. Jan./Mar. 2001.

BRANDÃO, H.P., ZIMMER, M.V., PEREIRA, C.G., MARQUES, F., COSTA, H.V., CARBONE, P.P. e ALMADA, V. F de. **Gestão de desempenho por competências:** integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, v.42, n.8, pp. 875-898, 2008.

BERNI, D.A. **Técnicas de pesquisa em economia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

FARIA-BRUNO, M. de F e BRANDRÃO, H.P. **Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.3, PP. 35-56, Jul./Set. 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, FLEURY, Maria Tereza e MILLS, Jonh. **Construindo o diálogo entre competências, recursos e desempenho organizacional.** Revista de Administração Empresarial, v. 46, n.4, Out/Dez. 2006.

FLEURY, M.T. e FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, pp. 183-193, 2001.

FILHO, N.A.M., MENDES, M. e ALMEIDA, E.S.de. **O Diferencial de Salários Formal Informal no Brasil:** Segmentação ou Viés de Seleção?. Revista Brasileira de Economia, v. 58, n. 2, pp. 235-248, Abr./Jun. 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa - Trad. Joice Elias Costa. – 3. ed. –** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T. **Avaliando as intenções do empregado mudar de empresa, antes e após a implantação do TQM.** Revista Gestão e Produção, v.5, n.3, pp. 187-205, Dez.1998.

HEINSKI, R.M.M.S. e PEREIRA, F.A. remuneração com foco em competências: um estudo de caso na empresa RS florestal. Disponível em:

<<http://www.guaiba.ulbra.tche.br/pesquisas/2009/artigos/administracao.seminarios/554.pdf>>

Acesso em: 19/10/2010.

HIPÓLITO, J.A.M. **remuneração por competências:** recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. Revista Fae Business. n. 3, Set. 2002.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as Empresas que Adotam o BALANCED SCORECARD Prosperam no Novo Ambiente de Negócios – Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_ **Alinhamento:** usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. – Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LACOMBE, B. M. B. e CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas:** as abordagens estratégica e institucional. Revista de Administração Empresarial. v.48, n.1, Jan/Mar. 2008.

LEITE, J.B.D. e PORSSE, M. de C.S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional:** em busca da vantagem competitiva. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, pp. 121-141, 2003.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. – 3. Ed. – São Paulo: Futura, 2000.

NETO, A.C. **A negociação da participação nos lucros e resultados:** estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n.1, Jan./Abr. 2001.

NETO, M.T.R.; **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho.** In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 30, 2006.

NETO, M.T.R. e MARQUES, A.L. **a remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão.** Revista de Administração de Negócios, v.9, n.1, pp. 05-18, Jan./Mar. 2004.

OLIVEIRA, L.M.B. de. **Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras.** Revista Organização e Sociedade, v.8, n.21, pp. 97-108, Mai./Ago. 2001.

PAIVA, K.C.M. de. e MELO, M.C.de O.L. **Competências, gestão de competências e profissões:** perspectivas de pesquisas. Revista de Administração Contemporânea, v.12, n.2, pp. 339-368, Abr./Jun. 2009.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. **The core competence of de corporation**.in Harvad Business Review, pp. 79-91, May/ Jun. 1990.

RIBEIRO, L.M.M., GUIMARÃES, T.de A. e SOUZA, E.C.L. de. **Remuneração por competências**: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. Revista de Administração Mackenzie, Ano 4, n.2, pp. 135-154, 2002.

RONDÔNIA (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução nº 14/2009**. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/pdfs/Estrategia>> Acesso em 23 de julho de 2011.

RONDÔNIA (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia. Lei Complementar nº 92/1993. Disponível em: <<http://www.ale.gov.br/Portal/go.asp?idMenu=27>> Acesso em 03 de dezembro de 2011.

RONDÔNIA (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia. Lei Complementar nº 568/2010. Disponível em: <<http://www.ale.gov.br/Portal/go.asp?idMenu=27>> Acesso em 03 de dezembro de 2011.

RUAS, R. e ANTONELLO, C. S. **Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional**: uma alternativa para análise multidimensional. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, pp. 203-212, Jul/Set. 2003

SANT'ANNA, A.S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** Revista de Administração Eletrônica, v.7, n.1, Art. 1, Jan./Jun. 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização de aprendizagem. 16. Ed. – São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. Rev. e Atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SOTOMAYOR, M. **Resultados de estatística comparativa para um mercado de matching misto de dois lados**. Revista Brasileira de Economia, v. 59, n.1, pp. 81-105, Jan./Mar. 2005.

SOUZA, M.Z. de A., BITTENCOURT, F.R., FILHO, J.L.P. e BISPO, M.M. Cargos, carreiras e remuneração. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STADUTO, J.A.R., BACCHI, M.R.P. e BACHA, C.J.C. **Avaliação do diferencial de salários na agropecuária brasileira**: período de 1966 a 2002. Revista Brasileira de Economia, v. 58, n. 2, pp. 267-295, Abr./Jun. 2004

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. Ed. – 18. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

VAZ, E.E. de P. **Gestão de salários e as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Revista Ciência e Cultura, n. 32-33, RCSA 04-05, pp. 67-91, Jul./Ago. 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e método – Trad. Daniel Grassi. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric Roland René Heneault – São Paulo: Ed. Senac, São Paulo, 2003.

**APÊNDICE A – Carta de Apresentação – Modelo**

**Para: Exmo. Presidente Des. Cássio Rodolfo Sbarzi Guedes**

**Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - UNIR**

Rua José Camacho, 585 - Olaria

**De: Marcio José Matias Cavalcante** – Mestrando do Programa de Pós-Graduação:

Mestrado em Administração – PPGMAD/ UNIR

**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Porto Velho, 13 de julho de 2011

**Exmo. Des. Presidente,**

Venho por meio desta, solicitar a autorização para realizar uma pesquisa junto à sua organização, como parte da minha dissertação do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Tal pesquisa é direcionada, **exclusivamente**, para fins de estudo acadêmico, e tem como título “**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO REMUNERATÓRIO: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**”.

A pesquisa consistirá de realização de entrevista presencial e individual com os servidores que compuseram a Comissão de elaboração do atual Plano de Cargos e Salários; aplicação de questionários aos servidores lotados na capital, processo de observação nas dependências do TJRO, bem como, estudos em documentos, quais seja: o Plano Estratégico do TJRO, a Lei do PCCS e alguns diários da justiça.

Ressalto, neste momento, que as únicas pessoas que terão acesso aos dados resultantes da pesquisa são a pesquisador e o orientador, bem como, a organização receberá uma cópia completa da Dissertação produzida, contendo a análise detalhada dos dados coletados em seu ambiente, ao final do estudo.

Em caso de surgir qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimentos, coloco-me à inteira disposição através dos telefones (69)3217-1151 (funcional) (69)8113-3892 (pessoal), ou pelos e-mails [matiasjc14@hotmail.com](mailto:matiasjc14@hotmail.com) e [marciomatias@tjro.jus.br](mailto:marciomatias@tjro.jus.br) . .

Agradeço antecipadamente atenciosa colaboração.

***Marcio José Matias Cavalcante***  
Mestranda do PPGMAD / UNIR / RO

## APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista – Modelo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGMAD

### RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO REMUNERATÓRIO: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

#### Informações preliminares

Esta entrevista é parte da minha dissertação do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Tal pesquisa é direcionada **exclusivamente** para fins de estudo acadêmico e tem como título “RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO REMUNERATÓRIO: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA”.

Atesto, neste momento, que as únicas pessoas que terão acesso aos dados resultantes da pesquisa são a pesquisador e o orientador, bem como, a organização receberá uma cópia completa da Dissertação produzida, contendo a análise detalhada dos dados coletados em seu ambiente, ao final do estudo.

Em caso de surgir qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimentos, coloco-me à inteira disposição através dos telefones (69)3217-1151 (funcional) (69)8113-3892 (pessoal), ou pelos e-mails [matiasjc14@hotmail.com](mailto:matiasjc14@hotmail.com) e [marciomatias@tjro.jus.br](mailto:marciomatias@tjro.jus.br).

Agradeço antecipadamente atenciosa colaboração.

Marcio José Matias Cavalcante

---

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

### PARTE 1 – DA COLETA DOS DADOS

1. Por que se realizou a elaboração de um novo plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?
2. Como se desenvolveu a elaboração do plano de cargos, carreiras e salários no TJRO?
3. O que se pretendia com a estruturação do plano de cargos, carreiras e salários?
4. No momento da elaboração do atual PCCS, considerou-se o projeto estratégico “Gestão por Competências? Como?
5. Na elaboração do atual PCCS, verificaram-se maneiras de remuneração considerando as habilidades, os conhecimentos e atitudes dos servidores?
6. O atual PCCS atendeu às expectativas que o demandaram?

## APÊNDICE C – Tabela Likert – Modelo

### Questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

#### OBSERVAÇÕES:

O questionário de pesquisa se divide em duas partes:

**PARTE I:** compreendida da questão 1 a 4 que corresponde à identificação do respondente e se o mesmo tem conhecimento acerca da estruturação do atual plano de cargos e salários e da implantação da gestão por competência no TJRO.

**PARTE II:** compreendida da questão 5 a 26 corresponde ao grau de conhecimento do respondente acerca da gestão de pessoas do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

#### PARTE I:

1. Sua função na organização.	<input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Gerência operacional <input type="checkbox"/> Gerência tática <input type="checkbox"/> Gerência Estratégica				
2. Tempo de função na organização.	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> de 3 à 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 à 10 <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos				
SEXO <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Mestrado			
3. Como tomou conhecimento do atual plano de cargos, carreiras e salários?	Gestores <input type="checkbox"/>	Cartazes/ Baners/ Faixas <input type="checkbox"/>	Comunicação Interna/ e-mail <input type="checkbox"/>	Intranet/ Internet <input type="checkbox"/>	Não tenho conhecimento <input type="checkbox"/>
4. Como tomou conhecimento da implantação da gestão por competência do TJRO?	Gestores <input type="checkbox"/>	Cartazes/ Baners/ Faixas <input type="checkbox"/>	Comunicação Interna/e-mail <input type="checkbox"/>	Intranet/ Internet <input type="checkbox"/>	Não tenho conhecimento <input type="checkbox"/>

#### PARTE II:

---

As AFIRMATIVAS abaixo contêm 5 (cinco) alternativas que assinalam o seu grau de concordância, comprometimento e participação na Gestão de Pessoas do TJRO, escolha uma opção em cada AFIRMATIVA que esteja mais próxima da sua realidade, conforme legenda abaixo:

- 1 – Discordo totalmente**  
**2 – Discordo**  
**3 – Tenho tendência a concordar**  
**4 – Concordo**  
**5 – Concordo totalmente**

**INSTRUÇÕES DE RESPOSTA:**

- 1 -Se você discordar totalmente da afirmativa, você deverá marcar a alternativa **1**.  
 2 - Se você discordar em partes deverá optar pela alternativa **2**.  
 3- Caso você não concorde, mas veja a possibilidade de concordar assinale a opção **3**.  
 4- Se você concorda com o que está sendo afirmado marque a opção **4**.  
 5- Se você concorda totalmente com o que está sendo afirmado, pois teoricamente tem conhecimento absoluto da afirmação feita, marque a opção **5**.

