

Carreira e Gestão do Trabalho
– o desafio da modernização

Gestão do Trabalho no Poder Judiciário

Mudanças na Gestão do Trabalho no PJU:

Criação do CNJ;

- Cultura de Planejamento;
- Gestão Estratégica;
- Rede de Governança Colaborativa.



Contexto da evolução da Gestão do Trabalho

- Ferramentas de TIC estruturam a mudança cada vez mais veloz dos processos de trabalho:
 - do físico para o virtual;
 - do local para o remoto;
- A virtualização é um catalizador das mudanças; e,
- Os novos olhares sobre gestão no setor público também;
- A evolução das estruturas que organizam os servidores não tem a mesma velocidade.

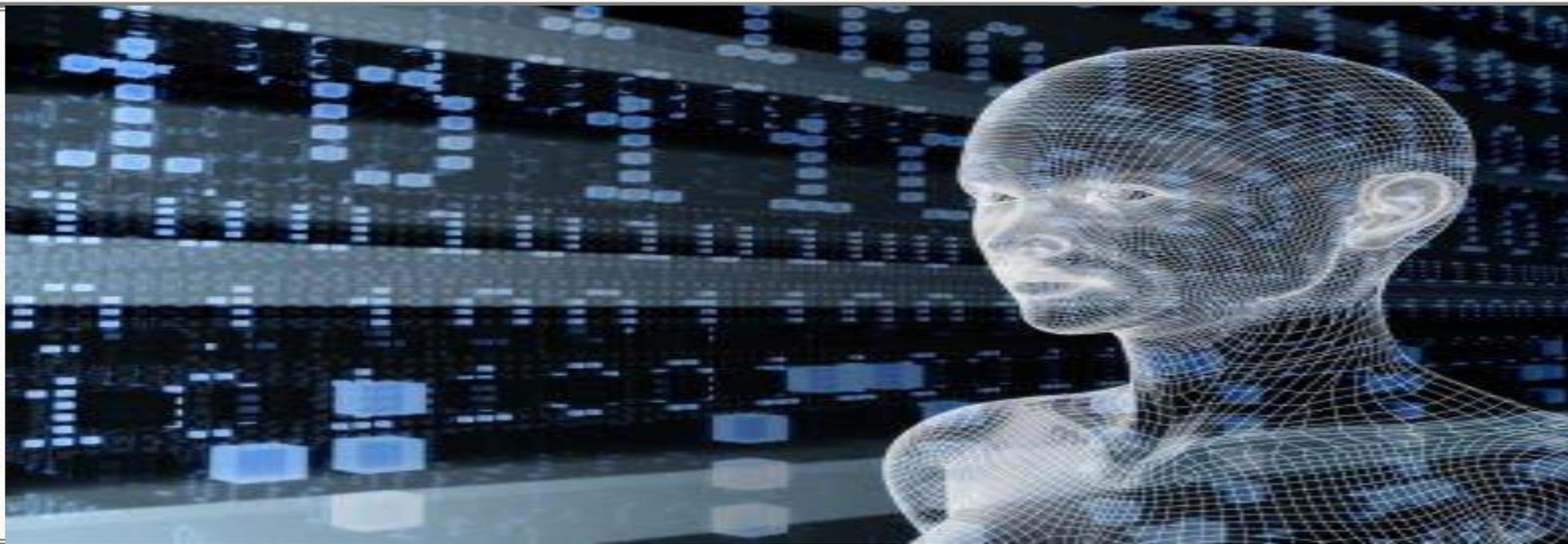


Contexto da evolução da Gestão do Trabalho

Evolução do perfil dos servidores do PJU

1. Categoria em processo de transição de perfis;
2. Atratividade salarial e “estabilidade” propicia a entrada de indivíduos com formação cada vez maior;
3. As expectativas geracionais sobre carreira são diferentes.
4. Que modelo de carreira vai captar e manter nos quadros de pessoal indivíduos da geração Z?





O futuro prevê o uso da inteligência artificial revolucionando novamente o mundo do trabalho. O diferencial na evolução da carreira é o que o indivíduo pode obter ao conjugar seus talentos com a máquina que aprende.

Desafios de pensar a Gestão do Trabalho

- Caminho da Gestão de Pessoas X Legislação de Carreira;
- Encruzilhada entre criar o novo *versus* atualizar o que temos;
- Carreira é uma construção pessoal;
- Plano de Carreira é um instrumento que rege o desenvolvimento coletivo; e;
- Carreira e Plano de Carreira são dinâmicos.

