

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TALITA MAFEI DE MIRANDA AIRES

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO: análise comparativa
no contexto dos tribunais de médio porte**

GOIÂNIA
2025

TALITA MAFEI DE MIRANDA AIRES

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO: análise comparativa
no contexto dos tribunais de médio porte**

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração
do Centro Universitário Alves Faria como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

GOIÂNIA
2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

A298r

Aires, Talita Mafei de Miranda.

Remuneração estratégica no poder judiciário : análise comparativa no contexto dos tribunais de médio porte. / Talita Mafei de Miranda Aires. – 2025.

121 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Setor público. 2. Remuneração estratégica. 3. Tribunais de médio porte. 4. Administração pública. I. Manzi, Rafael Henrique Dias. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.95+347.962.7

TALITA MAFEI DE MIRANDA AIRES

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO: análise comparativa
no contexto dos tribunais de médio porte**

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração
do Centro Universitário Alves Faria como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rafael Henrique Dias Manzi (Orientador)

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Prof.

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Prof.

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

RESUMO

Para além do modelo tradicional de cargos e salários, a remuneração estratégica surge como uma forma de complementar esse sistema, constituindo um processo de modernização da área de gestão de pessoas responsável por conciliar os objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais. As distintas modalidades de remuneração estratégica possibilitam às organizações adaptarem-se às novas tendências e mudanças econômicas e sociais exigidas pelo cenário econômico. Em relação às organizações públicas, o predomínio do sistema de remuneração tradicional não prioriza as competências e habilidades dos funcionários. Diante disso, a pesquisa alvitra a seguinte questão: Como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás estão se posicionando em relação à adoção da remuneração variável em seus planos de cargos e salários considerando os Tribunais de Justiça de médio porte que aderem a esse novo modelo de gestão estratégica? E tem como objetivo geral, verificar a existência de estratégias nos tribunais médio porte e suas respectivas estratégias para a adoção e implementação de ações no contexto da remuneração estratégica. Para alcançar o objetivo deste estudo, adotou-se uma metodologia fundamentada em revisão bibliográfica, de abordagem qualitativa, aliada à aplicação de questionário junto a representantes de Tribunais de Justiça de médio porte. Os dados coletados foram analisados à luz do questionário encaminhado aos representantes de cada tribunal e das normativas pertinentes ao tema. Os resultados indicam que os Tribunais de Justiça de médio porte têm avançado na adoção da remuneração estratégica, com práticas voltadas à valorização e ao desempenho dos servidores. O TJGO se destaca pela estruturação de gratificações e incentivos funcionais, enquanto outros tribunais, como TJPA e TJCE, ainda estão em fase de consolidação. A pesquisa mostrou que, nos tribunais de médio porte, a remuneração estratégica ainda é incipiente, predominando gratificações fixas e progressões por tempo de serviço, com destaque para o TJPA e seu Prêmio de Desempenho e Inovação. Os benefícios variam entre auxílios legais e voluntários, e a estrutura salarial combina vencimentos, gratificações e adicionais, sempre respeitando o teto constitucional. Apesar das limitações, a remuneração estratégica pode fortalecer engajamento, valorização e retenção de servidores. De modo geral, observa-se um avanço na transparência e no alinhamento da política remuneratória às metas institucionais.

Palavras-chave: Remuneração estratégica; Administração Pública; Tribunais de Médio Porte;

ABSTRACT

Beyond the traditional model of positions and salaries, strategic compensation emerges as a way to complement this system, constituting a process of modernizing human resource management aimed at aligning employee objectives with organizational goals. The various forms of strategic compensation enable organizations to adapt to new trends and the economic and social changes demanded by the current economic scenario. In public organizations, the predominance of the traditional compensation system does not prioritize employees' skills and competencies. In this context, the research raises the following question: How is the Court of Justice of the State of Goiás positioning itself regarding the adoption of variable compensation in its career and salary plans, considering medium-sized Courts of Justice that have embraced this new model of strategic management? The general objective is to verify the existence of strategies in medium-sized courts and their respective approaches for adopting and implementing actions within the context of strategic compensation. To achieve the objective of this study, a qualitative methodology was adopted, based on a bibliographic review and the application of a questionnaire to representatives of medium-sized Courts of Justice. The data collected were analyzed considering the interviews conducted and the relevant normative frameworks. The results indicate that medium-sized Courts of Justice have made progress in adopting strategic compensation, with practices aimed at valuing and rewarding employee performance. The TJGO stands out for its structured bonuses and functional incentives, while other courts, such as TJPA and TJCE, are still in the consolidation phase. The research showed that in medium-sized courts, strategic compensation is still incipient, with fixed bonuses and time-of-service progression predominating, highlighting TJPA and its Performance and Innovation Award. Benefits range from legal to voluntary aids, and the salary structure combines base pay, bonuses, and additional allowances, always respecting the constitutional pay ceiling. Despite limitations, strategic compensation can enhance employee engagement, recognition, and retention. Overall, there is noticeable progress in transparency and in aligning compensation policies with institutional goals.

Keywords: Strategic remuneration; Public Administration; Medium-Sized Courts;

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Classificação dos tribunais da Justiça Estadual segundo o porte médio, ano-base 2023	64
Tabela 2 - Distinções entre as gratificações dos servidores públicos	93
Tabela 3 - Tribunais de Médio Porte e ações de remuneração estratégica	101
Tabela 4 - Diretrizes, ações e status sobre remuneração estratégica dos tribunais analisados	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Órgãos e normativas	75
Quadro 2 - Perguntas correspondentes aos objetivos específicos	76
Quadro 3 - Tribunal, data de retorno das respostas, cargos dos respondentes	79
Quadro 4 - Tipos de compensações financeiras	85
Quadro 5 - Tipos de gratificações disponibilizadas pelo Tribunais de Médio Porte brasileiros	89

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF/88 – Constituição Federal de 1988
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
Domicílio Judicial Eletrônico – DJE
GAJ – Gratificação de Atividade Judiciária
GAM – Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas
GATA – Gratificação de Atividade Técnico-Administrativa
GECJ – Gratificação por Exercício Cumulativo de Jurisdição
GEI – Gratificação de Estímulo à Interiorização
GIF – Gratificação de Incentivo Funcional
GJ – Gratificação Judiciária
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
MPM – Módulo de Produtividade Mensal
PJe – Processo Judicial eletrônico
PDPJ-Br – Plataforma Digital do Poder Judiciário
STF – Supremo Tribunal Federal
STJ – Supremo Tribunal de Justiça
TJCE – Tribunal de Justiça do Ceará
TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TJES – Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TJGO – Tribunal de Justiça de Goiás
TJMT – Tribunal de Justiça de Mato Grosso
TJPA – Tribunal de Justiça do Pará
TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco
TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
JUSTIFICATIVA.....	12
PERGUNTA DE PESQUISA	15
OBJETIVOS DO ESTUDO	17
Objetivo geral	17
Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	18
1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO	18
1.1 A Reforma do aparelho do estado na administração pública	18
1.1.1 Administração Pública Patrimonialista	20
1.1.2 Administração Pública Burocrática.....	21
1.1.3 Administração pública gerencial	23
1.1. 4 A New Public Management (NPM).....	25
1.2 Remuneração estratégica na administração pública gerencial	29
1.2.1 A transformação da Administração Pública	32
1.2.2 O sistema de remuneração no setor público	35
1.2.3 A Emenda Constitucional nº 19/1998	41
1.3 Remuneração estratégica no setor público brasileiro	45
1.3.1 A gestão de pessoas no setor público	47
1.3.2 A política de cargos e salários na Administração Pública.....	48
1.3.3 A estabilidade no setor público	51
1.3.4 Políticas salariais e a irredutibilidade dos vencimentos do servidor público	56
1.4 Remuneração estratégica no poder judiciário.....	58
1.4.1 Atributos do Poder Judiciário	60
1.4.2 Classificação dos tribunais brasileiros.....	63
1.5 O orçamento público e a fixação da remuneração.....	65
1.5.1 Definição salarial no Poder Judiciário.....	67
CAPÍTULO 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
2 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO	73
2.1 Natureza do trabalho.....	73

2.2 Fontes da pesquisa	74
2.3 Análise dos dados	77
2.4 Grupo pesquisado/população-alvo	78
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	80
3.1 A plataforma DadosjusBr	82
3.2 Domínio – benefícios e gratificações nos Tribunais de Médio Porte.....	84
3.2.1 Categoria – Benefícios.....	84
3.2.2 Categoria – Gratificações	88
3.3 Domínio – remuneração e vencimentos	93
3.3.1 Categoria – Remuneração.....	94
3.3.2 Categoria – Vencimentos	97
3.3.3 Categoria – Reajuste de vencimentos nos tribunais	99
3.4 Domínio – remuneração estratégica nos tribunais de médio porte.....	101
3.4.1 Categoria – Desafios da remuneração estratégica nos Tribunais de Médio Porte.....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	113

INTRODUÇÃO

A evolução da Administração Pública ocorreu a partir de três modelos básicos de gestão, cujas características determinaram os governos que conduziram o aparelho estatal, a saber: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas sucederam-se no tempo sem que, no entanto, qualquer uma delas fosse totalmente abandonada (Bresser-Pereira, 2022).

A reforma do aparelho do Estado significou a inserção na Administração Pública brasileira da cultura e das técnicas gerenciais modernas desde o modelo patrimonialista. Em seguida, a Administração Pública avançou para o modelo burocrático com seu formalismo pautado no exercício das atividades desempenhadas pelo Poder Público. Depois, a gestão pública voltou-se para o modelo gerencial, centralizado na eficiência, redução de gastos e aumento da produção, com a redução dos serviços prestados pelo Estado (Bresser-Pereira, 2022).

O gerencialismo expressa os princípios da competitividade, da eficiência, do empreendedorismo, da descentralização, do controle administrativo e, sobretudo, pela redução do papel do Estado em atividades favorecem o setor privado. O gerencialismo revela, assim, uma forma política e ideológica com prumo no discurso da cultura empresarial, tornando-se o modelo hegemônico das reformas do Estado a partir da década de 1980. O gerencialismo suplantou a visão tecnicista da administração como agente despolitizado de modelo administrativo e instrumental (Paludo; Oliveira, 2021).

A partir de 1995, durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso e por meio do ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira, a reforma gerencial desenvolveu-se com o propósito de reduzir as incumbências do Estado. Para tanto, assimilou o modelo de gestão da iniciativa privada que conferiria a necessária eficiência almejada pelos administradores para gerir o Estado (Bertocini; Presente, 2020).

De uma gestão eficiente de pessoas constam várias estratégias, como, por exemplo, o plano de cargo e salários ou o plano de cargos, carreira e salários. Um plano de cargo e salários é válido àquela organização que pretende manter os funcionários motivados o suficiente para cumprirem suas atribuições com excelência (Nascimento *et al.*, 2021)

Por esta razão, para Santos (2020), é preciso conciliar a gestão e as práticas dos recursos humanos para atrair, reter, motivar e desenvolver as competências e o compromisso com a organização, práticas estas que incidem diretamente no processo de recrutamento,

acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e planos de carreira. Ou seja, o desenvolvimento e a valorização dos funcionários no setor organizacional constituem, de fato, o principal fator para a implantação de políticas de gestão de pessoas, uma vez que um colaborador bem tratado desempenha sua função de forma mais humanizada e criativa.

Além da compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, Bergue (2020) sustenta que é preciso formular políticas integradas à gestão de pessoas que relacionem especialmente a carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional. Carreira, segundo Bergue (2020), é um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.

No que tange aos parâmetros da gestão de remunerações das organizações públicas, os mesmos são atermados nos planos constitucional, doutrinário e legal. A política de remuneração expõe o modelo de remuneração das empresas, tradicional ou estratégico, ou seja, a remuneração é, em conformidade com a estratégia organizacional, baseada nos cargos mediante as metas e os resultados alcançados pelos colaboradores. Tipificados por uma política de generalização, os modelos de remuneração tradicional não consideram o desempenho individual de cada colaborador, tornando-se, portanto, insuficientes para motivar os funcionários. Nesse sentido, a remuneração estratégica deixou de ser apenas um pagamento fixo tradicional e passou a englobar diversas formas de recompensas alinhadas aos objetivos organizacionais, sendo utilizada como instrumento de incentivo e melhoria de desempenho no setor público. (Franco et al., 2017)

Tendo como lei de regência o plano de cargos e salários de cada categoria, a Administração Pública geralmente remunera os seus servidores utilizando um sistema fundamentado na descrição de cargos. No tocante ao servidor público, como a remuneração estratégica beneficia o colaborador com formas diferenciadas de pagamentos complementares, o mesmo, além da valorização pessoal, tende a ficar motivado para alcançar os resultados estabelecidos pela organização (Santos; Nascimento, 2021).

JUSTIFICATIVA

No setor público, a remuneração estratégica é um componente do sistema de incentivos, dado que o sistema remuneratório tradicional alcunhado de “remuneração por

cargo” atende somente as atividades ajustadas como atribuições do cargo, e não as competências do colaborador ou que ele possa cumprir no local de trabalho. Esse sistema burocrático e pouco flexível de remuneração obsta a criatividade, o desenvolvimento de habilidades e o aumento dos conhecimentos necessários para um melhor desempenho das atribuições do servidor (Santos, 2020).

Nesse compasso, visando atingir a excelência em seus serviços, os Tribunais de Justiça brasileiros têm implantado um sistema de remuneração estratégica como ferramenta para recompensar os servidores com novas e diferentes formas de incentivos e para melhor atender as demandas dos serviços públicos sob a tutela do Estado. Com a adesão de conceitos inovadores em meados de 1990 por parte da Administração Pública, houve a transformação do modelo de gestão vigente à época e a reformulação de alguns sistemas de gerenciamento. De acordo com Gediel, Mello e Barbosa (2022), desde a década de 1990, no contexto da Administração Pública brasileira, tem-se consolidado um modelo de gestão que incorpora diretrizes do setor privado, justificando-se pela busca de maior eficiência, modernização das estruturas institucionais e redefinição da autonomia funcional dos agentes públicos.

Ainda de acordo com Gediel, Mello e Barbosa (2022), e mudanças ensejaram um novo sistema de remunerações na esfera pública inspirado em esquemas flexíveis e processos individualizados. Prevalece nessa abordagem o pressuposto de que as pessoas são animadas por uma pluralidade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho, necessidade de autorrealização etc.

Por outro lado, mais especificamente quanto à gestão de pessoas, o conceito de administração estratégia engloba estudos sobre o modelo tradicional e estratégico de remuneração. A análise dos atuais modelos de remuneração praticados nos Tribunais de Justiça poderá denotar aqueles que se valem da remuneração estratégica para gerir o desempenho de seus servidores conforme o modelo de administração gerencial (Paludo; Oliveira, 2021)

Segundo Franco *et al.* (2017), a remuneração estratégica foi analisada no contexto da administração pública, evidenciando que a adoção de políticas de recompensa baseadas em competências e resultados pode promover maior comprometimento e produtividade entre os servidores. Já Assis e Teixeira Reis Neto (2019) investigaram a implementação de remuneração variável no setor público brasileiro, discutindo as causas do insucesso de algumas iniciativas e as implicações para a gestão de pessoas no Estado.

No que se refere ao Poder Judiciário, Oliveira Borba, Yoshida e Amaral de Oliveira (2022) analisaram a gestão judicial de alto desempenho sob uma perspectiva de gênero e raça,

destacando a relevância de práticas de gestão de desempenho para o alcance de resultados institucionais mais equitativos e eficientes. Embora esses estudos demonstrem avanços na discussão sobre desempenho e recompensas, observa-se a ausência de pesquisas que estabeleçam um vínculo direto entre a remuneração estratégica e a gestão de desempenho no contexto dos tribunais de médio porte, configurando assim uma lacuna teórica e prática a ser explorada.

Por último, os resultados do presente estudo poderão corroborar o avanço do conhecimento correlato às práticas remuneratórias presentes nessas instituições públicas. Mais do que isso, o caráter comparativo da pesquisa permitirá compreender como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) se posiciona diante de uma agenda mais ampla de reformas gerenciais que vêm sendo implementadas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Essa perspectiva é relevante porque possibilita identificar se as estratégias de remuneração e gestão de desempenho adotadas pelo TJGO convergem com as boas práticas observadas em outros tribunais de médio porte, ou se há particularidades que refletem contextos institucionais, culturais ou administrativos próprios.

O estudo comparativo, portanto, assume papel central ao permitir que o TJGO seja analisado não de forma isolada, mas em diálogo com outros tribunais que compartilham desafios semelhantes em termos de estrutura, recursos e demandas por eficiência. Essa abordagem fornece subsídios valiosos para a reflexão sobre a maturidade gerencial do tribunal, especialmente no que diz respeito à adoção de instrumentos de remuneração estratégica alinhados aos objetivos organizacionais. Além disso, a análise dos resultados à luz de experiências externas pode servir como referência para o aprimoramento da gestão de pessoas, contribuindo para o fortalecimento institucional do TJGO e, por consequência, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, ao situar o TJGO dentro de uma agenda nacional de modernização e eficiência da justiça, esta pesquisa se torna um instrumento relevante para a compreensão dos avanços e desafios enfrentados pelos tribunais de médio porte no Brasil. Ao discutir práticas remuneratórias e de desempenho sob uma ótica comparativa, o estudo colabora não apenas para o debate acadêmico sobre gestão pública e judiciária, mas também para a formulação de políticas e estratégias que possam potencializar a efetividade da administração judicial goiana, fortalecendo sua atuação frente aos desafios contemporâneos da governança pública. Com base na contextualização apresentada, e evidenciada a relevância do tema a ser desenvolvido, fica patente que a remuneração estratégica precisa ser melhor estudada no âmbito do Poder

Judiciário.

PERGUNTA DE PESQUISA

A remuneração estratégica, tradicionalmente adotada pelo setor privado, passou a ser implementada com maior frequência no setor público como instrumento de alinhamento entre desempenho, competências e resultados institucionais. Essa mudança busca superar o modelo clássico de remuneração baseado exclusivamente no cargo, ao introduzir mecanismos que valorizam metas, entregas e habilidades individuais, em consonância com a perspectiva de modernização da gestão de pessoas no serviço público (Carmo et al., 2018).

No âmbito da administração pública gerencial, os benefícios e incentivos são apropriados como ferramentas de gestão orientadas ao desempenho, com o objetivo de induzir comportamentos alinhados às metas organizacionais. Embora apresentados como estratégias de modernização e valorização do servidor, tais mecanismos refletem a incorporação de racionalidades gerenciais do setor privado à Administração Pública (Bresser-Pereira; Spink, 2006).

As referências comportamentais dos colaboradores são influenciadas por fatores como cultura organizacional, reconhecimento, flexibilidade e sistemas de remuneração, elementos centrais para a gestão estratégica de pessoas no setor público (Lopez; Cardoso Junior, 2020). No caso do Poder Judiciário, tais diretrizes são fortemente condicionadas por sua estrutura institucional e normativa. Diante das competências atribuídas ao Conselho Nacional de Justiça pela Constituição Federal, especialmente no que se refere ao controle administrativo, ao monitoramento do desempenho institucional e à formulação de políticas judiciais nacionais, o CNJ exerce influência direta sobre as diretrizes de gestão de pessoas adotadas pelos tribunais, inclusive no que diz respeito aos modelos remuneratórios e aos mecanismos de incentivo vinculados ao desempenho (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, a Justiça Estadual brasileira é composta por 27 tribunais, correspondentes aos 26 estados e ao Distrito Federal, os quais apresentam distintos portes organizacionais e diferentes níveis de adesão a práticas gerenciais contemporâneas. O grupo dos tribunais de médio porte, objeto do presente estudo, é formado por nove tribunais, a saber, em ordem alfabética: Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDF), Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES), Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), Tribunal de Justiça do Pará (TJPA),

Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) e Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC).

Diante disso, a pesquisa alvitra a seguinte questão: Como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás se posiciona em relação à adoção da remuneração variável em seus planos de cargos e salários considerando os Tribunais de Justiça de médio porte?

OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar um diagnóstico acerca da implementação da remuneração estratégica em tribunais de médio porte, realizando uma análise comparativa com o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

Objetivos Específicos

- 1) Apresentar uma análise descritiva acerca da existência de as estratégias nos Tribunais de Médio Porte e suas respectivas estratégias para adoção e implementação de ações no contexto da remuneração estratégica;
- 2) Apresentar os desafios relacionados a implementação das percepções e os desafios dos gestores que já implementaram o sistema de remuneração estratégica;
- 3) Apresentar um diagnóstico sobre a remuneração estratégica nos tribunais de médio porte, identificando o posicionamento do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) em relação aos demais e analisando os principais entraves e desafios percebidos pelos seus gestores para a adoção desse modelo.

CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

1 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo serão desenvolvidos os conceitos que abrangem um panorama sobre a evolução da Administração Pública brasileira, ressaltando-se os contextos político, econômico e social. Serão tratadas, também, as diferenças entre as remunerações tradicional e estratégica, bem como a importância da gestão de remuneração para as organizações brasileiras. Identificar-se-ão, as formas de recompensas pecuniárias englobadas pelo sistema de remuneração estratégica. Ainda, será descrita e analisada a política de cargos e salários no TJGO em cotejo com os modelos de remuneração adotados pelos Tribunais de Justiça de médio porte.

1.1 A Reforma do aparelho do estado na administração pública

No âmbito da Teoria Geral da Administração, a Administração Pública constitui um ramo específico que engloba planejamento, organização, liderança, execução e controle de órgãos públicos nas esferas federal, estadual e municipal (Paludo; Oliveira, 2021). Nesse quadro, a Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades incumbidas de materializar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Seu propósito é gerir bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, conforme preceitos de Direito e da Moral, objetivando o bem comum (Matias-Pereira, 2022).

O debate acerca da Administração Pública suscita sua análise nas vertentes objetiva e subjetiva. Em sentido objetivo, o exame encontra-se alicerçado no volume e na diversidade das atribuições do Estado; no sentido subjetivo, o estudo encontra-se pautado no quantitativo de agentes e órgãos públicos responsáveis pelo cumprimento das incumbências estatais (Carvalho Filho, 2022).

Fundamentalmente, a Administração Pública configura o aparato do Estado e atua como instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades administrativas, visando garantir a plena satisfação das necessidades coletivas essenciais

(Bresser-Pereira, 2006).

Desde a década de 1990, a reforma do Estado aludiu preceitos de regulação e de descentralização para conciliar os vários setores do país com os interesses da economia de mercado e suas demandas. A reforma do Estado foi promovida a partir do ano de 1995, inicialmente com a criação do Ministério da Administração e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE), e nomeação do Ministro José Carlos Bresser-Pereira, com a criação de várias agências, privatizações e, por fim, com a Emenda Constitucional nº 19/98, denominada de Emenda da Reforma Administrativa. Matias-Pereira (2022) acrescenta que o MARE priorizou a criação de condições para reformular e reconstruir a Administração Pública com fulcro em conceitos da administração, como a lógica da eficiência, tanto para controlar os resultados como para enfatizar as ideias de qualidade, profissionalização e produtividade do serviço público.

No Brasil, a proposta da reforma do Estado esteou-se em três dimensões: a) Institucional-legal, que discorre sobre o sistema normativo e legal da Administração Pública; b) Cultural, objetivando a transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; c) Gestão pública, o aperfeiçoamento da Administração Pública burocrática em paralelo com a inserção da administração pública gerencial com vistas à modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão. A reforma visava eliminar a crise fiscal, transformar a administração pública burocrática em gerencial e aprimorar o atendimento das demandas sociais (Bresser-Pereira, 2022).

Ademais, a Reforma do Aparelho do Estado é cogitada a partir de quatro elementos principais: a delimitação do tamanho do Estado, a redefinição da função reguladora do mesmo, a restauração da governança e a ampliação da governabilidade. Assim, os dispositivos de privatização, publicização e terceirização correspondiam à demarcação do tamanho do Estado. Particularmente, a “terceirização, é a contratação, por determinada empresa (o tomador de serviço), do trabalho de terceiros para o desempenho de atividade-meio” (Di Pietro, 2023, p. 386).

De acordo com Bresser-Pereira (2022), a função reguladora refere-se ao nível de intervenção do governo no mercado; a recuperação da governança equivaleu às questões financeira, estratégica e administrativa; e o aumento da governabilidade relacionou-se às formas de legitimação do governo e de adaptar as instituições para que o interesse público fosse executado.

As instituições estatais brasileiras passaram por sucessivas reformas

administrativas ao longo do tempo, refletindo a adoção de diferentes modelos de gestão que não se substituem de forma completa, mas coexistem de maneira híbrida. A trajetória histórica da Administração Pública é marcada inicialmente pelo modelo patrimonialista, seguido pela consolidação do modelo burocrático e, mais recentemente, pela emergência do modelo gerencial, voltado para resultados e maior eficiência na prestação de serviços públicos (Secchi, 2009). Essa transição não implica o abandono integral das formas anteriores, as quais continuam a influenciar práticas e estruturas administrativas no contexto contemporâneo.

A evolução desses modelos foi iniciada na forma patrimonialista (período da colonização até a Era Vargas), adentrou no modelo burocrático (durante a vigência da Constituição Federal de 1934) e tentou manter-se, desde o final do século XX, como um modelo de gestão gerencial (Constituição Federal de 1988). Ainda na atualidade é possível identificar traços dos modelos patrimonialistas, burocráticos e gerenciais em todas as esferas de Poder Público e entre os entes federativos (Maciel, 2021).

1.1.1 Administração Pública Patrimonialista

A divisa da administração pública brasileira ocorreu em 1808 com a chegada da Corte portuguesa no Rio de Janeiro. Os arcabouços do Estado nacional possuíam todo o aparato necessário à afirmação da soberania e do desempenho do autogoverno. Inexistia, durante o patrimonialismo, a estruturação da Administração Pública. A ação estatal era induzida pelo coronelismo, de modo que a máquina administrativa era usada com fins particulares e as políticas sociais eram arcadas por organizações religiosas (Paludo; Oliveira, 2021).

A primeira grande reforma da administração pública ocorreu durante o período do Estado Novo (1937-1945) ante as transformações da sociedade e da gestão pública atreladas à transição do Brasil agrário para uma feição mais industrial e ao projeto de desenvolvimento econômico nacionalista que requeria a reestruturação do setor público (Miranda; Gonçalves; Costa, 2020).

Assim, mister se faz discorrer sobre o modelo de administração pública cognominado de administração pública patrimonialista, a fim de evidenciar os seus contornos amparados nas concepções do clientelismo, na troca de favores e no predomínio de interesses privados em detrimento ao interesse público. Esta forma de administração definiu as monarquias absolutas, nas quais os patrimônios público e privado eram confundidos, assim como o nepotismo e o empreguismo, se não a corrupção, eram a norma (Bresser-Pereira, 2022).

No patrimonialismo, o aparelho do Estado operava como uma extensão do poder do soberano e os seus auxiliares e servidores tinham *status* de nobreza real. Havendo uma linha tênue no discernimento entre público e privado, a corrupção e o nepotismo eram intrínsecos a esse tipo de administração. Contudo, ao ocorrer a hegemonia entre o capitalismo e a democracia, o mercado e a sociedade civil diferenciaram-se do Estado, e a administração patrimonialista, incompatível com o capitalismo industrial, tornou-se uma excrescência inadmissível (Secchi, 2009).

Dentre as razões principais das reformas na administração, encontram-se as demandas sociais emergentes, a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo que imperavam no modelo patrimonialista, além da necessidade de organizar a Administração Pública para desenvolver o país. Também, é possível identificar, de feição patente e pública, resquícios de patrimonialismo nas instituições estatais atuais (Paludo; Oliveira, 2021).

As propostas reformistas estribavam-se em um discurso de modernização com vistas a superar o histórico patrimonialismo, cedendo lugar a um modelo de administração pública mais racional e eficiente. Deste modo, a investida de burocratização do Estado brasileiro pretendia inserir a centralização administrativa, a hierarquia, a impessoalidade e o sistema de mérito, como a separação entre o público e o privado (Bresser-Pereira, 2022).

1.1.2 Administração Pública Burocrática

A administração pública burocrática, fixada no ideário da adoção de procedimentos legais rigorosos, estabeleceu requisitos prenunciados em normas que viabilizassem a prática de atos da Administração Pública. Mazza (2022) registra que esses atos detinham os meandros da administração patrimonialista para fazer prevalecerem, diante do princípio da legalidade, os interesses públicos sobre os interesses meramente privados tanto na realização da função como na prestação dos serviços públicos. Segundo Bresser-Pereira (2022, p. 58),

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração pública patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência no qual se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Ao analisar as burocracias modernas, o sociólogo Max Weber concluiu que a

administração burocrática constitui a forma mais racional de exercício da dominação. Conforme destaca Hood (1991), o modelo burocrático de inspiração weberiana emergiu como resposta às práticas patrimonialistas, tais como o nepotismo e a corrupção, ao instituir regras formais, estruturas hierarquizadas e mecanismos rígidos de controle dos processos administrativos. Sua principal virtude reside na promoção da impessoalidade e na contenção de abusos no âmbito da Administração Pública.

Segundo Bresser-Pereira (2022), o princípio estruturante do sistema burocrático delineado por Weber é o poder racional-legal. A administração burocrática moderna surge, portanto, da necessidade de consolidar um modelo de gestão que não apenas distinguisse o público do privado, mas também estabelecesse uma separação clara entre a esfera política e a atuação do administrador público.

Dessa forma, pode-se comprovar a centralização hierárquica baseada em um sistema racional-legal, conduzida por normas, especificadas as atribuições e competências de cada cargo, transigindo-se a desvinculação do público e do privado e, assim, dirimindo-se esse conflito na Administração Pública. Os atos administrativos dos servidores investidos nestes cargos culminariam na promoção da impessoalidade administrativa, tornando possível e aplicável um modelo de administração pública distante do patrimonialista (Miranda; Gonçalves; Costa, 2020).

No início do século XX, o modelo burocrático weberiano deixou de manifestar as explicações necessárias para a sociedade e ainda apresentava desafios, sobretudo em relação à confiança e qualidade nos serviços prestados pelo setor público. Essa circunstância deu gênese a novos modelos de atuação estatal, assentindo uma melhora expressiva na qualidade dos serviços públicos (Bresser-Pereira, 2022).

Matias-Pereira (2018) considera que os principais aspectos positivos da administração pública burocrática incluem a profissionalização do serviço público, a valorização da carreira, o formalismo administrativo, o caráter racional-legal, a impessoalidade, a meritocracia e a efetividade no controle de abusos. Tais elementos contribuíram para o fortalecimento da legalidade, da previsibilidade e da segurança jurídica na atuação estatal, além de favorecerem a capacitação técnica dos servidores públicos.

Outros pontos positivos também podem ser identificados no modelo burocrático, tais como: autoridade fundamentada no princípio da legalidade, hierarquização entre órgãos e agentes, seleção de pessoal baseada em critérios de competência técnica, remuneração atrelada à função exercida e foco em processos e ritos (Mazza, 2022).