GESTÃO DE PESSOAS					
5. O PJRO, com a implementação do Planejamento Estratégico, vem desenvolvendo políticas da valorização dos servidores.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Os servidores se sentem envolvidos no cumprimento da missão do PJRO. “Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça”	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Os servidores são parte importante para alcance da visão do PJRO. “Ser uma instituição acessível, que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência”.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Na atual conjuntura do PJRO, o DRH é uma unidade muito importante, pois desempenha função estratégica quanto à sensibilização e envolvimento dos servidores quanto à Estratégia deste Poder.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. A Gestão de Pessoas, no âmbito do Poder Judiciário, atua de forma estratégica, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional harmonioso.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. O PJRO recompensa adequadamente o servidor através da remuneração, benefícios oferecidos e condições de trabalho.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS					
11. O Poder Judiciário, por meio do DRH, assume uma política pautada na competência de seus colaboradores, planejando seus treinamentos de acordo as exigências das atividades do PJRO.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. O processo de avaliação de desempenho do PJRO é claro e objetivo, identificando as possíveis deficiências e quais as atividades	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

necessárias para eliminá-las.					
13. O DRH desenvolve suas atividades observando a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores do judiciário.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Na atual conjuntura, a lotação do servidor na organização considera a sua formação profissional.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. O alto desempenho do PJRO está vinculado ao conjunto sinérgico de conhecimento, habilidade e atitude.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Os servidores do PJRO, quando se defrontam com situações profissionais, sejam elas positivas ou negativas, eles agem baseados em seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Nas atividades do PJRO, há uma interação das iniciativas e responsabilidades com a inteligência adquirida por meio da vivência	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO					
18. Com a implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO, houve uma maior valorização das competências dos servidores.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. A atual estrutura do plano de cargos, carreiras e salários está subsidiada, principalmente, na descrição dos cargos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. O atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO contempla uma política de retenção de talentos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. O plano de cargos, carreiras e salários do PJRO contemplou as situações internas e externas, visando proporcionar um sistema de remuneração atrativo aos servidores.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. O atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO está alicerçado na perspectiva de uma gestão de pessoas dinâmica e complexa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Com o atual plano de cargos, carreiras e salários do PJRO, as habilidades de cada servidor é observada e premiada.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Minha contribuição é fundamental para a realização dos resultados coletivos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Os servidores do PJRO se envolveram mais no atingimento da missão organizacional, após a implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Com implantação do atual plano de cargos, carreiras e salários, os servidores do PJRO sentiram-se mais interessados em permanecer em seus empregos.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## APÊNDICE D – Lei Complementar N° 92/1993

**LEI COMPLEMENTAR N.º 92, DE 03 DE NOVEMBRO DE 1993.**

**DOE N° 2893 de 04/11/93 (REVOGADA PELA LC. 568, DE 29/03/2010)**

**(FALTAM AS TABELAS EM ANEXOS)**

Alterada pela LC nº 113, de 25/05/94

Alterada pela LC nº 148, de 18/04/96

Alterada pela LC nº 280, de 09/06/03-Revog. o ( § 2º do artigo 12)

Alterada pela Lei nº 285, de 22/09/03

Alterada pela LC nº 310, 2/02/05

ADIN 3349

~~Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado, e dá outras providências.~~

~~O GOVERNADOR DO ESTADO DE RONDÔNIA, faço saber que Assembléia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:~~

### ~~CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES~~

~~Art. 1º — Fica instituído, nos termos da presente Lei Complementar, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que observará os princípios constitucionais pertinentes, os do Regime Jurídico Único, bem como a qualificação profissional, os do Regime Jurídico Único, bem como a qualificação profissional e o desempenho funcional.~~

~~Parágrafo único — Os servidores incluídos no Plano de Carreiras, Cargos e Salários ficarão sujeitos ao Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Rondônia, a que se refere a Lei Complementar n.º 68, de 09 de dezembro de 1992.~~

~~Art. 2º — O presente Plano visa prover os Órgãos do Poder Judiciário de uma estrutura organizacional, considerando os seguintes princípios:~~

- ~~I — desempenho das respectivas funções pelos servidores de forma ampla e abrangente;~~
- ~~II — sistema permanente de capacitação;~~
- ~~III — mérito funcional mediante critérios que proporcione igualdade profissional e valorização dos recursos humanos.~~

~~Art. 3º — O Plano de Carreiras, Cargos e Salários deve atender às seguintes funções:~~

- ~~I — prestação jurisdicional~~
- ~~II — assessoramento jurídico;~~
- ~~III — assessoramento técnico administrativo a unidades integrantes da estrutura organizacional dos Órgão do Poder Judiciário;~~
- ~~IV — pesquisa, processamento, armazenamento, recuperação e divulgação de documentos e informações;~~

~~V — gestão administrativa, envolvendo gerência de recursos humanos, materiais e patrimoniais; orçamentários e financeiros; bem assim gerência de organização, de sistemas e métodos, além de atividade processual e aplicação de normas;~~

~~VI — atendimento nas áreas de saúde e medicina do trabalho;~~

~~VII — comunicação social;~~

~~VIII — serviços gerais, envolvendo segurança de autoridades, de servidores e de bens patrimoniais, bem assim condução de veículos e manutenção de bens e equipamentos.~~

## **CAPÍTULO II**

### **DO PLANO DE CARREIRAS**

#### **SEÇÃO I**

#### **DO QUADRO DE PESSOAL**

~~Art. 4º — O Quadro de Pessoal do Poder Judiciário compreende os cargos de provimento efetivo, integrados em carreiras, os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas.~~

~~Art. 5º — Cargo público, para os efeitos desta Lei Complementar, é a unidade básica do Quadro de Pessoal, remunerado pelos cofres públicos, cujo provimento individualiza ao seu ocupante as atribuições, responsabilidades e vencimentos de sua posição na Carreira, ou, se não integrado em Carreira, determina as atribuições, responsabilidades e vencimentos a que faz jus.~~

~~Art. 6º — Função Gratificada é o conjunto de atribuições, responsabilidades e direitos adicionais aos do cargo de provimento efetivo com designação privativa dos integrantes do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, a ser exercida em caráter transitório e de confiança.~~

~~Art. 7º — As vantagens de natureza especial caracterizam-se como reconhecimento do mérito obtido em decorrência dos processos de especialização e de qualificação a que se submete o servidor, bem como do grau de complexidade das respectivas atribuições, encargos específicos ou lotação em comarcas de poucos recursos sócio-econômicos, sendo devidas exclusivamente aos servidores sob regime remuneratório do cargo efetivo da carreira, incluída no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.~~

#### **SEÇÃO II**

#### **DA ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS**

~~Art. 8º — A Carreira Funcional é o plano geral de atribuições, responsabilidades, vencimentos e vantagens de determinado grupo de atividades, organizada em níveis de escolaridade e estágios de complexidade e retribuição crescentes, a serem percorridos por seus integrantes, nos termos dos regulamentos próprios.~~

~~§ 1º — O Plano de Carreiras, Cargos e Salários é estruturado em Grupos de Atividades, Carreiras, Categorias, Níveis, Classes, Padrões e Especialidades.~~

~~§ 2º — Os Grupos de Atividades compreendem o exercício das tarefas essenciais ao desempenho das competências constitucionais e legais do poder Judiciário e o exercício das ações administrativas imprescindíveis à realização dessas competências.~~

§ 3º—A Categoria representa agrupamento de Níveis e Classes com atribuições de natureza correlata.

§ 4º—O Nível é a divisão básica da carreira, correlacionado à escolaridade, formação, capacitação e especialização indispensáveis ao desempenho das atividades que lhe são inerentes.

§ 5º—A Classe é a subdivisão dos Níveis, que agrupa os cargos em razão das atribuições e das responsabilidades, bem como da qualificação, treinamento e experiência de seus ocupantes.

§ 6º—O Padrão indica cada grau que compõe a escala de vencimentos da carreira e onde o servidor é posicionado.

§ 7º—A Especialidade é o conjunto de tarefas profissionais, cujo exercício configura o atendimento a uma função.

### SEÇÃO III

#### DOS GRUPOS DE ATIVIDADES

Art. 9º—Os Grupos de Atividades são divididos em:

I—Grupo de Atividade Judiciária-GAJ;

II—Grupo de Atividade de Apoio Operacional-GAO.

§ 1º—O Grupo de Atividade Judiciária (GAJ) compreende as seguintes especialidades, relacionadas diretamente com os objetivos institucionais do Poder Judiciário, bem assim de suporte aos seus órgãos, suprimindo os dos meios necessários ao desempenho das correspondentes funções:

I—supervisão, coordenação e direção de cartórios judiciais;

II—execução de mandados judiciais e avaliação de bens;

III—administração de depósito público;

IV—apoio técnico especializado aos órgãos julgadores;

V—apoio técnico especializado aos Magistrados;

VI—processamento de feitos;

VII—distribuição de feitos e mandados;

VIII—elaboração de contas oficiais;

IX—registro taquigráfico;

X—pesquisa, documentação e informação bibliográficas;

XI—assistência social e psicológica;

XII—gestão de recursos humanos, materiais, patrimoniais, financeiros, orçamentários e de salários;

XIII—organização e métodos;

XIV—contabilidade e auditoria;

XV—informática;

XVI—saúde e medicina do trabalho;

XVII—instalações, construção, ocupação e ambientação dos espaços físicos;

XVIII—comunicação, imprensa e relações públicas.

§ 2º—O Grupo de Atividade de Apoio Operacional (GAO) abrange especialidades complementares, conforme abaixo relacionadas, com o fim de oferecer apoio aos demais Grupos e Órgãos Judiciários, envolvendo execução qualificada de trabalho de serviços gerais, segurança, condução de veículos e manutenção de bens patrimoniais:

I—serviços gerais;

II—vigilância e segurança;

III—condução de veículos;

IV—telecomunicação;

V—manutenção de bens e equipamentos.

~~Art. 10— Os Grupos de Atividades serão formados por uma ou mais carreiras, cada uma contendo uma ou mais categorias com até dois níveis de escolaridade, podendo ser incluído um Nível Especial, da seguinte forma:~~

~~I— Grupo de Atividade Judiciária:~~

~~—carreira: Especialista Judiciário~~

~~—Categorias: Oficial de Justiça~~

~~—Nível: Especial, Técnico Judiciário~~

~~—Níveis: Superior~~

~~Médio~~

~~Agente Judiciário~~

~~—Níveis: Superior~~

~~Médio;~~

~~II— Grupo de Atividade de Apoio Operacional:~~

~~—carreira: Especialista em Apoio Operacional~~

~~—Categoria: Auxiliar Operacional~~

~~—Níveis: Médio~~

~~Básico~~

~~§ 1º— Com exceção do Nível Especial, que terá Classe Única, com um padrão, no posicionamento dos padrões de vencimento, cada nível será dividido em até 02 (duas) classes, com 07 (sete) padrões cada uma, bem assim uma Classe Específica, com até 03 (três) padrões segundo estabelecem os Anexos I, II, III e IV, desta Lei Complementar.~~

~~§ 2º— O Nível Especial da Categoria de Oficial de Justiça, será constituído pelos cargos de Oficial de Justiça e Avaliador, se obedecidas as normas dos Artigos 37, inciso II da Constituição Federal, e 19 das Disposições Constitucionais Transitórias da mesma Carta, bem como o exigido nos Capítulos IV e V desta Lei Complementar.~~

~~§ 3º— Excluídos os cargos de Oficial de Justiça, os ocupantes dos demais cargos, serão posicionados nas classes específicas das categorias funcionais que vinham exercendo, se cumpridas as determinações dos Artigos 37, Inciso II da Constituição Federal, e 19 das Disposições Constitucionais Transitórias da mesma Carta.~~

~~§ 4º— Os padrões, com os respectivos valores de vencimento, são distribuídos pelos Níveis, de acordo com o Anexo V, que serão reajustados nas mesmas épocas e em que forem os do Poder Executivo.~~

~~§ 5º— As especialidades e respectivas atribuições descritas por Carreiras, Categorias, Níveis e Classes, atendidos os requisitos de formação, capacitação e experiência, serão estabelecidas em regulamento baixado pelo Poder Judiciário.~~

### ~~CAPÍTULO III DA LOTAÇÃO~~

~~Art. 11— Lotação é o número de cargos que representa, qualitativa e quantitativamente, a força de trabalho necessária ao desempenho das atividades dos órgãos do Poder Judiciário.~~

~~§ 1º— A lotação de cada Comarca, distribuída pelas Varas e órgãos da estrutura auxiliar, será fixada por ato do Tribunal de Justiça, atentando-se para agilização da prestação jurisdicional e abrangendo as necessárias especialidades.~~

~~§ 2º— É vedada a lotação dos servidores integrantes de categoria em unidades cujas atividades não guardem correlação com a especialidade respectiva.~~

~~Art. 12— A composição de cada categoria corresponderá ao número de cargos efetivos existentes no Quadro de Pessoal na data da publicação desta Lei Complementar e será fixada por ato do Tribunal de Justiça, conforme a especialidade (Anexo I e IV).~~

~~§ 1º — O número de cargos destinados a cada Especialidade somente poderá ser alterado, após a implantação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários com a utilização de cargos vagos.~~

~~§ 2º — A composição da Classe “D” de cada categoria não poderá ser superior a 35% (trinta e cinco por cento) dos cargos da respectiva Carreira, arredondados para a unidade seguinte.~~

~~§ 3º — A Classe Específica da Categoria de Técnico Judiciário será composta por todos os cargos cujas especialidades sejam de supervisão, coordenação, direção ou execução dos serviços inerentes às Varas, à Distribuição, à Avaliação, à Contadoria e ao Depósito Público.~~

~~Art. 13 — Na implantação do plano de Carreiras, o percentual referido no artigo anterior não será considerado, ficando como excedentes os cargos que ultrapassarem o número regularmente.~~

~~Parágrafo único — À medida em que for ocorrendo vacância, por qualquer uma das formas previstas em lei, na classe onde houver excedentes, a vaga será recolocada para a classe inicial do nível, até aquele atingir seu número regulamentar.~~

~~CAPÍTULO IV  
DO PROVIMENTO DOS CARGOS EFETIVOS  
SEÇÃO I  
DO INGRESSO~~

~~Art. 14 — O Ingresso em cargo da classe inicial de cada nível da carreira far-se-á exclusivamente através de concurso público e de nível, conforme a especialização e formação profissional específica, fixadas no Edital e neste Capítulo.~~

~~Parágrafo único — A investidura dar-se-á no padrão inicial ou único do respectivo nível e classe.~~

~~Art. 15 — Constituem requisitos de escolaridade para a inscrição em concurso público ou de nível par cargos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário:~~

~~I — para o Nível Especial da Carreira: diploma de conclusão de curso superior em grau de bacharelado e, nos cursos que couber, com licenciatura plena;~~