Desafios para pensar a Gestão do Trabalho

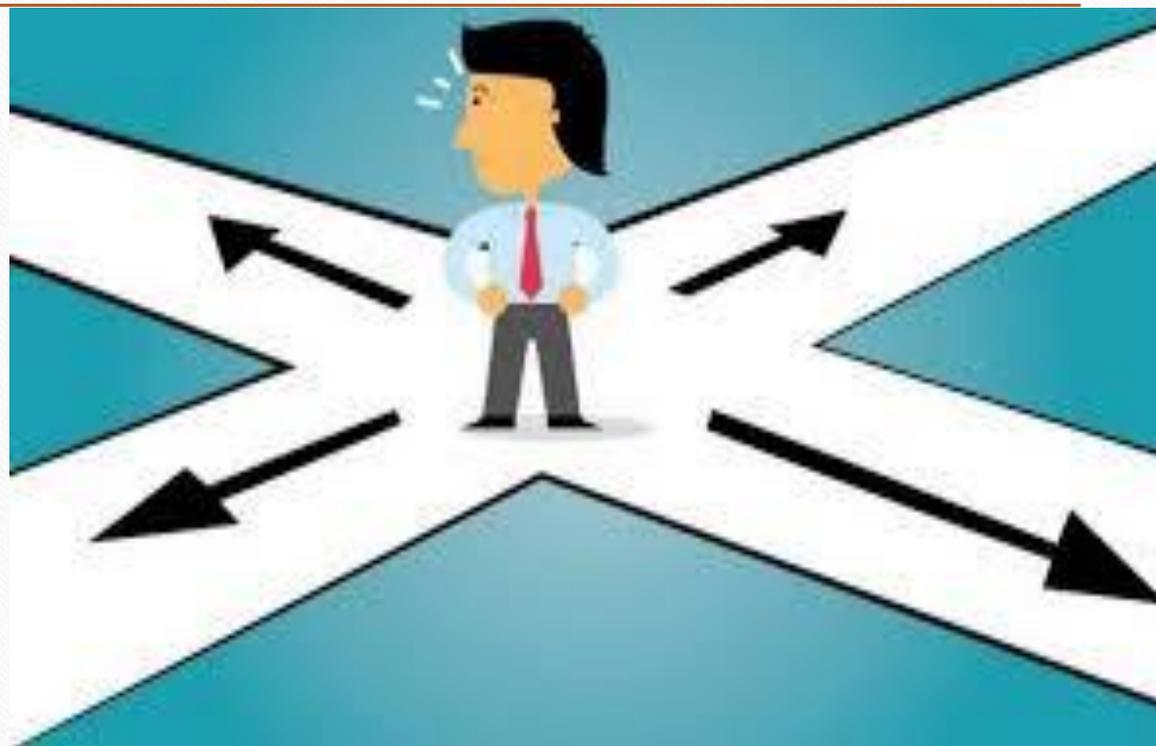
- A implantação da gestão de competências e habilidades nas instituições trouxe a necessidade de estabelecer mecanismos de desenvolvimento para os servidores que tanto desejam crescer em suas áreas de atividade, quanto desejam mudar para outras áreas onde possam exercer outras competências e habilidades que adquiriu, sem precisar sair do órgão e/ou da carreira;
- É preciso construir a adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento das organizações;
- Uma carreira atrativa e que possa reter seus talentos precisa de mobilidade e flexibilidade de escolhas..

Mobilidade como ferramenta

Mobilidade vertical com crescimento e especialização na mesma área;

Mobilidade horizontal para mudar de área de atividade e/ou especialização;

Mobilidade no quadro para transitar entre as justiças;



CONCEITOS IMPORTANTES

- Plano de Carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que disciplinam o ingresso, instituem oportunidades, incentivam a capacitação e a qualificação profissional e definem os critérios de evolução na carreira, constituindo-se em instrumento de gestão da política de pessoal do órgão ou entidade da Administração Pública;
- Carreira: trajetória do servidor desde o seu ingresso no cargo público até a sua aposentadoria ou desligamento por qualquer motivo, sendo regida por regras específicas de ingresso, de desenvolvimento profissional e de remuneração;

CONCEITOS IMPORTANTES

- Cargo público: conjunto de atribuições, competências, e responsabilidades que são cometidas a um servidor, previstas na estrutura organizacional;
- Classe: Unidade básica da estrutura da carreira que agrupa cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, para o desempenho de suas atribuições;

CONCEITOS IMPORTANTES

- Desenvolvimento: crescimento na carreira associado à melhoria dos serviços públicos prestados aos usuários, ao tempo de serviço público prestado pelo servidor, à experiência adquirida no exercício da função pública e a capacitação e a qualificação adquirida após ingresso.



CONCEITOS IMPORTANTES

- **Capacitação:** é o conjunto de ações pedagógicas, compreendidas como aperfeiçoamento e qualificação, vinculadas ao planejamento institucional, que visam promover, de forma continuada, o desenvolvimento integral para melhor desempenho de suas atividades e o papel de servidores públicos;
- **Avaliação:** é um processo pedagógico sistemático de análise do desempenho do servidor, mediante critérios, objetivos decorrentes de metas institucionais, pactuadas na equipe de trabalho e referenciado nas expectativas dos usuários, com finalidade de subsidiar a Política de Desenvolvimento Institucional e do servidor;

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO



TREINAMENTO
DESENVOLVIMENTO



PLANO DE
CARREIRA

COMPETÊNCIAS



AValiação DO
DESEMPENHO



REMUNERAÇÃO

CONCEITOS IMPORTANTES

- Área de atividade: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizadas a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal;
- Usuários: conjunto de pessoas ou instituições que usufruem direta ou indiretamente dos serviços prestados pelos órgãos ou entidades abrangidas pela lei da carreira;