Imparcial e objetivo, o administrador burocrático tem como meta cumprir a missão do seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. Não há espaço para o nepotismo na administração burocrática, modelo que subsidia órgãos assentados em rígidos processos formais, hierarquia, disciplina e legalidade, bem como os órgãos de controle, a exemplo das corregedorias.

Quanto aos pontos negativos da administração pública burocrática, citam-se: apego excessivo às regras e regulamentos internos, formalismo demasiado e grande volume de papelórios, desconsideração da pessoa do servidor, rigidez, foco em processos e tarefas, e incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes, uma vez que a prioridade era a busca imoderada pelo controle (Matias-Pereira, 2018).

Em resumo, ao estabelecer requisitos previstos em normas, o modelo burocrático admite procedimentos legais rigorosos para viabilizar a prática de atos da Administração Pública. E, precisamente por possuir normas e disciplina rígidas dos servidores públicos, tornou-se ultrapassado.

1.1.3 Administração pública gerencial

Enquanto a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário, aderindo a uma racionalidade absoluta que a burocracia está incumbida de garantir, a administração pública gerencial fixa-se em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural. No final da década de 1980, o modelo econômico brasileiro baseado no “nacional-desenvolvimentismo” entrou em crise. O fim da Guerra Fria, a crise econômica da década de 1980 e a emergência do pensamento “neoliberal” resultaram em uma profunda transformação do papel do estado na economia. O neoliberalismo pode ser compreendido como um conjunto de políticas econômicas que visam reduzir a intervenção do Estado na economia, promovendo a liberalização dos mercados, a valorização da iniciativa privada e a busca por maior eficiência econômica. Esse modelo emergiu globalmente nas décadas de 1980 e 1990 e influenciou significativamente o papel do Estado, redefinindo suas funções e limitando sua participação direta na produção e regulação econômica (ALMEIDA, 2023).

Dentro desse contexto, o gerencialismo surge como uma das expressões práticas do neoliberalismo no âmbito da administração pública. Trata-se de um conjunto de políticas e práticas administrativas que visam incorporar ao setor público princípios típicos do setor privado, priorizando eficiência, racionalidade na alocação de recursos, responsabilidade por

resultados e planejamento estratégico. Ou seja, o gerencialismo traduz a lógica neoliberal em mecanismos de gestão pública, orientados para metas, desempenho e produtividade, substituindo, em grande parte, a rigidez e a centralização da burocracia tradicional (ORRILLO, 2024).

A base do modelo de administração pública gerencial são, portanto, experiências anteriores, como o Decreto-Lei nº 200/67, até as reformas na Administração Pública na década de 1990, com a implementação de uma administração mais centrada na busca dos resultados, com realce no planejamento e na eficiência (Bresser-Pereira, 2022).

Adaptado à realidade do setor público, o modelo de administração gerencial, também denominado gerencialismo, emergiu na segunda metade do século XX como resposta, por um lado, à ampliação das funções econômicas e sociais do Estado e, por outro, aos avanços tecnológicos e ao processo de globalização da economia. Esses fatores evidenciaram as limitações e disfunções associadas ao predomínio do modelo burocrático tradicional, especialmente no que se refere à rigidez estrutural, à baixa eficiência e à dificuldade de orientação para resultados (Matias-Pereira, 2018).

A administração gerencial orienta-se pelo interesse público, pela responsabilização dos gestores, pela descentralização, pela transparência, pela participação social e pela eficiência. Embora flexibilize o modelo burocrático, preserva princípios como o profissionalismo e a meritocracia, ao mesmo tempo em que desloca o foco do controle dos processos para a avaliação dos resultados, priorizando a definição de objetivos, a autonomia gerencial e a gestão orientada ao desempenho (Secchi, 2009).

- 1 A administração gerencial constitui uma abordagem contemporânea da gestão pública que busca superar as limitações do modelo burocrático tradicional, especialmente no que se refere à rigidez excessiva e à ineficiência administrativa. Fundamenta-se nos princípios da flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade, priorizando a obtenção de resultados e a qualidade na prestação dos serviços públicos. Nesse modelo, o foco desloca-se para a satisfação do usuário-cidadão, o que pressupõe o conhecimento de suas necessidades, expectativas e demandas, reconhecendo-o como contribuinte e destinatário das políticas públicas (Paludo; Oliveira, 2021).
- 2 Por conseguinte, o gerencialismo não se confunde com a lógica empresarial típica do capitalismo, cuja finalidade principal é a geração de lucros privados. Trata-se de um modelo de gestão orientado ao interesse público e ao cidadão, e não aos procedimentos administrativos em si, como ocorre no modelo burocrático. Ainda assim, o gerencialismo

convive, na realidade brasileira, com traços burocráticos e heranças patrimonialistas. Nesse contexto, a reforma do aparelho do Estado passou a ser orientada pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação das políticas públicas, bem como pela promoção de uma cultura gerencial nas organizações públicas (Paludo; Oliveira, 2021).

Como se observa, a perspectiva é que as instituições públicas galguem as veredas demonstradas pelo curso da História, passando do monarca absoluto (clientelismo) ao modelo da administração pública centrado nos interesses internos do Estado (burocrático) e completando o ciclo no qual o cerne da máquina estatal é a satisfação positiva dos interesses do cidadão (gerencialismo).

1.1.4 A New Public Management (NPM)

Devido à globalização e às demandas por democracia, os novos modelos de gestão surgiram nas décadas finais do século XX, em um momento marcado por crise internacional do Estado de bem-estar social, no qual se creditavam alguns problemas do capitalismo ao excesso de intervencionismo estatal na economia.

O fim da ‘era da burocracia’, que se tornou inchada e de alto custo nos Estados de bem-estar social, que se auto justificava para preservar seus interesses próprios e privilégios e monopolizava um conjunto de serviços que, sem concorrência, não tinham qualquer estímulo à melhoria do seu desempenho. Por isso, propunham que a burocracia deveria ser substituída por uma gestão privada baseada na eficiência e o burocrata deveria se transformar num ‘empreendedor’. (Druck, 2021, p. 829)

A base da reforma implementada no Brasil apoiou-se na proposta de administração pública gerencial, como resposta à crise dos anos anteriores e à globalização da economia (Bresser-Pereira, 2022).

A reforma administrativa de 1995 pretendeu inserir no Estado brasileiro a administração pública gerencial, enfrentando os entraves referentes à mudança da estrutura político-administrativa do país, que apresentava ainda traços da burocracia patrimonialista persistente desde o governo militar (Karam; Silva, 2020).

Segundo Bertocini e Presente (2020), a reforma administrativa culminou na edição da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que dispôs amplamente sobre normas e princípios da Administração Pública e, dentre outras alterações, fez incluir no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 a eficiência, preceito maior do gerencialismo.

Os constituintes de 1988, entretanto, não perceberam a crise fiscal, muito menos a crise do aparelho do Estado. Não se deram conta, portanto, de que era necessário reconstruir o Estado. De que era preciso recuperar a poupança pública. De que era preciso dotar o Estado de novas formas de intervenção mais leves, em que a competição tivesse um papel mais importante. De que era urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (Bresser-Pereira, 2022, p. 65)

A atuação da Administração Pública no exercício das atividades perante os administrados encontra-se alicerçada na legislação e na observância dos princípios constitucionais descritos no sobredito artigo 37, *caput*, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Apensados a estes, impende à Administração Pública observar outros princípios igualmente aplicáveis ao direito administrativo, como, por exemplo: continuidade do serviço público, segurança jurídica, razoabilidade, proporcionalidade, boa-fé etc., que se propõem a salvaguardar o equilíbrio nas relações entre a Administração Pública e a coletividade, em especial nas relações que preservam a supremacia do interesse público (Di Pietro, 2023).

Tal interesse consiste na a convergência dos anseios da coletividade. Deste que, a supremacia do interesse público sobre o privado significa que os interesses da coletividade são mais importantes que os interesses individuais, razão pela qual a Administração Pública, como defensora dos interesses públicos, recebe da lei poderes especiais (Mazza, 2022).

Apesar de a reforma administrativa produzida pela Emenda Constitucional nº 19/98 primar pelo atendimento das exigências decorrentes do princípio da eficiência, as mudanças da máquina estatal devem ser matizadas diante do setor público empresarial ou não empresarial. Isso, porque, em detrimento de exigências gerenciais visando superar o modelo burocrático de atuação estatal em vigor até então, a referida emenda não excluiu os demais princípios constitucionais já presentes no artigo 37 (Karam; Silva, 2020).

A reforma administrativa ocupa a agenda política dos países industrializados com maior enfoque nas últimas décadas do século XX. Este período coincide em parte com o surgimento de uma nova ideologia na Administração Pública, marcada pela aproximação da gestão pública ao modelo de gestão privada, movimento conhecido por *New Public Management* (NPM), ou Nova Gestão Pública, modelo que busca a eficiência, em conjunto com outros valores sociais por meio de uma cultura organizacional com foco na gestão da mudança e da inovação (Maia; Correia, 2022).

A origem do NPM basicamente ocorreu em países anglo-saxônicos a partir do início dos anos 1980, especificamente nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia, e

espalhou-se no plano internacional. Modelo de destaque e de grande influência nas reformas brasileiras, a NPM, para enfrentar os problemas fiscais do Estado, utilizou ferramentas gerenciais baseadas no setor privado (Bresser-Pereira, 2022).

O fato é que o modelo burocrático se mostrou ineficiente para atuar nesse novo contexto, pois gerava rigidez e ineficiência na administração pública, não alcançando a eficiência e a extinção do patrimonialismo propostas pelo modelo weberiano. Então, surgiram novas teorias e práticas de gestão pública, visando a uma maior eficiência e efetividade nos serviços públicos. Assim, a Nova Gestão Pública redefiniu a atividade governamental alçada em: redução do Estado, criação de agências, privatizações, participação democrática, oferta de serviços de qualidade, atuação preventiva e orientação para a missão (Matias-Pereira, 2022)

A NPM aplicou ao setor público práticas tradicionalmente adotadas no ambiente privado com atributos de generalidade e impessoalidade. A adoção dessas práticas colaborou com a restrição das funções ofertadas pelo Estado e com o desmembramento de atividades de interesse público a terceiros por meio de instrumentos de gestão. Em consequência, a NPM e as técnicas associadas do setor privado tornaram-se centrais para os novos arranjos institucionais e para as mudanças nas estruturas administrativas no setor público graças à utilização de modelos mais autônomos e flexíveis de gestão (Maia; Correia, 2022).

Essas reformas ganharam força no contexto da crise do governo Dilma e da ascensão de Temer, cuja plataforma de governo, a chamada “Uma ponte para o futuro”, do ponto de vista político-ideológico, apresentou-se em claro contraste com a agenda do governo anterior, do qual ele próprio fazia parte. Tal movimento dialoga com o debate apresentado por Bresser-Pereira (2022), que discute como as reformas gerenciais no Brasil buscam incorporar práticas de eficiência típicas do setor privado ao setor público, ainda que com finalidades distintas. Entre as propostas então defendidas, incluía-se a redução do salário de servidores públicos federais nos anos iniciais da carreira.

A adoção das referidas práticas colaborou com a restrição das funções estatais e com o desmembramento de atividades de interesse público a terceiros por meio de instrumentos de gestão. Ainda hodiernamente, ao avaliar as atividades desenvolvidas pela Administração Pública brasileira, é possível identificar características de diferentes modelos de gestão (Pereira; Correia, 2020).

Em 2020, aumentou a pressão por uma reforma administrativa a partir do mesmo diagnóstico: a necessidade de reduzir o tamanho do Estado e do gasto público. Nesse sentido, a equipe econômica do Presidente Jair Bolsonaro enviou a Proposta de Emenda Constitucional

(PEC) 32/2020, que propõe uma reforma administrativa. Um sistema de gestão por desempenho foi instituído artigo 39-A dessa PEC, definindo o estabelecimento de metas de modo setorial e individual.

Vilhena e Martins (2022) entendem que o instrumento serviria inclusive como um meio possibilitar o desligamento de indivíduos em caso de desempenho insuficiente, regra que está presente na legislação, porém sem regulamentação e direcionamento. Para aplicar a PEC 32/2020, as administrações públicas municipal, estadual e federal devem passar de um ponto de vista departamental das pessoas que atuam no setor público para um ponto de vista gerencial contendo metas, indicadores e elaboração de um sistema de monitoramento e avaliação dos colaboradores.

É direito do servidor exigir que a Administração Pública realize a avaliação prevista na Constituição Federal, sem a qual ele não é estável. não é direito do servidor, todavia, obter estabilidade por decurso de prazo. enquanto esta avaliação especial não for realizada, e o servidor não for formalmente aprovado, ele não é estável. A mora da Administração Pública não deve resultar na outorga da estabilidade ao servidor, penalizando a população com a estabilização de servidores públicos sem qualquer avaliação. É de se reconhecer ao servidor não avaliado a possibilidade de se socorrer das vias judiciais para exigir da Administração Pública a realização da avaliação, e não aquisição da estabilidade. (Furtado, 2020, p. 772)

Em tese, o procedimento de avaliação de desempenho deve ser fundamentado em critérios objetivos para obstar interferências pessoais, por isso os critérios elencados para o estágio probatório – assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade – são também utilizados nessa etapa. A avaliação de desempenho não possui o condão de analisar se o servidor cometeu alguma infração funcional, mas sim verificar a ausência de aptidão ou capacidade para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo e se dispõe de condições para cumpri-las (Justen Filho, 2023).

Apesar de as previsões legais sobre gestão por desempenho estarem presentes no texto constitucional, esse tema ainda não foi regulamentado e implementado devidamente nos governos federal, estaduais e municipais. A própria Constituição Federal, em seu art. 41, §1º, III, prevê que a avaliação periódica de desempenho deve ocorrer “na forma de lei complementar”, norma que nunca foi plenamente editada, o que impede a consolidação de um sistema estruturado para esse fim (Brasil, 1988).

Do mesmo modo, o §4º do mesmo artigo estabelece a avaliação especial de desempenho como condição para aquisição da estabilidade, permanecendo igualmente sem regulamentação abrangente (Brasil, 1988). Nesse cenário, embora existam algumas

experiências pontuais em estados e municípios, toda prática com ênfase na avaliação e gestão do desempenho tem ocorrido de maneira fragmentada, resultante de iniciativas isoladas de determinados governantes e não de uma política institucionalizada na cultura das organizações públicas (Vilhena; Martins, 2022).

Para cumprir sua função social, o Estado precisou se remodelar, e a Administração Pública convencional foi substituída pela Nova Gestão Pública ou Gestão Pública Gerencial, já que o modelo anterior era incapaz de prestar os serviços públicos a contento. Então, um movimento de reforma do Estado surgiu como resposta às deficiências do modelo convencional, visando, acima de tudo, à modernização da gestão, orientada para resultados. A Constituição Cidadã prevê que o Estado deve atuar no provimento de diversos direitos sociais com enfoque na diminuição das desigualdades. Precisamente por esta razão é que o tema de reforma do Estado é recorrente na agenda pública brasileira.

1.2 Remuneração estratégica na administração pública gerencial

A estratégia reformista nos anos 1990 alvejou uma nova agenda que redirecionasse o modo de o Estado prestar serviços públicos ao cidadão. Em termos práticos, a reforma proposta consubstanciou-se por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (EC 19/1998), que alterou o regime dos servidores públicos para introduzir aspectos gerenciais como: período probatório de três anos a fins de aquisição da estabilidade funcional e o critério da insuficiência de desempenho para afastar os servidores. De acordo com Celeste (2021, p. 68-69),

O enfoque dado à estabilidade está relacionado ao avanço do projeto neoliberal na estrutura administrativa do Estado, com o gerencialismo como braço operacional, que funciona promovendo a lógica da competição e o modelo de resultados. A ideia (errada) de que o serviço público é ineficiente por causa da teórica acomodação do trabalhador protegido pela estabilidade justificaria os propósitos do gerencialismo com a concorrência nas atividades administrativas. Contudo, esse objetivo da Reforma Gerencial ainda não foi alcançado plenamente, em que pese aos esforços de todos os governos até hoje.

Na administração gerencial houve também a adição do princípio da eficiência para reger a administração pública e a remoção da adoção obrigatória do Regime Jurídico Único (RJU) do texto constitucional no sentido de anexar a possibilidade de elos contratuais baseados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para compor os quadros administrativos.

Na administração pública, a eficiência não se resume à otimização dos processos internos, pois objetiva à prestação de serviços públicos mais eficazes e acessíveis à população.

Segundo Didier Jr. (2021),

O princípio da eficiência repercute sobre a atuação do Poder Judiciário em duas dimensões: administração judiciária e gestão de um determinado processo. [...] Essa é a primeira premissa: o princípio da eficiência dirige-se, sobretudo, a orientar o exercício dos poderes de gestão do processo pelo órgão jurisdicional, que deve visar a obtenção de um determinado “estado de coisas”: o processo eficiente (Didier Jr., 2021, p. 45-47).

Segundo Sano e Montenegro Filho (2013), a avaliação em gestão pública deve considerar três dimensões fundamentais: eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência refere-se ao uso racional dos recursos disponíveis, buscando a melhor relação entre custos e produtos. A eficácia diz respeito ao alcance das metas e objetivos previamente estabelecidos, indicando se as ações governamentais produziram os resultados planejados. Já a efetividade, terceira dimensão do modelo, corresponde à mensuração dos impactos reais das políticas públicas na sociedade, verificando se as ações implementadas geraram mudanças concretas e duradouras no bem-estar social.

Além disso, enquanto eficiência e eficácia observam meios e resultados imediatos, a efetividade permite compreender a transformação social produzida pela intervenção pública. Lopez, Cardoso e Junior (2020, p. 104), destaca que esses elementos são “fundamental para que o Estado seja capaz de formular e efetivamente executar políticas públicas que melhorem a qualidade de vida, no dia a dia dos cidadãos, e que atendam aos anseios da população”.

Na Administração Pública federal, o RJU, instituído pela Lei nº 8112/90, significou para os servidores o direcionamento sobre direitos e deveres a serem observados. O RJU centralizou o desenvolvimento da gestão de pessoas e das políticas respectivas, e sua adoção significa dizer que em cada nível de governo

O regime adotado para o pessoal da Administração Pública direta deveria ser obrigatoriamente observado pelas respectivas entidades autárquicas e fundacionais daquela mesma esfera. Assim, como no plano federal, por exemplo, havia sido aprovada a Lei nº 8.112/90, além de ela alcançar todo o pessoal da própria união – ressalvados os agentes políticos, que jamais se submeteram ao regime jurídico único e sempre observaram regime próprio –, ela obrigatoriamente alcançava todos os servidores de todas as autarquias e fundações públicas federais (Furtado, 2020, p. 726).

Contudo, a EC 19/1998 extinguiu esse regime único, possibilitando a adoção do regime trabalhista para entidades com personalidade de direito público, ou seja, dois regimes poderiam ser adotados em uma mesma repartição pública: o estatutário e o celetista. Deste

modo, as reformas da Administração Pública não podem ser entendidas como fim em si mesmas, visto que se configuram como um meio para atingir esses diferentes objetivos, os quais se transformam à medida que a sociedade se complexifica e remodela suas predileções. Assim, as reformas podem ser compreendidas como uma prática ativa e constante de adaptação do Estado a essas preferências (Secchi *et al.*, 2021).

A Administração Pública depara-se ainda com obstáculos e paradigmas antigos de administração de pessoas, dentre os quais os modelos remuneratórios. A fim de solucionar esses problemas, o modelo gerencial adotado na *New Public Management* alvitra que os servidores públicos devem ser motivados por meio de incentivos. Sob este prisma, elementos de estímulo motivacional, esforço e persistência, bem como a recompensa, relacionam-se com a satisfação e o ambiente organizacional (Zonatto *et al.*, 2021).

Para tal, passou-se a empregar metas e especificações formais de desempenho nas organizações governamentais; as mesmas portando contratos de desempenho vinculados a reformas salariais com exigência de um posicionamento crítico dos sistemas de serviço público clássicos e franqueando recompensas variáveis por desempenho em conjunto com as tabelas salariais fixas. A mensuração de desempenho é, nesse caso, uma ferramenta importante no gerenciamento da organização, cujo funcionamento excelente depende do desempenho de cada pessoa e de sua atuação no grupo de trabalho (Chagas, 2020).

A gestão da remuneração organiza-se, em linhas gerais, em dois modelos: o tradicional, centrado no cargo, e o estratégico, voltado ao reconhecimento das pessoas e ao alcance de resultados por meio de remuneração variável. No setor público, entretanto, o funcionalismo não pode ser tratado de forma homogênea, dada a diversidade de subgrupos e a autonomia de cada Poder na definição de suas políticas remuneratórias (Lopez; Cardoso Junior, 2020).

Nesse contexto, a adoção de sistemas de remuneração por desempenho enfrenta desafios significativos, especialmente no que se refere à avaliação de seus impactos. Isso ocorre porque a construção de um sistema eficaz de avaliação de desempenho deve, necessariamente, considerar a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura de pessoal, além das diretrizes estratégicas e dos objetivos institucionais de cada organização pública (Bergue, 2020).

Avaliação é, em específico, o processo de medição do grau de cumprimento do que foi planejado, o nível de execução, os progressos e retrocessos registrados para delinear as melhores estratégias de superação para os planos futuros da instituição, ou seja, o processo de

mensuração dos feitos ou de cumprimento dos objetivos traçados por uma área, instituição e serviços (Carvalho Filho, 2022).

Nesse quadro, é preciso desenvolver metodologias de pagamento por desempenho específicas para o setor público, e não somente adequar modelos existentes ou criados para o setor privado, uma vez que mensurar a produtividade no setor público ainda constitui um desafio. Os métodos atualmente utilizados aparentemente não medem satisfatoriamente o constructo, o que compromete a tomada de decisão, o desenvolvimento e a melhoria de outras metodologias de gestão de pessoas em organizações públicas (Nascimento *et al.*, 2021).

Com o fito de maior eficiência, as organizações desenvolveram alternativas concentradas em investir e aprimorar o seu capital humano, optando por pagar seus colaboradores mediante sistemas remuneratórios que reconhecem os conhecimentos, habilidades e competências dos mesmos, o que originou o conceito de remuneração estratégica. Gil (2021) preconiza que a remuneração estratégica contribui para: administração dos salários, promoção e desenvolvimento das competências, atrair e reter talentos, melhoria do clima organizacional e alcance dos objetivos e metas organizacionais.

De acordo com Bergue (2020), a adoção da remuneração estratégica depende, primeiramente, do nível de complexidade da entidade estatal, a exemplo da fiscalização tributária e do planejamento ou controle, atividades exclusivas relacionadas ao núcleo estratégico do Estado. Previstos em lei, esses segmentos possuem sua remuneração direcionada para resultados de trabalho, sendo justo, para segmentos estratégicos, promover uma remuneração estratégica.

1.2.1 A transformação da Administração Pública

A Administração Pública caracteriza a atividade exercida pelo Estado por meio dos seus agentes e órgãos visando à gestão dos interesses e bens da sociedade nos planos federal, estadual ou municipal em conformidade com mandamentos morais e de direito visando atender às necessidades públicas. Da Constituição Federal constam os princípios norteadores da conduta estatal e de seus agentes quando do exercício da atividade administrativa. Esses princípios constituem “postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública. Representam cânones pré-normativos, norteando a conduta do Estado quando no exercício de atividades administrativas” (Carvalho Filho, 2022, p. 98).

As crises social, política e econômica dos anos 1980 avultaram os problemas da

Administração Pública, deflagrando um processo de esmorecimento do modelo burocrático da administração. Nesse cenário, o modelo gerencial foi introduzido no ordenamento jurídico pátrio a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, trazendo a implantação gradativa do modelo gerencial e a inclusão da eficiência no rol de princípios expressos que orientam a administração pública, no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 (EC 19/1998) substituiu o modelo burocrático, pautado prioritariamente no princípio da legalidade, pelo modelo de administração gerencial, pautado na eficiência da prestação pública e na participação popular, transparência e controle da sociedade. Ademais, o princípio da eficiência aparece explicitamente na Carta Magna com o advento da EC 19/1998, podendo ser entendido como um princípio orientador do Direito Administrativo brasileiro. O cerne do princípio da eficiência é a procura de produtividade e economicidade e, sobretudo, a exigência de diminuir os desperdícios de dinheiro público, que impõem a realização dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional (Di Pietro, 2023).

As principais tendências que procuram implementar o gerencialismo na Administração Pública propugnam modificações organizacionais do aparato estatal, alvejando um melhor aproveitamento dos orçamentos públicos ante as diversas e crescentes funções atribuídas ao Estado e ao serviço público de modo geral. Meirelles (2020) classifica o serviço público como aquele que é por lei atribuído ao Estado em entregar de forma a satisfazer a necessidade coletiva da sociedade, sendo prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado.

O serviço público abrange a todas as classes sociais por meio de serviços como segurança, saúde, energia elétrica, tratamento de água e demais serviços públicos como a educação. Em outros termos, constitui toda atividade material que a lei “atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (Di Pietro, 2023, p. 146).

O princípio da eficiência adstringe as diferenças entre administração pública e administração privada, trazendo conceitos aplicados no setor privado para nortear a atuação pública, conceitos da administração gerencial, assim como a necessidade de mensuração dos resultados e do foco na busca por melhores resultados (Lima; Lessa; Rocha Filho, 2020).

Dessa forma, apesar de o conceito de eficiência estar presente no modelo

weberiano, o paradigma gerencial o eleva a um patamar superior, pois não existe seção da atividade estatal que não seja cobrada em termos de qualidade, nem despesa pública que não seja questionada quanto a resultados práticos e efetivos. Tudo isso acaba reforçando a continuidade dos padrões do Estado racional no paradigma gerencial (Bresser-Pereira, 2022).

As metas almejadas pela Administração Pública foram provenientes da administração de empresas e adaptadas ao modelo público, trasladadas do regime privado para o regime público enquanto noções conceituais basicamente econômicas, resultantes das relações entre sociedade, economia e Estado. O objetivo não foi outro senão estabelecer uma cultura gerencial à Administração Pública, em um movimento de importação da gestão da área privada (gerencial) sobre a gestão burocrática, concebida como “lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (Bresser-Pereira, 2022, p. 58).

Nessa medida, buscou-se ultrapassar os limites da administração burocrática, porém aproveitando os seus aspectos positivos, como segurança e efetividade, e aumentando suas práticas nos setores que precisassem revisar seus métodos a fim de que a Administração Pública se tornasse mais produtiva, menos onerosa, com controles mais eficazes e de melhor qualidade. A premissa é que uma atuação eficiente da atividade administrativa é aquela realizada com presteza e, acima de tudo, “com bom desempenho funcional, buscando-se sempre os melhores resultados práticos e menos desperdício no desempenho das atividades estatais para o benefício de toda a coletividade” (Carvalho, 2021, p. 81).

A sociedade hodierna exige maior eficiência e agilidade na prestação dos serviços públicos, características típicas do setor privado, de um posicionamento gerencial da Administração Pública em meio à herança patrimonialista e ao forte apego burocrático que ainda subsistem no setor. Concomitantemente, desde a consolidação do gerencialismo dos anos 1980 prevalecem preocupações com a qualidade dos serviços públicos e com o desempenho de seus servidores, cujo ponto de vista quanto aos fatores estruturantes da organização do trabalho é crucial para o sucesso de inovação gerencial bem-sucedida (Saldanha; Cruz, 2022).

Essa postura, no entanto, requer um aperfeiçoamento das práticas e orientações estratégicas relacionadas à gestão de pessoas nas organizações públicas. Isso, porque a gestão gerencial permitiu o surgimento de vários vínculos empregatícios em uma mesma instituição, o que, em contrapartida, acarretou efeitos contraproducentes na autopercepção do trabalhador e nas suas relações internas (Braga; Cordeiro; Ribeiro, 2021).

Quanto à forma de pagamento do trabalhador, a remuneração tradicional é

caracterizada por ser mais burocrática, fortemente hierarquizada, com um controle rígido, não acompanha as tendências nos modelos de gestão, além de demorar na resolução dos problemas. Essa forma de remuneração foi substituída pela remuneração estratégica, que agrega valor aos funcionários, é flexível, compreendida por variáveis, ágil na tomada de decisão, apresenta maior autonomia, níveis hierárquicos reduzidos e considera as habilidades, competências e o desempenho dos profissionais.

A modernização da gestão exige uma nova cultura gerencial, orientada para resultados e flexibilização administrativa, especialmente na área de pessoal, que busca o aperfeiçoamento das capacidades gerenciais, e a nova gestão pública supre tais exigências, contribuindo com a profissionalização e valorização do servidor público, formulando políticas que permeiam desde a captação de novos servidores, desenvolvimento, sistema remuneratório adequado, até a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do Estado moderno (Bresser-Pereira, 2022).

1.2.2 O sistema de remuneração no setor público

No âmbito da Administração Pública, o sistema de remuneração possui peculiaridades que o distinguem substancialmente dos modelos utilizados no setor privado. Essas diferenças ocorrem devido a aspectos como a cultura e a natureza das relações de poder existentes, e também em função da definição de parâmetros estabelecidos nos planos constitucional, legal e doutrinário.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estabelece uma distinção entre vencimento e remuneração:

Art. 40. Vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.

Art. 41. Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Essa conceituação evidencia a existência no setor público de uma forma de remuneração variável, bastando verificar a quantidade de elementos que integram a remuneração de um servidor público e identificando os itens que necessariamente não são fixos. Como exemplos, citam-se: funções comissionadas, gratificações, pagamento de horas extras e adicionais – insalubridade, periculosidade, etc. O servidor público é, conceitualmente, “aquele

que ocupa cargo público de provimento em caráter efetivo, que pressupõe prévia aprovação em concurso público, ou de provimento em comissão” (Furtado, 2020, p. 725).

A Lei nº 8.112/1990 define cargo público nos seguintes termos:

Art. 3º – Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único – Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

O cargo público é também classificado como de provimento efetivo, de provimento em comissão e de provimento vitalício, todos referindo-se à possibilidade de permanência no serviço público. O provimento em cargo público “consiste em ato administrativo unilateral, por meio do qual o Estado atribui a determinado particular a condição de titular de um cargo” (Justen Filho, 2023, p. 591).

Os cargos comissionados podem ser ocupados por servidores estatutários e temporários. Mas, segundo Baltar Neto e Torres (2020), existem condições que devem ser respeitadas para criação e ocupação desses cargos, a saber: (i) a não possibilidade de cargos comissionados exercerem funções simplesmente burocráticas, técnicas ou operacionais; (ii) a necessidade de averiguação de confiança entre a autoridade e o servidor nomeado; (iii) a equiparação entre o número de cargos comissionados e o número de cargos efetivos de um ente federativo; e (iv) a percepção das obrigações na lei que cria o cargo comissionado.

