

MEMORIAL - NOVO PLANO DE CARGOS

Gestão da carreira e prestação jurisdicional

*Às Excelentíssimas Desembargadoras e aos Excelentíssimos Desembargadores
do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia*

Introdução

Entre uma decisão judicial e sua efetivação, há um trabalho que exige conhecimento técnico, coordenação e continuidade. É nessa relação entre a atuação das equipes e a resposta entregue à população que se insere a proposta de Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos apresentada por SINTAJ, ASSETBA e AOJUS. Seu eixo é aproximar o desenvolvimento profissional dos servidores das necessidades do Tribunal e da população, articulando planejamento da carreira, capacitação, informação para a gestão e reconhecimento por resultados.

A divulgação institucional do Relatório Justiça em Números 2026, referente a 2025, registra 279 baixas processuais por servidor da área judiciária do TJBA. Essa produção resulta do trabalho conjunto de magistrados, servidores e gestão. A discussão da carreira parte de uma capacidade de entrega já demonstrada e examina como melhorá-la, aproveitar o conhecimento existente e enfrentar dificuldades que ainda limitam o funcionamento das unidades.

Além disso, quanto à dimensão remuneratória da proposta, as entidades buscam apenas reaproximar seu poder de compra do valor histórico que vem sendo corroído pela inflação, e não um aumento salarial. O objeto deste memorial, assim, é demonstrar a relação entre uma melhor organização da carreira, a modernização dos processos de gestão e a consequente excelência na prestação de serviços do Tribunal.

Conhecimento aplicado e melhoria contínua dos serviços

A progressão funcional proposta associa de forma mais estruturada a evolução na carreira à capacitação e ao bom desempenho do servidor. O aprendizado deixa de ser tratado apenas como obtenção de certificados e se conecta aos procedimentos, sistemas e responsabilidades do cotidiano. Em Santa Catarina, por exemplo, a promoção por aperfeiçoamento também relaciona formação pertinente à atuação profissional e avaliação satisfatória. Embora adote regras próprias, a mágica está no vínculo entre desenvolvimento na carreira e preparação para melhor execução do trabalho.

Com a participação de servidores experientes e a coordenação preferencial da UNICORP, o conhecimento produzido nas unidades pode ser identificado, validado e transformado em orientação acessível a outras equipes. Uma solução que reduz devoluções, organiza o cumprimento de decisões ou facilita o atendimento pode alimentar cursos, modelos de atos e referências de procedimento. O benefício esperado é aproveitar institucionalmente as experiências de trabalho, em vez de depender apenas de sua transmissão informal.

O processo não termina na divulgação de uma prática. Acompanhá-la em outras unidades permite verificar seus resultados, ajustar o que não funciona e incorporar novos aperfeiçoamentos. Forma-se, assim, uma dinâmica de identificar, testar, disseminar e revisar soluções, respeitando as particularidades de cada serviço. Esse método pode alcançar também áreas administrativas: o conhecimento acumulado deixa de ficar restrito à equipe que o produziu e passa a subsidiar mudanças em outros contextos.

A clareza das atribuições dos cargos e especialidades e a preparação específica das lideranças complementam a disseminação das melhores práticas. A Administração passa a dispor de referências para relacionar responsabilidades, competências e necessidades de formação, enquanto os gestores recebem preparação para coordenar pessoas e processos. O efeito pretendido é reduzir retrabalho, dar maior consistência aos atos e aproveitar melhor a qualificação existente, sem confundir o domínio de uma tarefa com a preparação para dirigir uma equipe.

Informações para decisões de gestão

A avaliação de desempenho integra esse processo ao considerar a complexidade do trabalho, as características das entregas e o contexto das unidades, em lugar de utilizar apenas a quantidade de atos. Duas tarefas podem produzir o mesmo número de registros e exigir tempos e responsabilidades distintos. O trabalho no Tribunal é especializado e altamente intelectual, não devendo ser medido por meio de atos simples. O Rio de Janeiro já utiliza ponderação por complexidade, referência que ilustra que essa diferenciação tem valor.

Para a Administração, a utilidade desses registros vai além da avaliação individual. Reunidos de forma consistente, objetiva e auditável, eles podem subsidiar decisões estratégicas sobre distribuição de trabalho, capacitação, revisão de procedimentos e investimentos. Uma dificuldade recorrente pode decorrer de preparação insuficiente, demanda desproporcional, falha do sistema ou organização inadequada do fluxo. Distinguir essas hipóteses permite orientar a intervenção para o problema identificado, em vez de responder a todas elas com a mesma cobrança por produção.

Essa base abre espaço para ampliar o uso de painéis de análise de dados, conhecidos como BI, e para aplicações de inteligência artificial que auxiliem a identificar padrões, localizar pontos de retenção dos processos e comparar resultados de intervenções. Somando-se a qualidade dos dados, a consideração do contexto e a proteção das informações à supervisão humana, decisões fundamentadas e com alto valor estratégico podem ser tomadas com grande facilidade.

A avaliação também pode indicar práticas que merecem ser compartilhadas e necessidades que devem orientar a formação. Quando aponta desempenho insuficiente, o acompanhamento e as ações de desenvolvimento previstos permitem investigar as condições de trabalho e construir respostas específicas. Informação, capacitação e revisão de processos passam a se alimentar mutuamente: a gestão identifica onde intervir e acompanha se a providência adotada produziu a melhoria pretendida.