Formas e tipos de carreiras



Estruturação de Carreiras



- Através de cargos
- Linha hierárquica
- Em Y
- Linha de especialização

Através de Cargos

Contador →

Técnico de
Contabilidade →

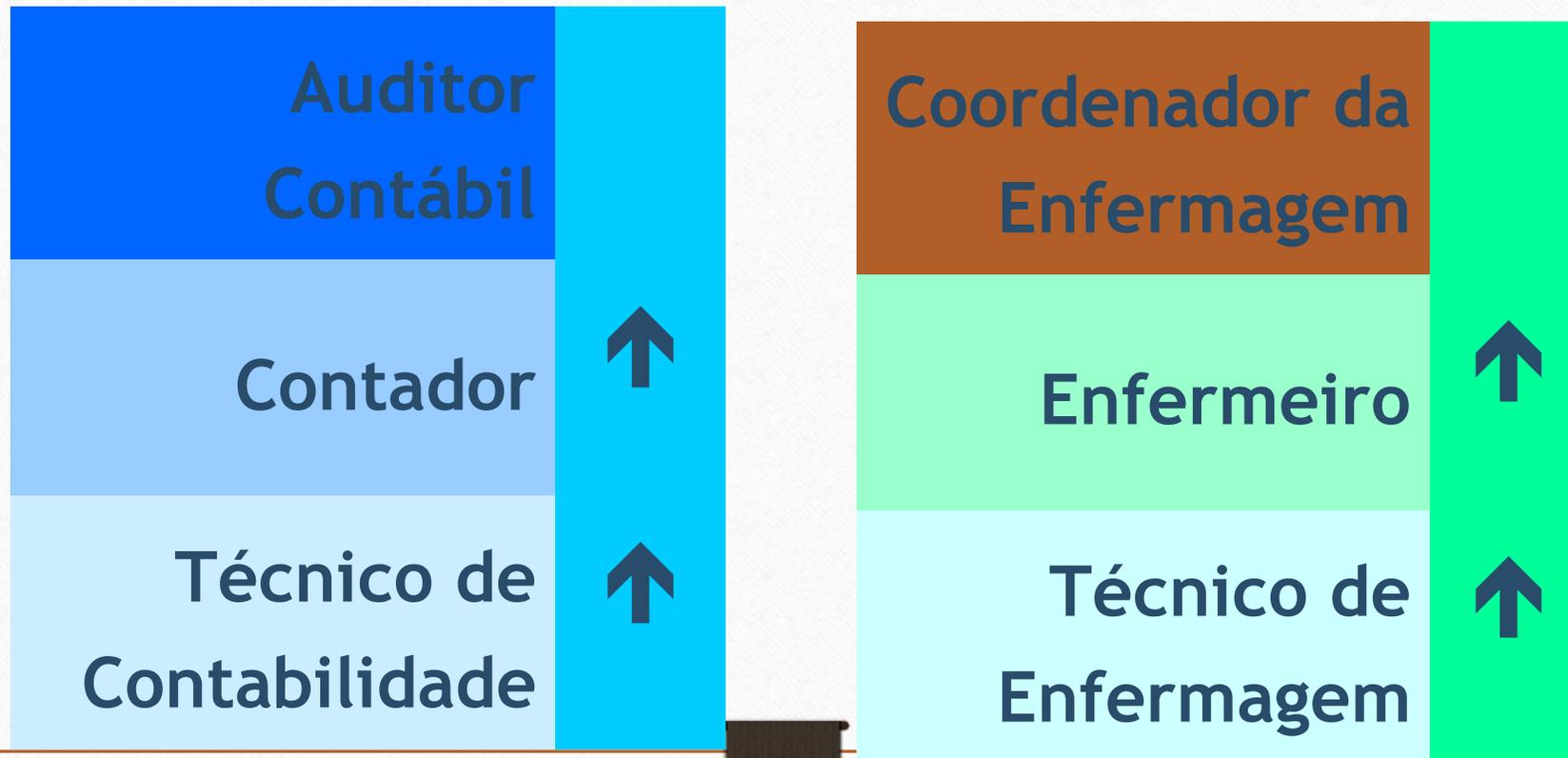
Auxiliar de
Contabilidade →

Enfermeiro →

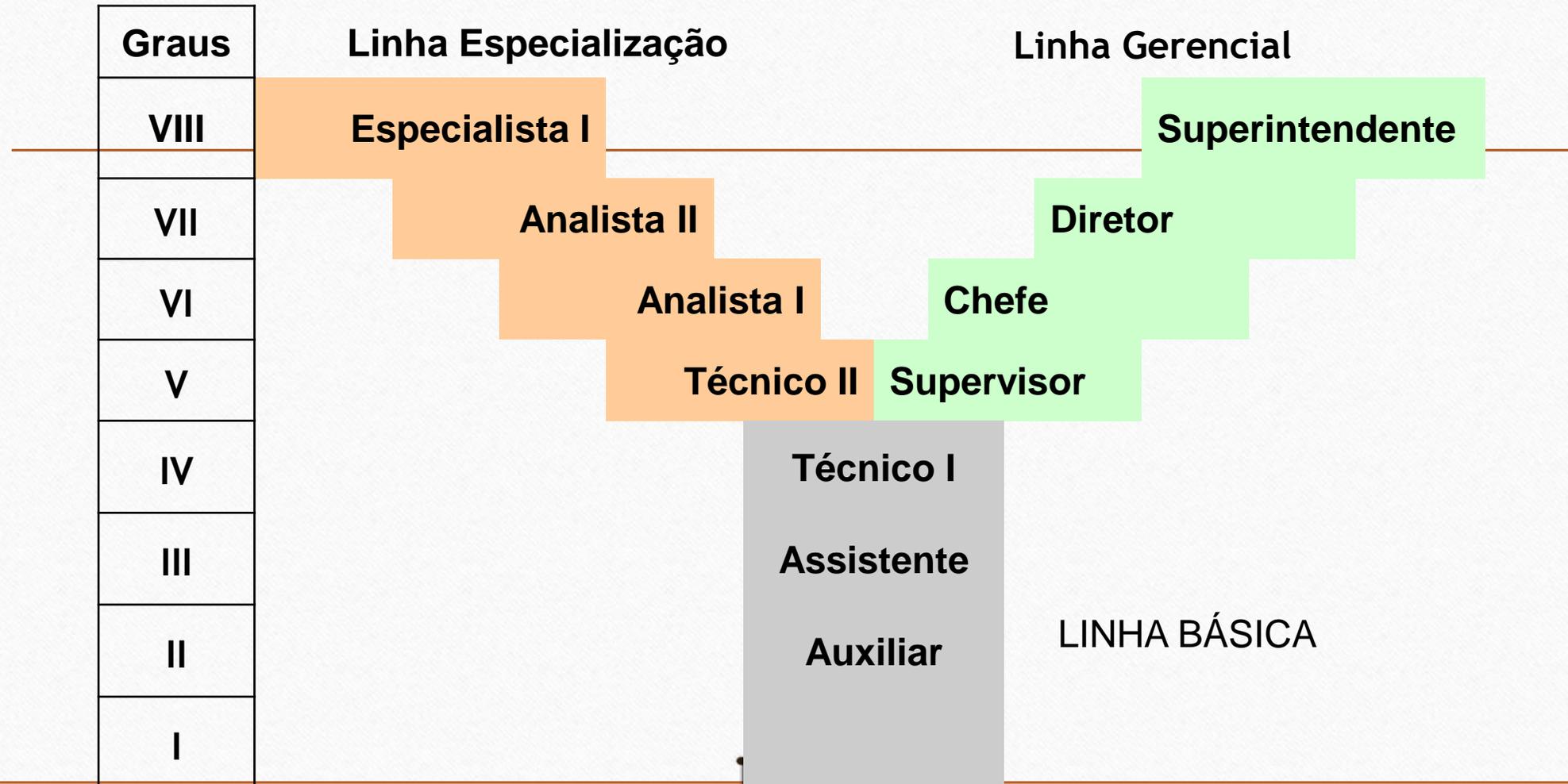
Técnico de
Enfermagem →

Auxiliar de
Enfermagem →

Linha hierárquica



Estrutura em Y



Carreira em Y - premissas

- Um plano de carreira em Y deve construir uma estrutura de cargos que possibilite a criação de duas carreiras fundamentais – Gerencial e a Especializada, com equidade e estendida até o mais alto nível hierárquico;
- Estabelecer critérios de mobilidade vertical e horizontal;
- Os dois segmentos de carreira em Y deverão contar com instrumentos de avaliação de expertise, performance e provimento de ferramentas de autodesenvolvimento, bem como devem estar alinhados ao Planejamento estratégico da organização.

Carreira em Y - premissas

- Para obter sucesso na implantação é preciso que exista valorização idêntica das duas opções de carreira: a especializada e a gerencial;
- É preciso que exista isonomia de tratamento na valorização salarial, benefícios, valorização do cargo ou função;
- Mesmo rigor e critérios para avaliar o mérito, as competências, habilidades e atitudes, e nível de exigência idêntico em termos de objetivos e metas institucionais.