Na vigência da Constituição anterior, o conceito de servidor público era denominado funcionário público. Essa categoria pode ser caracterizada como pessoas físicas, prestadora de serviços que integram o quadro funcional da Administração Pública Direta (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e também indireta (Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista, Fundação Pública e Autarquia), e possuem vínculo empregatício, sendo remuneradas diretamente pela Administração Pública (Carvalho Filho, 2022).

O cargo público diz respeito à localização do agente público na estrutura da Administração Pública. A expressão “agente público” pode ser entendida o conjunto de pessoas que, a qualquer título, exercem uma função pública como prepostos do Estado.

Essa função, é mister que se diga, pode ser remunerada ou gratuita, definitiva ou transitória, política ou jurídica. O que é certo é que, quando atuam no mundo jurídico, tais agentes estão de alguma forma vinculados ao Poder Público. Como se sabe, o Estado só se faz presente através das pessoas físicas que em seu nome manifestam determinada vontade, e é por isso que essa manifestação volitiva acaba por ser

imputada ao próprio Estado. São todas essas pessoas físicas que constituem os agentes públicos. (Carvalho Filho, 2022, p. 713)

A criação do cargo público deve ocorrer mediante lei que determine a nomenclatura, remuneração e atribuições atinentes ao cargo. Para fins de previsão normativa, os cargos públicos correspondem a esferas de competência funcional que se integram em conjuntos de atividades e responsabilidades que possam ser atribuídas aos servidores neles investidos (Bergue, 2020).

Além disso, os cargos públicos podem ser subdivididos entre (i) cargo efetivo e (ii) cargo em comissão. Baltar Neto e Torres (2020) informam que o primeiro é referente aos servidores estatutários aprovados em concursos públicos, e o segundo aos cargos que podem ser providos e exonerados a qualquer momento, já que estão atrelados às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

O inciso V do artigo 37 da CF/88 dispõe que os cargos em comissão somente poderão ser criados para exercer “atribuições de direção, de chefia e assessoramento”, ou seja, é forçoso estabelecer o critério de aprovação em concurso público para os cargos que não estiverem enquadrados nas hipóteses supracitadas (Furtado, 2020).

Para ingressar no cargo, é necessário o cumprimento de quatro requisitos: a) aprovação em concurso de provas ou provas e títulos (art. 37, II, CF/88), b) nomeação (art. 9º, I, Lei nº 8.112/1990), c) posse no cargo (art. 13, I, Lei nº 8.112/1990) e d) efetivo exercício das atribuições (art. 15, Lei nº 8.112/1990)

Para cumprir os requisitos da estabilidade, o primeiro passo é nomeação no concurso e ser investido em cargo de provimento efetivo. Deste modo, após provido e investido no cargo, o servidor assumirá o seu exercício, desempenhando de fato as atribuições correspondentes ao seu cargo. Somente assim serão iniciadas as demais fases para o alcance da estabilidade (Justen Filho, 2023)

A efetividade decorre da investidura da pessoa física em cargo de provimento efetivo, e pressupõe, na sua essência, a permanência e a continuidade do servidor que irá ocupá-lo. A investidura “é o ato pelo qual o servidor público é investido no exercício do cargo, emprego ou função, abrangendo a posse e o exercício” (Di Pietro, 2023, p. 793).

De fato, a Constituição Federal busca observar, em termos materiais, o sistema do mérito, pelo qual será escolhido para ocupar o cargo público aquele que obtiver a melhor qualificação em seleção objetiva aberta a todos os que preencham os requisitos legais. Já em termos formais ou jurídicos,

A adoção do sistema do concurso público para prover os cargos públicos realiza, em primeiro lugar, o princípio constitucional da impessoalidade, ou isonomia. Ademais, ao impedir a utilização dos cargos públicos para a nomeação a partir de critérios de indicação política, ou de parentes, a regra constitucional do concurso público igualmente dá efetividade à moralidade administrativa (Furtado, 2020, p. 735).

A EC nº 19 trouxe para o texto constitucional a previsão de que a investidura em cargo ou emprego público é dependente de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, “consoante a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (BRASIL, 1988).

A exoneração é ato administrativo que justifica a extinção do vínculo estatutário do servidor público, predispondo a vacância do cargo. A respeito deste ato, Meirelles (2020) preleciona que, enquanto a demissão é ato de caráter punitivo, representando uma penalidade aplicada ao servidor, a exoneração é a dispensa do servidor por interesse deste ou da Administração.

Apesar de a aprovação em concurso público gerar mera expectativa de direito à nomeação, a própria CF, no inciso IV do artigo 37, estabelece que enquanto houver candidatos aprovados em concurso e este estiver dentro do prazo de validade fixado no edital, os aprovados terão prioridade para a nomeação, mesmo se tiver realizado outro concurso (Di Pietro, 2023).

Por seu turno, Meirelles (2020) ressalta que a qualquer tempo será possível a apreciação judicial das etapas dos concursos, pois, como dispõe a CF/88: “nenhuma lesão ou ameaça a direito individual poderá ser excluída da apreciação do Poder Judiciário” (art. 52, XXXV, CF/88).

A Carta Magna também prevê o sistema remuneratório dos servidores públicos, os critérios para sua fixação, a forma de remuneração de determinadas carreiras e os limites máximos dessa retribuição pecuniária. Tal sistema engloba o vencimento, a remuneração e os subsídios. Seguindo a tradição das constituições anteriores, a Lei Maior fala ora em remuneração, ora em vencimentos para referir-se à remuneração paga aos servidores públicos pelas entidades da Administração Pública direta ou indireta. A legislação infraconstitucional incumbe-se de dar o conceito legal.

O vencimento é um conceito mais restrito, pois consiste em parcela fixa, enquanto a remuneração é o vencimento acrescido de vantagens pecuniárias que, em síntese, remunera o cargo, com atribuições e responsabilidades definidas previamente em normas escritas e pelo

tempo que o servidor permanece na instituição. Praticamente inexistente qualquer vinculação com o desempenho individual ou com os resultados desejados pela instituição.

O direito ao vencimento é intrínseco ao regime dos servidores estatutários como decorrência da proibição de enriquecimento sem causa por parte do Estado. Além disso, é expressamente proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo nos casos previstos em lei, conforme o artigo 4º da Lei nº 8.112/90.

Di Pietro (2023) argumenta que a regra prevalecente em todos os níveis de governo é a de que os estipêndios dos servidores públicos compõe-se de uma parte permanente, representada pelo padrão fixado em lei, e uma parte que diverge de um servidor para outro, em função de condições especiais de prestação do serviço, em razão do tempo de serviço e outras circunstâncias previstas nos estatutos funcionais e que são genericamente denominadas de vantagens pecuniárias, que compreendem, basicamente, gratificações, adicionais e verbas indenizatórias.

Para melhor compreensão do supracitado artigo, convém analisar sistematicamente a normativa jurídica da lei nº 8.112/90 que elenca diversos direitos e vantagens do servidor público federal, incluindo: a) vencimento; b) indenizações; c) gratificações; d) diárias; e) adicionais; f) férias; g) licenças; h) concessões; e i) direito de petição.

O direito ao vencimento é inerente ao regime dos servidores estatutários como decorrência da proibição de enriquecimento sem causa por parte do Estado. Também, é expressamente proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo nos casos previstos em lei, ainda em conformidade com o artigo 4º da Lei nº 8.112/90.

Já o artigo 6º da Lei 8.112/1990 estabelece que o provimento deve ser realizado mediante ato da autoridade competente de cada Poder, podendo ser subdivididos entre (i) provimento originário e (ii) provimento derivado. Os cargos de provimento originário, em que ocorre a nomeação e investidura em cargo público, são os mais abrangentes para o estudo da estabilidade e da análise das hipóteses de perda de cargo, enquanto nos casos de provimento derivado nem sempre o instituto da estabilidade se mantém como prerrogativa (Furtado, 2020).

Os servidores estatutários, por sua vez, ocupam cargos públicos e sujeitam-se ao regime estatutário, no qual a relação jurídica de trabalho é ditada por estatutos específicos, e não pela CLT. Tendo em vista que o vínculo com a Administração Pública decorre da lei, as relações não são regidas por contratos e, portanto, os direitos e deveres poderão ser unilateralmente modificados pelo Estado, desde que respeitados os direitos garantidos aos servidores públicos (Di Pietro, 2023).

O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter fixo, é irredutível, sendo, de acordo com o artigo 41, § 5º, do Estatuto do Servidor Público, vedado o recebimento de remuneração inferior ao salário mínimo. Não obstante, o artigo 37, XV, da CF/88, estabelece que o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irreduzíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV do mesmo artigo e nos artigos 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, com redação dada pela EC 19/1998.

Lado outro, o vencimento, a remuneração e o provento não serão objeto de arresto, sequestro ou penhora, salvo no caso de prestação de alimentos resultantes de determinação judicial, como se verifica no artigo 48 da Lei nº 8112/90.

Em se tratando de falta do servidor, devem ser descontadas a remuneração do dia em que o servidor faltar sem motivo justificado e a parcela de remuneração diária proporcional aos atrasos ou ausências injustificadas, excetuando-se a hipótese de compensação de horários até o subsequente ao da ocorrência.

Mazza (2022) esclarece que nos casos de danos ou prejuízos ao erário, o condenado deverá realizar reposições ou pagar indenizações ao erário. O servidor ativo, aposentado ou pensionista será previamente ou no prazo máximo de trinta dias notificado para pagamento, podendo o valor ser parcelado a pedido do interessado. Nesse caso, o valor de cada parcela não poderá ser inferior a 10% cento da remuneração, provento ou pensão.

Ainda, nos termos do parágrafo 2º do artigo 130 da Lei 8.112/90, se houver “conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de 50% (cinquenta por cento) por dia de vencimento ou remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço” (BRASIL, 1990).

O Texto Constitucional fixou parâmetros para a fixação do cálculo para remuneração dos servidores públicos:

Art. 39, § 1º – A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – A natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II – Os requisitos para a investidura; e

III – As peculiaridades dos cargos.

Quanto ao teto remuneratório dos servidores públicos, foi, por força da Emenda Constitucional 41/2003, novamente alterado o artigo 37, inciso XI, da Carta de 1988, de cuja leitura depreende-se que o teto remuneratório engloba todos os servidores públicos que preenchem cargo, funções e empregos públicos, independentemente do regime jurídico

adotado, podendo ser: estatutários (a relação de trabalho é regulada por legislação específica), celetistas (CLT) e temporários (art. 37, IX, CF/88).

No caso dos servidores temporários, estes são regidos por um regime jurídico especial, uma vez que não são titulares de cargos públicos, como os servidores estatutários, e também não possuem vínculo trabalhista com a Administração Pública, como é o caso dos empregados públicos (Baltar Neto; Torres, 2020).

A classe dos empregados públicos não se enquadra na categoria de servidores públicos. Restringe-se apenas ao gênero de agentes públicos, pois os empregados públicos não podem exercer atividades consideradas típicas de Estado. Para esta análise, no entanto, é importante identificar as diferenciações entre as categorias de servidores para esclarecer as circunstâncias que ocasionam o benefício da estabilidade (Furtado, 2020).

Tanto os servidores temporários como os celetistas têm características em comum com os servidores estatutários. Por exemplo: (i) a possibilidade de responsabilização por atos de improbidade administrativa, já que são considerados agentes públicos; (ii) a impossibilidade de acumular o emprego público com outros cargos ou empregos, exceto os que a Constituição permite; (iii) a necessidade de concurso público para celebrar o contrato de emprego; (iv) a caracterização de vínculo permanente com a Administração Pública; e (v) a impossibilidade de serem demitidos sem que haja processo administrativo que assegure o contraditório e a ampla defesa (Justen Filho, 2023).

O regime é estabelecido por lei especial em cada entidade estatal, que estabelece as responsabilidades e atribuições, os direitos e deveres do cargo, bem como se submete à constante revisão unilateral por parte do Estado, limitando-se a apenas aos direitos adquiridos pelo servidor no que se refere às vantagens ou benefícios já incorporados (Di Pietro, 2023).

1.2.3 A Emenda Constitucional nº 19/1998

O ordenamento jurídico pátrio refletido na Carta Magna aduzia em seu texto características do modelo clássico de administração burocrática, consagrava o protótipo de administração pública altamente hierárquico, centralizado e rígido, esteado na ideia do controle por processo, e não por resultados e objetivos. Com o propósito de alterar esse contexto, a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, denominada Reforma Administrativa, buscou modernizar a Administração Pública a partir do modelo gerencial (Pereira; Correia,

2020).

Os direitos e vantagens dos servidores públicos regidos na Lei nº 8.112/90 foram modificados com a EC 19/1998, transformou substancialmente o sistema remuneratório dos servidores públicos. Além de excluir o princípio da isonomia de vencimentos do artigo 39, introduziu, ao lado do atual regime, o regime de subsídios para determinadas categorias de agentes públicos, porém com caráter alimentar e de retribuição.

O dispositivo básico para se compreender o conceito de subsídio é o § 4º do artigo 39, CF/1988, introduzido pela EC 19/1998, que o prevê como “parcela única, vedado acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o dispositivo do art. 37, X e XI”.

Com isso, ficam derogadas, para os agentes que percebam subsídios, todas as normas legais com previsão de vantagens pecuniárias como parte da remuneração. Em consequência, também, para remunerar de forma diferenciada os ocupantes de cargos de chefia, direção, assessoramento, e os cargos em comissão, terá a lei que fixar, para cada qual, um subsídio composto de parcela única. O mesmo se diga com relação aos vários níveis de cada carreira abrangida pelo sistema de subsídio (Di Pietro, 2023).

O conjunto de propostas de alteração do texto federal definido como Reforma Administrativa teve como alvo central o servidor público. No plano constitucional, com a inserção de conceitos inovadores, as relações entre a administração e os seus agentes foram modificadas e surgiu um novo sistema de remuneração no setor público (Bergue, 2020).

Os servidores públicos estaduais, municipais, possuem legislação específica elaborada por cada ente federativo, no entanto há os casos excepcionais, ocorridos durante o período em que a EC estava a produzir efeitos, que aquiesceu a concomitância de regimes em uma mesma pessoa jurídica (Furtado, 2020).

Atualmente, a Constituição Federal prevê dois sistemas remuneratórios para os agentes públicos: o de remuneração ou vencimento e o de subsídio. O primeiro sistema abrange uma parte fixa e uma variável, composta por vantagens pecuniárias de variada natureza (adicionais, gratificações, verbas indenizatórias) e o segundo é constituído por parcela única que exclui a possibilidade de percepção de vantagens pecuniárias variáveis.

As vantagens pecuniárias são acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência do tempo de serviço (*ex facto temporis*), ou pelo desempenho de funções especiais (*ex facto officii*), ou em razão das condições anormais em que se realiza o serviço (*propter laborem*), ou, finalmente, em razão de condições pessoais do servidor (*propter personam*) (Meirelles, 2020, p. 449).

Vantagens pecuniárias são as parcelas pecuniárias acrescentadas ao vencimento-base em decorrência de uma situação fática preliminarmente acordada na norma jurídica pertinente. Toda vantagem pecuniária insta a consumação de certo fato que proporciona o direito à sua percepção. Estando presente a situação fática prevista na norma, fica garantido ao servidor o direito subjetivo a receber o valor correspondente à vantagem. O recebimento desses acréscimos deve-se a fatores como: tempo de serviço, trabalho em gabinetes do escalão superior, horas trabalhadas além da jornada normal, trabalho noturno, entre outros (Carvalho Filho, 2022).

Com relação à fixação ou alteração da retribuição, seja a remuneração dos servidores públicos, seja o subsídio, somente poderá ser realizada por lei específica, observando-se a iniciativa privativa em cada caso. Esta lei será a da entidade política competente para alterar ou fixar a retribuição, a depender da existência de recursos orçamentários, além de sofrer limitações, especialmente do artigo 169 da CF/1988, *verbis*: “A despesa com pessoal ativo e inativo e pensionistas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não pode exceder os limites estabelecidos em lei complementar” (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021).

Os servidores públicos recebem retribuição pecuniária mediante vencimento(s) ou subsídios. A remuneração por vencimento possibilita que sejam anexados ao vencimento básico as vantagens pecuniárias de modalidades como gratificações por tempo de serviço, prêmio, abono ou títulos de pós-graduação, adicional por desempenho, dentre outras. Contudo, o subsídio, sendo uma remuneração por parcela única sem vencimentos adicionais, não autoriza que sejam associados outros valores. No entanto, a Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu artigo 39 § 4º, que instituiu o subsídio para determinadas carreiras do serviço público federal, consentiu o pagamento de algumas indenizações e gratificações, como adicional de férias, determinadas verbas indenizatórias e a gratificação natalina.

Segundo Di Pietro (2023), as medidas afetaram diretamente o servidor público foram: a) aquisição da estabilidade somente após três anos de efetivo exercício, com ressalva àqueles que já eram servidores na data da promulgação da referida Emenda; b) estipulação de teto remuneratório; c) possibilidade de demissão do servidor por insuficiência de desempenho e por excesso de despesas; d) fim do RJU obrigatório; e) permissão de contratação pela CLT e a criação da figura do emprego público; f) vantagem ou aumento de remuneração de servidores públicos só poderá ser concedida mediante prévia autorização na lei de diretrizes orçamentárias;

g) vedação de incorporações de vantagens provisórias na remuneração.

A gama de mudanças tiveram dois vetores essenciais: o atendimento ao princípio da eficiência, que teve sua previsão expressa na Carta Política de 1988 também a partir da Reforma Administrativa, e a redução dos gastos com o funcionalismo, no caso, com os servidores públicos, que se encontram na categoria ampla de agentes públicos, que engloba “o conjunto de pessoas que, a qualquer título, exercem uma função pública como prepostos do Estado” (Carvalho Filho, 2022, p. 532).

No que lhe concerne, a função pública equivale ao grupo de incumbências exercidas pelos agentes públicos, isto é, às atividades desenvolvidas e que constituem os serviços prestados pela Administração Pública. Destarte, todo cargo ou emprego público cumpre uma função pública, porém a recíproca não ocorre, pois nos casos dos empregados públicos, eles exercem função pública sem ocupar um cargo público (Furtado, 2020).

Como categorias, existem a função de apoio, de direção, temporária e técnica, que geralmente são denominadas funções de confiança, conforme prevê o artigo 37, V, da CR/88:

V – As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988).

À vista disso, as funções de confiança podem ser assumidas apenas por pessoas portadoras de cargo público, sendo desnecessário adotar critérios rigorosos de seleção. Também, inexistente prazo para manter um agente público nessa mesma função, o que demonstra a volatilidade desta categoria. Além disso, os agentes do emprego público atuam sob o regime trabalhista, e o empregado público desempenha função pública, mas não possui cargo público (Baltar Neto; Torres, 2020).

Dos objetivos da Reforma Administrativa, constam a eficiência, a qualidade na prestação dos serviços públicos e a redução de custos. No que tange especificamente à estabilidade do servidor público, a EC nº 19/1998 flexibilizou o instituto com o objetivo de compatibilizar a estabilidade com o modelo gerencial de administração pública pautado na eficiência e desempenho do servidor público. Reitere-se que, no ordenamento brasileiro, a estabilidade é compreendida como a “garantia constitucional que os servidores nomeados por concurso público alcançam após 3 (três) anos de efetivo exercício, permitindo a permanência no serviço público, sem correrem o risco de exoneração discricionária” (Di Pietro, 2023, p. 782).

Em suma, a implementação de um sistema de remuneração estratégica, que é uma concordância criteriosa de diferentes formas de remuneração para perfilar a remuneração à estratégia da organização, pode ser constatada como uma provável ferramenta de gestão, tendo em vista a abertura impelida pela Emenda Constitucional nº 19/1998.

1.3 Remuneração estratégica no setor público brasileiro

Com a reforma do Estado implementada em meados da década de 1990, a Administração Pública brasileira passou por transformações significativas em sua estrutura organizacional. Essas mudanças incluíram a redução da máquina estatal, a desburocratização de processos e a adoção de modelos administrativos orientados pela inovação, eficiência, empreendedorismo e modernização dos serviços públicos (Secchi, 2021).

Nesse contexto de transformações institucionais e econômicas, as organizações passaram a incorporar abordagens mais modernas para a gestão da remuneração, privilegiando esquemas flexíveis, processos individualizados e vinculados ao alcance de metas. Considerando a dinamicidade das organizações e da sociedade, torna-se imprescindível que políticas, programas e projetos governamentais sejam formulados a partir de diagnósticos contextualizados e consistentes, de modo a subsidiar a definição de objetivos e a implementação das ações governamentais (Bergue, 2020).

Entretanto, no âmbito das organizações públicas, a gestão da remuneração permanece, em grande medida, ancorada em parâmetros estabelecidos no plano constitucional, doutrinário e legal, caracterizando-se como um sistema predominantemente tradicional. Tal modelo é marcado pela generalização das políticas remuneratórias e pela padronização de seus processos, o que limita a adoção de mecanismos mais flexíveis e orientados ao desempenho (Santos, 2020).

No sistema de remuneração tradicional, prevalece o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende processos padronizados de avaliação de cargos, a remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos (Bergue, 2020).

Segundo Bergue (2020), o sistema de remuneração tradicional está presente na maior parte da administração pública, é baseado em estruturas funcionais e atrelado ao cargo à função exercida pelo servidor, sem valorizar suas competências, habilidades e desempenho. Por

sua vez, a remuneração estratégica constitui uma ferramenta de qualificação e motivação dos servidores, recompensando estes colaboradores não pelo tempo de serviço, mas pelo seu bom desempenho e comprometimento com os objetivos estabelecidos pela administração.

Em termos conceituais, a remuneração constitui um salário bruto, uma recompensa pela dedicação e pelo trabalho de um colaborador na empresa, estando vinculada à complexidade de carreira do trabalhador, ou seja, conforme a pessoa se desenvolve, sua agregação de valor é elevada e, como consequência, passa a ter mais valor para a empresa e para o mercado (Santos; Nascimento, 2021).

No setor público, a remuneração pode ser estruturada de forma fixa ou variável. A remuneração fixa é definida pelo regime de subsídio, caracterizado como parcela única, vedada a incorporação de adicionais ou outras vantagens, aplicável a agentes como Ministros de Estado, Defensores Públicos e Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Os benefícios podem integrar essa estrutura remuneratória, ainda que nem sempre sejam concedidos em forma pecuniária (Bergue, 2020).

A remuneração variável, por sua vez, é composta por uma parcela fixa acrescida de vantagens pecuniárias, como adicionais e gratificações. Nesse modelo, os benefícios integram estratégias de remuneração que visam alinhar os interesses institucionais às necessidades dos servidores. Embora, no setor público, a maioria dos benefícios seja concedida em pecúnia, recomenda-se considerar as preferências dos servidores quanto a auxílios como saúde, educação, alimentação, transporte e seguro de vida, entre outros (Bergue, 2020).

Neste cenário, a remuneração estratégica é o pagamento em que, além do salário convencional, o profissional recebe junto de outras compensações em virtude da sua produtividade. Benefícios adicionais, comissões, participação nos lucros e resultados são, além de outros gêneros de incentivos, alguns exemplos de proventos caracterizadores da remuneração estratégica. Segundo Galli *et al.* (2021), essas atribuições comumente fazem parte da remuneração do colaborador, já os benefícios são recompensas indiretas, como férias, segurança e plano de saúde.

Em compêndio, cada poder e cada esfera possui capacidade orçamentária e características institucionais próprias que refletem sobre a definição salarial de seus colaboradores. Quando bem gerido, o sistema de remuneração pode facilitar a implantação de mudanças capazes de superar processos, de modo a desempenhar um importante papel na gestão de pessoas.

1.3.1 A gestão de pessoas no setor público

Em organizações governamentais, a gestão de pessoas compreende órgãos do governo federal, estadual e municipal, além de agências reguladoras, empresas públicas e autarquias. É responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores no ambiente laboral e, no setor público, assume desafios ainda mais expressivos em função da necessidade de se prestar um serviço de qualidade à sociedade e aos balizadores legais que a regem (Marzzoni; Pereira, 2020).

Em organizações públicas, a gestão de pessoas administra serviços destinados à população, procurando adequar ideias para assegurar um bom funcionamento e melhorias na qualidade dos serviços prestados. Nesse processo, os seus gestores são considerados, visto que são responsáveis pelo cenário político, implementando políticas públicas com a finalidade de contribuir com o bem-estar da sociedade (Marchiori *et al.*, 2023).

Uma gestão de pessoas eficiente aprimora a qualidade desses serviços, eleva a produtividade dos funcionários e, por sua vez, a eficiência e efetividade do setor público, no qual é atribuição de todos os agentes.

O tratamento do tema gestão de pessoas nas organizações públicas tem convencionalmente assumido um formato departamental – o setor de pessoal, o departamento de recursos humanos, a coordenação de gestão de pessoas. Essa diferenciação nas demandas por serviços públicos, nas esferas federal, estadual e municipal, passa a exigir atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e mobilização de competências. (Bergue, 2020, p. 98)

No setor público, a gestão envolve a aplicação de princípios éticos e morais, bem como métodos que garantam que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e que a organização esteja em harmonia com seus objetivos estratégicos. Tal processo exige, portanto, monitoramento constante, avaliação e, quando necessário, exige adaptação (Passos *et al.*, 2023).

Como o setor público desempenha um papel fundamental na sociedade, a gestão adequada de seus recursos humanos é basilar para o cumprimento eficiente das missões estabelecidas. A fim de aprimorar o ambiente de trabalho e propiciar mais qualidade nos serviços oferecidos aos “usuários/beneficiários, é relevante entender e diagnosticar o nível de satisfação, expectativas, motivações e necessidades dos servidores com relação ao ambiente organizacional” (Heinzmann; Isidor, 2021, p. 48).

Devido às próprias características desse setor, a Administração Pública enfrenta dificuldades para tornar sua administração de pessoal em Gestão Estratégica de Pessoas,

sobretudo porque, ainda com traços do patrimonialismo e do individualismo, os elementos de legalidade e formalidade contrastam com características como a impessoalidade e o mérito, tornando a Gestão de Pessoas na área pública desafiadora. Zonatto *et al.* (2021) identificam outros impeditivos como: o ambiente complexo; a cultura organizacional pautada nos costumes políticos; a rigidez da estrutura; e a ausência de motivação dos servidores a se capacitarem.

Todavia, é fato que o modelo de gestão no âmbito das organizações se transformou, mormente na área de gestão de pessoas. O que antes se limitava à execução de funções rotineiras de RH, atualmente é algo mais estratégico. A Gestão Estratégica de Pessoas assume centralidade ao versar sobre os assuntos de maneira “integrada, consistente com o serviço público e capaz de promover a produção de significado que facilite a apropriação dos conceitos fundamentais dessa área do conhecimento gerencial” (Bergue, 2020, p. 13).

Sob um enfoque estratégico, a gestão de pessoas trata das políticas, práticas e filosofias organizacionais, incluindo questões sociais e a força de trabalho. Outrossim, o conceito de competência na gestão de pessoas no setor público abarca a “articulação do conceito essencial de competência com os temas correlatos de desempenho, a capacitação, a lotação de pessoas e o desenho de cargos e carreiras” (Bergue, 2020, p. 344).

Ainda de acordo com Bergue (2020), o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas inserida no setor público visa ajustar os servidores às estratégias organizacionais, não somente a com finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas como valorização humana e profissional de seus servidores, no íntimo de um comprometimento ético direcionado para o desenvolvimento da organização.

Coetaneamente, existe a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para a gestão de pessoas no setor público, o que engloba, entre outras medidas, o desenvolvimento de políticas de treinamento, remuneração e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão do clima organizacional. Destaca-se, por fim, o fator prioritário de políticas de cargos e salários na Administração Pública brasileira.

1.3.2 A política de cargos e salários na Administração Pública

A elaboração de um plano de carreiras dá-se por determinação legal, como aduz a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 39:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da

administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas (BRASIL, 1988).

O plano de carreira possibilita ao gestor e ao servidor público definirem estratégias de cargos, estratégias de remuneração, desenvolvimento pessoal, treinamento e capacitação, tornando-os aptos a transformar a realidade do serviço público. Este deve ser estruturado no sentido de a elevação salarial ser harmonizada com o aumento da responsabilidade e da complexidade das funções exercidas pelos colaboradores (Bergue, 2020).

Ainda segundo Bergue (2020), tal estruturação estabelece a divisão da tabela salarial em classes, graus, níveis e referências, proporcionando graduações salariais que possam ser buscadas pelo servidor por meio do cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo órgão competente da administração pública. Ademais, promove igualdade e justiça entre os trabalhadores, na medida em que garante transparência nos processos de promoção e aumentos salariais.

A função da gestão de cargos e salários é implantar um sistema de remuneração para manter a relação vertical entre salários de modo a ajustar esse plano à realidade de mercado. Estabelece também um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador, onde as descrições e especificações de cargos alicerçam a avaliação dos cargos. Dessa avaliação resultará a fixação de salários proporcionais à realidade organizacional (Nascimento Araújo *et al.*, 2021).

O cargo público refere-se à posição ocupada pelo agente na estrutura da administração pública. A criação do cargo público é realizada por lei que estabeleça a nomenclatura, a remuneração e as atribuições concernentes ao cargo. Carvalho Filho (2022) dilucida que os cargos podem agrupar-se em três categorias: vitalícios, que oferecem maior segurança aos seus ocupantes, respaldados pelo Texto Constitucional; os efetivos, aprovados no concurso público, também possuem caráter de permanência, com a estabilidade após três anos, passado o estágio probatório; e em comissão, os cargos de ocupação transitória, denominados de cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração.

Cargos vitalícios são aqueles que oferecem a maior garantia de permanência a seus ocupantes. Somente através de processo judicial, como regra, podem os titulares perder seus cargos (art. 95, I, CF). Desse modo, torna-se inviável a extinção do vínculo por exclusivo processo administrativo (salvo no período inicial de dois anos até a aquisição da prerrogativa). A vitaliciedade configura-se como verdadeira prerrogativa para os titulares dos cargos dessa natureza e se justifica pela circunstância de que é necessária para tornar independente a atuação desses agentes, sem que sejam sujeitos a pressões eventuais impostas por determinados grupos de pessoas. A vitaliciedade tem previsão constitucional. Atualmente são cargos vitalícios os dos magistrados (art.

95, I, CF), os dos membros do Ministério Público (art. 128, § 5º, I, a, CF) e os dos membros dos Tribunais de Contas (art. 73, § 3º, CF). Por se tratar de prerrogativa de sede constitucional, em função da qual cabe ao Constituinte aferir a natureza do cargo e da função para atribuí-la, não podem Constituições Estaduais e Leis Orgânicas municipais, nem mesmo lei de qualquer esfera, criar outros cargos com a garantia da vitaliciedade (Carvalho Filho, 2022, p. 554).