~~II — para o Nível Superior da Carreira: diploma de conclusão de cursos superior em grau de bacharelado e, nos cursos que couber, com licenciatura plena, bem assim, habilitação legal equivalente, quando se tratar de atividade profissional regulamentada;~~

~~III — para o Nível Médio da Carreira: certificado de conclusão de curso de segundo grau e habilitação legal específica, quando se tratar de atividade profissional regulamentada;~~

~~IV — para o Nível Básico da Carreira: certificado de conclusão de cursos de primeiro grau e habilitação legal específica, quando se tratar de atividade profissional regulamentada.~~

~~Art. 16 — O concurso público destinado a apurar a qualificação intelectual e profissional exigida para a investidura em cargo da classe inicial de cada nível terá caráter eliminatório e classificatório, realizado em um ou mais etapas, podendo ser de provas ou de provas e títulos.~~

~~Parágrafo único — Todos os investidos em cargos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário deverão ser submetidos a cursos de treinamento inicial, inerente às funções dos respectivos cargos, inclusive relação pública e noções sobre o Poder Judiciário, conforme será fixado em regulamento.~~

~~SEÇÃO II  
DO ESTÁGIO PROBATÓRIO~~

~~Art. 17 — Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório, por período de vinte e quatro meses, durante o qual sua aptidão e capacidade para desempenho do cargo serão objeto de avaliação, de acordo com o que dispuser regulamento específico, observados os seguintes fatores:~~

- ~~I — assiduidade;~~
- ~~II — disciplina;~~
- ~~III — capacidade de iniciativa;~~
- ~~IV — produtividade;~~
- ~~V — responsabilidade.~~

~~**Nova redação** — Art. 18 — Durante o estágio probatório o servidor não concorrerá a quaisquer das formas de desenvolvimento na carreira, devendo submeter-se a programas regulares de aperfeiçoamento e especialização, sem prejuízo de suas habituais atividades. ( dada pela L.C. N° 148, de 18/04/1996)~~

~~**Redação anterior** — Art. 18 — Durante o estágio probatório o servidor não concorrerá a qualquer das formas de desenvolvimento na carreira, nem poderá ser nomeado para cargo em comissão ou função gratificada, mesmo em caráter de substituição, ressalvadas as situações constituídas na data da publicação desta Lei, devendo submeter-se a programas regulares de aperfeiçoamento e especialização, sem prejuízo de suas habituais atividades. —~~

## ~~CAPÍTULO V~~

### ~~DO DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL DO PLANO DE CARREIRAS~~

~~Art. 19 — O desenvolvimento nas carreiras se dará mediante Promoção Horizontal, Vertical e de Nível.~~

~~§ 1º — Promoção Horizontal é a mudança do servidor de um padrão para o imediatamente seguinte, dentro da mesma classe, e dependerá, cumulativamente, da avaliação de desempenho e de cumprimento do interstício, no mínimo de dois anos.~~

~~§ 2º — Promoção Vertical é a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro da classe seguinte do mesmo nível da carreira e dependerá, cumulativamente, da avaliação de desempenho, da conclusão com aproveitamento de Curso do programa Permanente de Capacitação estabelecido para as classes dos diferentes níveis de cada carreira; do cumprimento de interstício e da observância do percentual de lotação fixado para a classe.~~

~~§ 3º — Promoção de Nível é o ingresso do servidor na classe inicial de outro nível mediante concurso público aberto a candidatos internos e externos, nos termos do art. 14 desta Lei Complementar.~~

~~Art. 20 — Em cada nível serão reservadas vagas, na proporção de uma para cada duas vagas do concurso, destinado à promoção de Nível, inclusive no Nível Especial.~~

~~Parágrafo único — A Classe Específica da Categoria de Técnico Judiciário será provida mediante Promoção Horizontal, onde participarão todos os servidores integrantes da classe “D” da respectiva Categoria, independentemente do padrão onde estejam posicionados, desde que preencham os requisitos estabelecidos em regulamento, além de possuírem formação de nível superior e terem participado de cursos de formação específica.~~

~~Art. 21 — É vedada a promoção horizontal ou vertical, a qualquer título, de mais de um padrão, exceto ao final do estágio probatório, quando poderão ser deferidas até duas promoções horizontais.~~

~~Art. 22 — Avaliação de desempenho e os cursos necessários às promoções serão regulados por ato do Poder Judiciário, que definirá as condições e critérios próprios.~~

~~§ 1º — As avaliações serão realizadas bienalmente nos meses de março e setembro, contando os efeitos financeiros a partir dos meses de abril e outubro, para os servidores que completarem o interstício até os meses de fevereiro e agosto, respectivamente.~~

~~§ 2º — Fica instituída a Comissão Permanente de Promoção, presidida pelo Diretor de Recursos Humanos, na qualidade de membro nato e integrada por 02 (dois) dirigentes de unidades e de 02 (dois) representantes da entidade sindical dos servidores do Poder Judiciário, em sistema de rodízio bienal, designados pelo Presidente do Tribunal com a competência de coordenar os trabalhos relativos às promoções e de supervisionar o processo de avaliação de desempenho;~~

~~Art. 23 — O servidor do Quadro de Pessoal do poder Judiciário do Estado de Rondônia eedido para outro órgão público que não integre o Poder Judiciário da União, dos Estados ou do Distrito Federal não concorrerá ao desenvolvimento funcional, ainda que optante pela remuneração do cargo efetivo.~~

## ~~CAPÍTULO VI DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL~~

~~Art. 24 — A capacitação profissional compreenderá cursos de formação inicial, constituídos de módulos teóricos e práticos e programas permanentes de aperfeiçoamento e especialização correspondentes à natureza e às exigências das diferentes especialidades, categorias, níveis e classes da carreira.~~

~~Art. 25 — Fica criado o Programa Permanente de Capacitação, a ser disciplinado em regulamento, com a finalidade de atender ao desenvolvimento dos recursos humanos do poder Judiciário de Rondônia.~~

~~§ 1º — O Programa Permanente de Capacitação será planejado, organizado e executado, com periodicidade semestral, de forma integrada ao Plano de Carreiras, Cargos e Salários tendo por objetivo:~~

~~I — no curso de formação básica, a preparação dos serventuários ao exercício das atribuições dos cargos iniciais das carreiras, visando a aferir-lhes a aptidão e o potencial de trabalho e a suplementar e transmitir conhecimentos, métodos e técnicas;~~

~~II — nos programas regulares de aperfeiçoamento e especialização, a habilitação dos servidores para o adequado desempenho das suas atribuições;~~

~~III — nos programas de capacitação para direção e assessoramento, assistência e chefia, a habilitação para o exercício de cargo em comissão e funções gratificadas;~~

~~IV — em outros programas, a atualização e a obtenção de conhecimentos complementares ligados à formação geral, inclusive relações humanas e sociais.~~

~~§ 2º — Para atender ao Programa Permanente de Capacitação, o Poder Judiciário deverá regionalizar os cursos, instalando, nas suas várias Seções Judiciárias ou Comarcas, Núcleos de Treinamento de Recursos Humanos.~~

~~§ 3º — É vedada a alegação de necessidade de serviço, visando impedir a participação do servidor em atividades de treinamento.~~

~~§ 4º — Os eventos dos Programa serão objeto de cronograma, estabelecido por Comarca ou Seção Judiciária, realizando-se, preferencialmente, fora do horário de expediente.~~

~~Art. 26 — Os cursos de formação básica e os programas regulares de aperfeiçoamento e especialização poderão ser realizados diretamente pelo Poder Judiciário ou mediante~~

~~convênios, acordos, ajustes ou contratos com instituições de prestação de serviços especializados, observada a legislação vigente.~~

~~Art. 27—A participação do servidor no Programa Permanente de Capacitação constitui condição essencial para o seu desenvolvimento na carreira, conforme definir o regulamento a que se refere o artigo 22 desta Lei Complementar.~~

## ~~CAPÍTULO VII DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS~~

~~Art. 28—Os atuais ocupantes de cargos ou empregos públicos, admitidos na forma do art. 37, inciso II da Constituição Federal, e, do Art. 19, das Disposições Constitucionais Transitórias da mesma Carta, que estejam exercendo até a data da publicação desta Lei Complementar, cargos, cujas características se identifiquem com as especializações das carreiras integrantes dos 02 (dois) Grupos de Atividades instituídos por Lei, serão transpostos e incluídos, com os respectivos Cargos ou Empregos nas Categorias, Classe, Níveis e Padrões na nova estrutura obedecendo o grau de escolaridade, segundo os Anexos VI, VII, VIII e IX.~~

~~§ 1º—Para os efeitos da transposição dos cargos, considerar-se-á a escolaridade da qual o servidor fizer prova no prazo de 20 (vinte) dias da publicação desta Lei Complementar.~~

~~§ 2º—Para a inclusão na Categoria de Oficial de Justiça, em decorrência da aplicação deste artigo, desconsiderar-se-á a escolaridade mencionada no artigo 15, I, desta Lei Complementar.~~

~~§ 3º—Os servidores que estejam exercendo os cargos ou empregos públicos mencionados no “caput” deste artigo, serão incluídos no Plano de Carreira obedecendo as disposições relativas ao cargo ou emprego que detiver.~~

~~§ 4º—Os atuais ocupantes de cargos integrantes das Categorias Funcionais de Nível Intermediário e de Nível Auxiliar, os quais não possuírem a escolaridade correspondente à nova situação serão posicionados no padrão inicial da Classe A, da respectiva Categoria~~

~~§ 5º—Os servidores que, na data da publicação desta Lei Complementar, estiverem afastados do cargo, em virtude de licença para trato de interesses particulares ou outro motivo, não reassumindo o exercício de seus cargos em 30 (trinta) dias, após a vigência desta Lei Complementar, serão enquadrados por ocasião de seus retornos ao serviço, sem nenhum efeito retroativo.~~

~~§ 6º—Os servidores que, estiverem exercendo atribuições distintas dos cargos, para os quais, foram nomeados, serão enquadrados dentro desta Lei Complementar, em funções iguais ou semelhantes, as que fizerem jus, por força de concurso público ou por terem sido beneficiados na forma do artigo 19 das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal, salvo os concursados para Técnico Judiciário, e que estejam exercendo as funções de Oficial de Justiça e Escrivão, serão enquadrados nessas funções.~~

~~Art. 29—Após a implantação deste Plano, o desenvolvimento funcional do servidor far-se-á apenas nos termos do Capítulo V desta Lei Complementar.~~

~~Parágrafo único—Os servidores que ficarem posicionados no padrão inicial da Classe A, por falta da escolaridade exigida (Art. 28, § 4º), somente concorrerão à promoção, quando possuírem a correspondente escolaridade.~~

~~Art. 30—Os cargo que ultrapassarem o percentual da lotação da Classe são considerados excedentes e se acrescentarão à mesma e, quando vagarem, distribuir-se-ão por outras classes, nos termos desta Lei Complementar.~~

## CAPÍTULO VIII DAS VANTAGENS DE NATUREZA ESPECIAL

Art. 31 — Ficam instituídas as seguintes vantagens de natureza especial, devidas exclusivamente aos servidores do poder Judiciário, cujos critérios de concessão, quando for o caso, serão definidos em regulamento próprio:

- I — gratificação de Permanência e Assiduidade;
- II — gratificação de Especialização;
- III — gratificação de Qualificação;
- IV — gratificação de Padrão;
- V — gratificação de Localidade;
- VI — gratificação de Tarefa;
- VII — gratificação de Entrância;
- VIII — gratificação de Profissão Regulamentada;
- IX — indenização de Transporte;
- X — VETADO;
- XI — VETADO;
- XII — VETADO.

~~Reeditado — XII — Gratificação de Incentivo. (Pela L.C. 148, de 18/04/1996) —~~  
**REPRISTINADO**

§ 1º — A vantagem do inciso I (Gratificação de Permanência e Assiduidade) é devida ao servidor em razão da lotação, nos órgãos do Poder Judiciário, como incentivo à permanência e à assiduidade, em valor correspondência a 80% (oitenta por cento) do padrão da respectiva Categoria.

§ 2º — A vantagem do inciso II (Gratificação de Especialização) é devida aos servidores aprovados em programas de especialização e aperfeiçoamento específico e corresponderá a até 25% (vinte e cinco por cento), sobre o respectivo padrão do servidor.

**Nova redação** — § 3º — A vantagem do inciso III, (Gratificação de Qualificação) será concedida ao servidor que completar de (10) anos de serviço exclusivo ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia ou quinze (15) anos de serviço público prestados ao Estado de Rondônia, e corresponderá a 20% (vinte por cento) do respectivo padrão. ~~( dada pela L.C. Nº 148, de 18/04/1996)~~

~~**Redação anterior** — § 3º — A vantagem do inciso III (Gratificação de Qualificação) será concedida ao servidor que após dez anos de serviço exclusivo ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia ou quinze anos de serviço público, estiver no padrão único, na classe específica ou no último padrão da última classe do nível e corresponderá a 20% (vinte por cento) do respectivo padrão.~~

§ 4º — A vantagem do inciso IV (Gratificação de Padrão) será paga ao servidor em razão do grau de complexidade das atribuições da Carreira, incidindo sobre o vencimento básico, nos seguintes percentuais:

- a) 24% (vinte e quatro por cento) ao padrão inicial do nível de cada categoria;
- b) 2% (dois por cento) de acréscimo a cada padrão subsequente, até o limite máximo de 50% (cinquenta por cento);
- c) 50% (cinquenta por cento) para a categoria que for constituída de um só padrão.