Estrutura dos Cargos

Quadro de Pessoal

Cargo

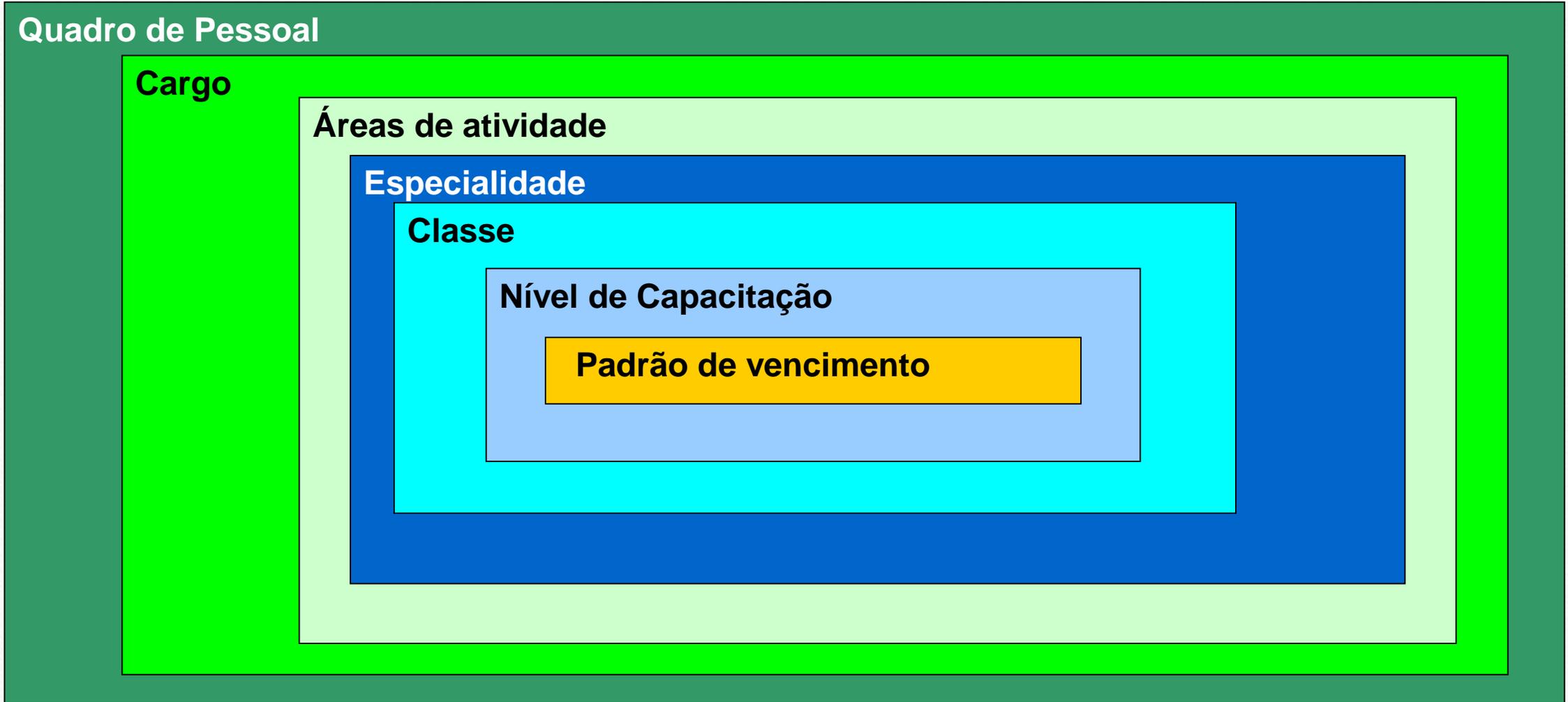
Áreas de atividade

Especialidade

Classe

Nível de Capacitação

Padrão de vencimento



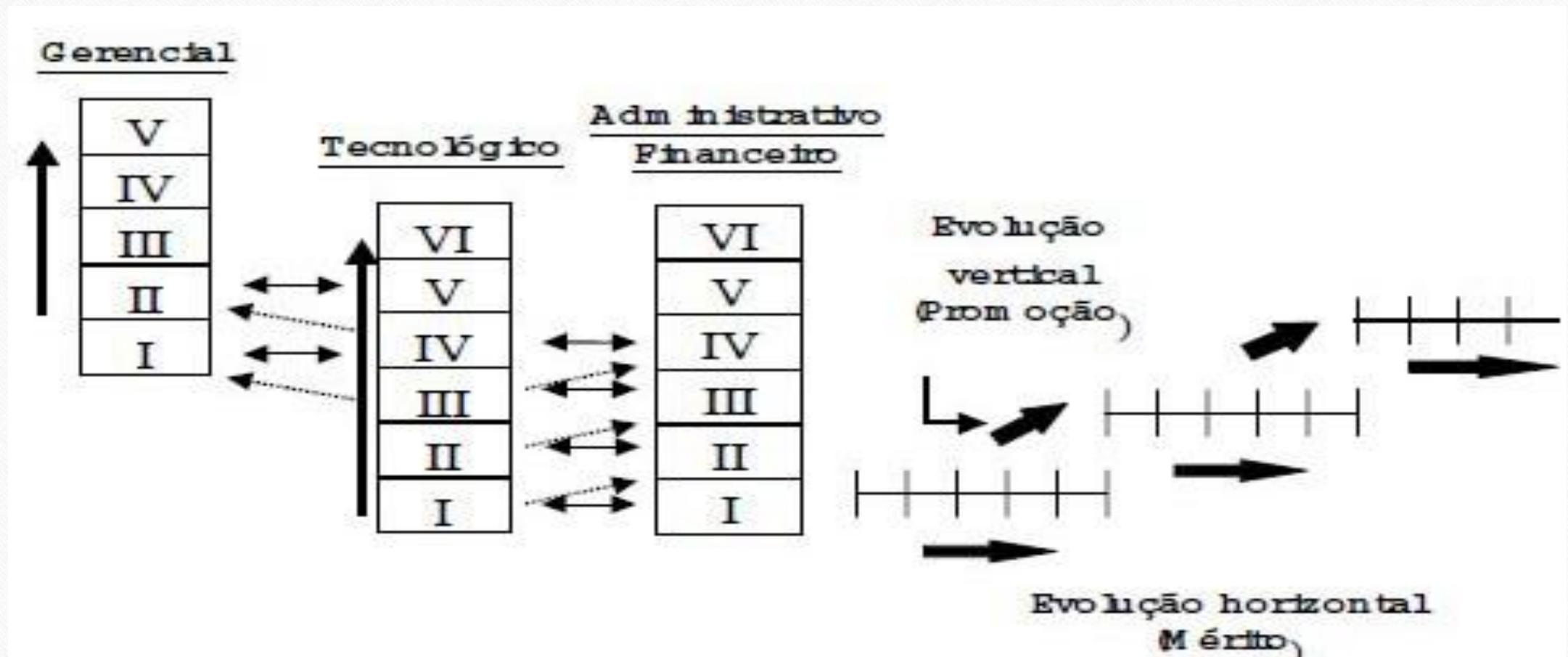
Desenho de Estrutura de Carreira no Judiciário

- Estrutura atual de Carreira do Judiciário Federal não comporta as mudanças na gestão do trabalho do PJU;
- Política de Gestão de Pessoas formulada pelo CNJ e aplicada pelos tribunais demanda que uma nova estrutura de desenvolvimento e valorização salarial seja apresentado em Lei.
- A modernização na estrutura de Carreira, incluindo elementos de mobilidade permitirá uma perspectiva de desenvolvimento, valorização salarial e valorização do fazer no cargo, se estruturado dentro de uma política concreta de fomento, investimento no desenvolvimento do servidor.

Desenho de Estruturas de Carreira no Judiciário

- Estruturação hierarquizada dos fazeres em classes nas áreas de atividade permite a valorização salarial dentro do cargo com faixas salariais diferentes;