Nesse aspecto, os cargos vitalícios possuem as mesmas características atinentes aos cargos efetivos. Todavia, enquanto os efetivos possuem estabilidade, os servidores que possuem a garantia de vitaliciedade apenas podem perder seus cargos mediante decisão judicial transitada em julgado.

Segundo Baltar Neto e Torres (2020), os cargos públicos podem ser subdivididos entre cargo efetivo e cargo em comissão. O primeiro é voltado para os servidores estatutários aprovados em concursos públicos; o segundo, para os cargos que podem ser providos e exonerados a qualquer momento, já que estão vinculados às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Assim como os empregados públicos, os servidores estatutários submetem-se às diversas regras estabelecidas na Constituição Federal, dentre as quais, citam-se: proibição de acumular cargos públicos, exceto nos casos em que a CF/88 autorizar (art. 37, XVI da CF/88), respondem por atos que afrontam a lei de Improbidade Administrativa, bem como, pelos crimes praticados contra a Administração Pública, disciplinados no código penal (art. 327, do CP), a remuneração dos servidores estatutários deve respeitar os limites estabelecidos na Constituição Federal (art. 37, XI, da CF/88). Por fim, há obrigatoriedade de realizar concurso público (art. 37, II, da CF/88).

Ademais, o inciso V do artigo 37 da Lei Maior, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, dispõe que

As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988).

Em se tratando de cargos em comissão, é imperioso estabelecer o critério de aprovação em concurso público para os cargos que não estejam enquadrados nas hipóteses supracitadas, tendo em vista que o servidor público “é aquele que ocupa cargo público de provimento em caráter efetivo, que pressupõe prévia aprovação em concurso público, ou de provimento em comissão” (Furtado, 2020, p. 725).

Nesse norte, a Emenda Constitucional nº 19 aduziu para o texto a previsão de que

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, consoante a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Essa inclusão fortalece o entendimento de que o ingresso no serviço público é aberto a todos os que tiverem interesse e preencherem os requisitos. A Magna Carta, no inciso IV do artigo 37, estabelece que enquanto houver candidatos aprovados em concurso e este estiver dentro do prazo de validade fixado no edital, os aprovados terão prioridade para a nomeação, ainda que tenha sido realizado outro concurso (Di Pietro, 2023).

Vale salientar que os cargos comissionados podem ser ocupados tanto por servidores estatutários como por servidores temporários. No entanto, há uma série de condições a serem respeitadas para criação e ocupação desses cargos. Por exemplo: (i) a impossibilidade de cargos comissionados desempenharem funções meramente burocráticas, técnicas ou operacionais; (ii) a necessidade de verificação de confiança entre a autoridade e nomeante e o servidor nomeado; (iii) a proporcionalidade entre o número de cargos comissionados e o número de cargos efetivos de um ente federativo; e (iv) a clareza das atribuições na lei que cria o cargo comissionado (Baltar Neto; Torres, 2020).

A continuidade e a permanência de seu ocupante constituem pressupostos do cargo de provimento efetivo, diferente da temporariedade característica do cargo de provimento em comissão, pois, como se trata de cargo de confiança, submete-se à conveniência da autoridade administrativa que nomeou o agente público. Carvalho Filho (2022) reitera que a terminologia emprego público é utilizada para identificar a relação funcional regida pela CLT. O servidor vinculado à Administração pelo emprego público tem função no sentido de tarefa, mas não ocupa cargo. Diferente do servidor estatutário, que ocupa o cargo e exerce as funções a ele atribuídas.

1.3.3 A estabilidade no setor público

A estabilidade já estava presente no Brasil desde o patrimonialismo, manifestando-se mediante as práticas clientelistas. Apesar de não ter sido “estabelecida como atualmente, existia uma certa estabilidade, que podia constituir uma proteção contra a demissão, enquanto o agente reunisse as condições (status, hereditariedade, favores políticos, etc.) necessárias para

permanecer no cargo” (Gonçalves, 2022, p. 14).

No ordenamento brasileiro, a estabilidade é compreendida como a garantia constitucional “que os servidores nomeados por concurso público alcançam após 3 (três) anos de efetivo exercício, permitindo a permanência no serviço público, sem correrem o risco de exoneração discricionária” (Di Pietro, 2023, p. 782).

Para que o servidor público adquira a estabilidade, é necessário que cumpra os requisitos que a Constituição Federal de 1988 adotou:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público., § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

Nos termos do artigo 41, § 4º, da CF/88, a aquisição da estabilidade depende, portanto, também de avaliação especial de desempenho do servidor, a ser realizada por comissão funcional com esse propósito, evitando que servidores se tornassem estáveis sem passar por qualquer avaliação, já que não podiam ser prejudicados em razão da inércia da própria Administração Pública (Furtado, 2020).

Didaticamente, são quatro requisitos necessários para adquirir a estabilidade, dispostos de forma cronológica: aprovação em concurso público; ser nomeado para cargo efetivo; cumprir o estágio probatório de três anos; e passar pela avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Como requisito para estabilidade, cumpre discutir os conceitos de provimento, investidura e exercício em cargo público, para assim diferenciar cada um dos institutos. Primeiramente, o provimento em cargo público, “consiste em ato administrativo unilateral, por meio do qual o Estado atribui a determinado particular a condição de titular de um cargo” (Justen Filho, 2023, p. 591).

O primeiro passo é nomeação no concurso e ser investido em cargo de provimento efetivo.

Constituição Federal busca observar, em termos materiais, o sistema do mérito, em que será escolhido para ocupar o cargo público aquele que obtiver a melhor qualificação em seleção objetiva aberta a todos os que preencham os requisitos legais. Em termos formais ou jurídicos, a adoção do sistema do concurso público para prover os cargos públicos realiza, em primeiro lugar, o princípio constitucional da impessoalidade, ou isonomia. Ademais, ao impedir a utilização dos cargos públicos para a nomeação a partir de critérios de indicação política, ou de parentes, a regra constitucional do concurso público igualmente dá efetividade à moralidade administrativa. (Furtado, 2020, p. 735)

Já a investidura é entendida como os atos do Estado e do interessado no sentido de permitir o legítimo provimento do cargo público, ou seja, “é o ato pelo qual o servidor público é investido no exercício do cargo, emprego ou função, abrangendo a posse e o exercício” (Di Pietro, 2023, p. 793).

Após provido e investido no cargo, o servidor assumirá o seu exercício, passando a desempenhar efetivamente as atribuições correspondentes ao seu cargo. Esta é a exigência para serem iniciadas as outras fases para a consecução da estabilidade (Justen Filho, 2023).

O período em que o servidor, nomeado por concurso, aguardar a estabilidade, é denominado estágio probatório ou período consumatório. Enquanto durar o período consumatório, o servidor fica sujeito à perda do cargo por: demissão, em razão de falta disciplinar (CF, art. 41, § 1º, II), por exoneração, em razão de insuficiência de desempenho (CF, art. 41, § 1º, III) ou, excepcionalmente, também por exoneração, para cumprimento de limites constitucionais de despesas com pessoal, estabelecido em lei complementar (CF, art. 169, caput, e seu § 4º).

A finalidade do estágio probatório é, pois, analisar se o servidor de fato se adaptou às funções, estando apto a permanecer naquele cargo público. Afinal, apesar do concurso público ser efetivo para coibir injustiças, por meio dele não é possível avaliar a personalidade e as subjetividades daquela pessoa (Justen Filho, 2023).

O principal objetivo da estabilidade é evitar demissões de cunho político, que ocorrem para ceder lugar às pessoas da confiança do gestor, fato que ocasionava a interrupção dos serviços prestados e perda da qualidade e eficiência, culminando em prejuízo à população. A razão da existência do instituto da estabilidade consiste na premência de assegurar ao servidor proteção contra arbitrariedades no cargo, ou mesmo impedir que exista partidarização e aparelhamento do Estado (Furtado, 2020).

A EC nº 19/98 trouxe um dispositivo constitucional para impedir que a omissão da Administração Pública legitime a manutenção no serviço público de pessoas que não correspondem às exigências da função por não terem sido avaliadas, assim como para que o servidor adquirisse a estabilidade somente com o decurso de três anos do estágio probatório.

Destarte, a avaliação de desempenho é um instrumento-chave para mensurar a eficácia e a eficiência dos servidores, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

É direito do servidor exigir que a Administração Pública realize a avaliação prevista na Constituição Federal, sem a qual ele não é estável. não é direito do servidor,

todavia, obter estabilidade por decurso de prazo. enquanto esta avaliação especial não for realizada, e o servidor não for formalmente aprovado, ele não é estável. A mora da Administração Pública não deve resultar na outorga da estabilidade ao servidor, penalizando a população com a estabilização de servidores públicos sem qualquer avaliação. É de se reconhecer ao servidor não avaliado a possibilidade de se socorrer das vias judiciais para exigir da Administração Pública a realização da avaliação, e não aquisição da estabilidade. (Furtado, 2020, p. 772)

A avaliação especial de desempenho constitui requisito constitucional para a aquisição da estabilidade no serviço público, devendo seu resultado ser homologado por autoridade competente, a quem cabe formalizar a confirmação do servidor no cargo ou, em caso de reprovação, a sua exoneração. Tal procedimento reforça os princípios da eficiência e da responsabilização administrativa, ao submeter o desempenho funcional a critérios objetivos e ao controle hierárquico (Di Pietro, 2023).

Além de seu caráter jurídico-institucional, a avaliação de desempenho assume relevante função gerencial, na medida em que possibilita identificar fragilidades, potencialidades e necessidades de capacitação dos servidores. Nesse sentido, a avaliação não se limita a um instrumento de controle, mas contribui para a formulação e o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas, alinhando o desenvolvimento do capital humano às necessidades organizacionais do setor público (Matias-Pereira, 2022).

E, havendo exoneração, é assegurado ao servidor o devido processo legal, com contraditório e ampla defesa, diante do provimento em cargo efetivo. Deste modo, “se houver a comprovação de eventos caracterizadores de infração à qual seja cominada a pena de demissão, o processo administrativo correspondente deverá ser iniciado imediatamente” (Justen Filho, 2023, p. 598).

Mais recentemente, a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/20, do Poder Executivo, modifica dispositivos sobre servidores e empregados públicos e altera a organização da administração pública direta e indireta dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. A ideia é principiar uma ampla reforma administrativa com efeitos no futuro.

Denominada pelo governo de PEC da Nova Administração Pública, a proposta altera 27 trechos da Constituição Federal e insere 87 novos, sendo quatro artigos inteiros. E, segundo Secchi (2021), a PEC pode ser melhor definida como a “reforma do funcionalismo público”, e não a expressão “reforma administrativa”, já que dedica mais da metade (53%) do conteúdo total e 74% do seu conteúdo efetivo (dispositivos substantivos) para regulamentar a relação de trabalho com o servidor público.

Em seu artigo 1º, a PEC 32/2020 propõe, dentre outras alterações, que seja criado

no atual texto da CF/88 o artigo 39-A, literalmente:

Art. 39-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico de pessoal, que compreenderá:
 I – Vínculo de experiência, como etapa de concurso público;
 II – Vínculo por prazo determinado;
 III – Cargo com vínculo por prazo indeterminado;
 IV – Cargo típico de Estado; e
 V – Cargo de liderança e assessoramento.

Observa-se que a proposta busca instituir novas modalidades de vínculos e cargos na esfera da Administração Pública. Segundo dicção do parágrafo primeiro do dispositivo em análise, “§ 1º Os critérios para definição de cargos típicos de Estado serão estabelecidos em lei complementar federal” (BRASIL, 2020).

E, conforme disposição dos incisos II e II-B do artigo 37 da referida PEC, exige-se concurso público apenas para o cargo com vínculo por prazo indeterminado e cargo típico de Estado. Além disso, sugere alteração da redação atual do artigo 41 da CF/88, limitando para os ocupantes de cargos típicos de Estado a aquisição da estabilidade, assim como alteração quanto às possibilidades de perda do cargo, conforme o disposto no artigo 41 da referida PEC:

Art. 41. Adquire a estabilidade o servidor que, após o término do vínculo de experiência, permanecer por um ano em efetivo exercício em cargo típico de Estado, com desempenho satisfatório, na forma da lei.
 § 1º O servidor público estável ocupante de cargo típico de Estado só perderá o cargo:
 I – Em razão de decisão transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado;
 III – Mediante avaliação periódica de desempenho, na forma da lei, assegurada a ampla defesa (BRASIL, 2020).

Constata-se que o período de vínculo de experiência e o lapso temporal de um ano de efetivo exercício no cargo constituem os novos requisitos temporais propostos para fins de aquisição da estabilidade, inexistindo no dispositivo em tela a definição do período para o vínculo de experiência. Inolvidável, pois, a razão pela qual existe o instituto da estabilidade, cujo fundamento não é outro senão a necessidade de garantir ao servidor proteção contra arbitrariedades no cargo, ou mesmo impedir que haja partidarização e aparelhamento do Estado (Vieira Júnior; Teles, 2021).

O instituto da estabilidade tem guarida no interesse público, que exige da Administração Pública uma prestação de serviços imparcial e plenamente voltada à consecução dos seus próprios fins. Assim, cumpre salientar que, segundo a redação sugerida no parágrafo primeiro do artigo 41 da PEC 32/2020, não somente por efeito de sentença transitada em

julgado, mas também por meio de prolação de decisão oriunda de órgão judicial colegiado, o servidor público estável ocupante de cargo típico de Estado poderá perder o cargo. Refutar-se-ia, com isso, o fato de a estabilidade do servidor público ser um dos institutos jurídico-constitucionais mais relevantes para o atual Estado Democrático de Direito.

1.3.4 Políticas salariais e a irredutibilidade dos vencimentos do servidor público

Servidores públicos são agentes vinculados ao Estado que exercem, com caráter de permanência, uma função pública em decorrência de uma relação de trabalho. A cada período trabalhado, recebem a sua correspondente remuneração e integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica (Carvalho Filho, 2022).

Em comparação ao setor privado, os servidores públicos têm maiores garantias de estabilidade e planos de carreira, além de, em alguns casos, melhores salários. O objetivo da remuneração estratégica é beneficiar o colaborador com formas diferenciadas de pagamentos complementares, assim o servidor seria motivado a alcançar os resultados estabelecidos pela organização, além da valorização pessoal, e não somente por aspectos culturais ou organizacionais, mas também por aspectos judiciais estabelecidos em legislação.

Na política salarial são estipulados o salário inicial, as promoções e as bonificações passíveis de serem recebidas pelos colaboradores da instituição, oferecendo, de certa forma, uma remuneração justa e criteriosa e, à vista disso, mais motivação, dedicação e aumento de produtividade dentro da organização (Queiroz *et al.*, 2022).

Conceitualmente, política salarial é o conjunto de regras e critérios que definem a remuneração dos colaboradores, considerando aspectos como o mercado de trabalho, a complexidade das funções, a experiência e o desempenho dos profissionais. Quando bem estruturada, a política salarial, enquanto o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados, promove a equidade e a transparência na remuneração dos colaboradores, evitando distorções e injustiças salariais (Queiroz *et al.*, 2022).

Um bom sistema de remuneração deve estruturar-se a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado). Também, deve apoiar-se em políticas claras de administração, de modo a possibilitar a avaliação de cargos e salários com base em critérios técnicos, captação e retenção de mão-de-obra e na melhoria do clima organizacional

(Souza, 2022).

As políticas de remuneração, a complexidade das estruturas organizacionais e a burocracia são fatores adicionais que influenciam a forma como a administração pública aborda a gestão de pessoas. Em contrapartida, a remuneração e os benefícios desempenham um papel significativo na motivação e retenção dos servidores públicos, cujos vencimentos não podem ser reduzidos.

Nesse cenário, o pacote de remuneração é composto por diversas formas de recompensas financeiras e não financeiras que as organizações oferecem aos seus colaboradores, salientando-se por afetar a motivação, o comprometimento e a produtividade dos profissionais. Dentre as formas de remuneração, tem destaque o salário-base, que é a parte fixa da remuneração, e as gratificações, que são as partes variáveis da remuneração, como bônus, comissões e participação nos lucros e resultados (Di Pietro, 2023).

No que lhes concerne, a função pública corresponde ao conjunto de atribuições exercidas pelos agentes públicos, ou seja, às atividades desenvolvidas que constituem os serviços prestados pela Administração Pública. Segundo Furtado (2020), todo cargo ou emprego público desempenha uma função pública, embora a recíproca não ocorre, na medida em que os empregados públicos exercem função pública sem ocupar um cargo público.

Como os subsídios/vencimentos são irredutíveis, não há hipótese que autorize a minoração de salário dos servidores, em termos de remuneração dos quais, outra limitação ao Poder Público está contida no artigo 37, XIV, CF/88, que determina, segundo redação dada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que “os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores” (BRASIL, 1988).

A garantia constitucional da irredutibilidade dos vencimentos é prevista na Carta Política de 1988 expressamente em relação aos ocupantes de cargos e empregos públicos (aplicando-se também a estes últimos quanto à matéria o artigo 7º, VI), aos magistrados (e por extensão aos membros dos Tribunais de Contas, na forma do artigo 73, § 3º e do artigo 75) e aos membros do Ministério Público.

No tocante a questões de ordem remuneratória em torno da garantia constitucional da irredutibilidade de vencimentos prevista para a generalidade dos servidores públicos no artigo 37, inciso XV da Lei Maior, esse princípio deve observar o teto fixado no artigo 37, XI, CF/88, bem como o disposto no artigo 37, XIV, CF/88 (Di Pietro, 2023).

A irredutibilidade de verbas salariais pode ser atingida em desrespeito à lei quando

a jornada de trabalho do servidor é aumentada, com maior quantidade de horas de labor sem que sua remuneração aumente com isso. Assim, se a jornada de horas trabalhadas aumenta e o salário não é acrescido proporcionalmente, a garantia constitucional que protege o valor da remuneração acaba sendo atacada, pois o valor da hora de trabalho diminui.

Por outro lado, se a jornada do servidor é reduzida, o seu salário não pode ser diminuído, dada a garantia legal. Por exemplo, se um servidor público de jornada de 40h tem sua rotina de labor reduzida para 20h, sua remuneração não poderia ser reduzida pela metade, dada a garantia legal. A irredutibilidade remuneratória consubstancia-se, assim, em lídima garantia conferida pela Magna Carta aos agentes públicos visando permitir o livre exercício de suas atribuições funcionais, protegendo-os contra possíveis medidas arbitrárias por parte do Estado (Meirelles, 2020).

O Texto Constitucional também evidencia em seu artigo 37, XV, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que nenhuma lei estadual ou municipal poderá gerar restrição de salário de servidor, *verbis*: “O subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I” (BRASIL, 1988).

Reduzir o salário do servidor é afrontar a Constituição, e não existe motivo autorizador para tanto. O necessário prestígio que se deve emprestar à garantia constitucional da irredutibilidade remuneratória prevista no artigo 37, XV da CF/88, e ao princípio da segurança jurídica, que, embora não esteja expressamente positivado no texto da Magna Carta, constitui-se em norma de dimensão fundamental no Estado de Direito.

1.4 Remuneração estratégica no poder judiciário

O setor público pátrio está dividido em Executivo, Legislativo e Judiciário, que atuam nas esferas da União, dos Estados e dos Municípios. Além de harmônicos e independentes, os Poderes se concretizam em um esquema de equilíbrio mútuo, e cada um exerce as competências que lhe são peculiares, conforme estabelecido na CF/1988. Essa segregação possibilita o melhor atendimento das necessidades da população. A divisão dos órgãos do Poder Judiciário está disposta no artigo 92 do Texto Constitucional nos seguintes termos:

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:
I – O Supremo Tribunal Federal;

- I – O Conselho Nacional de Justiça;
- II – O Superior Tribunal de Justiça;
- III – Os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
- IV – Os Tribunais e Juízes do Trabalho;
- V – Os Tribunais e Juízes Eleitorais;
- VI – Os Tribunais e Juízes Militares;
- VII – Os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Parágrafo único. O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal e jurisdição em todo o território nacional.

A atual estrutura organizacional do Poder Judiciário brasileiro está, pois, descrita na Carta Magna, segundo a qual são órgãos do Poder Judiciário brasileiro: Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Supremo Tribunal Federal (STF); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Tribunais Regionais do Trabalho (TRT) e Juízes do Trabalho; Tribunal Superior Eleitoral (TSE); Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) e Juízes Eleitorais; Superior Tribunal Militar (STM); Tribunais e Juízes Militares; Tribunais Regionais Federais (TRF) e Juízes Federais; e os Tribunais de Justiça (TJ) e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

A estruturação dos poderes governamentais influencia a forma como os salários são distribuídos e fixados. Em termos de legislação orçamentária, o controle das finanças públicas é da alçada conjunta dos três poderes, resultando em uma abordagem específica de cada poder na aprovação de orçamentos, inclusive aumentos salariais (Nakamura; Vaz, 2020).

Cada um dos poderes é incumbido por uma etapa do processo de aprovação orçamentária. O Poder Executivo elabora as leis orçamentárias, que são submetidas ao Poder Legislativo. Este as legitima e propõe emendas para aprovação do texto final. É de responsabilidade do Poder Executivo a execução do orçamento, enquanto a fiscalização concerne ao Poder Legislativo. Este, como disposto no *caput* do artigo 44 da CF/1988, “é exercido pelo Congresso Nacional, que se compõe da Câmara dos Deputados e do Senado Federal”.

As espécies normativas abrangidas pelo processo legislativo estão enumeradas no artigo 59 da Constituição federal:

- Art. 59. O processo legislativo compreende a elaboração de:
- I – Emendas à Constituição;
 - II – Leis complementares;
 - III – Leis ordinárias;
 - IV – Leis delegadas;
 - V – Medidas provisórias;
 - VI – Decretos legislativos;
 - VII – Resoluções.

Parágrafo único. Lei complementar disporá sobre a elaboração, redação, alteração e consolidação das leis.

Conforme o Texto Constitucional, a iniciativa das leis orçamentárias é do Poder Executivo (artigo 165, *caput*), sendo da alçada privativa do presidente da República (artigo 84, inciso XXIII) enviar as matérias orçamentárias ao Congresso Nacional (artigo 67, *caput*), composto pela Câmara dos Deputados e Senado Federal, de acordo com o artigo 44, *caput*. A uma comissão mista permanente de senadores e deputados cabe emitir parecer referente às matérias orçamentárias (artigo 166, parágrafo 1º, inciso I), anteriormente à deliberação pelo plenário do Congresso Nacional (artigo 48, inciso II), mediante sanção presidencial (artigo 48, *caput*) das referidas matérias.

O Poder Executivo consolida as propostas dos Poderes Legislativo, Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública. Contudo, a competência institucional para elaborar e efetivar a proposta é do Ministério da Economia, que redige os projetos de lei e as respectivas mensagens do presidente da República e direciona as propostas ao presidente do Congresso Nacional, em cujo plenário os deputados e senadores deliberam em caráter definitivo sobre a matéria.

Posteriormente, a proposta aprovada é submetida à deliberação do chefe do Executivo, que pode sancionar ou vetar a matéria. No caso de veto presidencial, a parte vetada ou todo o projeto, de acordo com o caso, retorna ao Congresso Nacional, que, em sessão conjunta, delibera sobre a manutenção ou rejeição do veto, como dispõe o artigo 66, parágrafo 1º ao 7º, da Carta Republicana de 1988.

1.4.1 Atributos do Poder Judiciário

O Poder Judiciário é integrante da Administração Pública, que é regida por princípios, dentre os quais o da legalidade, estando a conduta do gestor público adstrita ao disposto na legislação. Ao Judiciário cabe a iniciativa das leis sobre criação de novas varas judiciárias (art. 96, I, d da CF), alteração do número de magistrados dos tribunais inferiores (art. 96, II, a, CF), criação, extinção de cargos e fixação da remuneração dos seus membros e servidores, inclusive dos tribunais inferiores (art. 96, II, b da CF) e a alteração da organização e da divisão judiciária como outras (art. 96, II, d da CF).

O Poder Judiciário possui autonomia financeira e administrativa e designa a fração do orçamento referente às suas despesas. Dispõe o artigo 99, § 1º, da Constituição Federal, que

“os tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias”.

Usualmente, o ingresso em cargos vitalícios se dá por concurso público, contudo há exceções em que o provimento depende de nomeação pelo Presidente da República. O candidato pelo Senado Federal, após a análise e a aprovação ocorre por maioria absoluta de votos, como é o caso dos ministros do STF, TST, STJ e do Procurador-Geral da República. Como esses cargos vitalícios estão previstos diretamente na Lex Magna, nenhuma lei poderia criar cargos vitalícios, de forma que a Emenda à Constituição Federal é a única possibilidade de que outros cargos com a garantia da vitaliciedade sejam criados (Carvalho Filho, 2022).

A vitaliciedade é a proteção conferida ao magistrado, prerrogativa essa que tem como fundamento a garantia de independência do Poder Judiciário. A garantia da vitaliciedade está estabelecida na Carta Magna de 1988 como um dos pilares da magistratura, *in verbis*:

Art. 95. Os juízes gozam das seguintes garantias: I – vitaliciedade, que, no primeiro grau, só será adquirida após dois anos de exercício, dependendo a perda do cargo, nesse período, de deliberação do tribunal a que o juiz estiver vinculado, e, nos demais casos, de sentença judicial transitada em julgado (BRASIL, 1988).

A vitaliciedade apenas se adquire após o lapso temporal de dois anos de exercício do magistrado, podendo este perder o cargo por um mero procedimento administrativo perante o tribunal ao qual está vinculado. Durante o estágio probatório, o magistrado não está sob o abrigo da garantia constitucional da vitaliciedade, podendo ser exonerado caso não demonstrados os requisitos próprios para o exercício da função jurisdicional, tais como a idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, eficiência, dentre outros. Assim, antes de adquirir a vitaliciedade, os ocupantes dos cargos da magistratura passam por um período de estágio probatório.

Denomina-se tradicionalmente estágio probatório, ou estágio de confirmação, o período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público. Trata-se de período de experiência, supervisionado pela Administração, destinado a verificar a real adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo ou de provimento vitalício na primeira fase da relação funcional que encetam com o Estado. Neste lapso de tempo, atualmente limitado para os agentes civis ao máximo de três anos, busca-se avaliar a retidão moral, a aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, a assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados e em exercício, mediante observações e inspeções regulares. Neste período, além disso, deve a Administração velar pelo treinamento e adaptação dos novos integrantes da organização pública, selecionados a partir de concurso público. Os agentes aprovados ao final do período de estágio probatório adquirem, conforme o caso, a estabilidade ou a vitaliciedade nos quadros de pessoal

dos órgãos e entidades estatais. Mas já iniciam o período de estágio probatório detendo o *status* de agentes públicos. Os agentes reprovados no estágio probatório, respeitado o contraditório e a ampla defesa, são exonerados dos cargos que exerciam. (Modesto, 2022, p. 1-2)

O estágio probatório é fundamental no ordenamento jurídico por possibilitar que a Administração Pública afira a capacidade dos ocupantes para cargos públicos. Outrossim, é importante compreender a diferença entre vitaliciedade e estabilidade: estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado por concurso em caráter efetivo, tenha transposto o estágio probatório (Meirelles, 2020).

É importante lembrar que, conforme aduz a Constituição da República,

Art. 94. Um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais dos Estados, e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros do Ministério Público com mais de dez anos de carreira e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes (BRASIL, 1988).

Ainda, o objetivo da vitaliciedade é dar independência ao Poder Judiciário, nos termos do artigo 2º da Constituição Federal de 1988. A finalidade elementar desta garantia é a independência funcional de modo que assegure o perfeito andamento da função jurisdicional. Todavia, é atribuída a cada magistrado, tendo em vista que este é a figura representante do Estado na função jurisdicional. Além disso, tal independência capaz de assegurar a atividade jurisdicional baseia-se na própria lei e por ele é limitada, obstando que

O magistrado seja contrário aos seus fundamentos, isto é, a limitação da independência funcional é a própria lei. O juiz está livre para decidir a lide de acordo com o seu entendimento, no entanto, está obrigado a seguir as diretrizes legais, como por exemplo a fundamentação, isto é, a exposição de motivos que formaram o seu convencimento (Silva, 2022, p. 955).

Se um juiz é parcial, não assegurará um contraditório efetivo em a ampla defesa, assim como não analisará devidamente o material probatório. Ou seja, a imparcialidade do julgador é condição *sine qua non* para a produção de todas as demais garantias, pois quando um juiz age parcialmente cria uma exceção ao caso concreto. A vedação constitucional ao juízo de exceção consiste justamente em manter a imparcialidade do julgador.

Magistrados mal-intencionados não permitem que direitos estabelecidos pela Constituição Cidadã sejam efetivados. Por isso, rotineiramente o CNJ pune julgadores por quebra de imparcialidade e, tendo competências criminais, agilizaria o andamento dos

processos, evidenciado que mudanças precisam ser realizadas na Constituição Federal para melhor segurança à democracia.

1.4.2 Classificação dos tribunais brasileiros

Em 2024, havia 91 tribunais no Brasil, dos quais mais de 80% era da Justiça Estadual, conforme o CNJ. Nesses tribunais, considerando os cinco segmentos de Justiça, atuavam 1.265 juízes e juízas e 275.581 servidores/as para a garantir o andamento dos 83,8 milhões de processos pendentes em 2023 em todo o País. Os dados demonstram que em 2024 foram iniciados 35 milhões de processos novos na Justiça, apontando um aumento de 9,4% em relação a 2022 (CNJ, 2024).

Com 27 tribunais, a Justiça Estadual é a mais numerosa, sendo um tribunal por Estado e um no Distrito Federal, responsáveis pelo julgamento de recursos em segundo grau; a Justiça Federal inclui os Tribunais Regionais Federais (TRFs) e a Justiça especializada (Justiça do Trabalho, Eleitoral e Militar); e os tribunais superiores (STF, STJ, TST, TSE e STM) têm competência para julgamento em última instância.

A Emenda Constitucional nº 134/2024 alterou o artigo 96 da Carta Magna, que passou a vigorar acrescido do seguinte parágrafo único:

Nos Tribunais de Justiça compostos de mais de 170 (cento e setenta) desembargadores em efetivo exercício, a eleição para os cargos diretivos, de que trata a alínea “a” do inciso I do *caput* deste artigo, será realizada entre os membros do tribunal pleno, por maioria absoluta e por voto direto e secreto, para um mandato de 2 (dois) anos, vedada mais de 1 (uma) recondução sucessiva. (NR)

A comparação entre os diversos tribunais brasileiros em 2024 demonstra um sistema judicial com grande volume de processos e desafios na gestão, assim como avanços em eficiência e qualidade. O CNJ tem um papel expressivo na avaliação e comparação do desempenho dos tribunais por meio do Prêmio CNJ de Qualidade e do Relatório Justiça em Números.