§ 5º — A vantagem do inciso V (Gratificação de Localidade) será concedida ao servidor enquanto estiver lotado em Comarcas de poucos recursos sócio-econômicos, as quais serão definidas em regulamento, e paga no percentual de 20% (vinte por cento) sobre o padrão inicial da classe em que se encontrar o servidor.

~~§ 6º — A vantagem do inciso VI (Gratificação de tarefa) será paga, sobre o respectivo padrão, ao servidor, por tempo certo, em razão de tarefas especiais e urgentes, mediante prévia designação do Presidente do Tribunal de Justiça, até 30% (trinta por cento) de percentual.~~

~~§ 7º — A vantagem mencionada no parágrafo anterior também é devida, no valor de 20% (vinte por cento), aos servidores que forem designados para responder pelo Plantão Judiciário, inclusive nas diversas Varas, não podendo ser superior a dois servidores por Vara ou setor, sujeitando-se ao cumprimento de no mínimo duas horas por dia, além do horário regulamentar, por um período máximo de 30 (trinta) dias corridos por semestre.~~

~~§ 8º — Será devida ao servidor a vantagem do inciso VII (Gratificação de Entrância), relativamente à entrância funcional e produtividade nos percentuais de 30% (trinta por cento), 35% (trinta e cinco por cento) e 40% (quarenta por cento), respectivamente, para a primeira, Segunda e terceira entrâncias, compreendidos no maior percentual os funcionários lotados nas Secretarias e Gabinetes do tribunal de Justiça.~~

~~§ 9º — A vantagem do inciso VIII (Gratificação de Profissão Regulamentada) será destinada aos servidores que ocupam cargos efetivos de nível superior, cujas atribuições configurem profissão regulamentada por lei federal, e será paga no percentual de 60% (sessenta por cento) do respectivo padrão de vencimento.~~

~~§ 10 — A gratificação mencionada no parágrafo anterior também será paga aos servidores ocupantes de cargos efetivos de nível superior, com especialização na área de informática.~~

~~§ 11 — Aos Oficiais de justiça, no efetivo exercício de suas especializações, será paga a vantagem mencionada no inciso IX (Indenização de Transporte), no percentual de 20% (vinte por cento) do padrão respectivo, para fazer face às despesas com transportes e condução utilizados para o cumprimento de mandados e outras ordens judiciais.~~

~~§ 12 — V E T A D O.~~

**Nova redação** — ~~§ 13 — A vantagem do inciso XIII (Gratificação de Incentivo) será concedida a servidor enquanto lotado em setores que exijam dedicação exclusiva e em comissões designadas pela Presidência, cujo valor da gratificação não será superior a cinco (05) NS ou NM, do vencimento básico do padrão inicial da classe, ficando os critérios de concessão, no que couber, definidos em Resolução aprovada pelo Tribunal Pleno. (criada pela L.C. Nº 148, de 18/04/1996)~~

~~Art. 32 — As vantagens previstas nos incisos I, II, III, IV, VII e VIII mencionadas no artigo anterior incorporam-se aos proventos da aposentadoria.~~

~~§ 1º — Sobre as vantagens mencionadas no artigo anterior, excluída a do inciso IX, incidirá a contribuição social, não servindo, entretanto, de base de cálculo para quaisquer outras vantagens.~~

~~§ 2º — As vantagens previstas nos incisos VI e VIII, por sua vez, não se acumulam com as remunerações das Funções Gratificadas ou dos Cargos em Comissão.~~

~~Art. 33 — O pagamento das vantagens previstas no art. 31, não prejudica o das gratificações previstas no Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado e outros específicos instituídos por lei.~~

~~CAPÍTULO IX  
DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS  
SEÇÃO I  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS~~

~~Art. 34 — As funções gratificadas, privativas dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do poder Judiciário do Estado de Rondônia, comportarão atividades de direção, chefia e assistência, cujos números serão fixados por Ato do Tribunal, conforme a necessidade do serviço.~~

~~§ 1º — As atribuições e as especializações correspondentes às funções gratificadas serão fixadas em regulamento, por ato baixado pelo Presidente do Tribunal de Justiça.~~

~~§ 2º — Ao servidor investido em função de direção, chefia ou assistência é devida uma gratificação pelo seu exercício em percentuais, cujos valores são os fixados no Anexo X desta Lei Complementar.~~

~~§ 3º — Os atuais ocupantes dos cargos de Direção e Assistência Intermediárias (DAI) passam a Ter a remuneração da FG-3.~~

~~Art. 35 — As Funções Gratificadas serão preenchidas mediante designação, observado o que se dispuser em regulamento específico, desde que o servidor:~~

~~I — apresente capacitação ou especialização indispensáveis ao exercício da função;~~

~~II — esteja posicionado em nível e especialização correlacionados à função.~~

~~Parágrafo único — O Programa Permanente de Capacitação, a que se refere o art. 25, desta Lei Complementar, estabelecerá a formação, em nível de especialização, exigida para ingresso nas funções gratificadas.~~

## ~~SEÇÃO II~~

### ~~DAS DIFERENTES ESPÉCIES~~

~~Art. 36 — As funções gratificadas são gerenciais e técnicas, ficando distribuídas pelos encargos dos órgãos da estrutura organizacional do Poder Judiciário, conforme dispuser ato do Presidente do Tribunal de Justiça.~~

~~§ 1º — As funções gratificadas técnicas são vinculadas às necessidades da estrutura orgânica dos Órgãos do Poder Judiciário.~~

~~§ 2º — As funções gratificadas gerenciais são correlacionadas às competências das unidades administrativas.~~

~~Art. 37 — As funções gratificadas gerenciais destinam-se aos servidores designados para o exercício de encargos de direção, chefia, supervisão e coordenação.~~

~~Art. 38 — As funções gratificadas técnicas destinam-se aos servidores designados para o exercício de encargos de assessoramento e assistência.~~

~~Art. 39 — Para a melhor distribuição e descentralização dos encargos, com vista à agilização da prestação jurisdicional e otimização do atendimento às partes e procuradores, o Poder Judiciário dotará cada Vara de todas as Comarcas de uma estrutura organizacional, constituída de divisões e setores, em número proporcional à complexidade dos serviços.~~

~~§ 1º — Na organização estrutural das Varas, serão levados em consideração o número de processos em tramitação, as várias espécies e categorias das ações, a competência e a entrância, devendo ser incluído, obrigatoriamente, setor destinado ao atendimento do público em geral e específico de atendimento aos advogados, procurados das pessoas jurídicas de direito público e membros do Ministério Público.~~

~~§ 2º — A estrutura a que se refere este artigo deverá ser concluída no prazo de 120 (cento e vinte) dias da publicação desta Lei Complementar.~~

## ~~CAPÍTULO X~~

### ~~DOS CARGOS EM COMISSÃO~~

~~Art. 40 — Os cargos de Direção e Assessoramento Superiores do poder Judiciário são os constantes do Anexo XI, de livre nomeação e exoneração.~~

~~Parágrafo único — As atribuições dos cargos de que trata este artigo serão fixados em regulamento próprio.~~

~~Art. 41 — V E T A D O.~~

~~Art. 42 — o provimento dos Cargos em Comissão recairá em portador de diploma de nível superior, ressalvadas as situações para cargos que não exija esta habilitação.~~

~~Art. 43 — Os valores de remuneração dos cargos em comissão são fixados em lei, observados os reajustes gerais previstos para os servidores públicos civis do Estado de Rondônia (Anexo XIII — Tabelas I e II).~~

~~§ 1º — Pelo exercício de cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superiores serão pagas gratificações de representação conforme fixadas em lei.~~

~~§ 2º — O ocupante do cargo efetivo de Técnico Judiciário, Classe Específica, exercendo as especialidades de supervisão, coordenação e direção de cartórios das Varas (escrivão), perceberá, a título de representação, o percentual de 70% (setenta por cento) do respectivo padrão e, como produtividade, o percentual de 50% (cinquenta por cento), sem prejuízo das vantagens previstas para o respectivo cargo efetivo.~~

~~§ 3º — O servidor ocupante de cargo de Técnico Judiciário, Classe Especial, exercendo a especialização de elaboração de contas judiciais e distribuição de feitos e mandados, perceberá o percentual de 40% (quarenta por cento) do respectivo padrão como representação e de 20% (vinte por cento) a título de produtividade.~~

~~§ 4º — O Oficial de Justiça, cuja especialidade seja execução de mandados e avaliação, perceberá uma representação de 20% (vinte por cento) do respectivo padrão.~~

~~Art. 44 — V E T A D O.~~

## ~~CAPÍTULO XI~~

### ~~DA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS~~

~~Art. 45 — Caberá ao presidente do Tribunal de Justiça estabelecer as diretrizes necessárias e suficientes para a política de pessoal do Poder Judiciário de Rondônia.~~

~~Art. 46 — A coordenação, supervisão e orientação à implantação e administração dos diferentes aspectos afetos à política de pessoal fica a cargo do Departamento de Recursos Humanos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.~~

~~Parágrafo único — O Presidente do Tribunal baixará a regulamentação, definindo a competência e atribuições, dotando o referido Departamento de estrutura organizacional bastante para atender a administração dos recursos humanos do Poder Judiciário.~~

~~Art. 47 — Nas Comarcas poderão ser instalados Núcleos de Administração destinados a executar e implementar as atividades de aplicação dos direitos e deveres dos servidores, podendo ser delgada competência para o Juiz Diretor do Fórum, pertinente aos procedimentos respectivos.~~

## ~~CAPÍTULO XII~~

### ~~DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS~~

~~Art. 48 — A implantação e aplicação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos servidores do Poder Judiciário observará, exclusivamente, as disposições desta Lei Complementar, não prevalecendo, para nenhum efeito, os dispositivos que não se ajustem aos preceitos nela contidos.~~

~~Art. 49 — Os servidores do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário, incluídos neste Plano, ficam sujeitos à jornada de trabalho de 40 horas semanais, definida na Lei Complementar n.º 68, de 09 de dezembro de 1992.~~

~~Art. 50 — O servidor designado para os serviços junto ao setor das execuções fiscais, com atribuição de supervisão, coordenação e direção, até a implantação deste Plano, perceberá a remuneração referente à FG-4, bem assim a representação e produtividade mencionadas no § 2º, do artigo 43, desta Lei Complementar, salvo se passar a deter cargo do Nível Especial ou Classe Específica e (escrivão).~~

Art. 51— Ficam extintos, à medida em que for se concretizando a implantação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários, os seguintes cargos e funções:

I— no Grupo Direção e Assessoramento Superiores:

a) DAS 3, Escrivão Judicial, 58 (cinquenta e oito) cargos;

b) DAS 3, Depositário Avaliador, Contador Partidor, Distribuidor, Contador Partidor Avaliador, Distribuidor Depositário, Depositário Público, 38 (trinta e oito) cargos;

c) DAS 1, Oficial de Justiça, 191 (cento e noventa e um) cargos;

d) DAS 1, Avaliador, 07 (sete) cargos;

e) DAS 1, Escrivão Substituto, 8 (oito) cargos;

II— no Grupo Direção e Assistência Intermediárias:

a) DAI 3, 173 (cento e setenta e três) funções.

Art. 52— A partir da vigência da aplicação deste Plano para o respectivo cargo, ficam extintas e absorvidas pelos valores da nova remuneração, as seguintes gratificações, além de outras incompatíveis com a nova política salarial, adotada na presente Lei Complementar:

I— de Nível Superior 20% (vinte por cento) prevista na Lei Complementar n.º 02, de 24 de dezembro de 1984;

II— Especial Local 80% (oitenta por cento) prevista na Lei n.º 49, de 31 de julho de 1985, art. 5º;

III— Judiciária 80% (oitenta por cento) prevista na Lei n.º 196, de 06 de janeiro de 1987;

IV— Fronteiriça 10% (dez por cento) prevista na Lei Complementar n.º 39, de 31 de julho de 1990;

V— sem denominação 30% (trinta por cento) prevista na art. 96 da Lei Complementar n.º 39, de 31 de julho de 1990;

VI— de 2/3 do vencimento, prevista na Lei Complementar n.º 12, de 07 de janeiro de 1986 e Lei n.º 292, de 20 de setembro de 1990;

VII— de Nível Médio 30% (trinta por cento) prevista na Lei Complementar n.º 02, de 24 de dezembro de 1984;

VIII— Artesanal 40% (quarenta por cento) prevista na Lei Complementar n.º 02, de 24 de dezembro de 1984;

IX— de 60% (sessenta por cento), para as categorias de Nível Superior, a que se refere a Lei n.º 466, de 10 de março de 1993.