- Mobilidade horizontal e vertical vinculada a uma política consistente de potencialização do perfil do servidor, suas competências, habilidades e atitudes, para o atendimento das necessidades institucionais nas diversas áreas de atividade da carreira;

DESENVOLVIMENTO E MOBILIDADE



Função hierarquia da estrutura dos cargos

ü Na função hierarquia, considerada a identificação das atividades, temos três elementos da estrutura destinados à identificação do servidor na malha hierárquica da carreira:

- ü as classes,
- ü os níveis de capacitação e,
- ü os padrões de vencimento.

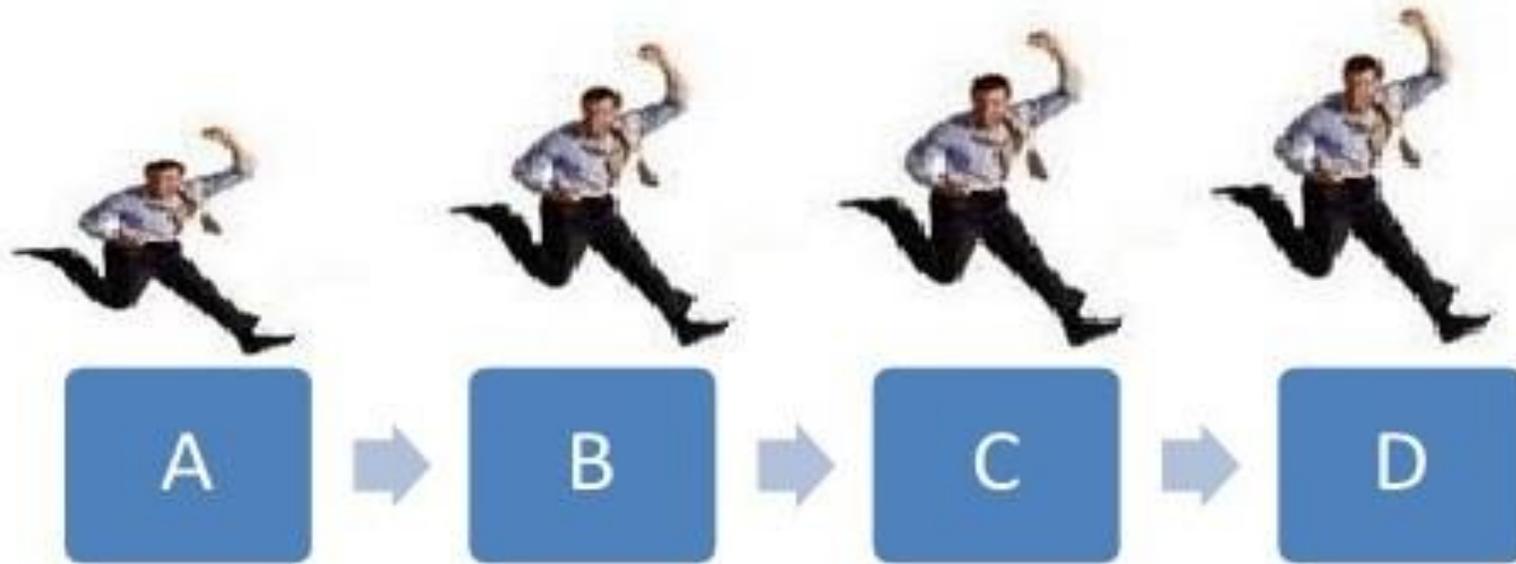
Padrão	Classe A			Classe B			Classe C		
	Nível de Capacitação								
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
P 01	1								
P 02	2	1							
P 03	3	2	1						
P 04	4	3	2	1					
P 05	5	4	3	2	1				
P 06	6	5	4	3	2	1			
P 07	7	6	5	4	3	2			
P 08	8	7	6	5	4	3	1		
P 09	9	8	7	6	5	4	2	1	
P 10	10	9	8	7	6	5	3	2	1
P 11	11	10	9	8	7	6	4	3	2
P 12		11	10	9	8	7	5	4	3
P 13			11	10	9	8	6	5	4
P 14				11	10	9	7	6	5
P 15					11	10	8	7	6
P 16						11	9	8	7