Carreira previsível e planejamento da Administração

A previsibilidade do crescimento vegetativo da folha é uma das questões centrais da proposta. Uma trajetória funcional com parâmetros claros de evolução permite projetar quando e em que condições ocorrerão as movimentações, estimar seus efeitos e antecipar compromissos. A finalidade é reduzir a incerteza sobre o ritmo de desenvolvimento na carreira e oferecer uma base mais consistente para o planejamento dos exercícios seguintes.

Essa previsibilidade não se confunde com congelamento da folha ou redução automática de despesas. Seu alcance administrativo está na possibilidade de trabalhar com cenários de evolução, organizar prioridades e compatibilizar compromissos de pessoal com as demais necessidades do Tribunal. Ao associar o avanço à capacitação e ao bom desempenho, a proposta procura relacionar a evolução da despesa ao desenvolvimento da capacidade técnica que sustenta o serviço.

Desempenho, arrecadação e condições de trabalho

O reconhecimento por desempenho acrescenta um incentivo à melhoria do trabalho durante toda a trajetória funcional, inclusive depois do alcance do topo da carreira. No Ceará, a Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas constitui uma experiência de associação entre incentivo e resultados.

Na proposta baiana, a vinculação percentual do Fundo de Desempenho Institucional (FDI) à arrecadação própria estabelece uma relação direta entre a expansão dessa receita e os recursos destinados ao bônus. A parcela do fundo proveniente dessa vinculação acompanha proporcionalmente a base de arrecadação, relação que um valor nominal fixo não preserva automaticamente. O incentivo pretendido decorre da percepção de que o resultado coletivo repercute de maneira verificável nos recursos disponíveis para reconhecimento, ainda que a participação individual permaneça sujeita à avaliação e às regras de distribuição.

Essa relação procura aproximar o interesse da Administração em preservar receitas legalmente devidas do interesse dos servidores no resultado institucional. Como a elegibilidade ao bônus depende do desempenho, e não da arrecadação da unidade de lotação, o modelo também alcança atividades que não geram receitas. O cuidado com as custas deve conviver com o respeito às gratuidades e isenções e com a qualidade dos demais serviços, sem transformar arrecadação em medida única de contribuição.

O próprio TJBA oferece uma experiência concreta dessa relação entre organização do trabalho e recuperação de receitas. No primeiro semestre de 2025, cinco unidades participantes do Arquivamento Responsável registraram aumento de 49% na arrecadação de custas remanescentes, em comparação com o mesmo período de 2024. No mesmo conjunto, as baixas processuais passaram de 9.160 para 13.760. Os dados mostram resultados simultâneos de arrecadação e movimentação processual nessas unidades.

A hipótese verificada é que o vínculo percentual contribuirá para incorporar esse cuidado à rotina, para além da mobilização em torno de um projeto. Formação, procedimentos definidos

e percepção do retorno coletivo seriam os meios para sustentar essa continuidade. Dessa forma, o incremento de receita compensará, em muito, o custo do incentivo.

A parcela adicional que permanecer disponível ao Tribunal, observadas as vinculações e autorizações orçamentárias, poderá, dentre outros usos, apoiar melhorias em sistemas de informação, computadores, mobiliário e fóruns. Folga para melhorar estas questões têm impacto direto na prestação jurisdicional. A conexão entre arrecadação regular, condições de trabalho e capacidade de prestação do serviço é evidente.

A integração desses instrumentos exige atualização de sistemas e revisão de rotinas consolidadas. Nesse desenho, a mudança tem funções identificáveis: permitir projeções da carreira, produzir informações utilizáveis, aplicar a formação ao serviço e acompanhar resultados. O planejamento da implementação precisa contemplar essas adaptações para que os instrumentos propostos alcancem o cotidiano das unidades, em vez de permanecerem apenas na estrutura formal da carreira.

Para a apreciação do texto final pelo Tribunal Pleno, o alcance institucional em discussão está nessa articulação: previsibilidade para planejar, informação para decidir, conhecimento compartilhado para aperfeiçoar serviços e incentivo relacionado a resultados coletivos. O acompanhamento conjunto da Administração e das entidades permitirá verificar seus efeitos e propor ajustes. A referência para essa verificação será a resposta entregue ao cidadão, considerada a qualidade dos atos, a continuidade do atendimento e a efetividade do cumprimento das decisões.

Conclusão

Diante do exposto, SINTAJ, ASSETBA e AOJUS submetem aos Excelentíssimos Desembargadores a apreciação integrada das soluções apresentadas neste memorial e requerem que o Tribunal Pleno delibere expressamente sobre sua incorporação ao projeto de lei a ser encaminhado à Assembleia Legislativa do Estado da Bahia. A proposta articula a previsibilidade do crescimento da folha, o desenvolvimento profissional, a gestão orientada por informações objetivas, a disseminação de boas práticas e o incentivo vinculado percentualmente à arrecadação própria, colocando em discussão não apenas a estrutura da carreira, mas sua relação com a capacidade de planejamento e de prestação dos serviços pelo Tribunal.

Solicita-se, portanto, que a consolidação do texto final contemple uma decisão fundamentada sobre esses eixos e suas conexões, explicitando as soluções incorporadas e as condições necessárias à sua implementação. Que o encaminhamento à ALBA resulte, assim, de uma análise que considere conjuntamente a valorização dos servidores, a responsabilidade na gestão dos recursos e os resultados pretendidos para a prestação jurisdicional à sociedade baiana.