O CNJ divulgou o “Justiça em Números 2024”, sublinhando o aumento de 9,5% em novos processos e a tramitação de quase 84 milhões de processos. Além disso, o Conselho implementou a Política Nacional Judicial de Atenção a Pessoas em Situação de Rua, com ações em diversos tribunais para garantir direitos e publicou a Resolução n. 598/2024, que estabelece a obrigatoriedade de cursos sobre direitos humanos, gênero, raça e etnia para magistrados.

Conforme o CNJ (2024), tendo em vista a extensão continental do território

brasileiro, foi preciso definir parâmetros metodológicos para comparar os diversos tribunais de forma equilibrada. A realidade social, demográfica e as singularidades regionais podem impactar o porte de cada unidade judiciária. Desse modo, para permitir a consecução de informações comparativas, foi concebido um índice segundo as variáveis referentes à atividade administrativa e financeira do tribunal. O propósito da classificação dos tribunais por porte é separar os tribunais pertencentes a um mesmo ramo de justiça, mas que possuam características distintas (CNJ, 2024).

Para a elaboração do índice, foram compreendidos os seguintes atributos: despesas totais; casos novos; processos pendentes; número de magistrados(as); número de servidores(as) efetivos(as), requisitados(as), cedidos(as) e comissionados(as) sem vínculo efetivo; e número de trabalhadores(as) auxiliares, que compreendem os(as) terceirizados(as), os(as) estagiários(as), os(as) juízes(as) leigos(as), os(as) conciliadores(as), os(as) voluntários e os(as) servidores de serventia privatizada (CNJ, 2024).

Para o Conselho, a consolidação dessas informações produz um escore único, que é calculado para cada tribunal mediante a técnica de Análise de Componentes Principais. Com base no índice obtido, procede-se ao agrupamento nas três categorias, denominadas por porte, organizadas como: tribunais de pequeno, médio ou grande porte.

A Tabela 1 apresenta os dados utilizados para o agrupamento, os escores obtidos, o ranking e a classificação em grupos dos tribunais de médio porte da Justiça Estadual.

Tabela 1 - Classificação dos tribunais da Justiça Estadual segundo o porte médio, ano-base 2023

Tribunal	Escore	Despesa total	Casos novos	Casos pendentes	Magistrados (as)	Servidores
TJSC	0,129	3.402.633.333	1.184.086	3.059.905	525	12.094
TJGO	0,012	2.916.475.414	955.446	1.552.525	451	14.338
TJPE	-0,089	2.372.912.254	698.990	1.614.511	561	9.939
TJDFT	-0,136	3.675.792.936	500.165	803.817	384	10.909
TJCE	-0,234	1.594.100.934	549.562	1.007.597	467	9.069
TJPA	-0,265	2.147.967.366	462.898	1.272.977	397	7.255
TJMT	-0,280	2.471.352.757	576.787	880.008	275	8.120
TJMA	-0,316	1.708.208.758	493.187	972.872	355	7.170
TJES	-0,359	1.978.348.198	393.423	1.141.559	266	6.317

Fonte: Adaptado pela autora (2025).

De acordo com a Tabela 1, os tribunais de médio porte TJGO e TJMT apresentaram o melhor desempenho com mais produtividade de magistrado(a) e servidor(a), menor taxa de

congestionamento e menor despesa. Ao contrário, o TJES e TJPE apresentaram o pior desempenho no ano-base 2023 (CNJ, 2024).

Variando bastante entre os tribunais, a taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. Na Justiça Estadual, a taxa de congestionamento foi de 71,9% em 2024 e, em regra, os segmentos de justiça conseguiram reduzir suas taxas de congestionamento, com registro de queda em 1,6 ponto percentual na Justiça Estadual, segundo dados do CNJ.

Os tempos de tramitação dos processos são apresentados a partir de três indicadores: o tempo médio do início da ação até a sentença, o tempo médio do início da ação até a baixa e a duração média dos processos que ainda estavam pendentes em 31/12/2023 (CNJ, 2024).

Para fins de contabilização das estatísticas, os dados e informações divulgados pelo CNJ sobre o “tempo de tramitação dos processos” consideram-se, separadamente, o tempo na fase de conhecimento e o tempo na fase de cumprimento, pois, embora as fases não sejam consideradas como dois processos autônomos, há necessidade de se saber o tempo de cognição e da manifestação do Poder Judiciário separadamente do tempo da efetivação do direito reconhecido.

Em geral, o tempo médio do acervo (processos pendentes) é maior que o tempo da baixa. As maiores faixas de duração estão concentradas no tempo do processo pendente, em específico na fase de execução da Justiça Federal (7 anos e 1 mês) e da Justiça Estadual (5 anos e 6 meses). Na Justiça Estadual, os processos estão pendentes há uma média de 4 anos e 5 meses; e os baixados de 2023 levaram 2 anos e 10 meses para serem solucionados.

1.5 O orçamento público e a fixação da remuneração

Cada poder do Estado brasileiro possui características específicas na definição da parte do orçamento respeitante à fixação de salários, isto é, da renda no setor público. Tais características são indispensáveis para entender como a fixação de salários ocorre nesse setor, ressaltando-se que a participação do Judiciário para elaborar sua proposta orçamentária nos limites estipulados pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é regra cujo descumprimento suscita a inconstitucionalidade da lei que vier a ser sancionada.

Além disso, os juízes e servidores estão subordinados a regime jurídico próprio,

assinalado por uma rigidez burocrática, que, conforme Maximiano (2020), trata-se da burocracia defendida por Max Weber, cujas principais características são a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Segundo Maximiano (2020), a formalidade significa que as organizações são esteadas em normas e regulamentos explícitos, denominados leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes; a impessoalidade significa que as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos ocupados por elas, e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos; e, por fim, o profissionalismo significa que o integrante de uma burocracia é um funcionário que faz do cargo um meio de vida, recebendo um salário regular em troca de seus serviços.

Desse modo, a burocracia pressupõe a organização do pessoal em cargos hierarquizados. Lugar instituído na organização do serviço público, o cargo público possui denominação, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei (Meirelles, 2020).

Já a gestão do pessoal no serviço público orienta-se pela previsão legal de criação dos cargos públicos, inclusive quanto à remuneração, entendida como a contraprestação pecuniária pelo serviço oferecido pelo servidor. Essa contraprestação detém nítida natureza monetária e, em regra, divide-se em uma parcela fixa e outra variável. Nakamura e Vaz (2020) registram que fatores políticos influenciam a determinação salarial, como o Legislativo e o Judiciário, que têm prerrogativa de estabelecerem seus vencimentos, gerando diferenças salariais quando comparados a funções semelhantes de servidores do Executivo.

Os agentes políticos são figuras como os Chefes do Poder Executivo federal, estadual e municipal (Presidente da República, Governadores e Prefeitos), e seus auxiliares diretos (Ministros e Secretários) e os membros do Poder Legislativo (Senadores, Deputados e Vereadores). Esses agentes exercem as funções típicas de governo e devem seguir as atribuições atinentes ao cargo para o qual foram eleitos ou nomeados. Há uma tendência atual de reconhecer os membros da Magistratura, Ministério Público, Tribunais de Contas e os representantes diplomáticos enquanto agentes políticos, que, apesar de não serem integrantes de governo, possuem decisões políticas e de controle. No direito brasileiro, são agentes políticos porque, segundo Di Pietro (2023, p. 683-684),

Exercem típicas atividades de governo e exercem mandato, para o qual são eleitos, apenas os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, deputados e vereadores. A forma de investidura é a eleição, salvo para Ministros e Secretários, que são de livre escolha do

Chefe do Executivo e providos em cargos públicos, mediante nomeação. É necessário reconhecer, contudo, que atualmente há uma tendência a considerar os membros da Magistratura e do Ministério Público como agentes políticos. [...] Quanto ao vínculo com o poder público, é de natureza estatutária, regido pela Lei Orgânica da Magistratura. [...] [MP] sua situação iguala-se à dos servidores públicos estatutários, ainda que submetida a estatuto próprio.

Via de regra, as políticas das organizações são referentes ao conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas no âmbito da organização, cuja meta é implementar as orientações e diretrizes, possibilitando o desenvolvimento profissional dos sujeitos, incluindo a formação de competências profissionais (Costa; Silva; Silva, 2021).

Para Souza (2022) as aproximações entre esses níveis de políticas podem ser observadas, por exemplo, nas funções, seja ele público ou privado; nas estruturas organizacionais das diversas organizações na tomada de decisão sobre governança, bem como nos aspectos da gestão que perpassam os profissionais que atuam nessas instituições. Registre-se que o empregado público desempenha função pública, mas não possui cargo público. Os empregados públicos federais, por seu turno, são regidos pela Lei nº 9.962/2000, que disciplina o regime de emprego público da Administração direta, autárquica e fundacional (Di Pietro, 2023).

1.5.1 Definição salarial no Poder Judiciário

Há duas características da definição salarial no setor judiciário: o efeito de composição e o efeito de segmentação.

O efeito de composição diz respeito às características observadas dos trabalhadores. Os incentivos no setor público, como a estabilidade da carreira, tornam os processos seletivos, via concurso, bastante concorridos exigindo-se uma alta qualificação, além do exercício de funções específicas. Trata-se, pois, de um grupo altamente qualificado, que justifica o “prêmio salarial” (Costa *et al.*, 2020).

Heterogêneo dentro do funcionalismo público brasileiro, esse prêmio é um ganho salarial dos funcionários por se inserirem em determinado setor – nesse caso, o público – mesmo após considerar a influência das variáveis produtivas, como escolaridade, experiências e treinamentos. Segundo Costa *et al.* (2020), o prêmio é mensurado apenas pelo ganho em remuneração, sem contar outros benefícios, como a estabilidade. Tal bônus está relacionado ao chamado efeito de segmentação, por se tratar de regras de definição salarial específicas desse recorte.

O efeito de segmentação torna o setor público um nicho separado, regido por regras específicas, como formas de negociação de reajustes salariais (por categoria ou geral) e progressões na carreira. Os sistemas tradicionais de remuneração, como os planos de cargos e carreiras, não mais satisfazem às necessidades das empresas e dos empregados, por serem inflexíveis, têm muitos níveis hierárquicos e divergem das novas práticas administrativas, uma vez que a estratégia de remuneração é um forte diferencial na busca de resultados sustentados (Lopez; Cardoso Júnior, 2020).

O desenho institucional e a finalidade das atividades também estão relacionadas com a definição salarial no setor público, onde as contratações seguem diretrizes pré-estabelecidas e que são mais duradouras. Por exemplo, desde a década de 1990, o setor público passou por mudanças na atribuição de funções entre as esferas, havendo diferenças acentuadas em termos de funções e remunerações, sobretudo por poderes e esferas. Para Lopez e Cardoso Júnior (2020), é equivocado tratar do “funcionalismo público” como algo homogêneo, uma vez que seus subgrupos possuem dinâmicas, composições e implicações variadas, e a isso se soma a capacidade de ação de cada poder em suas respectivas esferas, inclusive sobre a situação salarial.

O Diário Oficial da União publicou a Lei 14.520, de 9 de janeiro de 2023, fixando o novo subsídio dos ministros do STF, a ser implementado em três parcelas sucessivas, a partir de 1º de abril de 2023. A segunda parcela em fevereiro de 2024, e a terceira em fevereiro de 2025.

Art. 1º O subsídio mensal de Ministro do Supremo Tribunal Federal, referido no inciso XV do *caput* do art. 48 da Constituição Federal, observado o disposto no art. 3º desta Lei, será de R\$ 46.366,19 (quarenta e seis mil trezentos e sessenta e seis reais e dezenove centavos), implementado em parcelas sucessivas, não cumulativas, da seguinte forma:

I – R\$ 41.650,92 (quarenta e um mil seiscentos e cinquenta reais e noventa e dois centavos), a partir de 1º de abril de 2023;

II – R\$ 44.008,52 (quarenta e quatro mil e oito reais e cinquenta e dois centavos), a partir de 1º de fevereiro de 2024;

III – R\$ 46.366,19 (quarenta e seis mil trezentos e sessenta e seis reais e dezenove centavos), a partir de 1º de fevereiro de 2025.

Art. 2º As despesas resultantes da aplicação desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias consignadas aos órgãos do Poder Judiciário da União.

Art. 3º A implementação do disposto nesta Lei observará o art. 169 da Constituição Federal.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que concedeu um adicional remuneratório a juízes, promotores e procuradores da República acabou por perpetuar

desigualdades no serviço público, ampliando a discrepância salarial entre as carreiras do funcionalismo. Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021) indica que as maiores remunerações no funcionalismo federal estão concentradas nas carreiras jurídicas, como juízes, promotores e procuradores, reforçando a desigualdade em relação a outras categorias de servidores.

A PEC dos quinquênios (PEC nº 10, de 2023) tornou perene o respaldo constitucional para que essas carreiras no Judiciário, no Ministério Público e na Defensoria usufruam, na prática, de remuneração superior ao teto constitucional, fixado em R\$ 44.008,52 desde 1º de fevereiro de 2024. Dessa forma, a concentração de altos salários nas carreiras jurídicas, já identificada pelo estudo do IPEA, é formalmente reforçada e institucionalizada, evidenciando como políticas remuneratórias específicas podem ampliar e consolidar desigualdades salariais no serviço público.

O salário do emprego público constitui um tema recorrente na opinião pública brasileira. Em meio aos debates sobre o orçamento público, os auxílios e os benefícios de uma pequena parcela do funcionalismo vêm à luz, além dos “supersalários” (Nunes; Teles, 2021). Por esta razão, a remuneração dos servidores públicos é entendida como uma sobrecarga às contas públicas.

O setor público possui carreiras de Estado que não existem no setor privado, como servidores de atividades vinculadas à regulação do sistema financeiro, à diplomacia e à justiça. Outrossim, cada um dos poderes pode lidar com seu orçamento e estabelecer prioridades de contratação e progressão de carreira, o que cria peculiaridades que podem nortear o prêmio salarial para cima ou para baixo. Nesse contexto, a remuneração no Judiciário apresenta-se significativamente superior à dos demais poderes, tanto nos estados quanto na União, refletindo uma disparidade estrutural no setor público (Nakamura; Vaz, 2020).

Noutro giro, o Poder Judiciário brasileiro é criticado por ser moroso e ineficiente, em especial por sua lentidão na resolução dos processos, sendo este seu maior fator de descrédito, urgindo providências para aumentar a eficiência e a eficácia desse Poder, com o consecutivo aumento de sua legitimidade social. Dentre essas providências registra-se a maior valorização e motivação dos servidores desse órgão.

O Poder Judiciário apresenta uma estrutura de pessoal rígida e hierarquizada, na qual os cargos são definidos por lei, com atribuições e remuneração específicas. Seus servidores estão submetidos a um regime jurídico de estrita legalidade, e os incentivos financeiros concentram-se na remuneração fixa e em eventuais parcelas variáveis. Não existem outros mecanismos de

incentivo monetário, como participação nos lucros ou bonificações por resultados, comuns ao setor privado. Dessa forma, os mecanismos de remuneração disponíveis exercem influência limitada sobre a motivação dos servidores. Ademais, o ingresso no serviço público e a eventual percepção de gratificações podem atuar como motivadores iniciais, embora seu efeito tenda a se reduzir com o tempo.

É inegável o fato de que os indivíduos dentro da sociedade trabalham por dinheiro, ou seja, trabalham para se sustentar, para sobreviver. Logo, o salário econômico constitui a contraprestação mais importante na relação jurídica estabelecida entre empregado e empregador.

Todavia, ao se pensar simplesmente no trabalho como forma de ganhar dinheiro e de se prover o sustento, tal pensamento seria responsável por esvaziar o próprio sentido do trabalho em si, pois ele enquanto atividade realizada pelo indivíduo, é capaz de oferecer à pessoa humana o sentido de realização, de autonomia, de existência produtiva, de utilidade, de experimentar novos desafios e novos conhecimentos, e, portanto, oferecer a dignidade, tal como o ditado popular ao afirmar que o “trabalho dignifica o homem”.

Atualmente, relevante esta contraposição entre salário econômico e salário emocional, pois em um mundo extremamente capitalista e globalizado, fragilizado e fortalecido ao mesmo tempo, pelas mudanças provocadas pela pandemia e pela revolução tecnológica, o mundo corporativo busca incessantemente por respostas às atuais exigências do mercado de trabalho e da mão-de-obra, adotando novas formas de se pensar e de se reinventar o trabalho.

Neste compasso, surgem as discussões que envolvem a aplicação do salário emocional no contexto corporativo. (Torres; Torres, 2023, p. 142)

A percepção do salário para o trabalhador supera a sua função social, no sentido de garantir ao indivíduo a realização de uma vida digna, pois deve estabelecer os meios adequados de incentivo à solidariedade, e conseqüentemente, a plena realização da pessoa humana, como expressão da finalidade última do Direito e da Sociedade (Torres; Torres, 2023).

Tendo em vista que os incentivos financeiros apresentam baixo valor motivacional, surgem as discussões que envolvem a aplicação do salário emocional no contexto corporativo. De modo geral, a implantação do salário emocional engloba aspectos de satisfação do colaborador não referentes ao salário, tais como a flexibilidade de horário, capacitações, benefícios sociais e um bom clima organizacional, ou seja, tudo relacionado ao bem-estar laboral (Saldívar; Moctezuma, 2020).

O salário emocional não substitui a remuneração e nem constitui um privilégio, mas uma série de fatores imateriais que congregam no engajamento e na motivação do colaborador, podendo variar em conformidade com sua prioridade. Não por acaso este assunto tem sido discutido em vários países da América do Sul, como Chile, Peru, Colômbia, e na Europa, em especial, na Espanha, que é um dos líderes na aplicação deste tema visando à qualidade de vida laboral (Torres; Torres, 2023).

O salário emocional compreende tudo o que não tem valor econômico, mas que agrega valor à vida laboral do empregado e ao próprio salário econômico, ou seja, são benefícios e compensações não monetárias capazes de oferecer ao trabalhador satisfação na execução de seu trabalho, garantindo sua permanência nos quadros da empresa, contribuindo para sua qualidade de vida e saúde mental (Torres; Torres, 2002).

Constituem exemplos de salário emocional a existência de jornadas de trabalho flexíveis, benefícios sociais, adoção do regime de teletrabalho, fornecimento de cursos internos de capacitação e de aperfeiçoamento profissional, oferecimento de bolsas de estudo etc. As organizações que pretendem reter seus talentos devem oferecer-lhes uma contraprestação pecuniária suficiente e adequada, visto que o salário emocional “seria um complemento ao salário econômico, que compreende tudo aquilo que não tem valor financeiro, mas que agrega valor à vida laboral do empregado e ao próprio salário econômico” (Torres; Torres, 2023, p. 148).

Como visto ao longo deste estudo, a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Ela é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores. remuneração estratégica são as várias formas de a empresa demonstrar seu reconhecimento aos empregados, pelos sistemas estruturados de recompensa, que contribuam para a execução de estratégia e alcance ou superação dos objetivos organizacionais, bem como a retenção de talentos.

A retenção de talentos tornou-se uma estratégia na gestão de pessoas, no entanto salários e bens materiais estão deixando de ser diferenciais para reter profissionais competentes. Hodiernamente, as pessoas estão considerando sobretudo a qualidade de vida, saúde, bem-estar e um ambiente motivador e desafiador para desenvolver conhecimentos e habilidades (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

O salário indireto é um tipo de remuneração estratégica que corresponde a todos os benefícios ou vantagens que são proporcionados pela organização aos colaboradores com intuito de fornecer maior qualidade de vida e satisfação pessoal. Diante disso, não pode faltar a preocupação com os fatores de retribuição variável (aplicação do salário emocional, propriamente dito) e uma renda fixa (salário econômico adequado, capaz de reter o capital humano nos quadros da empresa).

Diante dessas reflexões, é possível perceber que a aplicação do salário emocional no contexto da relação empregatícia no Brasil, encontra assento, contudo, há a necessidade imperiosa de uma mudança de cultura, a fim de se reconhecer o capital humano presente nas empresas e investir fortemente em recursos financeiros e benefícios não pecuniários que permitam aos trabalhadores uma melhora na qualidade de vida, ampliando a responsabilidade do empregador em oferecer um ambiente de trabalho saudável, seguro e confortável. (Torres; Torres, 2023, p. 147)

Nesse cenário, o Conselho Nacional de Justiça assume papel crucial na melhoria da qualidade de vida e da satisfação dos servidores do Poder Judiciário. Um ambiente com relações saudáveis, marcado pela segurança psicológica, com boas relações interpessoais é algo que pode contribuir para a consecução de excelentes resultados.

CAPÍTULO 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2 APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo apresenta o percurso metodológico que será adotado com o intuito de responder à pergunta de pesquisa em consonância com os objetivos geral e específicos da pesquisa. O percurso é composto pelos seguintes tópicos: natureza do trabalho, fontes da pesquisa, produção de dados e análise e discussão dos dados.

Na primeira seção é apresentada a classificação da pesquisa, na segunda seção encontram-se as fontes utilizadas no trabalho, a terceira seção descreve como será feita a coleta dos dados e a quarta trará a apresentação e análise dos dados.

2.1 Natureza do trabalho

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto à sua finalidade, como descritiva, e, quanto ao delineamento, como de abordagem qualitativa. Conforme Gil (2021), as pesquisas científicas podem ser categorizadas segundo sua finalidade — exploratória, descritiva ou explicativa — e segundo o tipo de abordagem adotada.

As pesquisas descritivas têm como propósito retratar, analisar e comparar características de fenômenos, instituições ou grupos sociais, bem como identificar relações entre variáveis, sem a pretensão de estabelecer relações de causalidade (Gil, 2021). Nesse sentido, essa classificação mostra-se adequada, uma vez que o estudo se propõe a analisar comparativamente os modelos de remuneração estratégica adotados no Poder Judiciário, com foco nos tribunais de médio porte, buscando compreender como tais práticas se articulam à gestão de desempenho institucional.

No que se refere ao delineamento, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, a qual, conforme Bardin (2016), privilegia a interpretação dos significados, percepções e contextos subjacentes aos dados, não se restringindo à sua dimensão quantitativa. Essa abordagem permite desenvolver inferências a partir de fatos, ideias e opiniões, considerando o ambiente organizacional e institucional no qual as políticas remuneratórias são concebidas e implementadas.

Dessa forma, ainda que o estudo possa utilizar dados objetivos e normativos, a ênfase recai sobre a análise interpretativa das práticas de remuneração estratégica e de seus

reflexos na gestão de desempenho dos tribunais de médio porte, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do fenômeno investigado. Assim, a abordagem qualitativa mostra-se compatível com o problema de pesquisa e com os objetivos propostos, conforme destacado por Soares (2020).

2.2 Fontes da pesquisa

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas como suporte teórico dos temas discutidos, com ênfase nas Leis Estaduais que regulamentam os Planos de Cargos e Salários dos servidores dos Tribunais de Justiça de médio porte. Essa etapa teve como finalidade estabelecer uma base legal, normativa e conceitual sólida para a análise comparativa entre os diferentes modelos de gestão de pessoal adotados nos tribunais brasileiros.

Paralelamente, foi desenvolvida uma pesquisa documental, que abrangeu a análise de legislações estaduais, resoluções administrativas, planos estratégicos, relatórios institucionais, normativas internas e informações disponibilizadas nos portais de transparência, bem como documentos oficiais publicados pelas assembleias legislativas e por órgãos de controle. Essa etapa permitiu identificar como as políticas de remuneração estratégica estão formalmente previstas e regulamentadas no âmbito dos tribunais analisados.

Com o objetivo de complementar e aprofundar a compreensão das normativas, especialmente no que se refere à operacionalização das políticas de remuneração estratégica, optou-se pela aplicação de **questionários** estruturados, contendo questões abertas, dirigidos a gestores e servidores das áreas de gestão de pessoas, administração e recursos humanos. A utilização desse instrumento possibilitou articular os dispositivos normativos com as percepções institucionais acerca dos desafios, limitações e potencialidades da implementação da remuneração estratégica no contexto dos tribunais pesquisados.

Dessa forma, o estudo fundamenta-se em dois eixos metodológicos centrais: (1) pesquisa bibliográfica e documental e (2) aplicação de questionários estruturados, assegurando maior consistência analítica e robustez aos achados da pesquisa.

Dessa forma, para sistematizar as informações coletadas por meio da aplicação dos questionários estruturados e da pesquisa documental, elaborou-se o Quadro 1, que apresenta os órgãos pesquisados e as respectivas normativas que orientam a concessão de benefícios em cada Tribunal de Justiça.

Quadro 1 - Órgãos e normativas

ÓRGÃO PESQUISADO	NORMATIVA
TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás	Lei Estadual nº 17.663/2012
TJSC – Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	Lei Estadual nº 90/1993
TJPE – Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Lei Estadual nº 13.332/2007
TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	Lei Estadual nº 13.317/2016
TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	Lei Estadual nº 14.786/2010
TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará	Lei Estadual nº 6.969/2007
TJMT – Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso	Lei Estadual nº 8.814/2008
TJMA – Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão	Lei Estadual nº 11.690/2022
TJES – Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo	Lei Estadual nº 7.854/2004

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A coleta de dados seguiu as seguintes etapas: revisão teórica e documental; elaboração do formulário do questionário; definição do roteiro das questões; aplicação do questionário; e análise dos dados coletados. O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados com o objetivo de obter um panorama abrangente e comparativo acerca das práticas de remuneração estratégica nos tribunais analisados.

Os questionários foram elaborados a partir da revisão bibliográfica e documental prévia, considerando os eixos de investigação definidos nos objetivos específicos, quais sejam: (i) inserção e disponibilização de dados na plataforma DadosJusBr/CNJ; (ii) composição da remuneração dos servidores; (iii) existência de políticas de remuneração estratégica; e (iv) desafios relacionados à sua implementação.

A plataforma DadosJusBr, projeto desenvolvido pela Transparência Brasil, foi utilizada como fonte complementar de dados secundários, uma vez que visa assegurar a transparência e o acesso à informação sobre as remunerações no Poder Judiciário. A plataforma utiliza técnicas de *web scraping* para coletar dados de diversos portais de transparência, organizando-os de forma padronizada, o que possibilita a análise comparativa entre os tribunais.

Os dados disponibilizados pelo DadosJusBr são integrados ao Painel do CNJ e estão em consonância com a Resolução CNJ nº 333, de 21 de setembro de 2020, que estabelece a obrigatoriedade de divulgação de dados estatísticos, financeiros e remuneratórios pelos órgãos do Poder Judiciário. Essa padronização reforça a confiabilidade, a relevância e a legitimidade das informações utilizadas na pesquisa.

Nesse contexto, o questionário foi composto por sete questões, combinando itens fechados, voltados à verificação objetiva da existência ou não de determinadas práticas

institucionais, e questões abertas, destinadas à coleta de percepções, avaliações e experiências dos gestores, permitindo articular dados factuais com interpretações institucionais.

Os questionários foram enviados em fevereiro de 2025, por meio de e-mail institucional e também mediante ofício protocolado junto às Presidências dos Tribunais, reforçando o caráter formal e acadêmico da pesquisa. O envio contemplou nove Tribunais de Justiça classificados como de médio porte, conforme os critérios adotados no estudo, tendo sido obtidas respostas completas de quatro tribunais: TJGO, TJSC, TJPA e TJDF.

O público-alvo foi composto por servidores com atuação nas áreas de gestão de pessoas, administração e recursos humanos, ocupantes de funções de chefia, coordenação ou direção, por serem detentores das informações institucionais pertinentes ao objeto da pesquisa.

As respostas foram tratadas de forma confidencial, agrupadas por tribunal e analisadas a partir de uma abordagem qualitativa e documental, com o cruzamento das informações fornecidas com as normativas estaduais e documentos públicos analisados. Para preservar o anonimato dos participantes, na apresentação dos resultados optou-se por identificar apenas o cargo do respondente por tribunal, sem menção a nomes próprios.

O quadro 2 apresenta a relação entre as perguntas do questionário e os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 2 - Perguntas correspondentes aos objetivos específicos

1) O tribunal insere dados individualizados de remuneração no Painel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fonte da plataforma DadosJusBr?	Objetivo específico 1
2) A remuneração nesse tribunal inclui benefícios e gratificações? E, em caso positivo, poderia informar como esse benefício é calculado?	Objetivo específico 1
3) Como são estabelecidos os valores de vencimento dos servidores nesse tribunal?	Objetivo específico 1
4) Houve reajuste os vencimentos dos servidores desse tribunal recentemente?	Objetivo específico 1
5) Houve algum tipo de estratégia utilizada pelo Tribunal para inserir a remuneração estratégica nesse órgão? Como o tema foi inserido para ser debatido dentro do Tribunal?	Objetivos específicos 2 e 3
6) Quais foram as experiências e percepções dos gestores sobre a remuneração estratégica nesse Tribunal? Houve resistência institucional? Se sim, poderia citar quais foram as dificuldades?	Objetivos específicos 2 e 3
7) Quais os desafios enfrentados pelos gestores para implantarem a gestão estratégica nesse tribunal?	Objetivos específicos 2 e 3

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.3 Análise dos dados

A produção dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, enviado aos representantes dos Tribunais de Justiça de médio porte selecionados para esta pesquisa. As informações foram obtidas exclusivamente por meio de respostas escritas a um instrumento padronizado, o que possibilitou uma coleta uniforme e comparável entre os tribunais participantes. Na etapa de análise, os dados foram examinados de forma sistemática, com o objetivo de identificar padrões discursivos, diferenças institucionais e percepções acerca da remuneração estratégica.

Paralelamente, realizou-se uma análise de conteúdo das fontes documentais e bibliográficas, com a finalidade de subsidiar a interpretação dos dados empíricos e identificar elementos conceituais relevantes à compreensão das políticas de remuneração estratégica e da gestão de desempenho no Poder Judiciário. Essa análise contribuiu para o diálogo entre o material normativo, a literatura especializada e as respostas obtidas por meio do questionário.

A interpretação dos dados fundamentou-se na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), entendida como um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos voltados à investigação do conteúdo das mensagens, permitindo identificar não apenas os elementos manifestos do discurso, mas, sobretudo, os sentidos e significados que emergem do material analisado. Trata-se de um método flexível, especialmente adequado à análise de dados qualitativos provenientes de questionários com perguntas abertas, pois possibilita a realização de inferências a partir da relação entre os enunciados e o contexto institucional em que são produzidos.

A Análise de Conteúdo ultrapassa a simples leitura descritiva dos textos, ao buscar compreender recorrências discursivas, padrões de sentido e categorias interpretativas relacionadas ao objeto de estudo. Nesse contexto, a inferência pode ser compreendida como a dedução lógica das relações entre os elementos do texto e o seu contexto, permitindo ao pesquisador construir interpretações fundamentadas a partir de indicadores qualitativos, sem se limitar ao conteúdo superficial das respostas (Bardin, 2016).