Sistema de Progressões

- ✓ Progressão é o instituto pelo qual os servidores públicos desenvolvem-se nas carreiras a que pertencem, mudando de especialidade, nível de capacitação ou, de padrão de vencimento .

- ✓ Tipos de progressão conhecidos:
 - ✓ (a) Horizontal e/ou Vertical (também tratada como promoção limitada à existência de vaga e na maioria das vezes tendo em vista uma única razão - tempo ou mérito - e eventualmente a titulação)
 - ✓ (b) Progressões ou promoções vinculadas a um sistema de progressões e desenvolvimento de pessoal
- ✓ Razões que sustentam tipos de progressão
 - ✓ Tempo de Serviço; Mérito;
 - ✓ Titulação; Funcional.

Progressão Horizontal



Progressão Vertical ou Promoção



Sistema de Progressões

- ✓ Sistema de progressões é o conjunto lógico e harmônico de diversos tipos de progressão adotados pela carreira.
 - ✓ Há diversos exemplos de mecanismos de desenvolvimento dos servidores que não constituem um sistema;
 - ✓ A maioria considera o tempo de serviço através de adicional, a titulação formal através de adicional ou gratificação e o mérito através de progressão.
 - ✓ Os sistemas existentes trabalham, em sua maioria, com dois tipos de progressão combinados e/ou complementares. Alguns, mais recentes, optaram por trabalhar com três formas de progressão.
- ✓ Interstício é o tempo de efetivo exercício que decorre entre a aplicação de uma e outra progressão de mesmo tipo, independente da razão e dos critérios para a sua obtenção.

Progressão por tempo de serviço

- ✓ Progressão por tempo de serviço ocorre quando o servidor progride de um padrão de vencimento para outro em razão do tempo de efetivo exercício;
 - ✓ Em muitos lugares esta forma de desenvolvimento é substituída pelo Adicional por Tempo de Serviço;
 - ✓ Há contradição de fato quando progressões por tempo de serviço e por mérito convivem num mesmo sistema, pois quando as duas razões promovem o servidor em direção ao fim da carreira, não há sentido em apurar o mérito, pois com ele ou não, é possível evoluir;

Progressão por Mérito

✓ Haverá progressão por mérito profissional a cada 1 ou 2 anos de efetivo exercício, desde que:

- ✓ O servidor público integrante da carreira, apresente resultado satisfatório, na média das avaliações de desempenho anuais ocorridas ao longo do período;
- ✓ Segundo os mecanismos e os critérios previstos no programa de avaliação de desempenho disciplinado na lei da carreira.

✓ Na progressão por mérito profissional, o servidor público, ocupante de um dos cargos efetivos, será posicionado no padrão de vencimento imediatamente subsequente ao que ocupava, mantidos, se houver: o nível de capacitação, a classe e o ambiente organizacional.