Parágrafo único— Os valores inerentes às gratificações extintas que ultrapassarem a nova remuneração serão consideradas vantagens de natureza pessoal, devidamente identificadas, para futura absorção e não sujeitas a reajustes.

Art. 53— Os servidores ocupantes dos cargos de Técnico Judiciário, Classe Específica, oriundos dos cargos comissionados de Escrivão Judicial Substituto, que não estejam no exercício da titularidade de alguma escrivania, à medida que forem surgindo novas vagas nas especialidades de supervisão, coordenação e direção de cartórios, por vacância ou criação legal, nelas serão incluídos até o total absorção dos excedentes.

Art. 54— Os cargos de Escrivão e Tabelião dos Cartórios Extrajudiciais, serão extintos à medida que vagarem e enquanto providos, acompanharão os reajustes que sofrerem os Cargos em Comissão, do grupo Direção e Assessoramento Superiores do Poder Judiciário.

Art. 55— O tempo de serviço prestado ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia, sob o regime celetista, pelos servidores que passarem a integrar o Quadro de Pessoal, em decorrência da aplicação desta Lei Complementar, será computado para todos os efeitos.

Art. 56— A revisão geral da remuneração dos servidores do Poder Judiciário será feita na mesma data e nos mesmos índices concedidos aos servidores dos outros Poderes do Estado de Rondônia.

~~Art. 57 — Esta Lei Complementar aplica-se aos inativos para todos os efeitos, procedendo-se à revisão dos proventos e pensões.~~

~~Art. 58 — Ficam criados os cargos de provimento em Comissão e de provimento efetivo, constantes, respectivamente, dos Anexos XI e XII, desta Lei Complementar.~~

~~Parágrafo único — Os cargos mencionados neste artigo serão, quando for o caso, distribuídos, mediante ato do Tribunal, pelos diversos níveis, classes e especialidades das respectivas categorias e lotados nas suas Secretarias, bem assim pelas Entrâncias e Varas.~~

~~Art. 59 — Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação, retroagindo os seus efeitos financeiros a partir de 1º de junho de 1993.~~

~~Art. 60 — Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Lei n.º 292, de 20 de setembro de 1990.~~

~~Palácio do governo do Estado de Rondônia, em 03 de novembro de 1993, 105º da República.~~

~~OSWALDO PIANA FILHO~~

~~Governador~~

## ANEXO I

(Art. 10, inc. I, desta Lei Complementar)

~~GRUPO: Atividade Judiciária~~

~~CARREIRA: Especialista Judiciário~~

~~CATEGORIA : Oficial de Justiça~~

<del>ESPECIALIDADES</del>	<del>Classe</del>	<del>Padrão</del>	<del>Nível</del>
<del>Execução de mandados e avaliação de bens</del>	<del>Ú N I C A</del>	<del>30</del>	<del>E S P E C I A L</del>

## ANEXO II

(Art. 10, inc. I, desta Lei Complementar)

~~GRUPO : Atividade Judiciária~~

CARREIRA: Escalista Judiciário  
 CATEGORIA: Técnico Judiciário

ESPECIALIDADES	Classe	Padrão	Nível
Supervisão, coordenação e direção de cartórios; elaboração de contas judiciais; distribuição de feitos e de mandados; administração de depósito público; apoio técnico especializado aos Órgãos julgadores e aos Magistrados; processamento de feitos; registro taquigráfico, pesquisa, documentação e informação bibliográficas; assistência; psicologia e processamento de dados.	Específica D C B A	44 37 a 43 30 a 36 23 a 9 16 a 2	SUPERIOR   MÉDIO
-	-	-	-

### ANEXO III

(art. 10, inc. I, desta Lei Complementar)

GRUPO: Atividade Judiciária  
 CARREIRA: Especialista Judiciário  
 CATEGORIA: agente Judiciário

ESPECIALIDADES	Classe	Padrão	Nível
Gestão de recursos humanos, materiais, patrimônios, financeiros, orçamentários e de salários; organização e métodos; contabilidade e auditoria informática; saúde e medicina do trabalho; instalações, construção, ocupação e ambientação dos espaços físicos, comunicação, imprensa e relações públicas.	D  C  B  A	37 a 43  30 a 36    23 a 29 16 a 22	S U P E R I O R       M É D I O

### ANEXO IV

Art. 10, inc. II, desta Lei Complementar)

GRUPO: Atividade de Apoio Operacional  
 CARREIRA: Especialista Operacional  
 CATEGORIA: Auxiliar Operacional

ESPECIALIDADES	Classe	Padrão	Nível
----------------	--------	--------	-------

Serviços gerais, vigilância e segurança; condução de D 23 a 29 M veículos; telecomunicação; manutenção de bens e Equipamentos.	D	23 a 29	M É D I O  B Á S I C O
	C	15 a 22	
	B	8 a 14	
	A	1 a 7	

## ANEXO V

## NÍVELESPECIAL

30 12.066,65

NÍVEL BÁSICO	NÍVEL MÉDIO	NÍVEL SUPERIOR
--------------	-------------	----------------

14	6.302,33	28	10.187,13	44	18.251,90
13	6.122,63	27	9.890,41	43	17.720,20
12	5.944,30	26	9.602,34	42	17.204,16
11	5.771,16	25	9.322,66	41	16.703,07
10	5.603,07	24	9.051,13	40	16.216,57
09	5.439,87	23	8.787,50	39	15.744,25
08	5.291,43	22	8.532,56	38	15.285,68
07	5.127,60	21	8.283,07	37	14.840,46
06	4.978,25	20	8.041,81	36	14.408,21
05	4.833,26	19	7.807,58	35	13.985,56
04	4.692,48	18	7.580,18	34	13.581,12
03	4.555,81	17	7.359,40	33	13.181,56
02	4.423,11	16	7.145,04	32	12.801,51
01	4.294,29	15	6.936,94	31	12.428,65
-	-	-	-	30	12.066,65
-	-	-	-	29	11.716,20

(obs. valores corrigidos para cruzeiros reais)

#### ANEXO VI

(Art. 28, desta Lei Complementar)

SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO NOVA			
CLIENTELA	GRUPO: Atividade Judiciária			
-	CARREIRA : Especialista Judiciário			
-	CATEGORIA : Oficial de Justiça			
Servidores ocupantes dos cargos de Oficial de Justiça e Avaliador amparados pelos artigos 37, inciso II, da Constituição Federal e 19 das Disposições Constitucionais Transitórias da mesma Carta, e servidores que estejam nos referidos cargos na forma dos dispositivos acima, e sejam detentores de cargos ou de emprego permanente no Poder Judiciário Estadual, conforme as determinações legais.	Código de Remuneração	Padrão	Classe	Nível
	DAS-3	30	Ú N I C A	E S P E C I A L
	DAS-1			

#### ANEXO VII

(Art. 10, § 3º, e 28, desta Lei Complementar)

SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO NOVA
Referência/ Nível	GRUPO: Atividade Judiciária
-	CARREIRA : Especialista Judiciário
-	CATEGORIA : Técnico Judiciário

-	Superior	Médio	Padrão	Classe	Nível
I— Servidores ocupantes dos cargos de Escrivão Judicial, Escrivão Judicial Substituto, Distribuidor, Contador Judicial e Depositário Público amparados na forma dos Art. 37, Inciso II, da Constituição Federal e 19 das Disposições Transitórias da mesma Carta e os	DAS-3		44	D	S
	DAS-1		43		U
			42		P
			41		E R

Servidores que na data de publicação desta Lei, ocupem atividades, serão amparados conforme o estabelecido pelos dispositivos legais citados.	06 a 10 01 a 05		40 39 38 37		I O R
II – Ocupantes de cargos e empregos do Grupo Ocupacional de Nível Superior e Intermediário, lotados e exercendo suas funções nas áreas Judiciárias, portadores de Diploma de Nível Superior, incluídos no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário (Lei nº 292 de 1990), envolvendo os seguintes cargos ou empregos; Técnico Judiciário, Auxiliar Judiciário, Escrevente, Escrevente Auxiliar, Assistente Social (lotados em varas), Psicólogo (idem) e Bibliotecário.	-	11 a 15 09 a 10 06 a 08 04 a 05 01 a 03	36 35 34 33 32 31 30	C	S U P E R I O R
Servidores ocupantes de cargos ou empregos permanentes do Grupo Ocupacional de Nível Intermediário, lotados e exercendo suas atribuições nas áreas Judiciárias, desde que portadoras de Diploma ou Certificados de conclusão de curso de 2º Grau ou equivalente, incluídos no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário (Lei nº 292, de 1990), envolvendo os seguintes cargos e empregos; Técnico Judiciário, Auxiliar Judiciário, Escrevente Auxiliar.			29 28 27 26 25 24 23 <hr/> 22 21 11 a 15 09 a 10 06 a 08 04 a 05 01 a 03	B        A	M É D I O

## ANEXO VIII

(Art. 10, § 3º e 28, desta Lei Complementar)

SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO NOVA
- Referência/ Nível	GRUPO: Atividade Judiciária
- -	CARREIRA : Especialista Judiciário
- -	CATEGORIA : Agente Judiciário

-	Superior	Médio	Padrão	Classe	Nível
Servidores ocupantes de cargos ou empregos permanentes do Grupo Ocupacional de Nível			43 42		S U

Superior, bem assim ocupantes de cargos ou empregos permanentes do Grupo Ocupacional de Nível Intermediário, lotados e exercendo suas funções nas áreas administrativas, desde que portadores de Diploma de Curso Superior, com licenciatura plena, incluídos no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário, (Lei nº 292, de 1990); envolvendo os seguintes cargos e empregos; Administrador, Contador Economista, Analista de Sistema, Engenheiro, Médico, Assistente Social, (lotado no Serviço de Saúde), Psicólogo (idem), Técnico em Comunicação Social, Técnico Judiciário, Auxiliar Judiciário, Escrevente, Auxiliar, Escrevente e Operador de Computador.	06 a 10 01 a 05	11 a 15 09 a 10 06 a 09 04 a 05 01 a 03	41 40 39 38 37  36 35 34 33 32 31 30	D       C	P E R I O R
Servidores ocupantes de cargos ou empregos permanentes do Grupo Ocupacional Nível Intermediário, lotados e exercendo suas funções atribuições nas áreas administrativas, desde que portadores de diploma ou certificado de conclusão de Curso de 2º Grau ou equivalente, incluídos no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário (Lei nº 292, de 1990), envolvendo os seguintes cargos e empregos; Técnico Judiciário, Auxiliar Judiciário, Escrevente Auxiliaar, Escrevente e Operador de Computador.	-	11 a 15 09 a 10 06 a 08 04 a 05 01 a 03	29 28 27 26 25 24 23  22 21 20 19 18 17 16	B       A	M É D I O

## ANEXO IX

(Art. 10, § 3º, e 28, desta Lei Complementar)

SITUAÇÃO ANTERIOR	-	SITUAÇÃO NOVA
-	-	GRUPO : Atividade de Apoio Oper.
CLIENTELA	-	CARREIRA : Especialista Operacional

-	Referência	Nível	CATEGORIA : Auxiliar Operacional
---	------------	-------	----------------------------------

-	Superior	Médio	Padrão	Classe	Nível
Servidores ocupantes de cargos ou empregos permanentes do Grupo Ocupacional de Nível Auxiliar,	-		29 28 27		M É D

desde que portadores de Diploma ou Certificados de conclusão de Curso de 2º Grau ou equivalente, incluídos no Quadro de Pessoal do Poder Judiciário (Lei nº 292, de 1990), envolvendo os seguintes cargos e empregos : Agente de Segurança, Artífice Especializado, Artífice de Manutenção, Auxiliar de Serviços Gerais, Mecânico, Motorista e Telefonista.		11 a 15 09 a 10 06 a 08 04 a 05 01 a 03	26	D	I O	
			25			
			24			
			23			
			22			
			21			
			20			
			19			
			18			C
			17			
16						
15	B	B Á S I C O				
14						
13						
12						
11						
10						
09						
08						
07						
06						
05	A					
04						
03						
02						
01						

#### ANEXO X

(Art. 34, § 2º, desta Lei Complementar)

FUNÇÃO GRATIFICADA	CORRELAÇÃO DE NÍVEL	PERCENTUAL SOBRE O PADRÃO
FG-5	Nível Superior	80%
FG-4	Nível Médio	75%
FG-3	Nível Médio	70%
FG-2	Nível Básico	65%
FG-1		60%

#### ANEXO XI

(Arts. 40 e 58, desta Lei Complementar)

GRUPO : Direção e Assessoramento Superiores, Código PJ-DAS

SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO NOVA
-------------------	---------------

Denominação	Símbolo	Qt.	Denominação	Símbolo	Qt.
Secretário	PJ-DAS	02	Secretário	PJ-DAS	02
Direção e Assessoramento Superiores	PJ-DAS-5	22	Direção e Assessoramento Superiores	PJ-DAS-5	26
	PJ-DAS-4	05		DAS-5	10
	PJ-DAS-3	141		PJ	48
	PJ-DAS-2	31		DAS-4	33
	PJ-DAS-1	221		PJ	16
			DAS-3		
			PJ		
			DAS-2		
			PJ		
			DAS-1		
Total.....		422	Total.....		435