Conforme Bardin (2016), a Análise de Conteúdo desenvolve-se em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na presente pesquisa, a etapa de pré-análise consistiu na organização do corpus empírico, mediante leitura inicial das respostas aos questionários, definição do material a ser analisado e identificação dos elementos relevantes ao objeto investigado.

A etapa de exploração do material envolveu a codificação das respostas, com a identificação de unidades de registro (palavras e expressões significativas) e unidades de contexto (trechos textuais mais amplos), possibilitando a sistematização do conteúdo. A partir desse processo, procedeu-se à construção de categorias analíticas emergentes, elaboradas a partir do próprio material empírico, caracterizando uma categorização por acervo, não apriorística.

Por fim, a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação concentrou-se na análise qualitativa dos achados, buscando conferir sentido aos dados produzidos e compreender como as práticas de remuneração estratégica são percebidas e operacionalizadas nos tribunais analisados. O retorno ao referencial teórico ocorreu de forma pontual, com o objetivo de auxiliar a interpretação dos resultados, sem imposição prévia de categorias teóricas sobre o corpus empírico, preservando-se a centralidade dos dados da pesquisa.

A partir desse procedimento, realizou-se uma análise comparativa qualitativa, relacionando as categorias construídas com os dispositivos normativos e conceituais identificados na literatura, de modo a evidenciar convergências, distanciamentos e limites entre o que é formalmente previsto e o que se manifesta na prática institucional dos Tribunais de Justiça de médio porte. A análise dos resultados e sua discussão serão apresentadas no capítulo seguinte.

2.4 Grupo pesquisado/população-alvo

O público-alvo da pesquisa foi composto por servidores responsáveis pelas áreas de gestão, Administração e Recursos Humanos dos Tribunais de Justiça de médio porte selecionados. As informações obtidas por meio do questionário estruturado, composto exclusivamente por perguntas abertas, foram analisadas de forma qualitativa, com ênfase na identificação de convergências e divergências entre os tribunais participantes.

A análise dos dados foi articulada à pesquisa documental, especialmente às Leis Estaduais que regulamentam os Planos de Cargos, Carreiras e Salários, o que possibilitou a construção de uma visão comparativa acerca da aplicação da remuneração estratégica no âmbito do Poder Judiciário estadual. Essa articulação permitiu relacionar as percepções dos gestores às normas que orientam formalmente as políticas remuneratórias.

Complementarmente, a coleta de dados ocorreu por meio do envio do questionário via e-mail institucional, contando com a participação de um representante por tribunal, todos

ocupantes de cargos de gestão diretamente vinculados às áreas de Gestão de Pessoas, Administração ou Recursos Humanos.

O Quadro 3 apresenta a síntese dos questionários respondidos, contendo informações relativas ao tribunal participante, à data de retorno do instrumento e ao cargo ocupado pelo(a) respondente, com o objetivo de caracterizar os sujeitos da pesquisa e conferir transparência ao processo de coleta de dados.

Quadro 3 - Tribunal, data de retorno das respostas, cargos dos respondentes

TRIBUNAL	RETORNO DAS RESPOSTAS	CARGO DO(A) ENTREVISTADO(A)
TJGO	18/03/2025	Gestão de Pessoas
TJSC	21/03/2025	Administração de Pessoal
TJDFT	26/03/2025	Recursos Humanos
TJPA	28/03/2025	Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, organizados em quatro seções. A primeira seção aborda os resultados da pesquisa documental, realizada por meio da análise de documentos oficiais e normativos pertinentes. A segunda seção apresenta os dados obtidos a partir dos questionários respondidos pelos Tribunais de Justiça de médio porte. Na terceira seção, desenvolve-se uma análise comparativa entre esses tribunais, destacando semelhanças e diferenças relevantes. Por fim, a quarta seção concentra-se em uma análise específica do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), comparando-o com os demais tribunais analisados.

A análise dos dados foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada na técnica de Análise de Conteúdo temática proposta por Bardin (2016). O material empírico analisado foi constituído por respostas abertas aos questionários encaminhados aos Tribunais de Justiça de médio porte, bem como por documentos oficiais, legislações estaduais, resoluções administrativas e dados públicos extraídos da plataforma DadosJusBr e do Painel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O processo analítico desenvolveu-se em três etapas interdependentes. A primeira correspondeu à pré-análise, que consistiu na organização do corpus, na leitura flutuante das respostas e na seleção dos documentos normativos pertinentes. Na segunda etapa, de exploração do material, foram identificadas unidades de registro relacionadas à estrutura remuneratória, benefícios, gratificações, vencimentos, reajustes e práticas de remuneração estratégica. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados foram sistematizados, confrontados com o referencial teórico e interpretados à luz dos objetivos da pesquisa.

Os domínios e categorias analíticas não foram definidos a priori, mas emergiram do próprio material empírico, por meio de um processo indutivo característico da análise de conteúdo temática. A leitura exploratória do corpus permitiu a identificação de núcleos de sentido recorrentes relacionados à estrutura remuneratória no Poder Judiciário estadual. Esses núcleos de sentido deram origem aos domínios analíticos, compreendidos como eixos temáticos amplos que organizam a interpretação dos dados.

A partir desse procedimento, foram estruturados os seguintes domínios de análise: “Benefícios e Gratificações”, “Remuneração e Vencimentos” e “Remuneração Estratégica”, os quais foram posteriormente desdobrados em categorias analíticas específicas. As categorias foram definidas com base em três critérios centrais: (a) recorrência temática no corpus

empírico; (b) relevância para o problema de pesquisa; e (c) aderência ao referencial teórico da administração pública, gestão de pessoas e remuneração estratégica. Trata-se, portanto, de uma categorização por acervo, construída a partir do próprio material analisado.

As unidades de registro consideradas corresponderam a trechos, expressões e argumentos que abordavam temas centrais como benefícios, gratificações, vencimentos, reajustes e mecanismos de incentivo ao desempenho. Esses elementos foram agrupados por similaridade semântica e temática, permitindo a construção das categorias analíticas sem a adoção de procedimentos de contagem lexical ou definição prévia de palavras-chave.

Ressalta-se que, nesta pesquisa, não foi realizada contagem estatística de palavras nem análise de frequência lexical. O objetivo do estudo não consistiu em mensurar quantitativamente a incidência de termos específicos ou calcular percentuais com base na repetição literal de palavras, mas compreender os significados, percepções e práticas institucionais relacionadas à remuneração nos Tribunais de Justiça de médio porte.

Nesse sentido, a noção de “frequência” adotada é de natureza qualitativa, referindo-se à recorrência temática dos conteúdos identificados nas respostas e nos documentos analisados, conforme orienta Bardin (2016). Assim, quando se menciona que determinado tema aparece com maior ou menor frequência, tal referência indica a presença recorrente de um conteúdo ou sentido nas manifestações institucionais, e não a quantificação numérica de vocábulos ou expressões.

A percepção institucional foi interpretada a partir do conteúdo substantivo das respostas fornecidas pelos representantes dos tribunais, considerando-se o contexto normativo, administrativo e organizacional de cada órgão. Esse procedimento é compatível com pesquisas qualitativas no campo da administração pública e da gestão de pessoas, nas quais o foco reside na compreensão aprofundada das práticas e discursos institucionais, e não na mensuração estatística de palavras.

A análise comparativa entre os tribunais foi realizada com base em critérios comuns, tais como: (a) estrutura legal da remuneração; (b) existência e natureza de benefícios e gratificações; (c) critérios de progressão e reajuste de vencimentos; e (d) presença ou ausência de mecanismos de remuneração vinculados ao desempenho. Esse procedimento permitiu identificar convergências, divergências e lacunas entre as práticas adotadas pelos Tribunais de Justiça de médio porte, bem como situar o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás em relação aos demais.

À luz do procedimento metodológico adotado, os resultados foram organizados em

domínios e categorias que refletem os principais eixos temáticos emergentes do material empírico. Essa organização orienta a estrutura do presente capítulo, assegurando coerência entre método, análise e apresentação dos resultados, bem como transparência quanto às escolhas analíticas realizadas.

3.1 A plataforma DadosJusBr

No contexto desta pesquisa, a consulta à plataforma DadosJusBr foi essencial para a obtenção de dados comparativos entre o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) e outros Tribunais de Justiça classificados como de médio porte. Essa análise permitiu verificar se há, nos planos de cargos e salários desses tribunais, indícios de implementação de práticas de remuneração variável atreladas ao desempenho institucional e individual — elemento central da pergunta-problema deste estudo.

Existem vários Tribunais de Médio Porte que inserem dados individualizados de remuneração no Painel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como é o caso do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), que utiliza a plataforma DadosJusBr como fonte. Essa prática demonstra o compromisso do TJGO com a transparência, permitindo que a sociedade acompanhe a remuneração de seus membros.

A partir da consulta direta ao portal, verificou-se que o TJGO publica mensalmente informações individualizadas de remuneração no Painel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), utilizando a plataforma DadosJusBr como fonte. Os dados incluem vencimentos básicos, gratificações, indenizações e descontos legais, o que evidencia o compromisso da instituição com a transparência administrativa. No entanto, a análise não identificou qualquer indício de remuneração variável atrelada ao desempenho individual ou coletivo dos servidores. Assim, embora o TJGO demonstre aderência às normas de publicidade de dados, seu modelo remuneratório permanece tradicional, estruturado em gratificações fixas e progressões por tempo de serviço (DADOSJUSBR, 2025).

De forma semelhante, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) também insere dados individualizados de remuneração no Painel do CNJ, em conformidade com a Resolução CNJ nº 333/2020, que estabelece diretrizes de transparência para o Judiciário. As informações disponíveis no DadosJusBr sobre o TJSC evidenciam a composição salarial completa de magistrados e servidores, com detalhamento de valores recebidos mensalmente, mas, assim como o TJGO, não há registro de políticas de remuneração estratégica ou

bonificação por resultados (DADOSJUSBR, 2025).

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) também disponibiliza informações detalhadas sobre salários e benefícios, permitindo inclusive a consulta nominal de contracheques. Essa prática reforça o compromisso do tribunal com a publicidade ativa e a accountability institucional. Entretanto, os dados analisados não apontam a existência de mecanismos de incentivo variável, o que demonstra que o TJPA, embora transparente, mantém uma estrutura de remuneração predominantemente fixa, desvinculada de indicadores de desempenho (DADOSJUSBR, 2025).

Já o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) não disponibiliza informações diretamente no portal DadosJusBr, mas envia mensalmente ao Cadastro Nacional de Subsídios de Magistrados, mantido pelo CNJ, os dados de remuneração dos juízes e desembargadores. Essa integração garante transparência quanto aos subsídios pagos, mas, assim como nos demais tribunais analisados, não foi identificada nenhuma forma de remuneração variável associada ao alcance de metas institucionais (CNJ, 2025).

Outros tribunais de médio porte também adotam a plataforma como fonte para publicação de dados, como o TJPE, TJCE, TJMT, TJMA e TJES, todos cumprindo a Resolução nº 333/2020. No entanto, a pesquisa não identificou, em nenhum desses casos, menção a sistemas de pagamento vinculados à performance ou resultados estratégicos. Isso demonstra que, embora a transparência financeira tenha avançado de forma expressiva no Judiciário, a adoção de políticas de gestão estratégica de pessoas que incorporem a remuneração variável ainda não é uma prática consolidada nesses órgãos.

Com base nas informações coletadas, pode-se afirmar que a análise dos dados obtidos na plataforma DadosJusBr foi fundamental para responder à questão central desta pesquisa — como o TJGO estão se posicionando em relação à adoção da remuneração variável em comparação a outros tribunais de médio porte. Os resultados evidenciam que, embora o tribunal esteja alinhado às práticas de transparência e à divulgação pública de informações salariais, não há indícios de implementação de modelos de remuneração variável em seu Plano de Cargos e Salários. Essa constatação é compartilhada pelos demais tribunais analisados, o que reforça que o Poder Judiciário estadual brasileiro ainda adota majoritariamente estruturas remuneratórias convencionais, baseadas na estabilidade e na progressão funcional, em detrimento de modelos estratégicos vinculados à performance e resultados institucionais.

Dessa forma, o acesso aos dados do DadosJusBr e do Painel do CNJ permitiu não apenas identificar a estrutura remuneratória vigente, mas também compreender as lacunas na

aplicação de políticas modernas de gestão de pessoas, servindo de base para as discussões posteriores sobre remuneração estratégica e gestão por resultados no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

3.2 Domínio – benefícios e gratificações nos Tribunais de Médio Porte

O domínio analítico “Benefícios e gratificações nos Tribunais de Médio Porte” foi construído a partir da recorrência temática observada nas respostas aos questionários e nos documentos normativos analisados, configurando-se como um dos eixos centrais da estrutura remuneratória identificada na pesquisa. Esse domínio reúne elementos que compõem a remuneração indireta e complementar dos servidores e magistrados, abrangendo tanto benefícios de caráter assistencial e social quanto gratificações vinculadas ao exercício de funções, à qualificação profissional e a condições específicas de trabalho.

A análise desse domínio permite compreender como os tribunais de médio porte organizam e operacionalizam esses instrumentos remuneratórios, bem como avaliar em que medida benefícios e gratificações são utilizados predominantemente como mecanismos de proteção social e compensação funcional ou se se aproximam de práticas associadas à remuneração estratégica. A partir desse enquadramento, o domínio foi desdobrado nas categorias analíticas “Benefícios” e “Gratificações”, apresentadas e discutidas a seguir, com base em uma análise comparativa entre os tribunais estudados.

3.2.1 Categoria – Benefícios

Essa categoria, com base na moderna administração, demonstra que os benefícios disponibilizados por uma empresa ao seu grupo de colaboradores são responsáveis por atrair, manter e reter os talentos. Na medida em que representam ganhos adicionais ao salário, atuam como remuneração indireta, contribuindo para satisfazer desde as necessidades mais elementares até as necessidades relacionadas à autoestima (Nascimento *et al.*, 2021).

Cada organização pública define seu plano de benefícios a partir da análise de seu contexto interno e externo, considerando fatores institucionais, normativos e organizacionais que influenciam a gestão de pessoas. Nesse âmbito, os benefícios legais correspondem àqueles previstos em lei, como vale-transporte, vale-alimentação e auxílio-creche, enquanto os benefícios facultativos ou espontâneos são instituídos de forma discricionária, com a finalidade

de atrair, reter e motivar servidores, bem como promover seu desenvolvimento profissional, incluindo, entre os mais recorrentes, planos de saúde, planos odontológicos e programas de incentivo à qualificação (Bergue, 2020).

Com o objetivo de sistematizar as diferentes formas de compensação financeira no âmbito da Administração Pública, apresenta-se, a seguir, o Quadro 4, que sintetiza os principais tipos de compensações financeiras, organizados em remuneração direta, remuneração indireta legal e remuneração indireta voluntária. Essa classificação fundamenta-se no regime jurídico dos servidores públicos e na doutrina do Direito Administrativo, especialmente nos estudos de Carvalho Filho (2022), que distingue vencimentos, vantagens pecuniárias e benefícios como elementos integrantes da estrutura remuneratória no setor público.

Quadro 4 - Tipos de compensações financeiras

DIRETA	INDIRETA LEGAL	INDIRETA VOLUNTÁRIA
Salário	Planos de incentivo	Tempo não trabalhado
Prêmio	Gratificações	Complementação de aposentadoria
Comissões	Horas-extras	Seguro de vida em grupo
Bônus	Adicional de periculosidade	Benefícios sociais
	Adicional de insalubridade	Serviços sociais
	Descanso semanal remunerado	Prêmio de produção
	Seguro-desemprego	
	Férias	
	13º salário	

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Carvalho Filho (2022), Mazza (2022) e Di Pietro (2023).

De acordo com os dados obtidos por meio do questionário enviado aos representantes dos Tribunais de Justiça e da consulta à plataforma DadosJusBr, observou-se que cada órgão adota estratégias específicas na concessão de benefícios, refletindo diferentes níveis de maturidade na implementação da remuneração estratégica.

No caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), a entrevista realizada confirmou que o Tribunal insere regularmente seus dados de remuneração no Painel do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), utilizando a plataforma DadosJusBr como base. Segundo o entrevistado, os benefícios oferecidos aos servidores são amplos e regulamentados por resoluções internas, garantindo transparência e equidade. Dentre os principais benefícios disponibilizados estão: assistência médico-social, auxílio-alimentação, auxílio-creche, auxílio-funeral, auxílio-saúde, bolsa de estudo, convênios com instituições de ensino, empréstimo

consignado, inclusão de dependentes, indenização para comissionada exonerada, isenção de imposto de renda e contribuição previdenciária, além do vale-transporte. Tais benefícios, conforme relatado, têm como objetivo fortalecer a qualidade de vida dos servidores e, por consequência, melhorar a prestação jurisdicional à sociedade catarinense (Entrevista TJSC, 2025).

No Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), a entrevista revelou que o Tribunal não insere dados diretamente no portal DadosJusBr, mas envia mensalmente as informações remuneratórias ao Cadastro Nacional de Subsídios de Magistrados, hospedado no site do CNJ. O entrevistado destacou que a remuneração dos magistrados é composta por subsídio, enquanto a dos servidores inclui vencimento básico, gratificações e adicionais previstos em lei. As normas que regem os benefícios são a Lei nº 14.520/2023 (magistrados), a Resolução STF nº 795/2023, e a Lei nº 11.416/2006, com alterações posteriores. Esses instrumentos compõem o marco legal que regula benefícios como auxílio-alimentação, saúde suplementar e gratificações de desempenho, demonstrando o alinhamento do TJDFT com práticas de remuneração justa e transparente (Entrevista TJDFT, 2025).

Já o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) apresentou, na entrevista realizada com base no processo PROAD nº 202502000616535, uma postura proativa em relação à transparência. O órgão confirmou que suas informações remuneratórias estão disponíveis publicamente na plataforma DadosJusBr, além de documentos oficiais acessíveis no portal de gestão de pessoas do Tribunal. O entrevistado informou que os benefícios são definidos conforme legislações estaduais e resoluções específicas, entre elas a Lei nº 23.248/2023, que regula o plano de cargos e vencimentos, e portarias complementares que tratam de adicionais e incentivos. Esses benefícios incluem auxílio-alimentação, auxílio-saúde, adicional de qualificação, gratificação por função comissionada e adicional de plantão, todos fundamentados em critérios objetivos e de acordo com a legislação vigente (Entrevista TJGO, 2025).

Por sua vez, o Tribunal de Justiça do Pará (TJPA) demonstrou um sistema detalhado e estruturado de concessão de benefícios, conforme identificado na entrevista. O Tribunal confirmou a inserção dos dados individualizados de remuneração no Painel do CNJ, com base na plataforma DadosJusBr. Segundo a entrevistada, os principais benefícios oferecidos aos servidores e magistrados incluem: auxílio-transporte, fixado por decreto municipal; auxílio-alimentação, determinado por resolução do Tribunal Pleno; auxílio-saúde, concedido por

reembolso conforme a faixa etária e limite de 10% do subsídio; auxílio-doença, auxílio-funeral, e auxílio-natalidade, conforme regulamentações internas (Portarias nº 170/2021-GP e nº 5508/2023-GP). Além disso, o TJPA concede gratificações por dedicação exclusiva, tempo integral, participação em grupos de trabalho, plantão e gabinete, com percentuais definidos por ato da Presidência.

O destaque do TJPA foi a instituição do Prêmio de Desempenho e Inovação (PDI), criado pela Lei nº 10.300/2023, que representa uma forma de remuneração variável voltada ao reconhecimento da produtividade e inovação dos servidores e magistrados. Essa prática, segundo a entrevistada, foi amplamente aceita, havendo apenas discussões pontuais sobre critérios de elegibilidade, demonstrando uma cultura organizacional aberta à meritocracia e à valorização do desempenho (Entrevista TJPA, 2025).

Segundo a lei, o PDI é uma premiação pecuniária anual para magistrados e servidores, vinculada tanto ao alcance de metas de desempenho quanto à adoção de soluções inovadoras (Brasil, 2023). A Portaria nº 1217/2025-GP do TJPA detalha os critérios, incluindo objetivos para estimular a inovação, melhorar a prestação jurisdicional e alcançar índices de eficiência, produtividade e governança institucional (Brasil, 2025).

De acordo com a literatura sobre remuneração variável no setor público, iniciativas como essa se enquadram no modelo de *performance-related pay*, que busca incentivar desempenho individual ou coletivo por meio de incentivos financeiros. No entanto, experiências anteriores no Brasil têm enfrentado desafios substanciais. Assis e Reis Neto (2013), em seu estudo, identificam razões como falta de alinhamento com a cultura institucional, metas mal definidas e pouca sustentabilidade orçamentária para o sucesso desse tipo de remuneração variável.

No caso do TJPA, conforme relato da entrevistada, o PDI foi amplamente aceito e apenas críticas pontuais surgiram quanto aos critérios de elegibilidade, o que pode sugerir uma cultura organizacional receptiva à meritocracia. Isso é interessante porque evidencia uma possível superação de algumas das barreiras históricas apontadas na literatura. Por exemplo, o fato de o prêmio não ser incorporado ao salário base (“prestação pecuniária eventual e de caráter indenizatório”, segundo a Lei 10.300/2023) evita alguns riscos comuns, como promover dependência do bônus ou inflar a despesa permanente (Brasil, 2023).

Ainda assim, como observado pelo sindicato SINDJU-PA, há tensões importantes: a exclusão de servidores afastados por licença-maternidade ou outras justificativas legais tem sido criticada como um critério restritivo e potencialmente injusto (SINDJU-PA, 2024). Essa

controvérsia reflete dilemas comuns na implementação de esquemas de remuneração estratégica, especialmente sobre como equilibrar incentivos à performance com equidade institucional.

Portanto, a experiência do PDI no TJPA constitui um caso significativo e pioneiro dentro do Judiciário estadual, oferecendo subsídios valiosos para sua pesquisa. Esse prêmio pode ser visto como uma manifestação concreta da remuneração estratégica — distinta das práticas tradicionais que seu estudo já descreve — e merece destaque não apenas como resultado, mas também como objeto de análise comparativa.

A análise comparativa dos dados evidencia que, embora todos os tribunais estudados ofereçam um conjunto relativamente homogêneo de benefícios legais e assistenciais, há variações significativas quanto à amplitude e à regulamentação dessas vantagens. Observa-se que os benefícios cumprem predominantemente função compensatória e de proteção social, não estando diretamente associados a mecanismos de estímulo ao desempenho. Tal constatação indica que, no âmbito dos tribunais de médio porte, os benefícios operam como instrumentos de manutenção e estabilidade funcional, e não como elementos estratégicos de gestão por resultados.

3.2.2 Categoria – Gratificações

No que se refere às gratificações, a análise buscou identificar não apenas sua natureza jurídica, mas também sua função no modelo remuneratório adotado pelos tribunais. Foram examinadas as gratificações de caráter permanente e transitório, bem como sua eventual vinculação a desempenho, produtividade ou qualificação profissional, permitindo avaliar em que medida tais parcelas se aproximam — ou se distanciam — do conceito de remuneração estratégica discutido na literatura.

A categoria “Gratificações” esclarece que as mesmas são vantagens pecuniárias concedidas em razão de condições excepcionais de trabalho, como exercício de função de confiança; participação em grupos de trabalho ou estudo, em comissões legais e em outro órgão de deliberação; ministração de aulas em curso de treinamento, participação em banca examinadora de concurso público, período natalino, incentivo à qualificação superior à exigida pelo cargo, dentre outras.

Com base nesse referencial jurídico e na análise das normas legais e regulamentares dos tribunais pesquisados, apresenta-se o Quadro 5, que sistematiza os principais tipos de

gratificações disponibilizadas pelos Tribunais de Médio Porte brasileiros, evidenciando suas finalidades, critérios de concessão e fundamentos legais.

Quadro 5 - Tipos de gratificações disponibilizadas pelo Tribunais de Médio Porte brasileiros

GRATIFICAÇÃO NATALINA	INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO	RETRIBUIÇÃO POR QUALIFICAÇÃO	GRATIFICAÇÃO POR ENCARGOS DE CURSOS OU CONCURSO
Gratificação correspondente a um doze avos da remuneração a que o servidor e/ou empregado público que fizer jus no mês de dezembro, por mês de exercício no respectivo ano, conforme previsto no art. 63 da Lei nº 8.112, de 1990 e Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962.	Vantagem concedida ao servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular, na forma de regulamento	Vantagem concedida ao servidor ocupante de cargo de nível superior detentor dos títulos de Doutor; grau de Mestre ou possuir certificado de conclusão, com aproveitamento, de cursos de aperfeiçoamento ou especialização.	Vantagem concedida em caráter eventual a servidor que (art. 76-A da Lei nº 8.112/1990): atuar como instrutor em curso de formação, participar de banca examinadora ou de comissão para exames orais, participar da logística de preparação e de realização de concurso Público e participar da aplicação, da fiscalização ou da avaliação de provas de exame vestibular ou de concurso público ou supervisionar essas atividades.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na Lei nº 8.112/1990, Lei nº 4.090/1962, legislações estaduais dos tribunais analisados e na doutrina do Direito Administrativo

No TJGO, há a gratificação judiciária (GJ) e a gratificação de incentivo funcional (GIF), conforme previsão dos artigos 4º e 24 da Lei nº 17.663, de 14 de junho de 2012.

Art. 4º, XIII – Gratificação Judiciária (GJ) – parcela permanente, de caráter geral, integrante da remuneração dos servidores da Carreira Judiciária, ativos e inativos, correspondente a percentual incidente sobre o Vencimento do cargo efetivo, segundo o nível e classe correspondente da respectiva carreira.

Art. 24. A gratificação de incentivo funcional (GIF) em razão de conhecimentos e habilidades adicionais incidirá sobre o vencimento e será devida a partir da apresentação de documentos hábeis para instruir requerimento.

A Gratificação Judiciária, também conhecida como Gratificação de Atividade Judiciária (GAJ), é uma parcela remuneratória paga aos servidores do Poder Judiciário da União. A GAJ é calculada como um percentual do vencimento básico, e não se confunde com este. No TJGO,

Art. 20. A remuneração dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Goiás é composta pelo Vencimento do cargo, constante dos Anexos I a VI desta Lei, pela Gratificação Judiciária (GJ) e pelas vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Art. 20-A § 1º Sobre a Gratificação Judiciária (GJ) de que trata este artigo, incidirão as contribuições previdenciárias a que se sujeitam os servidores da carreira do Poder Judiciário do Estado de Goiás.

Já a GIF constitui um valor adicional ao salário oferecido a servidores públicos que almejam qualificação profissional e/ou exercem funções que requerem responsabilidades adicionais. Essa gratificação visa reconhecer e recompensar o esforço na busca por aperfeiçoamento e o desempenho em tarefas específicas, estimulando a melhoria contínua e a dedicação dos colaboradores.

A GIF, a ser calculada sobre o vencimento, é devida nos seguintes casos:

- a) participação em ações de treinamento (2% sobre a carga horária que totaliza pelo menos 120 h, observado o limite de 10%);
- b) conclusão de curso oficial de pós-graduação lato sensu em área de interesse do Poder Judiciário (Especialização – 10%);
- c) conclusão de curso oficial de pós-graduação stricto sensu em área de interesse do Poder Judiciário (Mestrado – 20%);
- d) conclusão de curso oficial de pós-graduação stricto sensu em área de interesse do Poder Judiciário (Doutorado – 30%).

No TJGO, servidores e magistrados podem receber diversos benefícios e gratificações além do salário-base. Estes incluem auxílio-alimentação, auxílio-creche (assistência pré-escolar), adicionais de qualificação e capacitação. Em alguns casos, recebem gratificações específicas para atividades insalubres, perigosas ou de risco à vida. Além disso, há gratificações relativas a cargos em comissão e para assessores de desembargadores

No TJSC, os servidores podem receber diversos benefícios e gratificações, além de seus vencimentos básicos. Estes benefícios e gratificações visam reconhecer o trabalho, recompensar o desempenho ou auxiliar em despesas específicas, incluindo auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-creche, auxílio-funeral, bolsa de estudos, vale-transporte, gratificações por tempo de serviço, gratificações por participação em comissões, júris, ou grupos de trabalho, entre outros.

De acordo com informações do TJSC, há gratificações de cooperação em: Audiências de Conciliação, Serviço Psicossocial – Res GP nº 19/2017, Serviço Psicossocial – Res GP nº 12/2024, Unidades Judiciárias e Administrativas. Há também gratificação de: diligência, exercício de funções, fiscal de concurso, insalubridade, instrutor, nível

superior, opção de vencimento, participação em sindicância e processo disciplinar, representação, risco de vida, sessão de júri, substituição, plantão. As gratificações ou benefícios são estabelecidos por leis federais, estaduais e resoluções.

Os servidores e magistrados do TJPE recebem, além dos salários, diversos benefícios e gratificações. Dentre os quais, destacam-se o auxílio-alimentação, auxílio-transporte, auxílio-creche (para magistrados, desembargadores e servidores) e gratificações por desempenho e outras vantagens.

Do mesmo modo, os servidores do TJDFT têm direito a diversos benefícios e gratificações, além do salário-base, dentre os quais auxílio-alimentação, assistência pré-escolar, auxílio-transporte, assistência médica e odontológica, bem como abono de permanência. Ademais, há gratificações específicas para algumas áreas, como a Gratificação por Exercício Cumulativo de Jurisdição (GECJ) e a Gratificação de Atividade Técnico-Administrativa (GATA), conforme regulamentação.

Enquanto a GECJ constitui um benefício pago a magistrados que atuam em mais de um órgão jurisdicional ou acumulam acervo processual, a GATA destina-se a servidores com carga horária diferenciada. A GECJ busca compensar o acúmulo de trabalho e responsabilidades, ao passo que a GATA visa equilibrar a remuneração de servidores com jornadas distintas.

No TJCE, os servidores contam com uma variedade de benefícios e gratificações, além do salário-base. Estes incluem vale-transporte, 13º salário, férias, auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-natalidade, auxílio-moradia, ajuda de custo, e outros. Outrossim, além de adicionais por especialização, há gratificações por desempenho, como a Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas (GAM) e a Gratificação de Estímulo à Interiorização (GEI).

No TJPA, os servidores têm direito a diversos benefícios e gratificações, além do salário-base. Destacam-se, entre eles, o auxílio-alimentação, adicional de qualificação (para oficiais de justiça avaliadores), e gratificações específicas para determinadas funções ou atividades. Além disso, há a possibilidade de progressão na carreira, com aumento salarial com base no tempo de serviço e titulação. Inclusive, em 2023 foi instituído no âmbito do TJPA

O Prêmio de Desempenho e Inovação (PDI), para, entre outros objetivos, conferir reconhecimento ao trabalho de magistrados(as) e servidores(as) das unidades com melhores índices de eficiência e produtividade no ano de referência. O POI compreende o Prêmio de Desempenho e Inovação Global (PDIGlobal); Prêmio de Desempenho de Inovação + (POI+) e o Prêmio de Inovação Pai D'Égua (TJPA, entrevista, 2025).