Progressão por Titulação

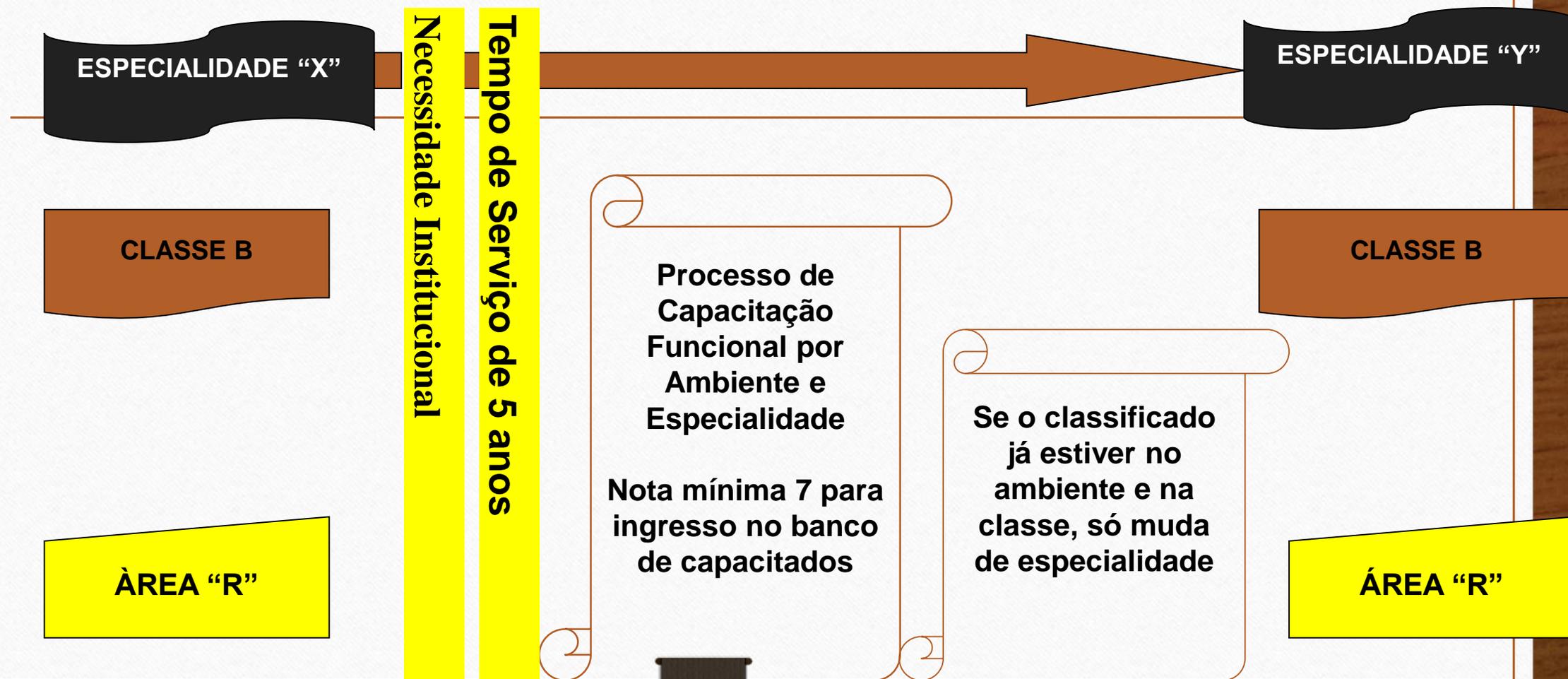
- ✓ A progressão por titulação profissional é a passagem do servidor público, de um nível de capacitação para outro da mesma classe, atendidos os requisitos instituídos pela legislação e os pressupostos e cargas horárias contidas no regulamento.
- ✓ Haverá progressão por titulação profissional, sempre que o servidor público adquirir título, no âmbito do cargo, especialidade e ambiente organizacional a que pertence, correspondente a outro nível de capacitação, da mesma classe, compatível com os pressupostos e a carga horária expressos na lei e no regulamento.
- ✓
- ✓ O servidor público ocupará, no novo nível, padrão de vencimento na mesma posição relativa que ocupava anteriormente, considerando-se posição relativa, a distância do padrão de vencimento, em relação ao primeiro e ao último da escala, no respectivo nível de capacitação.

Progressão Funcional

- ✓ A progressão funcional ocorrerá na medida em que a instituição, identificar a necessidade de profissionais em determinado ambiente organizacional e especialidade respeitando-se os seguintes requisitos:
 - ✓ Existência de disponibilidade orçamentária;
 - ✓ Aproveitamento dos servidores habilitados na ordem de classificação do banco de capacitados para a especialidade e área de atividade em questão;
- ✓ Se, da progressão funcional, resultar ao servidor público o seu deslocamento para outra classe, este ocupará o 1º nível de capacitação, na nova posição hierárquica alcançada, e padrão de vencimento na mesma posição relativa que ocupava anteriormente.
 - ✓ Considera-se posição relativa, a distância do padrão de vencimento em relação ao primeiro e ao último padrão da escala, do respectivo nível de capacitação.
- ✓ A inexistência de classificados no banco de capacitados para determinada especialidade com no mínimo de 70% de aproveitamento, só poderá ser suprida com novo processo de capacitação funcional.