## ANEXO XII

(Art. 58, desta Lei Complementar)

## CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO

SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO NOVA
-------------------	---------------

Denominação	Qt.	Denominação	Qt.
I—Nível Superior PJ-NS	2	I—GRUPO : ATIVIDADE JUDICIÁRIA	
Administrador	6	CARREIRA: Especialista Judiciário	
Analista de Sistema	21	A) CATEGORIA: Oficial de Justiça	
Assistente Social	1	1—Nível Especial	145
Bibliotecário	2		
Contador	2	B) CATEGORIA: Técnico Judiciário	
Economista	1	1—Nível Superior	523
Engenheiro		2—Nível Médio	422
Médico	4	C) CATEGORIA: Agente Judiciário	
Psicólogo	4	1—Nível Superior	119
Técnico em Comunicação Social	1	2—Nível Médio	87
Subtotal.....	.....44	SubTotal.....	1296
II—Nível Intermediário PJ-NI		II—GRUPO : ATIVIDADE DE APOIO	
Auxiliar Judiciário	124	OPERACIONAL	
Escrevente	224	CARREIRA: Especialista em Apoio Operacional	
Escrevente Auxiliar	54	A) CARREIRA: Auxiliar Operacional	315
Operador de Computador	8	1—Nível Médio	193
Técnico Judiciário	562		

Sub-total.....	972	2 Básico	508
.....		Sub Total.....	
III – Nível Auxiliar PJ-NA			
Agente de Segurança	173		
Artífice Especializado	20		
Artífice de Manutenção	7		
Auxiliar de Serviços Gerais	338		
Mecânico	2		
Motorista	82		
Telefonista	2		
Sub Total.....	624		
Total	1640	Total	1804

### ANEXO XIII

(Artigo 43, desta Lei Complementar)

#### TABELAS DE VENCIMENTOS

##### TABELA I – CARGOS DE SECRETÁRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

CARGO	SÍMB.	VALOR BASE	GRAT. 150%	REP. 222%	TOTAL
Secretário Judiciário	DAS	13.210,39	19.815,58	29.327,07	62.353,05
Secretário Administrativo	DAS	13.210,39	19.815,58	29.327,07	62.353,05

##### TABELA II – CARGOS DE DIREÇÃO E ACESSORAMENTO SUPERIOR

SÍMBOLO	SALÁRIO BASE	%	GRATIFICAÇÃO REPRESENTAÇÃO	GRAT. DE REPRESENTAÇÃO 222 %	REMUNERAÇÃO
PJ-DAS-5	7.570,57	110	8.327,63	16.806,67	32.704,87
PJ-DAS-4	6.615,82	100	6.615,82	14.687,14	27.918,79
PJ-DAS-3	6.151,26	80	4.921,01	13.655,80	24.728,08
PJ-DAS-2	5.742,46	60	3.445,47	12.748,26	21.936,20
PJ-DAS-1	5.467,96	50	2.733,98	12.138,88	20.340,84

## APÊNCIDE E – Lei Complementar Nº 568/2010

LEI COMPLEMENTAR Nº 568, DE 29 DE MARÇO DE 2010.

DOE Nº 1460, de 31/03/2010

ALTERADA PELA LC. 593, de 28/12/2010/2010

ALTERADA PELA LC. 577, DE 14/05/20

Dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE RONDÔNIA:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

### CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º. Fica instituído, na forma desta Lei Complementar, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que adotará como princípios norteadores:

I - a qualidade, a produtividade e a profissionalização dos serviços públicos prestados pelos órgãos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia;

II - a valorização do servidor por meio da implantação de políticas voltadas para o desenvolvimento profissional no âmbito do Poder Judiciário;

III – o crescimento funcional baseado no mérito próprio, mediante a adoção do sistema de avaliação de desempenho;

IV – os vencimentos compatíveis com as funções.

Parágrafo único. Os servidores incluídos no Plano de Carreira, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário ficarão sujeitos, no que lhes couber, ao Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia.

Art. 2º. São definidos os seguintes conceitos para os fins desta Lei Complementar:

I – carreira: a organização estruturada dos cargos constituída por padrões salariais;

II - cargo público: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e cometidas a servidor público, com denominação própria e quantidade certa, previsto em Lei e pago pelos cofres públicos, para provimento efetivo ou em comissão, considerando:

a) cargo efetivo: o cargo provido por meio de concurso público;

b) cargo em comissão: o cargo público de livre nomeação e exoneração, de natureza gerencial e de assessoramento.

III - padrão: simbologia dos vencimentos básicos representada por números cardinais dispostos em ordem crescente;

IV - função: conjunto de atividades específicas que caracterizam a área em que o servidor desenvolverá suas habilidades;

V - função gratificada: o conjunto de atribuições, responsabilidades e prerrogativas que a Administração confere a servidores ocupantes do cargo de provimento efetivo;

VI - progressão funcional: a passagem do servidor efetivo de um padrão para outro superior, dentro da mesma carreira;

VII - quadro de pessoal: o conjunto de cargos pertencentes à estrutura organizacional do Poder Judiciário.

## **CAPÍTULO II DO QUADRO DE PESSOAL DO PODER JUDICIÁRIO**

Art. 3º. Integram o Quadro de Pessoal do Poder Judiciário os cargos de provimento efetivo e os cargos de provimento em comissão, conforme o Anexo I e II desta Lei Complementar.

Parágrafo único. o quantitativo dos cargos efetivos, dos cargos em comissão do Poder Judiciário do Estado de Rondônia é constante dos Quadros I e II do Anexo V desta Lei Complementar.

### **SEÇÃO I DA CARREIRA JUDICIÁRIA**

Art. 4º. A Carreira Judiciária é constituída dos seguintes cargos de provimento efetivo:

I – Analista Judiciário;

II – Técnico Judiciário.

### **SEÇÃO II DOS CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO**

Art. 5º. Os cargos de provimento efetivo da Carreira Judiciária são estruturados em padrões, na forma do Anexo I desta Lei Complementar.

Parágrafo único. Os cargos de Analista Judiciário e Técnico Judiciário deverão ser classificados em especialidades, mediante Resolução, quando for necessária a formação especializada, por exigência legal, ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

Art. 6º. As atribuições dos cargos estão descritas no Anexo VI desta Lei Complementar:

### **SEÇÃO III**

## **DOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS**

Art. 7º. Os cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, serão exercidos por servidores com formação superior para o exercício de atividade de assessoramento, direção e chefia, ressalvadas as situações constituídas.

§ 1º. Será reservado o percentual de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) dos cargos em comissão aos servidores efetivos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

§ 2º. O número de funções gratificadas será definido por resolução do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, em conformidade com o Anexo III desta Lei Complementar.

Art. 8º. Durante os afastamentos ou impedimentos regulamentares do titular, o substituto do cargo em comissão ou de função gratificada fará jus ao vencimento ou gratificação a eles inerentes, computando-se cumulativamente os períodos de substituição ocorridas no interstício de 12 (doze) meses.

Art. 9º. No âmbito da jurisdição do Tribunal ou Juízo, é vedada a nomeação ou designação para os cargos em comissão de cônjuge, companheiro, parente ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, inclusive dos respectivos membros e juízes vinculados, salvo a de ocupante de cargo de provimento efetivo das Carreiras do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário, caso em que a vedação é restrita à nomeação ou designação para servir o magistrado determinante da incompatibilidade.

### **CAPÍTULO III DO INGRESSO NA CARREIRA**

Art. 10. O ingresso em qualquer dos cargos de provimento efetivo da Carreira Judiciária dar-se-á no padrão inicial estabelecido para cada carreira, após aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Art. 11. São requisitos de escolaridade para ingresso na Carreira Judiciária:

I – Analista Judiciário: curso de nível superior correlacionado com a especialidade;

II – Técnico Judiciário: curso de nível médio.

Parágrafo único. Além dos requisitos previstos neste artigo, poderão ser exigidos formação especializada, registro profissional e exames psicotécnicos, especificados em edital de concurso.

Art. 12. O servidor efetivo, ao ingressar no exercício do cargo público, ficará sujeito a estágio probatório por 36 (trinta e seis) meses, para avaliação de sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, conforme previsto em resolução.

### **CAPÍTULO IV DO DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA**

Art. 13. O sistema de desenvolvimento e acompanhamento de carreiras dos cargos de provimento efetivo do Poder Judiciário busca garantir a valorização dos servidores, mediante a igualdade de oportunidades e do desenvolvimento profissional em carreiras, que associem a progressão funcional a um sistema de qualificação e avaliação de desempenho por competência e mérito.

Art. 14. A progressão funcional dependerá de avaliação a ser realizada bianualmente, nos respectivos meses de ingresso do servidor, e limitar-se-á a 2 (dois) padrões, sendo:

I – 1 (um) padrão pelo cumprimento do interstício de 2 (dois) anos;

II – 1 (um) padrão em função da sua aprovação no processo de avaliação de desempenho por competência;

§ 1º. Em caso da não aprovação do servidor na avaliação de desempenho, fica garantida a progressão funcional de um padrão pelo cumprimento do interstício de 2 (dois) anos, desde que atendidos os dispositivos legais.

§ 2º. O efeito financeiro da progressão funcional dar-se-á a partir do mês subsequente ao período aquisitivo.

§ 3º. O servidor aprovado no estágio probatório terá direito à progressão funcional, nos termos dos incisos I e II deste artigo.

Art. 15. Caberá ao Tribunal de Justiça a manutenção do Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e ao aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento de competências, visando à progressão funcional e à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade.

## **CAPÍTULO V DA REMUNERAÇÃO**

Art. 16. A remuneração dos cargos de provimento efetivo da Carreira Judiciária é composta pelo vencimento básico do cargo e pelas gratificações, pelos adicionais e pelas vantagens pecuniárias permanentes e temporárias estabelecidos em lei.

Art. 17. Os vencimentos básicos dos cargos que integram a Carreira Judiciária; dos cargos em comissão; daqueles a serem extintos são os constantes do Anexo IV, cujos valores serão reajustados nos termos do artigo 33 desta Lei Complementar.

§ 1º. Ao servidor integrante do quadro de pessoal efetivo do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, investido em cargo comissionado é facultado optar pela remuneração de seu cargo efetivo, acrescido da representação do cargo em comissão.

§ 2º. A retribuição pelo exercício de função gratificada é a constante do Anexo IV desta Lei Complementar.

## **SEÇÃO I DAS GRATIFICAÇÕES**

Art. 18. Ficam instituídas as seguintes gratificações, cujos valores e critérios de concessão serão definidos em resolução:

I - gratificação temporária de trabalhos extraordinários;

II - gratificação de atividade de docência;

III - gratificação de indenização de transporte.

§ 1º. A gratificação temporária de trabalhos extraordinários será paga ao servidor, por tempo determinado, em razão de tarefas especiais e urgentes mediante prévia designação da Presidência do Tribunal de Justiça.

§ 2º. A gratificação de atividade de docência será concedida a servidor que, na qualidade de instrutor, acumular o pleno exercício das atividades do seu cargo com atividades de docência para o público interno do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

§ 3º. O pagamento da gratificação de atividade de docência será efetuado em forma de hora-aula, cujo valor será discriminado por nível de habilitação profissional em resolução.

§ 4º. A gratificação de indenização de transporte é devida aos Oficiais de Justiça, Assistentes Sociais, Psicólogos e Comissários de Menores, no percentual de 10% (dez por cento) do padrão inicial da respectiva carreira, para fazer face às despesas com transportes e condução utilizados para o cumprimento de suas funções.

## **SEÇÃO II DOS ADICIONAIS**

Art. 19. Ficam instituídos os seguintes adicionais aos servidores do Poder Judiciário, incorporáveis aos proventos de aposentadoria e pensões, nos termos da legislação previdenciária:

I - adicional de qualificação funcional;

II - adicional de incentivo;

III - adicional de produtividade.

Parágrafo único. Os adicionais previstos neste artigo são devidos ao servidor em gozo de férias e licenças remuneradas e no abono natalino.

Art. 20. O adicional de qualificação funcional é destinado aos servidores efetivos do Poder Judiciário em razão de conhecimentos adicionais adquiridos em ações de capacitação e em cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização em áreas de interesse da Justiça, a serem estabelecidas em resolução.

§ 1º. O adicional de que trata o *caput* deste artigo não será concedido quando a capacitação constituir requisito para ingresso no cargo:

§ 2º. O adicional de qualificação funcional incidirá sobre o vencimento básico do servidor da seguinte forma:

I - 2% (dois por cento) para cada total de 100 horas de ações de capacitação, até o limite de 10% (dez por cento);

II - 12% (doze por cento), em se tratando de diploma ou certificado de conclusão de curso de tecnólogo de nível superior;

III - 15% (quinze por cento), em se tratando de diploma ou certificado de conclusão de graduação;

IV - 18% (dezoito por cento) em se tratando de título, diploma ou certificado de conclusão de curso de pós-graduação em sentido amplo.