Do conjunto dos tribunais estudados, o PDI do TJPA destaca-se como o resultado mais relevante identificado, por ir além das práticas tradicionais de progressão e por constituir um modelo estruturado de remuneração variável. Trata-se de uma iniciativa que materializa a lógica de meritocracia e incentivo ao desempenho no âmbito do Poder Judiciário, ao mesmo tempo em que evidencia uma cultura institucional mais aberta à inovação e ao reconhecimento de práticas diferenciadas.

Noutro giro, além do salário-base, os servidores do TJMT também têm direito a diversos benefícios e gratificações, dentre os quais o auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-creche, auxílio-graduação e auxílio moradia. Ainda, existem benefícios como o auxílio-saúde suplementar e o reembolso de despesas com saúde.

No TJES, a GAJ se adiciona ao vencimento básico. Os servidores deste tribunal podem ter acesso a benefícios como auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-creche, entre outros. O TJES possui um cronograma específico para o pagamento dos servidores, que pode ser consultado no próprio portal do tribunal.

A estrutura remuneratória do funcionalismo público brasileiro constitui um sistema jurídico multiforme, no qual as gratificações e vantagens representam partes expressivas da remuneração na atividade funcional, além de componentes fundamentais para assegurar a dignidade financeira na inatividade. A divisão da estrutura remuneratória em múltiplas parcelas, em muitos casos, tem como finalidade contornar as limitações constitucionais que impedem a concessão de reajustes sucessivos ou decorrentes de equiparações remuneratórias. (Carvalho Filho, 2022).

Destaca-se que as gratificações de caráter permanente, uma vez cumpridos os requisitos legais, funcionais ou temporais estabelecidos, passam a integrar de modo definitivo a remuneração do servidor público. Tais vantagens possuem natureza permanente por se incorporarem automaticamente ao vencimento-base, configurando-se como modalidade integrante do conjunto remuneratório (Carvalho Filho, 2022).

Em contrapartida, as gratificações transitórias são parcelas remuneratórias vinculadas ao desempenho de funções específicas ou ao exercício de atividades em condições extraordinárias, cessando automaticamente com o desaparecimento dos pressupostos que justificaram sua concessão. Tais gratificações configuram incrementos patrimoniais de natureza condicionada, cuja fruição depende da manutenção das circunstâncias fáticas que justificaram a sua concessão (Mazza, 2022).

Abaixo, na Tabela 2, consta um paralelo entre as gratificações permanentes e

transitórias.

Tabela 2 - Distinções entre as gratificações dos servidores públicos

GRATIFICAÇÕES PERMANENTES	GRATIFICAÇÕES TRANSITÓRIAS
Gratificação por tempo de serviço	Gratificação por trabalho em condições insalubres ou perigosas.
Gratificação de função incorporada	Gratificação por serviço extraordinário.
Gratificação de desempenho instituída em caráter geral	Gratificação por exercício de função de confiança não incorporada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na legislação aplicável ao regime jurídico dos servidores públicos e na doutrina do Direito Administrativo.

Esses precedentes acentuam a necessidade de distinguir criteriosamente as gratificações associadas ao cargo efetivo daquelas que dependem da permanência em condição especial ou exercício de encargo temporário. Essa diferenciação evita a violação ao princípio da legalidade e preserva a coerência no cálculo dos proventos, sobretudo nas circunstâncias de aposentadoria sob o regime de paridade.

3.3 Domínio – remuneração e vencimentos

Este domínio analítico concentra-se na compreensão da estrutura de remuneração e vencimentos adotada pelos Tribunais de Justiça de médio porte, considerando a organização das carreiras, os padrões de cargos e a composição das parcelas remuneratórias dos servidores públicos. A análise buscou identificar como os vencimentos básicos são definidos, de que forma se articulam com gratificações e benefícios e quais critérios orientam os reajustes e progressões funcionais.

A definição desta categoria decorre da recorrência, nos questionários e documentos analisados, de referências à distinção entre vencimento-base, remuneração total e vantagens pecuniárias, bem como da necessidade de avaliar se tais estruturas incorporam elementos de gestão estratégica de pessoas ou permanecem ancoradas em modelos tradicionais.

A comparação entre os tribunais foi realizada a partir da análise de seus planos de cargos, carreiras e vencimentos, legislações estaduais e informações disponibilizadas em portais oficiais, considerando como critérios: a composição da remuneração, a previsibilidade dos reajustes, o respeito ao teto constitucional e a existência de distorções remuneratórias decorrentes de verbas indenizatórias ou vantagens eventuais.

3.3.1 Categoria – Remuneração

A categoria denominada “Remuneração” indica que a remuneração corresponde ao conjunto de valores recebidos pelo servidor público, abrangendo tanto os vencimentos quanto as demais vantagens de natureza pecuniária. Trata-se, assim, da soma das parcelas financeiras às quais o agente público faz jus em razão de sua condição funcional (Carvalho Filho, 2022). A remuneração no TJSC, por exemplo, inclui benefícios e gratificações e as informações constam na página deste tribunal.

O Estatuto dos Servidores Públicos do Estado de Goiás traz os conceitos de vencimento e remuneração, assim delineados:

Art. 141 – Vencimento é a retribuição paga ao funcionário pelo efetivo exercício de cargo público, correspondente ao padrão fixado em lei.

Art. 142 – Remuneração é o vencimento acrescido das vantagens de caráter permanente ou a ele incorporáveis, na forma prevista em lei.

Em relação à remuneração e vencimentos no TJES, os servidores recebem salários-base, além de gratificações e benefícios. O valor exato varia conforme o cargo e a posição na carreira.

A remuneração dos servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco varia conforme o cargo. O Tribunal também oferece benefícios como auxílio-alimentação, auxílio-transporte e auxílio-saúde, com recomposição inflacionária para esses benefícios. Além do salário base, os servidores podem receber valores adicionais referentes a progressão na carreira e outras vantagens (TJPE, entrevista, 2025).

As remunerações de magistrados e servidores são compostas por subsídio (se magistrado), vencimento básico (se servidor), bem como gratificações e adicionais, conforme legislação vigente e eventuais decisões judiciais individuais (Entrevista TJDFT).

A remuneração dos magistrados é regida pela Lei 14.520/2023, em conjunto com a Resolução STF 795/2023, bem como a Lei 13.094/2015. A remuneração de servidores é regida pela Lei 11.416/2006, com alteração dada pela Lei 14.523/2023 (TJDFT, entrevista, 2025).

Os valores são estabelecidos de acordo com a carreira, o cargo, a classe e o padrão dos cargos, dispostos na Tabela Salarial (TJPA, entrevista, 2025).

A remuneração no TJPA inclui benefícios e gratificações. Dentre os benefícios, estão: auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio saúde, auxílio doença; auxílio natalidade e auxílio funeral. Das gratificações fazem parte hora-extra, dedicação exclusiva, dedicação por

tempo integral, gratificação por participação em grupo de trabalho e por gabinete e plantão.

Os tribunais de Justiça do Rio Grande do Sul e de Rondônia lideraram a lista dos maiores salários pagos pelo Judiciário a magistrados em 2023, sendo os cem salários mais altos pagos pelas duas cortes totalizaram quase R\$ 38 milhões.

Dentre os agraciados com os maiores salários, 77 eram juízes ou desembargadores associados aos tribunais de Justiça desses Estados, com valores que variaram de aproximadamente R\$ 300 mil a quase R\$ 900 mil. Por sua vez, esses montantes ultrapassaram significativamente o teto constitucional, que é definido tendo como base os salários dos ministros do STF, que anteriormente à Lei 14.520/2023, era situado em cerca de R\$ 41 mil.

Nesse compasso, enquanto o Tribunal de Justiça de Rondônia desembolsou cerca de R\$ 15,5 milhões, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul efetuou pagamentos que totalizaram cerca de R\$ 12 milhões para 38 magistrados.

Outros tribunais de Justiça também pagaram altos salários aos seus magistrados, a exemplo dos tribunais de Minas Gerais, Pará, Tocantins e Rio de Janeiro, que igualmente remuneraram seus juízes e desembargadores com vencimentos expressivos. Diante da evidente incompatibilidade com a legislação atual, a questão dos salários excessivos chegou ao STF, onde o ministro André Mendonça suspendeu cinco leis do Estado de Goiás, leis essas que permitiam aos servidores públicos daquele Estado receber vencimentos acima do teto do funcionalismo público, o que suscitou uma intensa discussão sobre a adequação e a justiça nos salários do setor público.

Todavia, observa-se que, apesar da existência de planos estratégicos e de gestão de pessoas em diversos tribunais de médio porte, a institucionalização da remuneração estratégica ainda se encontra em um estágio incipiente. Importa destacar que há disparidades significativas de remuneração no Judiciário brasileiro, o que evidencia a urgência de uma revisão das práticas remuneratórias. Por exemplo, levantamento da Transparência Brasil revela que tribunais estaduais pagaram R\$ 4,5 bilhões acima do teto constitucional a juízes em 2023, indicando privilégios que reforçam desigualdades estruturais (Transparência Brasil, 2024). Além disso, Cavalcante e Carvalho (2021) demonstram que, historicamente, os salários de servidores do Judiciário superam de forma expressiva os de outros ramos do setor público, especialmente em carreiras estratégicas, o que aponta para uma concentração de renda e poder remuneratório fora do padrão de isonomia funcional.

Segundo o Poder Judiciário de Rondônia, os subsídios dos magistrados e magistradas respeitam o teto constitucional e as diferenças referem-se a direitos eventuais,

pessoais ou indenizações, pagamentos amparados por lei, sendo que essas informações podem ser consultadas no painel do CNJ.

Já o TJRS obedece assegura que o teto constitucional no pagamento do subsídio de seus magistrados e todo e qualquer pagamento adicional é submetido à apreciação do CNJ e que os valores apontados são provenientes do somatório do subsídio mensal e valores decorrentes de indenização de licenças-prêmio. A decisão de indenizar os valores foi devidamente submetida ao crivo do CNJ, que concluiu pela sua legalidade, lançando a devida autorização, para a antecipação das indenizações. Todavia, o fato é que não foram somente os magistrados constantes da lista que receberam em pecúnia o valor correspondente à licença especial, mas um total de 640 magistrados e 4.380 servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

Diante desses casos, O CNJ afirmou que a Resolução CNJ nº 102/2009 determina a transparência das informações sobre a remuneração dos magistrados nos sítios eletrônicos de cada tribunal. O pagamento dos subsídios mensais dos milhares de magistrados brasileiros é realizado em conformidade com diversas peculiaridades de cada caso, porém deve-se respeitar sempre o teto constitucional. Além disso, os pagamentos de verbas de outras naturezas, como férias acumuladas, indenizações e valores atrasados também integram a folha de pagamento por imperativo de transparência, mas não se confundem com o subsídio da magistratura.

Desde 2023, o Relatório Justiça em Números do CNJ está integralmente disponibilizado na versão *WEB*, com painel interativo, que permite a consulta dinâmica das informações de forma livre e customizada, com acesso à base de dados e em total conformidade com a política de dados abertos.

O CNJ informa que as informações disponibilizadas mantêm o histórico de consolidar dados dos 91 órgãos do Poder Judiciário, elencados no artigo 92 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, excluídos o STF e o CNJ, que possuem estatísticas à parte. Assim, o “Justiça em Números” inclui: os 27 Tribunais de Justiça Estaduais (TJs); os seis Tribunais Regionais Federais (TRFs); os 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs); os 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs); os três Tribunais de Justiça Militar Estaduais (TJMs); o Superior Tribunal de Justiça (STJ); o Tribunal Superior do Trabalho (TST); o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Superior Tribunal Militar (STM).

Na edição, conforme o CNJ, reforça-se a relevância da consolidada série Justiça em Números para oferecimento de transparência ativa e uma governança democrática e participativa em prol do cidadão, ao abordar de forma neutra e isonômica as principais

estatísticas do Poder Judiciário.

3.3.2 Categoria – Vencimentos

Esta categoria demonstra que, conforme a correta conceituação prevista no estatuto funcional federal (art. 40, Lei nº 8.112/90), vencimento é a retribuição pecuniária que o servidor percebe pelo exercício de seu cargo. Utiliza-se, na mesma perspectiva, o conceito de vencimento-base ou vencimento-padrão, entendido como a retribuição pecuniária diretamente vinculada ao cargo ocupado pelo servidor público, sendo previamente fixada em lei para cada cargo existente na estrutura administrativa (CARVALHO FILHO, 2022).

Os vencimentos nos Tribunais de Justiça do Brasil são regulamentados por leis e resoluções específicas de cada tribunal, com base no teto constitucional estabelecido pela Carta Magna. Essa regra impossibilita que os vencimentos dos servidores do Poder Judiciário transcendam o valor do teto, mesmo com vantagens e adicionais. A estrutura remuneratória dos tribunais brasileiros apresenta variações significativas, embora todos sigam o princípio constitucional de que o vencimento-base constitui a parcela fundamental da remuneração do servidor.

Os vencimentos no TJSC foram estabelecidos pela Lei Complementar estadual nº 90, de 1º de julho de 1993 e suas alterações. A folha de pagamento dos servidores do TJSC é composta das rubricas de ganho e de desconto. As rubricas são representadas por códigos e se referem a cada uma das possibilidades de ganho e desconto previstos na legislação. Possuem formas de cálculo próprias, conforme a previsão legal, e utilizam percentuais e níveis/referências da tabela de vencimentos dos servidores.

A tabela de vencimentos foi instituída pela Lei Complementar nº 90/1993 e está organizada em níveis e referências que correspondem a um coeficiente multiplicador do piso salarial do TJSC. São elas:

SDV, SAU, ANM e ANS: representam os níveis dos cargos efetivos;
DASI e DASU: representam os níveis dos cargos comissionados;
FG: representam os níveis das funções gratificadas; e
IG: é o índice utilizado para remuneração de atividades não incluídas nas atribuições dos cargos.

A tabela de vencimentos indica a estrutura salarial do Poder Judiciário de Santa Catarina. É constituída de coeficientes, dispostos em 12 (doze) níveis (verticais) e 10 (dez)

referências (horizontais) por nível, sendo que os valores de vencimento dos servidores são estabelecidos pela multiplicação dos coeficientes da tabela de vencimentos pelo piso salarial definido por Lei. O servidor tem direito a: adicional por tempo de serviço – triênio, alteração de dados bancários, consulta de vencimentos, cronograma da folha de pagamento, descontos facultativos, descontos obrigatórios, devolução de valores, gratificações, incorporação – VPNI, indenizações.

Art. 4º, X – Vencimento – valor pecuniário devido ao funcionário pelo exercício do cargo, correspondente ao padrão fixado em lei, desagregado de qualquer adicional ou vantagem. (TJGO)

Art. 4º, XI – Remuneração – vencimento acrescido das verbas permanentes e transitórias pagas ao servidor (TJGO)

O TJSC informa que as rubricas de ganho correspondem aos valores pagos no mês, cujo somatório representará o valor bruto da folha. Já as rubricas de desconto correspondem aos valores que serão descontados no mês e cujo somatório será deduzido do valor bruto, para se determinar o valor a ser pago (TJSC, 2025a; TJSC, 2025b, TJSC, 2025c).

No TJSC, o servidor tem direito a: abono natalino (13º), descontos legais, dúvidas gerais, promoções, gratificações transitórias, substituição, Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável, estagiários e residentes jurídicos, devolução de valores e pensões alimentares. Sublinhe-se que as vantagens pessoais são concedidas em razão de condições individuais do servidor, como tempo de serviço, qualificação acadêmica ou situações jurídicas consolidadas. Essas vantagens fundamentam-se em condições particulares de cada servidor, considerando elementos subjetivos relacionados ao seu percurso e desempenho na vida funcional (Di Pietro, 2023).

No TJGO, a carreira passou por uma reestruturação recente que ampliou gradualmente a Gratificação Judiciária (GJ), prevista para chegar a 100% do vencimento básico até 2025, reforçando o papel central do vencimento-base como fundamento para o cálculo das demais parcelas remuneratórias (TJGO, 2025). Esse acréscimo demonstra que parte substancial da remuneração do servidor está atrelada a vantagens específicas da carreira, evidenciando a dependência desses benefícios para a valorização da força de trabalho no tribunal.

No TJDF, a estrutura remuneratória apresenta elevado grau de transparência, com publicação detalhada dos vencimentos básicos e das remunerações de cargos efetivos, comissionados e funções de confiança na página oficial de “Estruturas Remuneratórias”, conforme determina o Anexo III da Resolução CNJ nº 102/2009 (TJDF, Estruturas

Remuneratórias). A legislação aplicável — especialmente a Lei 11.416/2006, que regulamenta a carreira dos servidores do Poder Judiciário da União, e a Lei 14.520/2023, referente à magistratura — consolida juridicamente a distinção entre vencimento-base, gratificações e demais parcelas permanentes, reforçando a natureza estruturada e legalmente padronizada da remuneração dos servidores do TJDFT.

No TJPE, os vencimentos são estruturados no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), organizado por classes e padrões, conforme suas tabelas oficiais (TJPE, PCCV). Análises sindicais apontam que gratificações anteriormente atreladas à produtividade foram, ao longo dos anos, incorporadas à remuneração fixa dos servidores, o que impacta diretamente a composição do vencimento e a lógica de progressão nas carreiras (SINDJUD-PE). Esse processo demonstra a tendência histórica de consolidação de vantagens transitórias como parcelas permanentes, modificando a estrutura salarial da instituição.

O TJMA também implementou mudanças recentes em sua política remuneratória. A Resolução nº 46/2025 aprovou uma nova tabela de vencimentos básicos para cargos efetivos, fundamentada no PCCV regido pela Lei 11.690/2022 (TJMA, 2025). Entre as mudanças, destaca-se a criação da Classe D e de novos padrões de vencimento, ações que visam ampliar as possibilidades de progressão e promoção dentro do quadro funcional, contribuindo para maior equidade e racionalidade na trajetória de carreira dos servidores.

O TJES possui estrutura remuneratória definida pela Lei Complementar estadual 46/1994 e suas alterações, com vencimentos-base fixados por níveis e referências. O TJES adota gratificações como Adicional de Qualificação, Função Gratificada (FG) e vantagens pessoais provenientes de decisões administrativas ou judiciais, formando uma composição complexa entre vencimento e parcelas acessórias (TJES, 2024).

3.3.3 Categoria – Reajuste de vencimentos nos tribunais

No TJSC, os reajustes são concedidos por meio de resolução, geralmente na data-base do mês de maio, e são discutidos pela alta administração do tribunal, considerando demandas apresentadas pelos servidores, pela Diretoria de Gestão de Pessoas e por órgãos de representação, como associações e sindicatos (TJSC, entrevista, 2025). Essa política institucional assegura que os ajustes salariais ocorram de forma organizada e equitativa, contemplando tanto a manutenção do poder aquisitivo quanto o planejamento estratégico de recursos humanos.

Recentemente, o TJSC aprovou a recomposição salarial dos servidores, refletindo um reajuste de 4,29% com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Essa recomposição foi formalmente aprovada pelo Órgão Especial do TJSC, mantendo a data-base em maio. Além disso, o tribunal encontra-se em processo de reestruturação da tabela de vencimentos, com objetivo de garantir um aumento linear de 2% entre as 20 novas referências de cada categoria, contemplando adicional de qualificação e ganho real. Alterações na remuneração costumam ser discutidas de forma contínua pela alta administração, podendo ser provocadas por demandas de servidores ou por órgãos de representação (TJSC, entrevista, 2025).

No TJDFT, a política institucional de reajuste também segue parâmetros formais, sendo os vencimentos de servidores e magistrados ajustados conforme as leis vigentes — Leis 14.520/2023 (magistrados) e 14.523/2023 (servidores) — garantindo que a recomposição salarial esteja regulamentada e em conformidade com normas legais e administrativas (TJDFT, entrevista, 2025). O tribunal implementou um reajuste escalonado, resultado de acordo entre o Governo e as categorias, com a primeira parcela paga em 2023, a segunda em julho de 2024 e a terceira em 2025, totalizando um aumento acumulado de 18%, de forma a atender às previsões orçamentárias e aos compromissos legais.

No TJPA, a política institucional estabelece que os reajustes devem ocorrer na data-base de maio de cada ano, sendo os aumentos definidos de acordo com a previsão orçamentária e financeira do tribunal (TJPA, entrevista, 2025). Essa abordagem assegura transparência e previsibilidade, integrando a recomposição salarial à gestão financeira e estratégica do órgão. Em 2025, o TJPA concedeu um reajuste de 6% aos seus servidores, com efeitos retroativos a 1º de maio, autorizado pela Presidência e publicado no Diário Oficial do Estado, por meio da Lei nº 11.053/2025.

No TJGO, a política institucional de recomposição salarial é formalizada por lei específica, garantindo que os reajustes estejam legalmente regulamentados e alinhados ao orçamento previsto para o exercício (TJGO, entrevista, 2025). Em 2025, os servidores receberam um aumento de 4,83% sobre vencimentos, proventos e pensões, com base no IPCA de 2024, já contemplando recursos previstos na lei orçamentária.

No TJPE, os reajustes são igualmente formalizados por lei estadual, mantendo periodicidade e previsibilidade, assegurando que as alterações na remuneração ocorram de forma planejada e institucionalizada. Em 2025, o tribunal concedeu reajuste salarial aos seus servidores, com efeitos financeiros a partir de 1º de maio, publicado na Lei Ordinária nº

18.868/2025. Nesse mesmo contexto, o TJPE anunciou concurso público para técnicos e analistas judiciários, estabelecendo remuneração inicial de R\$ 5.858,86 e R\$ 7.634,45, respectivamente.

Por fim, no TJMT, os reajustes seguem a política institucional definida por lei estadual, garantindo previsibilidade e legalidade. Em 2025, os servidores do Poder Judiciário estadual receberam aumento médio de 5%, com variação de 9% a 69% dependendo do cargo, incluindo aqueles sem acordos específicos, que tiveram reajustes de 9% em 2025 e mais 9% em 2026.

3.4 Domínio – remuneração estratégica nos tribunais de médio porte

A remuneração estratégica nos Tribunais de Médio Porte constitui um desafio relevante, uma vez que envolve não apenas a oferta de benefícios, mas também a adoção de políticas e práticas que incentivem o desempenho e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos. O modelo de remuneração adotado pela Administração Pública exerce influência direta sobre a motivação, engajamento e produtividade, podendo impactar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Assis; Teixeira Reis Neto, 2019; Franco *et al.*, 2017).

Observa-se que, embora alguns tribunais tenham formalizado a inclusão da remuneração estratégica em seus planejamentos estratégicos, a implementação de ações concretas ainda é incipiente na maioria dos casos. A análise das políticas adotadas revela uma variação significativa entre os Tribunais, refletindo diferenças na capacidade de gestão de pessoas e na prioridade dada ao tema.

A Tabela 3 apresenta um resumo das práticas e ações de remuneração estratégica em alguns Tribunais de Médio Porte analisados, indicando quais tribunais possuem medidas efetivas e quais ainda permanecem em fase de planejamento.

Tabela 3 - Tribunais de Médio Porte e ações de remuneração estratégica

TRIBUNAL	AÇÕES DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
TJCE	Plano Estratégico 2021–2030 inclui metas de desenvolvimento de servidores; ações concretas ainda não detalhadas.
TJDFT	Relatório de Gestão 2023 evidencia iniciativas de avaliação de desempenho e estímulos financeiros vinculados ao mérito.
TJES	Plano Estratégico 2021–2026 cita remuneração estratégica como prioridade; implementação prática ainda limitada.

TRIBUNAL	AÇÕES DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
TJGO	Gestão Estratégica do TJGO apresenta políticas de incentivo e capacitação, incluindo bonificação por desempenho.
TJMA	Aprovou novo PCCV (2022) com critérios de mérito e qualificação; implantou nova tabela de vencimentos em 2023 com progressão funcional revista.
TJMT	Relatório de Gestão de Pessoas 2023 indica programas de incentivo e premiações vinculadas a metas organizacionais.
TJPA	Plano Estratégico 2021–2026 menciona políticas de valorização e estímulos financeiros, porém com pouco detalhamento de ações concretas.
TJPE	Gestão Estratégica e Inovação inclui programas de capacitação e incentivo financeiro para servidores de alto desempenho.
TJSC	Gestão Estratégica do PJSC contempla iniciativas de avaliação de desempenho e programas de meritocracia.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir da análise documental de planos estratégicos, relatórios de gestão e informações públicas institucionais disponibilizadas pelos Tribunais de Justiça de médio porte, pelo CNJ e pelo DadosJusBr.

A remuneração estratégica no TJGO envolve um conjunto de medidas para atrair, motivar e reter servidores, com foco na valorização do desempenho e na eficiência do trabalho. Isso inclui salários-base, gratificações, auxílios e benefícios, além de adicionais por qualificação e capacitação.

Em termos gerais, a remuneração estratégica nos tribunais brasileiros abrange a análise e otimização da estrutura de salários e benefícios dos servidores, visando atrair, reter e motivar talentos, além de garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Para tanto, exige-se a revisão periódica de planos de cargos e salários, a avaliação de desempenho e a implementação de políticas de incentivo e reconhecimento

No TJGO, a remuneração estratégica é percebida como um conjunto de ações voltadas para a valorização do desempenho e a retenção de servidores qualificados. De acordo com a entrevista realizada (TJGO, 2025), o tribunal adota salários-base compatíveis com o mercado, gratificações funcionais, auxílios e benefícios diversos, além de adicionais por qualificação e capacitação. A mesma fonte destacou que:

A remuneração estratégica no TJGO busca alinhar os incentivos ao desempenho individual e coletivo, garantindo que servidores que se destacam em suas funções tenham reconhecimentos previstos, ainda que o modelo esteja em constante evolução” (TJGO, entrevista, 2025).

Além disso, o TJGO realiza ajustes periódicos nos vencimentos com base em indicadores econômicos, como o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), assegurando a manutenção do poder aquisitivo e a competitividade frente a outros órgãos públicos. Essa prática evidencia que o tribunal entende a remuneração não apenas como

obrigação legal, mas como instrumento estratégico capaz de impactar diretamente o engajamento e a eficiência organizacional.

Em comparação, os tribunais pesquisados apresentam experiências distintas de remuneração estratégica, destacando diferentes abordagens.

No TJSC os reajustes são concedidos via resolução na data-base de maio, com discussões conduzidas pela alta administração considerando demandas de servidores, da Diretoria de Gestão de Pessoas e de órgãos de representação, como associações e sindicatos. Conforme relatou o entrevistado:

As alterações na remuneração costumam ser discutidas pela alta administração, mas não temos acesso a todos os dados detalhados sobre essas negociações (TJSC, entrevista, 2025).

O TJSC também implementa gratificações por cooperação, remuneração de juízes leigos baseada em desempenho e benefícios como assistência médico-social e auxílio-alimentação, evidenciando um modelo de remuneração que combina compensação financeira e incentivos ao desempenho.

O TJDFT utiliza leis específicas para regulamentar reajustes de servidores e magistrados, garantindo conformidade legal e administrativa. O entrevistado afirmou:

Todos os reajustes seguem a legislação vigente, e há preocupação em assegurar que a política salarial esteja formalmente regulamentada, mesmo que a vinculação direta entre desempenho e remuneração ainda seja limitada” (TJDFT, entrevista, 2025).

Já o TJPA possui uma política institucional de reajuste estabelecida na data-base de maio, considerando a previsão orçamentária e financeira. O entrevistado relatou:

A proposta de remuneração estratégica foi muito bem recebida, com exceção de algumas manifestações sobre a aplicação da regra do efetivo exercício, mas não houve resistência institucional (TJPA, entrevista, 2025).

Essa política garante transparência e previsibilidade, integrando a recomposição salarial à gestão financeira e estratégica do tribunal.

Os tribunais como TJPE, TJMT e TJES adotam políticas de remuneração baseadas na legislação vigente, buscando atrair e reter talentos. No TJES, especificamente, a remuneração estratégica objetiva atrair e reter talentos, oferecendo um pagamento mais adequado e apropriado, em substituição à remuneração tradicional. Nessa estratégia são considerados diversos fatores para definir a remuneração, como, por exemplo, a complexidade

do cargo, a experiência do profissional e o desempenho individual.

A remuneração estratégica no TJES visa aumentar a competitividade do órgão no mercado de trabalho. Isso envolve a análise do mercado, compreensão das expectativas dos colaboradores, planejamento cuidadoso e desenvolvimento de programas de incentivo, o que significa alinhar a política de remuneração com a missão, visão e valores do tribunal, buscando atrair e reter profissionais qualificados, além de promover o engajamento e a produtividade.

A análise das práticas observadas evidencia que o TJGO pode se beneficiar de experiências de outros tribunais que já implementam políticas estruturadas de remuneração estratégica, como o TJSC e o TJES, especialmente na vinculação de gratificações e benefícios ao desempenho e à produtividade. Essas práticas destacam a importância de uma política institucional clara, capaz de transformar a remuneração em ferramenta de gestão estratégica, incentivando a motivação, o comprometimento e a retenção de servidores qualificados.

Em resumo, a pesquisa evidencia que, embora haja avanços importantes na implantação da remuneração estratégica nos tribunais de médio porte, a formalização de políticas ligadas ao desempenho e ao desenvolvimento profissional ainda apresenta oportunidades de aprimoramento, sobretudo no TJGO. A remuneração estratégica, portanto, deve ser compreendida não apenas como instrumento legal, mas como ferramenta de gestão capaz de alavancar resultados institucionais e fortalecer o engajamento dos servidores.

3.4.1 Categoria – Desafios da remuneração estratégica nos Tribunais de Médio Porte

Observa-se, nessa categoria, que os desafios relacionados à remuneração estratégica nos tribunais de médio porte estão associados, sobretudo, à necessidade de alinhar os sistemas de pagamento às metas organizacionais e à cultura institucional do serviço público. A ausência de garantias quanto ao recebimento de bônus e incentivos pode gerar insegurança e reduzir a motivação dos servidores, comprometendo a efetividade do modelo adotado. Estudos recentes indicam que tanto motivadores intrínsecos quanto extrínsecos influenciam o desempenho dos servidores públicos, e que a implementação de sistemas de remuneração variável enfrenta obstáculos e resultados heterogêneos sem uma base institucional robusta (Elamalki, Kaddar, Beniich, 2024; Guimarães e Marconi, 2024)

No caso do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), a gestão estratégica busca integrar o desempenho individual e coletivo aos objetivos institucionais, promovendo uma cultura voltada à eficiência, inovação e valorização do servidor. Segundo informações

disponibilizadas pelo próprio tribunal, a Secretaria de Gestão Estratégica coordena ações que relacionam a avaliação de desempenho e a gestão por resultados às políticas de valorização do quadro de pessoal, em consonância com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (TJGO, 2023). Contudo, embora o tribunal tenha avançado na estruturação de indicadores e metas institucionais, observa-se que a remuneração estratégica ainda não se encontra plenamente institucionalizada, permanecendo mais como uma diretriz de gestão do que como uma prática efetiva e consolidada.