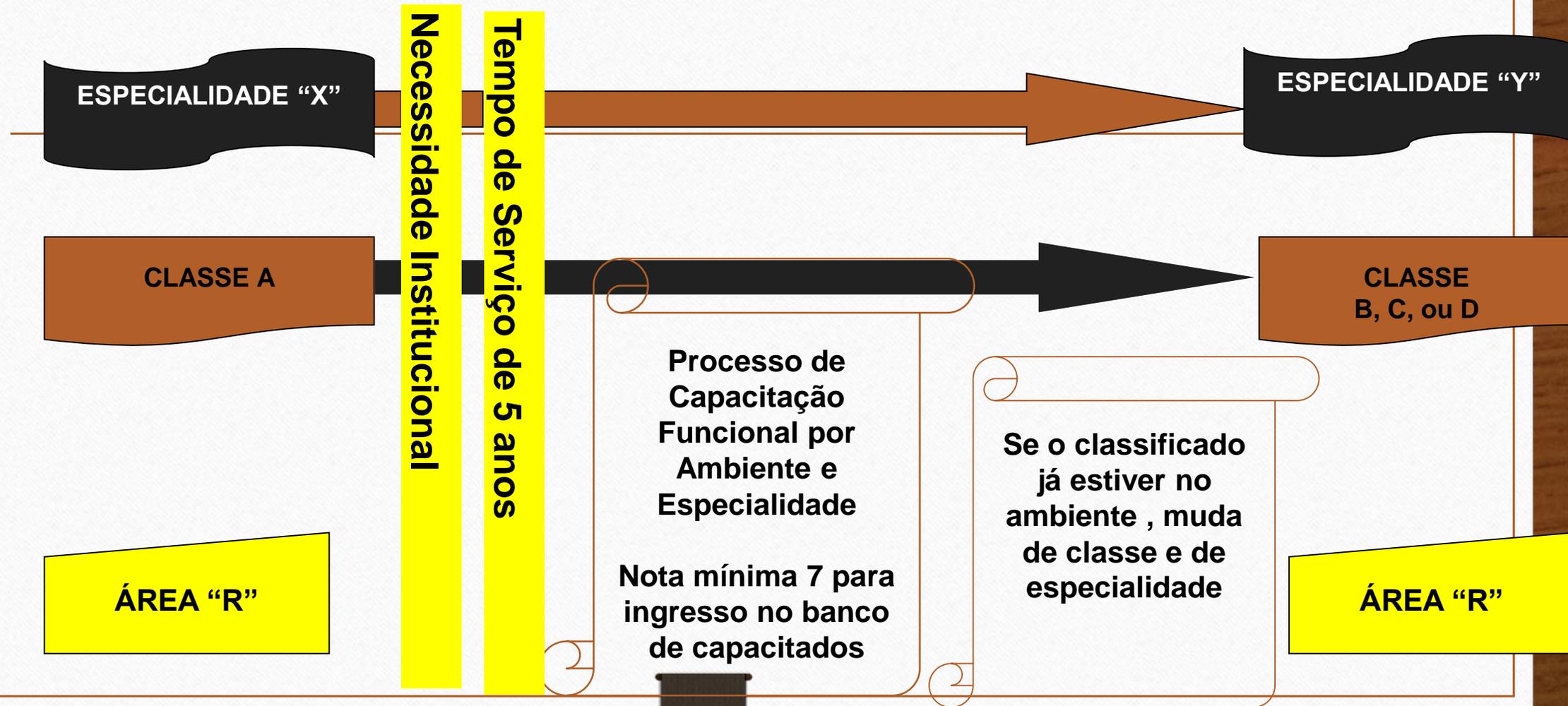
Progressão Funcional

Situação 1 – Troca de Especialidade



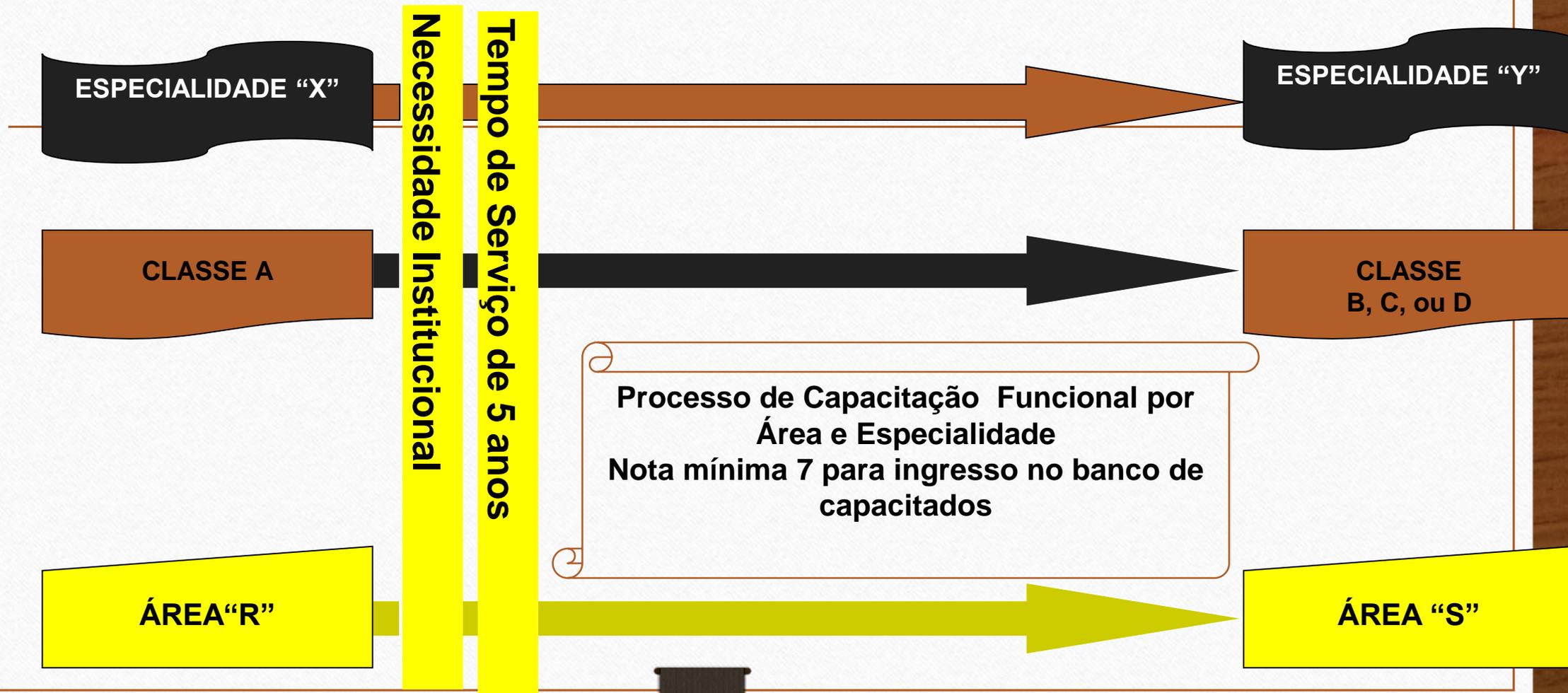
Progressão Funcional

Situação 2 – Troca de Classe e Especialidade



Progressão Funcional

Situação 3 – Troca de Classe, Especialidade e Área de Atividade



Elementos de gestão permanente da Carreira

- Introdução dos elementos de gestão que dialoguem com a modernização dos processos de trabalho, novas tecnologias, perfil da categoria;
- Implantar Conselho de Normatização, Supervisão e Atualização da Carreira;
- Implantar Comitês locais de Fiscalização da Carreira;

Como seguir?

- Discutir, formular e disputar modelo de gestão é preciso;
- Evitar as simplificações no debate, toda escolha leva renúncias de várias outras;
- Esgotar o debate sobre quais são de fato as atividades permanentes que defendemos no Judiciário Federal.

Como seguir?

- Esgotar o debate sobre formas remuneração na Carreira e no do Cargo;
- Definição de estrutura de cargos que melhor se adeque;
- Áreas Estratégicas precisam voltar ao debate da carreira;

Finalizando..

“O plano de carreira é um instrumento que pode funcionar como um mecanismo de consenso entre as organizações que desejam ampliar a efetividade dos serviços e os trabalhadores que estão ávidos por oportunidades amplas de capacitação e qualificação para o trabalho, tendo garantidos no bojo do processo, a contrapartida pecuniária.”

Vera Miranda

veramiranda@sisejufe.org.br