V - 21% (vinte e um por cento) em se tratando de título, diploma ou certificado de conclusão de curso de pós-graduação em sentido estrito, mestrado.

VI - 25% (vinte e cinco por cento) em se tratando de título, diploma ou certificado de conclusão de curso de pós-graduação em sentido estrito, doutorado.

§ 3º. Para fins de concessão dos percentuais estabelecidos nos incisos II a V do parágrafo anterior, considerar-se-á apenas um diploma ou certificado.

§ 4º. Em nenhuma hipótese o servidor perceberá cumulativamente os coeficientes previstos nos incisos II a VI deste artigo, sendo que perceberá o percentual referente à maior qualificação que tiver obtido.

Art. 21. O adicional de incentivo será concedido ao servidor que completar 10 (dez) anos de serviço exclusivo ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia ou 15 (quinze) anos de cargo efetivo no serviço público prestado ao Estado de Rondônia, 5 (cinco) dos quais em efetivo exercício no Poder Judiciário de Rondônia, e corresponderá a 10% (dez por cento) do seu respectivo padrão.

Art. 22. O adicional de produtividade é devido aos Analistas Judiciários, na especialidade de Oficial de Justiça, no cumprimento de suas atribuições.

§ 1º. Durante os afastamentos previstos no parágrafo único do artigo 19, o pagamento do adicional de que trata o *caput* deste artigo terá como base de cálculo a média aritmética dos valores pagos nos últimos onze meses que antecederem à sua concessão.

§ 2º. O valor pago mensalmente aos Oficiais de Justiça a título de padrão e adicional de produtividade, não ultrapassará o subsídio do Juiz Substituto.

Art. 23. O servidor integrante da Carreira Judiciária, quando cedido, durante o afastamento, não perceberá os adicionais de que trata esta Lei Complementar.

Art. 24. O Poder Judiciário regulamentará, mediante resolução, os adicionais referidos nos incisos I a III do artigo 19.

### **SEÇÃO III DOS AUXÍLIOS**

Art. 25. Ficam assegurados aos servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia os seguintes auxílios:

I – auxílio alimentação;

II – auxílio saúde;

III – auxílio transporte;

IV – auxílio creche;

V – auxílio educação.

§ 1º. O auxílio alimentação é destinado a subsidiar as despesas com a refeição do servidor, é concedido em pecúnia e tem caráter indenizatório.

§ 2º. O auxílio saúde destina-se a auxiliar, em caráter ressarcitório, as despesas do servidor com plano de saúde de assistência médica reajustado com base no percentual autorizado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS para os planos coletivos.

§ 3º. O auxílio transporte será pago em pecúnia aos servidores como forma de ressarcir as despesas com deslocamentos no percurso da residência ao local de trabalho e vice-versa e reajustado sempre que houver aumento da tarifa de transporte coletivo.

§ 4º. O auxílio creche será devido aos servidores que tenham filhos ou dependentes sob sua guarda ou tutela, com idade inferior a 7 (sete) anos, com valor equivalente a 10% (dez por cento) do padrão inicial da carreira de técnico judiciário.

§ 5º. O auxílio educação será concedido aos servidores que possuem filhos matriculados no ensino fundamental não contemplados com o auxílio-creche, com valor correspondente a 5% (cinco por cento) do padrão inicial da carreira de técnico judiciário.

§ 6º. Os auxílios estabelecidos no *caput* deste artigo não refletirão no abono natalino, não se incorporarão para quaisquer efeitos, não sofrerão quaisquer descontos, e não serão considerados para fins de incidência de imposto de renda ou de contribuição previdenciária.

§ 7º. As concessões dos auxílios deste artigo serão disciplinadas em resolução.

## **CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 26. Os servidores efetivos, ocupantes dos cargos do Quadro do Poder Judiciário na data de vigência desta Lei Complementar, devem ser enquadrados nos termos do Anexo I, Quadros I e II, e demais dispositivos desta Lei Complementar, obedecido o grau de escolaridade exigido para ingresso, na forma do artigo 37, inciso II, e do artigo 19 das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal.

Art. 27. Os atuais cargos de Auxiliar Operacional na especialidade de Comissário de Menores, os de Agente Judiciário e Técnico Judiciário, todos de nível médio, e os de Agente Judiciário e Técnico Judiciário, ambos de nível superior, integrarão a Carreira Judiciária,

respectivamente, nos cargos de Técnico e Analista Judiciário, na forma prevista nos artigos 5º e 6º desta Lei Complementar.

Art. 28. Além dos cargos discriminados na Lei nº 1.779, de 24 de setembro de 2007, serão extintos também, na medida de sua vacância, os cargos de Auxiliar Operacional de nível básico, Técnico Judiciário – Escrivão Judicial, Oficial Contador e Oficial Distribuidor, pertencentes às classes especial e específica, sendo que as especialidades existentes formarão um quadro em extinção.

§ 1º. Ocorrendo a vacância dos cargos de Técnico Judiciário - Escrivão Judicial, Oficial Contador e Oficial Distribuidor, as respectivas atribuições passarão a ser exercidas por servidor efetivo ocupante do cargo em comissão, PJ-DAS-3 – Diretor de Cartório, conforme critérios a serem estabelecidos em resolução do Tribunal de Justiça.

§ 2º. Os ocupantes de cargos em extinção fazem jus a todos os reajustes legais e à progressão funcional, bem como aos adicionais, gratificações e abonos, nas mesmas condições previstas para os ocupantes dos cargos efetivos, devendo seus respectivos enquadramentos ocorrerem de acordo com o Quadro III do Anexo I desta Lei Complementar.

§ 3º. O cargo em comissão PJ-DAS-3 - Diretor de Cartório - será preenchido por servidor efetivo com curso superior em Direito e experiência de no mínimo 10 (dez) anos de efetivo exercício em cartório.

§ 4º. Caso não exista servidor com a experiência exigida no parágrafo anterior, o cargo será preenchido por servidor efetivo com maior tempo de serviço em cartório na comarca.

§ 5º. O detentor do cargo em comissão PJ-DAS-3 - Diretor de Cartório exercerá as funções de supervisão, coordenação e direção de cartórios do 1º Grau.

§ 6º. O quantitativo dos cargos em extinção do Poder Judiciário é o constante do Quadro III do Anexo V desta Lei Complementar.

Art. 29. Os concursos realizados ou em andamento, na data de publicação desta Lei Complementar, para o Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, são válidos para ingresso nas carreiras judiciárias de Técnico e Analista Judiciário, observada a correlação entre as atribuições, as especialidades e o grau de escolaridade.

Art. 30. Fica instituída a Vantagem Pessoal Identificada - VPI, a ser paga aos servidores efetivos do Poder Judiciário a título de:

I – vantagem pessoal de adicional por tempo de serviço, prevista nas Leis Complementares nº 68, de 9 de dezembro de 1992, nº 39, de 31 de julho de 1990, e nº 1, de 14 de novembro de 1984;

II - vantagem pessoal de quintos, prevista na Lei Complementar nº 68, de 9 de dezembro de 1992;

III – vantagem pessoal de risco de vida, estabelecida pela Lei nº 385, de 9 de abril de 1992, e transformada em vantagem pessoal pela Lei Complementar nº 280, de 9 de junho de 2003;

IV – vantagem pessoal de profissão regulamentada, estabelecida pela Lei Complementar nº 92, de 3 de novembro de 1993, e transformada em Vantagem Pessoal pela Lei Complementar nº 280, de 9 de junho de 2003;

V – gratificação de especialização, estabelecida pela Lei Complementar nº 92, de 3 de novembro de 1993.

Art. 31. Quando o enquadramento estabelecido nesta Lei Complementar resultar em decréscimo na remuneração, fica assegurada ao servidor, parcela a título de Vantagem Pessoal de Adequação Salarial – VPAS, correspondente à diferença apurada entre essa nova remuneração e a última percebida antes da vigência desta Lei Complementar, excluídas do cômputo dos cálculos as seguintes verbas:

I – gratificações inerentes ao exercício de função de confiança ou às representações de cargos comissionados;

II – auxílios alimentação, saúde, transporte, creche e educação;

III – diferenças e restituições salariais;

IV – 1/3 de férias (artigo 98, Lei Complementar nº 68, de 1992);

V – gratificação natalina (artigo 103, Lei Complementar nº 68, de 1992);

VI – indenização de transporte.

Parágrafo único. No conceito de remuneração do *caput* deste artigo, computam-se as gratificações de incentivo previstas no art. 4º da Lei Complementar 148, de 18 de abril de 1996, que alterou o art. 31, XIII, § 13, da Lei Complementar 92, de 4 de abril de 1992.

Art. 32. As vantagens pessoais previstas nos artigos 30 e 31 desta Lei Complementar sujeitar-se-ão aos reajustes decorrentes da revisão geral da remuneração.

Art. 33. A revisão geral da remuneração dos servidores do Poder Judiciário será realizada, preferencialmente, no mês de junho de cada ano, nos termos do artigo 37, inciso X, da Constituição Federal.

Art. 34. O disposto nesta Lei Complementar também se aplica aos inativos e pensionistas.

Art. 35. Caberá ao Tribunal de Justiça baixar as resoluções necessárias à aplicação desta Lei Complementar, no prazo de 90 (noventa) dias, a contar de sua vigência.

Parágrafo único. Enquanto não aprovadas as resoluções, aplicam-se as regras dos regulamentos em vigor.

Art. 36. O Poder Judiciário fica autorizado a promover a regularização das progressões funcionais de seus servidores, de acordo com o tempo de serviço.

Art. 37. As despesas decorrentes da aplicação ou execução desta Lei Complementar devem correr por conta das dotações próprias do Poder Judiciário, suplementadas, se necessário.

Art. 38. Esta Lei Complementar tem seus efeitos financeiros a contar de dia 1º de agosto de 2010.

Art. 39. Revogam-se a Lei Complementar nº 92, de 3 de novembro de 1993 e suas respectivas alterações, e a Lei nº 361, de 6 de janeiro de 1992.

Palácio do Governo do Estado de Rondônia, em de março de 2010, 122º da República.

**IVO NARCISO CASSOL**  
Governador

ANEXO I  
TABELA DE CORRELAÇÃO DE PADRÕES DOS CARGOS DA CARREIRA JUDICIÁRIA  
Artigo 3º, 4º e 5º deste Projeto de Lei

QUADRO I  
CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR

Cargos de Técnico Judiciário									
SITUAÇÃO ANTERIOR						SITUAÇÃO NOVA			
GRUPO	CARREIRA	CATEGORIA	NÍVEL	CLASSE	PADRÃO ATUAL	PADRÃO DE ENQUADRAMENTO	CARGO	NÍVEL	CARREIRA
Grupo de Atividade Judiciária - GAJ	Especialista Judiciário	Técnico Judiciário e Agente Judiciário	Superior	C	30	01	Analista Judiciário	Superior	Judiciária
					31	02			
					32	03			
					33	04			
					34	05			
					35	06			
					36	07			
					37	08			
					38	09			
					39	10			
					40	11			
					41	12			
					42	13			
					43	14			
					43-A	15			
					43-B	16			
					43-C	17			
					43-D	18			
				43-E	19				
					20				
					21				
					22				
					23				
					24				
					25				
					26				
					27				
					28				
					29				
					30				
					31				
					32				
					33				
					34				
					35				
					36				
Cargo de Analista Judiciário Oficial de Justiça									
SITUAÇÃO ATUAL						SITUAÇÃO NOVA			
GRUPO	CARREIRA	CATEGORIA	NÍVEL	CLASSE	PADRÃO ATUAL	PADRÃO DE ENQUADRAMENTO	CARGO	NÍVEL	CARREIRA
Grupo de Atividade Judiciária - GAJ	Especialista Judiciário	Oficial de Justiça	Especial	Única	30	01	Analista Judiciário	Superior	Judiciária
					30-A	02			
					30-B	03			
					30-C	04			
					30-D	05			
					30-E	06			
					07				
					08				
					09				
					10				
					11				
					12				
					13				
					14				
					15				
					16				
					17				
					18				
					19				
					20				
					21				
					22				
					23				
					24				
					25				
					26				
					27				
					28				
					29				
					30				
					31				
					32				
					33				
					34				
					35				
					36				

**ANEXO I**  
**TABELA DE CORRELAÇÃO DE PADRÕES DOS CARGOS DA CARREIRA JUDICIÁRIA**  
 Artigo 3º, 4º e 5º deste Projeto de Lei

**QUADRO II**  
 Cargos de Nível Médio

SITUAÇÃO ANTERIOR						SITUAÇÃO NOVA			
GRUPO	CARREIRA	CATEGORIA	NÍVEL	CLASSE	PADRÃO ATUAL	PADRÃO DE ENQUADRAMENTO	CARGO	NÍVEL	CARREIRA
Grupo de Atividade Judiciária - GAJ	Especialista Judiciário	Técnico Judiciário e Agente Judiciário	Médio	A	16	01	Técnico Judiciário	Médio	Judiciária
					17	02			
					18	03			
					19	04			
					20	05			
					21	06			
				B	22	07			
					23	08			
					24	09			
					25	10			
					26	11			
					27	12			
					28	13			
					29	14			
					29-A	15			
					29-B	16			
				29-C	17				
				29-D	18				
				29-E	19				
					20				
					21				
					22				
					23				
					24				
					25				
					26				
					27				
					28				
					29				
					30				
					31				
					32				
					33				
					34				
					35				
					36				