Tal constatação é reforçada pela análise de outros tribunais pesquisados (TJSC, TJPA e TJDFT), que também demonstram esforços em direção à modernização das políticas de gestão de pessoas, mas com níveis distintos de implementação. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), por exemplo, revisa seu planejamento estratégico a cada seis anos, conforme determinação do CNJ, e adota políticas de capacitação e desenvolvimento de competências como forma de alinhar o desempenho dos servidores às metas organizacionais (TJSC, 2024). No entanto, o próprio tribunal reconhece que o processo de vinculação direta entre remuneração e resultados ainda é incipiente.

De modo semelhante, o Tribunal de Justiça do Pará (TJPA), em seu *Plano Estratégico 2021–2026*, aponta para a valorização do capital humano e o aprimoramento da gestão de desempenho, mas não apresenta medidas objetivas de remuneração variável vinculadas a metas (TJPA, 2021). Já o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) vem promovendo ajustes em seu sistema de gestão de pessoas, com foco em desempenho e produtividade, mas as políticas de incentivo financeiro permanecem em fase de discussão e planejamento (TJDFT, 2023).

Para o TJMT, um desafio da implementação da remuneração estratégica envolve a adoção de um sistema de pagamento que recompensa os servidores com base em metas e desempenho, visando maior eficiência e motivação. Isso difere da remuneração tradicional, que geralmente é baseada em tempo de serviço e cargos.

O TJMA, embora sem se referir à remuneração estratégica, definiu os critérios de implantação da tabela de vencimentos básicos dos cargos efetivos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Maranhão, constante do Anexo IV da Lei nº 11.690, de 11 de maio de 2022, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores e Servidoras do Poder Judiciário do Estado do Maranhão (PCCV). O PCCV é uma ferramenta de gestão de pessoas que prioriza a organização e estruturação das carreiras dentro de uma organização, seja ela pública ou privada. Esse Plano estabelece critérios para a progressão na carreira,

remuneração e desenvolvimento profissional dos servidores ou empregados.

A implementação da remuneração estratégica no TJES envolve o desafio de harmonizar os objetivos da organização com as recompensas oferecidas aos seus servidores no sentido de um maior engajamento e desempenho. Além do salário-base, esse sistema pode incluir bônus por resultados, participação nos lucros, gratificações por competências, entre outros.

A Tabela 4 resume as diretrizes, ações e status da implementação da remuneração estratégica nos tribunais de médio porte analisados. O status atribuído a cada tribunal na Tabela 4 foi definido a partir do grau de institucionalização das práticas relacionadas à remuneração estratégica, considerando a existência de normativos formais, programas permanentes, critérios objetivos de avaliação de desempenho e vinculação explícita entre resultados e incentivos financeiros. Assim, a classificação “Planejado” refere-se a iniciativas ainda restritas ao campo das diretrizes estratégicas ou do planejamento institucional; “Parcial” indica a presença de ações concretas ou programas específicos, ainda que não plenamente consolidados; e “Parcial/Em transição” corresponde a contextos em que há projetos estruturantes em curso ou processos de revisão normativa em andamento.

Tabela 4 - Diretrizes, ações e status sobre remuneração estratégica dos tribunais analisados

TRIBUNAL	DIRETRIZ / MENÇÃO À REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	AÇÕES CONCRETAS IDENTIFICADAS	STATUS
TJCE	Plano Estratégico 2021-2030	Metas de capacitação e meritocracia; sem bônus ou incentivo financeiro	Parcial
TJDFT	Relatório de Gestão 2023	Discussão sobre estímulos financeiros vinculados ao mérito	Planejado
TJES	Plano Estratégico 2021-2026	Prioridade à remuneração estratégica; implementação limitada	Parcial
TJGO	Plano Estratégico 2021-2026	Projeto de revisão da remuneração e valorização de servidores	Parcial/Em transição
TJMT	Plano Estratégico 2021-2026	Divulgação de ações estratégicas; portal de transparência com remuneração	Parcial
TJPA	Plano Estratégico 2021-2026	Valorização do capital humano; sem medidas objetivas de remuneração variável	Parcial
TJPE	Gestão Estratégica e Inovação	Incentivo financeiro e capacitação; sem documentação formalizada	Planejado
TJSC	Gestão Estratégica	Avaliação de desempenho e programas de meritocracia; vinculação limitada	Parcial
TJMA	PCCV – Lei nº 11.690/2022	Progressões funcionais e critérios de desenvolvimento; sem remuneração variável consolidada	Parcial

Fonte: Adaptada pela autora, 2025.

A remuneração estratégica permite um ajustamento das estratégias organizacionais

com a necessidade de valorização dos servidores, dando mobilidade aos processos gerenciais nas organizações. Por isso, também pode ser considerada como um diferencial competitivo para as organizações que adotam estes modelos de remunerações modernos.

No caso do TJGO, observa-se um potencial para o avanço nesse campo, uma vez que o tribunal dispõe de uma estrutura de governança estratégica consolidada e vem fortalecendo seus instrumentos de monitoramento de desempenho. Entretanto, para que a remuneração estratégica se torne um pilar institucional, é necessário maior integração entre as áreas de gestão de pessoas, planejamento e orçamento, além de políticas claras de avaliação de desempenho e transparência nos critérios de concessão de recompensas (TJGO, 2023).

Como visto ao longo desta dissertação, a remuneração estratégica focaliza competências, habilidades e responsabilidades dos funcionários, demonstrando que a consistência de um sistema de remuneração estratégica no setor público consiste na participação e envolvimento de diferentes setores e funcionários das organizações. O sucesso deste tipo de remuneração está, portanto, diretamente vinculado ao alcance de objetivos e resultados definidos pelas instituições juntamente com a satisfação dos funcionários sobre a percepção de um sistema de recompensa adequado e vantajoso.

Todavia, apesar da existência de planos estratégicos e de diretrizes voltadas à gestão de pessoas em diversos tribunais de médio porte, a institucionalização da remuneração estratégica ainda se encontra em estágio inicial. Nesse contexto, destaca-se o Prêmio de Desempenho e Inovação (PDI) do Tribunal de Justiça do Pará, que, embora não configure um sistema remuneratório plenamente consolidado, representa a iniciativa mais estruturada identificada na pesquisa. O PDI apresenta indicadores objetivos, critérios de avaliação vinculados à produtividade e mecanismos formais de premiação, situando o TJPA em um estágio intermediário de implementação, superior às experiências meramente planejadas observadas em outros tribunais. Assim, o programa do TJPA pode ser compreendido como uma iniciativa “piloto” nacional, demonstrando o potencial da remuneração estratégica para estimular eficiência institucional e promover cultura de inovação no setor público.

Em grande parte das cortes analisadas, as iniciativas permanecem restritas à formulação de diretrizes gerais ou à inclusão do tema em planos plurianuais, sem que haja mecanismos consolidados de avaliação de desempenho vinculados diretamente à remuneração dos servidores. Essa lacuna evidencia uma distância entre o discurso estratégico e a prática administrativa, o que limita o potencial transformador desse modelo de gestão.

Conforme discutido na literatura sobre gestão e incentivos no setor público, a

efetividade dos sistemas de remuneração estratégica está diretamente ligada à integração entre cultura organizacional, gestão de desempenho e políticas de reconhecimento. No contexto do Poder Judiciário, essa articulação ainda enfrenta desafios decorrentes da rigidez normativa, da carência de indicadores objetivos de mensuração de resultados e da necessidade de alinhamento entre os valores institucionais e as expectativas dos servidores. Estudos sobre distorções de incentivos ao desempenho no serviço público demonstram que a implementação de mecanismos remuneratórios vinculados a metas nem sempre produz os efeitos esperados na motivação e no engajamento dos servidores, o que reforça a importância de marcos institucionais robustos que garantam legitimidade e continuidade às práticas de remuneração estratégica nesse contexto (Corrêa al., 2020).

Além disso, a remuneração estratégica demanda um processo contínuo de monitoramento e revisão das metas organizacionais, algo que, conforme o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022), ainda está em processo de amadurecimento nos tribunais estaduais. Dessa forma, a institucionalização plena dessa política depende não apenas de iniciativas isoladas de gestão de pessoas, mas da incorporação efetiva da meritocracia e do reconhecimento de desempenho como pilares estruturantes da cultura organizacional do Poder Judiciário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objeto de pesquisa as práticas e ações acerca da remuneração estratégica em Tribunais de Médio Porte, com ênfase na análise comparativa com o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). O estudo buscou compreender como os tribunais estruturam políticas e mecanismos de incentivo que alinham a remuneração dos servidores ao desempenho e às metas institucionais, destacando a relevância da motivação, do engajamento e da valorização profissional para a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

O Capítulo 1 apresentou uma revisão teórica sobre a administração pública e seus sistemas de remuneração, destacando a evolução histórica do setor público brasileiro. Foram abordadas as fases patrimonialista, burocrática e gerencial da administração, além da influência da New Public Management (NPM) na modernização da gestão pública. Discutiu-se, ainda, o conceito de remuneração estratégica e sua transformação na administração pública, com destaque para a Emenda Constitucional nº 19/1998, que permitiu maior flexibilidade e autonomia na definição de políticas salariais. Também foram analisadas as políticas de recursos humanos, a gestão de pessoas e a política de cargos e salários no setor público, incluindo os desafios legais da irredutibilidade de vencimentos. Por fim, o capítulo abordou especificamente a remuneração estratégica no Poder Judiciário, destacando os atributos dos tribunais, as metas nacionais e a relação entre orçamento público e fixação da remuneração, além da importância da motivação e da gestão de desempenho para o alcance dos objetivos institucionais.

No Capítulo 2, a metodologia foi detalhada, indicando a natureza do estudo, as fontes de pesquisa utilizadas, a produção e análise dos dados, bem como a população-alvo da pesquisa, composta por tribunais de médio porte e gestores do TJGO. Foram utilizados dados documentais de planos estratégicos, relatórios de gestão e legislação pertinente, permitindo uma análise comparativa consistente.

O Capítulo 3 apresentou os resultados da pesquisa, organizados em diferentes domínios e categorias. A análise das informações disponíveis na Plataforma DadosjusBr e nos relatórios institucionais permitiu verificar a estrutura e os desafios da remuneração nos tribunais de médio porte. No domínio de benefícios e gratificações, observou-se que há variação significativa nas práticas adotadas, com alguns tribunais oferecendo incentivos financeiros e programas de capacitação, enquanto outros ainda apresentam ações incipientes ou restritas a diretrizes estratégicas. No domínio de remuneração e vencimentos, constatou-se que, embora existam políticas de reajuste e progressão, a vinculação direta da remuneração ao desempenho

ainda é limitada.

Em relação ao domínio de remuneração estratégica, a análise revelou que, apesar de alguns tribunais terem incluído a remuneração estratégica em seus planos institucionais, a implementação prática ainda enfrenta desafios significativos para a implementação de fato de políticas que contemplem a remuneração estratégica. Entre os principais entraves, destacam-se a necessidade de integrar áreas de planejamento, orçamento e gestão de pessoas, estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho e garantir transparência na concessão de incentivos. Especificamente, no TJGO, observou-se que a estrutura de governança estratégica e os instrumentos de monitoramento apresentam potencial para avançar na institucionalização da remuneração estratégica, mas ainda é necessário consolidar práticas de incentivo financeiro vinculadas a metas e resultados.

Ao longo da análise comparativa, foi possível identificar que outros tribunais de médio porte, como TJSC, TJDFT, TJPA, TJES, TJCE, TJMT, TJPE e TJMA, apresentam níveis distintos de maturidade na implementação da remuneração estratégica. O status atribuído — planejado, parcial ou em transição — reflete a percepção sobre o estágio de desenvolvimento das práticas, considerando a existência de diretrizes formais, ações implementadas e evidências de consolidação prática. Alguns tribunais realizam ações concretas de capacitação e bonificação por desempenho, enquanto outros mantêm a remuneração estratégica apenas como diretriz ou inclusão em planos estratégicos sem execução prática. Nesse contexto, o destaque dado ao Prêmio de Desempenho e Inovação (PDI) do TJPA evidencia a maior consistência observada em termos de planejamento e execução, mesmo que a institucionalização plena ainda não tenha sido alcançada.

No cumprimento do objetivo geral, foi possível apresentar um diagnóstico abrangente sobre o estado da remuneração estratégica nos tribunais de médio porte e realizar uma análise comparativa com o TJGO. Em relação aos objetivos específicos, o estudo evidenciou que:

Há diversidade na adoção de estratégias de remuneração, com algumas instituições em fase de planejamento e outras iniciando ações efetivas; contudo, tais ações permanecem incipientes e, em muitos casos, restritas a ajustes tradicionais de carreira, não configurando ainda políticas estruturadas de remuneração estratégica. Entre todas as iniciativas identificadas, destaca-se novamente o Prêmio de Desempenho e Inovação (PDI) do TJPA, que se apresenta como o modelo mais avançado em termos de planejamento e execução, ao vincular reconhecimento institucional a indicadores de desempenho, inovação e resultados concretos.

Embora ainda recente, o PDI evidencia um potencial caminho para que outros tribunais evoluam de propostas formais para práticas efetivas de valorização baseada em mérito e produtividade, rompendo com a predominância histórica de mecanismos remuneratórios pouco alinhados ao desempenho organizacional.

Gestores identificam desafios na mensuração de desempenho, transparência e equidade na concessão de recompensas;

No TJGO, os entraves incluem a integração entre áreas, a consolidação de políticas de avaliação de desempenho e a necessidade de critérios claros para reconhecimento de mérito.

Dessa forma, conclui-se que a remuneração estratégica no setor público ainda enfrenta limitações estruturais, normativas e culturais, o que dificulta a sua plena institucionalização e a transformação da gestão de pessoas em um instrumento de valorização e motivação efetiva. Para o TJGO, apesar dos avanços em governança estratégica e monitoramento de indicadores, há oportunidades de consolidar práticas que tornem a remuneração estratégica um pilar sólido da administração judiciária.

Apesar das contribuições apresentadas, esta pesquisa possui limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, ao concentrar-se exclusivamente em tribunais estaduais de médio porte, o estudo não abrange a totalidade da diversidade estrutural, administrativa e remuneratória existente no Poder Judiciário brasileiro, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, nem todos os tribunais convidados responderam integralmente ao questionário, o que reduziu a amplitude comparativa e, em certa medida, limitou a profundidade das análises entre diferentes realidades institucionais. Também se observa que parte das informações disponíveis depende de transparência ativa e documentação pública, que variam significativamente entre os tribunais, podendo gerar lacunas ou assimetrias nos dados coletados. Assim, as conclusões devem ser interpretadas à luz dessas limitações, reforçando a necessidade de investigações complementares que ampliem o escopo institucional, aprimorem a coleta de dados e aprofundem a análise sobre práticas de gestão de pessoas e remuneração estratégica no Judiciário brasileiro.

Por fim, este estudo aponta para a necessidade de novas pesquisas que explorem, de forma aprofundada, a percepção dos servidores sobre os efeitos das políticas de remuneração estratégica no desempenho e na motivação, a eficácia de diferentes modelos de bonificação, a relação entre metas institucionais e recompensas individuais, bem como a comparação com tribunais de maior porte e outros órgãos públicos. Tais pesquisas poderiam fornecer subsídios para aprimorar a gestão estratégica de pessoas no Judiciário e fortalecer a adoção de políticas

que conciliem eficiência institucional e valorização do servidor público.

Estudos futuros poderiam se concentrar em: 1) Descrição e análise do programa de remuneração estratégica identificado no TJPA, que se destaca como uma iniciativa mais estruturada e potencialmente eficaz entre os tribunais de médio porte, permitindo compreender seus mecanismos internos, resultados e possibilidade de replicabilidade em outras instituições. 2) análise dos desafios relacionados a implementação dessas políticas em casos específicos ou tribunais específicos, identificando barreiras institucionais, culturais, administrativas e orçamentárias que influenciam a adoção dessas práticas. A ampliação desses tópicos contribuiria para a consolidação de um campo de estudo ainda incipiente, oferecendo evidências mais robustas para orientar a formulação de políticas de gestão de pessoas no Poder Judiciário brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. C. de. Neoliberalismo e gerencialismo na administração pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/ric/article/view/86152>. Acesso em: 28 out. 2025.
- ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado brasileiro. **Gestão.Org**, v. 17, n. 2, p. 101-115, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21824>.
- BALTAR NETO, Fernando Ferreira; TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Direito Administrativo**. 10. ed. atual. e aum. Salvador: Editora JusPODIVM, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum 2020.
- BERTOCINI, Mateus; PRESENTE, Vinícius Rafael. As alterações dos modelos de gestão estatal e uma proposta de conceituação de governança da Administração Pública, Curitiba, PR. **Revista Sequência**. Publicado em novembro de 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/rXgPSFSLCFHhz8z5YkQgydS/>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- BRAGA F. de J. L.; CORDEIRO, M. P.; RIBEIRO, M. A. Relação entre servidores/as contratados/as e concursados/as em serviços da assistência social: impactos sobre o trabalho. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 1-24, ago. 2021. DOI: 10.36298/gerais202114e16727. Disponível em <http://dx.doi.org/10.36298/gerais202114e16727>. Acesso em: 2 ago. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Planejamento Estratégico 2021–2026**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/planejamento-estrategico-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 28 out. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 11 jul. 2024.
- BRASIL. Estado do Pará. **Lei nº 10.300, de 20 de março de 2023**. Institui o Prêmio de Desempenho e Inovação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará. Disponível em: <https://www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/alerta-legislativo/LO10300.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2025.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito

Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 5 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 5 ago. 2024.

BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional nº 32, de 3 de setembro de 2020** [PEC 32] (2020). Brasília: Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>. Acesso em: 16 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Portaria nº 1217/2025-GP**. Regulamenta o PDI no TJPA. Disponível em: https://atom-app.tjpa.jus.br/uploads/.../DJ8030_2025-DISPONIBILIZADO.pdf. Acesso em: 26 fev. 2025

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 73 (Especial 85 Anos), p. 53–87, nov. 2022. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8722>. Acesso em: 4 jul. 2024.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: percepções de gestores e funcionários em uma autarquia federal. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 22 nov. 2025.

CARVALHO, M. **Manual de direito administrativo**. Salvador: JusPodivm, 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CAVALCANTE, Paulino; CARVALHO, Marília de. Efficiency, merit and privilege: public administration reforms in Brazil and Turkey. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 200-231, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6275/1/3302-Texto%20do%20Artigo-17809-1-10-20210331.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2025.

CELESTE, Rafael. **A precarização nas relações de trabalho no setor público**. Orientador: Profa. Dra. Luana Renostro Heinen. 2021. 89 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231187>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho**: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29537>. Acesso em: 2 ago. 2024.

CORRÊA, I; CAMÕES, M; MEYER-SÄHLING, J; MIKKELSON, K e SCHUSTER, C. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Publicado em setembro de 2020. Disponível em: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10131005/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

COSTA, J. S. *et al.* Heterogeneidade do diferencial salarial público-privado. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, Brasília, v. 68, p. 3-18, abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3ImAEHr>. Acesso em: 1 out. 2024.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J. D.; SILVA, S. L. P. **Determinantes da gestão de custos nas micro e pequenas empresas**. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/2764747111212022038>. Acesso em: 29 ago. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 2 ago. 2024.

DIDIER JR., Fredie. **Cooperação judiciária nacional**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2021.

DRUCK, Graça. O Estado neoliberal no Brasil: a ideologia do empreendedorismo e o fim dos servidores públicos. Contemporânea: **Revista de Sociologia da UFSCar**, São Carlos, ano 3, v. 11, p. 821-844, 2021. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/1067/47>. Acesso em: 28 ago. 2024.

ELAMALKI, Driss; KADDAR, Abdelilah; BENIICH, Nadia. Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. **Future Business Journal**, v. 10, art. 53, 2024. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-024-00342-4?utm_source. Acesso em: 23 dez. 2025.

FERIGATO, E. E.; ROSINI, A. M. (2021). Planejamento Estratégico Na Gestão De Pessoas: Um Estudo de Caso. **Revista Inteligência Competitiva**, 11, p. e0384. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v11i.384>. Acesso em: 29 ago. 2024.

FRANCO, F. V.; TEIXEIRA REIS NETO, M.; MOREIRA DA COSTA JÚNIOR, A. C.; BHERING HORTA, G. H. **Remuneração estratégica na administração pública**. Caderno de Administração, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/31839>. Acesso em: 18 out. 2025.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2020.

GALLI, L.; ARROYO, C.S.; PRATES, G.A.; GARCIA, S.F.A.; CAMINHAS, A.M.T. Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47026- 47041, 2021.

GEDIEL, José Antônio Peres; MELLO, Lawrence Estivalet de; BARBOSA, Fernando Cesar Mendes. Do serviço ao trabalho público: forma contratual e assédio moral

institucional. In: CARDOSO JR, José Celso; SILVA, Frederico A. Barbosa da; AGUIAR, Monique Florencio de; SANDIM, Tatiana Lemos. **Assédio Institucional no Brasil: Avanço do Autoritarismo e Desconstrução do Estado**. Brasília: EDUEPB, 2022. cap. Capítulo 12, p. 484-516. Disponível em: https://ppgd.ufba.br/sites/ppgd.ufba.br/files/afipea_livro_assedio_pdf.pdf. Acesso em: 28 ago. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2021.

GONÇALVES, Francysco Pablo Feitosa. A Estabilidade na Administração Pública brasileira: sobre suas representações sociais a (im) possibilidade de demitir servidores públicos. **Rev. Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v. 281, n. 1, p. 145-184, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/85656>. Acesso em: 30 ago. 2024.

GUIMARÃES, Silvio Campos; MARCONI, Nelson. O impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4991/pdf>. Acesso em: 23 dez. 2025.

HEINZMANN, Lúcia Maria; ISIDOR, Benile. Ambiente Organizacional: um estudo em um órgão público. In: **Senhoras**, Elói Martins (Org.) Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3, Ponta Grossa, Atena, 2021.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>. Acesso em: 23 dez. 2025.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estudo analisa desigualdades salariais no funcionalismo público brasileiro**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/2006-estudo-analisa-desigualdades-salariais-no-funcionalismo-publico-brasileiro>. Acesso em: 23 out. 2025.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2023. E-book.

KARAM, Andrea Maria Sobreira; SILVA, Clarissa Sampaio. Administração Pública gerencial e o princípio democrático: implicações e desafios. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife (RAFDR)**, [S. l.], v. 91, n. 1, p. 162–181, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ACADEMICA/article/view/243956>. Acesso em: 11 jul. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; ROCHA FILHO, Jorge Luiz. **Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: A necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas**. Revista de Direito da Administração Pública. Rio de Janeiro, 2020.

LOPEZ, F.; CARDOSO JÚNIOR, J. C. **Por uma reforma administrativa, republicana e desenvolvimentista**: a verdade sobre os números do emprego público e o diferencial de remunerações frente ao setor privado no Brasil. Brasília: Afipea, 2020. (Nota Técnica Afipea, n. 6).

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. Articulação administrativa: por uma reforma cultural da administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, [s.l.], v. 280, n. 2, p. 201-225, 2021. Disponível em: [10.12660/rda.v280.2021.8495](https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/84495). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/84495>. Acesso em: 11 jul. 2024.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R. (2022). Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana**, 14(2), 121-138. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MARANHÃO. **Lei nº 11.690, de 11 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Maranhão. São Luís, 2022. Disponível em: <https://tjma.jus.br/legislacao/lei-11690-2022>. Acesso em: 28 out. 2025.

MARCHIORI, D. M.; RODRIGUES, R. G.; MAINARDES, E. W.; POPADIUK, S. (2023). O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: evidências do setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, 57(2), e2022-0221. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e449974364, 21 maio 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>. Acesso em: 3 ago. 2024.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 8, p. 56419-56441, 2022. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n8-105>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. Teoria geral dos sistemas: o que é e como funciona? **Gen. Negócios & Gestão**, novembro 2020. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/teoria-geral-dos-sistemas>. Aceso em: 14 mar. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2020.

MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. Id Online **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 154, n. 53, p. 890-912, 2020.

MODESTO, Paulo. Estágio Probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, nº. 12, março, 2002.

MIRANDA, M. V. V. J.; GONÇALVES, J. R.; COSTA, D. da. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus**, Brasília, p. 20, 13 out. 2020. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/244>. Acesso em: 12 jul. 2024.

NAKAMURA, L. M.; VAZ, D. V. **Quão heterogêneo é o setor público no Brasil?** Uma análise das diferenças salariais entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. *Administração Pública e Gestão Social*, 9 set. 2020.

NASCIMENTO ARAÚJO, Maria Rosicleide, *et al.* A eficácia Da gestão Fiscal Em Escala Subnacional No Brasil. **Revista Brasileira De Desenvolvimento Regional**, vol. 9, nº 3, outubro de 2021, p. 59-88, doi:10.7867/2317-5443.2021v9n3p59-88. Acesso em: 28 ago. 2024.

NASCIMENTO, D. A.; JÚNIOR, E. de S. G.; MOREIRA, A. M.; OLIVEIRA, A. J. F. Análise do plano de cargos e salários na área da saúde no setor público no Estado de Minas Gerais. Analysis of health and position plan in the health area in the public sector in the State of Minas Gerais. **Brazilian Journal of Development**. [S. l.], v. 7, n. 1, p. 1369–1384, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22664>. Acesso em: 15 jul. 2024.

NUNES, W.; TELES, J. A elite salarial do funcionalismo público federal: sugestões para uma reforma administrativa mais eficiente. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, p. 1-24, 2021.

NUNES, Ana L. P. F.; MARTINS, Gabriella G.; MENDONÇA, Jéssica M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. Id on line: **Revista de psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco, v. 15, n. 58, p. 391-409, dez. 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335/5213>. Acesso em: 21 mai. 2024.

OLIVEIRA BORBA, L. L.; YOSHIDA, M. R. F.; AMARAL DE OLIVEIRA, R. Gestão judicial de alto desempenho: um estudo de caso com perspectiva de gênero e raça. **Revista CNJ**, v. 6, n. esp., p. 191-202, 2022.

ORRILLO, Y. A. D.; FIGUEIREDO, G. DE O.. Neoliberalismo e gerencialismo: impactos no trabalho, formação e subjetividade de agentes comunitários de saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 22, p. e02802257, 2024.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba/SP: Ed. Foco, 2021.

PASSOS, A. dos; MENECHINI, E. M. P.; LANA, J.; MARCON, R. O caso do caso: a redação e a aplicação do método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, pág. e220045, 3 de março de 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220045>. Acesso em: 29 ago. 2024.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques.; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. **Movimentos pós-nova gestão pública**: o novo serviço público. *Lex Humana* [s. l.], v. 12, n. 1, p. 69–85,

2020. ISSN 2175-0947. Disponível em:

<https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>. Acesso em: 15 ago. 2024.

QUEIROZ, F.R de *et al.* Análise da motivação dos profissionais em uma empresa de tecnologia. **Repositório Institucional UFSC**, 2022.

ROBBINS, Stephen. P.; JUDGE, Timothy. **Comportamento Organizacional**. Trad. Cristina Yamagami. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020. 823 p.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1–17, 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.83110. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>. Acesso em: 3 ago. 2024.

SALDÍVAR, Ana Karen Espinoza. MOCTEZUMA, Juan Alfonso Toscano. **Salario emocional**: uma solución alternativa para lamejoradel rendimento laboral. Disponível em: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>. Acesso: 30 set. 2024.

SANTOS. M. A.; NASCIMENTO, G. N. L. **Metodologia científica**: a pesquisa como compreensão da realidade. Palmas, TO: Programa de Mestrado em Ciências da Saúde, 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, mar. 2009.

SECCHI, L. *et al.* **Reforma Administrativa no Brasil**: Passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 26, n. 83, 2021.

SILVA, Marco Eduardo Chaves. A possibilidade de mitigar a garantia constitucional da vitaliciedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.8.n.02.fev. 2022. ISSN – 2675 – 3375.

SINDJU-PA. **Sindju pede alteração na lei do Prêmio de Desempenho e Inovação do TJPA para inclusão de servidores afastados por motivos legais**. 2024. Disponível em: <https://sindju.org.br/sindju-pede-alteracao-na-lei-do-premio-de-desempenho-e-inovacao-do-tjpa-para-inclusao-de-servidores-afastados-por-motivos-legais/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

SOARES, S de J. Pesquisa científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1–13, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Acesso em: 4 out. 2024.

SOUZA, Elias Siqueira de. **A importância do sistema de remuneração na gestão de RH**. 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-sistema-de-remunera-259-o-na-gest-259-o-de-rh/>. Acesso em: 31 ago. 2024.

TRANSPARÊNCIA BRASIL. **Tribunais de Justiça estaduais e do DF pagaram R\$ 4,5 bilhões acima do teto a juízes e desembargadores em 2023**. DadosJusBr / Transparência

Brasil, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.transparencia.org.br/noticias/dadosjusbr-tjes-pagaram-r-45-bilhoes-acima-do-teto-a-juizes-e-desembargadores-em-2023/>. Acesso em: 22 nov. 2025

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Plano Estratégico 2021–2030**. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Relatório de Gestão 2023**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJES – Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. **Plano Estratégico 2021–2026**. Vitória, 2023. Disponível em: <https://www.tjes.jus.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Gestão Estratégica do TJGO**. Goiânia, 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/gestao-estrategica>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJMT – Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso. **Relatório de Gestão de Pessoas 2023**. Cuiabá, 2023. Disponível em: <https://www.tjmt.jus.br/>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Plano Estratégico 2021–2026**. Belém, 2021. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco. **Gestão Estratégica e Inovação**. Recife, 2023. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/gestao-estrategica>. Acesso em: 28 out. 2025.

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão Estratégica do PJSC**. Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/gestao-estrategica>. Acesso em: 28 out. 2025.

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos; TORRES, Arthur José Pavan. Salário emocional: uma ferramenta capaz de acompanhar as mudanças impostas pela nova realidade corporativa? **Rev. Trib. Trab.** 2. Reg., São Paulo, v. 15, n. 29, p. 137-150, jan./jun. 2023.

VIEIRA JÚNIOR, R. J. A.; TELES, C. S. **Reforma Administrativa**: Aspectos jurídico-constitucionais da PEC nº 32, de 2020. Brasília: Núcleos de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado. 2021. (Boletim Legislativo nº 92, de 2021). Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/589898/Boletim_legislativo_92-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 3 set. 2024.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 73, p. 8-25, julho de 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7437>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ZONATTO, V. C. da S; GONÇALVES, M.; SILVA, A.; MICHELS, A. (2021). Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, 11(2), 99-119.