SITUAÇÃO ANTERIOR						SITUAÇÃO NOVA			
GRUPO	CARREIRA	CATEGORIA	NÍVEL	CLASSE	PADRÃO ATUAL	PADRÃO DE ENQUADRAMENTO	CARGO	NÍVEL	CARREIRA
Grupo de Atividade Operacional – GAO	Especialista Operacional	Auxiliar Operacional na especialidade Comissário de Menores	Médio	C	16	01	Técnico Judiciário	Médio	Judiciária
					17	02			
					18	03			
					19	04			
					20	05			
					21	06			
				D	22	07			
					23	08			
					24	09			
					25	10			
					26	11			
					27	12			
					28	13			
					29	14			
					29-A	15			
					29-B	16			
				29-C	17				
				29-D	18				
				29-E	19				
					20				
					21				
					22				
					23				
					24				
					25				
					26				
					27				
					28				
					29				
					30				
					31				
					32				
					33				
					34				
					35				
					36				

ANEXO I  
 QUADRO III  
 TABELA DE CORRELAÇÃO DE PADRÕES DOS CARGOS EM EXTINÇÃO

Artigo 28 deste Projeto de Lei

SITUAÇÃO ATUAL						SITUAÇÃO NOVA							
GRUPO	CARREIRA	CATEGORIA	NÍVEL	CLASSE	PADRÃO ATUAL	PADRÃO DE ENQUADRAMENTO	CARGO	NÍVEL					
Grupo de Atividade de Apoio Operacional – GAAO	Especialista Operacional	Auxiliar Operacional	Básico	A	01	01	CARGOS EM EXTINÇÃO	BÁSICO					
					02	02							
					03	03							
					04	04							
					05	05							
					06	06							
					07	07							
					08	08							
				09	09								
				B	10	10							
					11	11							
					12	12							
					13	13							
					14	14							
					15	15							
					15-A	16							
					15-B	17							
					15-C	18							
					15-D	19							
					15-E	20							
						21			21				
						22			22				
						23			23				
						24			24				
						25			25				
						26			26				
						27			27				
				28		28							
				29		29							
				30		30							
				Grupo de Atividade Judiciária – GAJ	Especialista Judiciário	Técnico Judiciário			Superior	C	30	01	SUPERIOR
											31	02	
											32	03	
											33	04	
											34	05	
											35	06	
D	36	07											
	37	08											
	38	09											
	39	10											
	40	11											
	41	12											
	42	13											
	43	14											
	43-A	15											
	43-B	16											
	43-C	17											
	43-D	18											
ESPECÍFICA E ESPECIAL	43-E	19											
	44	20											
	44-A	21											
	44-B	22											
	23	23											
	24	24											
	25	25											
	26	26											
	27	27											
	28	28											
29	29												
30	30												
31	31												
32	32												
33	33												
34	34												
35	35												
36	36												

**ANEXO II**  
**CARGOS EM COMISSÃO**  
Artigo 3º deste Projeto de Lei

CARGO EM COMISSÃO
PJ-DAS-S
PJ-DAS-5
PJ-DAS-4
PJ-DAS-3
PJ-DAS-2
PJ-DAS-1

**ANEXO III**  
**FUNÇÕES GRATIFICADAS**  
§ 4º do artigo 7º deste Projeto de Lei

FUNÇÃO GRATIFICADA
FG-5
FG-4
FG-3
FG-2
FG-1

**ANEXO IV**  
**TABELAS DE VENCIMENTOS BÁSICOS**  
 Artigo 17 deste Projeto de Lei

**Quadro I - Tabela de Vencimentos Básicos dos Cargos de Nível Superior**

<b>CARGO</b>	<b>NÍVEL</b>	<b>PADRÃO</b>	<b>VENCIMENTO BÁSICO</b>
<b>Analista Judiciário</b>	<b>Superior</b>	01	4.060,39
		02	4.121,30
		03	4.183,12
		04	4.245,86
		05	4.309,55
		06	4.374,19
		07	4.439,81
		08	4.506,40
		09	4.574,00
		10	4.642,61
		11	4.712,25
		12	4.782,93
		13	4.854,68
		14	4.927,50
		15	5.001,41
		16	5.076,43
		17	5.152,58
		18	5.229,86
		19	5.308,31
		20	5.387,94
		21	5.468,76
		22	5.550,79
		23	5.634,05
		24	5.718,56
		25	5.804,34
		26	5.891,40
		27	5.979,78
		28	6.069,47
		29	6.160,51
		30	6.252,92
		31	6.346,72
		32	6.441,92
		33	6.538,54
		34	6.636,62
		35	6.736,17
		36	6.837,21

Quadro II - Tabela de Vencimentos Básicos dos Cargos de Nível Médio

<b>Técnico Judiciário</b>	<b>Médio</b>	01	<b>2.257,57</b>
		02	<b>2.291,43</b>
		03	<b>2.325,81</b>
		04	<b>2.360,69</b>
		05	<b>2.396,10</b>
		06	<b>2.432,04</b>
		07	<b>2.468,52</b>
		08	<b>2.505,55</b>
		09	<b>2.543,14</b>
		10	<b>2.581,28</b>
		11	<b>2.620,00</b>
		12	<b>2.659,30</b>
		13	<b>2.699,19</b>
		14	<b>2.739,68</b>
		15	<b>2.780,77</b>
		16	<b>2.822,49</b>
		17	<b>2.864,82</b>
		18	<b>2.907,80</b>
		19	<b>2.951,41</b>
		20	<b>2.995,68</b>
		21	<b>3.040,62</b>
		22	<b>3.086,23</b>
		23	<b>3.132,52</b>
		24	<b>3.179,51</b>
		25	<b>3.227,20</b>
		26	<b>3.275,61</b>
		27	<b>3.324,74</b>
		28	<b>3.374,62</b>
		29	<b>3.425,24</b>
		30	<b>3.476,61</b>
		31	<b>3.528,76</b>
		32	<b>3.581,69</b>
		33	<b>3.635,42</b>
		34	<b>3.689,95</b>
		35	<b>3.745,30</b>
		36	<b>3.801,48</b>

**ANEXO IV**  
**TABELAS DE VENCIMENTOS BÁSICOS**  
 Artigo 17 deste Projeto de Lei

**Quadro III - Tabela de Vencimentos Básicos dos Cargos em Extinção**

CARGO	NÍVEL	PADRÃO	VENCIMENTO BÁSICO
Auxiliar Operacional em Extinção	Básico	01	1.516,85
		02	1.539,60
		03	1.562,70
		04	1.586,14
		05	1.609,93
		06	1.634,08
		07	1.658,59
		08	1.683,47
		09	1.708,72
		10	1.734,35
		11	1.760,37
		12	1.786,77
		13	1.813,57
		14	1.840,78
		15	1.868,39
		16	1.896,41
		17	1.924,86
		18	1.953,73
		19	1.983,04
		20	2.012,79
		21	2.042,98
		22	2.073,62
		23	2.104,73
		24	2.136,30
		25	2.168,34
		26	2.200,87
		27	2.233,88
		28	2.267,39
		29	2.301,40
		30	2.335,92
		31	2.370,96
		32	2.406,52
		33	2.442,62
		34	2.479,26
		35	2.516,45
		36	2.554,20
Escrivão Judicial - Oficial Contador - Oficial Distribuidor em Extinção	Superior	01	4.060,39
		02	4.121,30
		03	4.183,12
		04	4.245,86
		05	4.309,55
		06	4.374,19
		07	4.439,81
		08	4.506,40
		09	4.574,00
		10	4.642,61
		11	4.712,25
		12	4.782,93
		13	4.854,68
		14	4.927,50
		15	5.001,41
		16	5.076,43
		17	5.152,58
		18	5.229,86
		19	5.308,31
		20	5.387,94
		21	5.468,76
		22	5.550,79
		23	5.634,05
		24	5.718,56
		25	5.804,34
		26	5.891,40
		27	5.979,78
		28	6.069,47
		29	6.160,51
		30	6.252,92
		31	6.346,72
		32	6.441,92
		33	6.538,54
		34	6.636,62
		35	6.736,17
		36	6.837,21

**ANEXO IV**  
**TABELAS DE VENCIMENTO DOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS**

**Quadro IV**

**Tabela de Vencimento dos Cargos em Comissão**

<b>CARGO ATUAL</b>	<b>SALÁRIO BASE (R\$)</b>	<b>REPRESENTAÇÃO PJ-DAS (50% do Salário Base)</b>	<b>TOTAL (R\$)</b>
PJ-DAS -S	7.667	3.833	<b>11.500</b>
PJ-DAS-5	6.000	3.000	<b>9.000</b>
PJ-DAS-4	4.333	2.167	<b>6.500</b>
PJ-DAS-3	3.333	1.667	<b>5.000</b>
PJ-DAS-2	3.000	1.500	<b>4.500</b>
PJ-DAS-1	2.667	1.333	<b>4.000</b>

**Quadro V**

**Tabela de Vencimento das Funções Gratificadas**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTAÇÃO FG (R\$)</b>	<b>BASE DE CÁLCULO</b>
FG5	<b>1.066,68</b>	80% REPRES. DAS -1
FG4	<b>933,35</b>	70% REPRES. DAS -1
FG3	<b>800,01</b>	60% REPRES. DAS -1
FG2	<b>666,68</b>	50% REPRES. DAS -1
FG1	<b>533,34</b>	40% REPRES. DAS -1

**ANEXO V**  
**CONSOLIDAÇÃO DOS CARGOS EFETIVOS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**QUADRO I**

CARGO	NÍVEL	PADRÃO/ SÍMBOLO	QUANTIDADE DE CARGOS			
			TJ-RO	3ª ENTRÂNCIA	2ª ENTRÂNCIA	1ª ENTRÂNCIA
ANALISTA JUDICIÁRIO	Superior	01 a 36	188	150	184	72
TÉCNICO JUDICIÁRIO	Médio	01 a 36	339	623	656	275
<b>TOTAL DE CARGOS EFETIVOS</b>			<b>527</b>	<b>773</b>	<b>840</b>	<b>347</b>

**ANEXO V**  
**CONSOLIDAÇÃO DOS CARGOS COMISSIONADOS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**QUADRO II**

CARGO	INSTÂNCIA		TOTAL
	1º GRAU	2º GRAU	
PJ-DAS (Secretários)	-	2	2
PJ-DAS-5	-	63	63
PJ-DAS-4	-	15	15
PJ-DAS-3	1	88	89
PJ-DAS-2	-	51	51
PJ-DAS-1	221	30	251
<b>TOTAL DE CARGOS COMISSIONADOS</b>	<b>222</b>	<b>249</b>	<b>471</b>

**ANEXO V**  
**CONSOLIDAÇÃO DOS CARGOS EM EXTINÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA**

**QUADRO III**

CARGO	ESPECIALIDADES	NÍVEL	PADRÃO/ SÍMBOLO	QUANTIDADE DE CARGOS			
				TJ-RO	3ª ENTRÂNCIA	2ª ENTRÂNCIA	1ª ENTRÂNCIA
TÉCNICO JUDICIÁRIO	Escrivão Judicial	Superior	01 a 36	-	47	50	22
	Oficial Contador	Superior	01 a 36	-	3	12	11
	Oficial Distribuidor	Superior	01 a 36	-	5	12	11
	Depositário Público	Superior	01 a 36	-	2	2	-
AUXILIAR OPERACIONAL	Comissário de Menores	Básico	01 a 15d	-	3	11	11
	Contínuo	Básico	01 a 15d	30	1	12	11
	Artífice	Básico	01 a 15d	10	-	-	-
	Segurança	Básico	01 a 15d	-	-	-	-
	Motorista	Básico	01 a 15d	-	-	-	-
	Telefonista	Básico	01 a 15d	-	-	-	-
	Serviços Gerais	Básico	01 a 15d	-	-	-	-
<b>TOTAL DE CARGOS EM EXTINÇÃO</b>				<b>40</b>	<b>61</b>	<b>99</b>	<b>66</b>

**ANEXO VI**  
**TABELAS DE VENCIMENTO DOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS**

**Quadro I**  
**Atribuições dos Cargos Efetivos**

<b>CARGO</b>	<b>Nível</b>	<b>Atribuições</b>
Analista Judiciário	Superior	Planejamento, organização, coordenação, supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa, elaboração de pareceres ou informações e execução de tarefas de considerável complexidade próprias à formação de nível superior.
Técnico Judiciário	Médio	Suporte ao processamento das atividades das áreas meio e fim, realizando tarefas adequadas à formação de nível médio.

**Quadro II**  
**Atribuições dos Cargos Comissionados**

<b>CARGO</b>	<b>Nível</b>	<b>Atribuições</b>
Cargos Comissionados	Superior	Assessoramento, Direção e Chefia de órgãos e unidades do Poder Judiciário