



**Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

**RELATÓRIO ANALÍTICO
PESQUISA SOBRE METAS – ASPECTOS PRÁTICOS
(TRT11 – AM/RR)**

Após a consulta pública realizada em julho/2017 sobre as propostas de metas para 2018 foi elaborado um extenso relatório, baseado na opinião de 306 participantes. Contudo, muitas ideias foram apresentadas sem o devido amadurecimento ou clareza. Dessa forma, em setembro (11 a 15 de setembro de 2017), foi aplicado via formulário do Google nova pesquisa para todos os diretores de secretaria de Vara do Trabalho, assessores de Gabinetes e diretores administrativos.

A divulgação da pesquisa aconteceu por e-mail e reiteradas diversas vezes via telefone, visando aumentar a participação dos respondentes. O objetivo foi amadurecer as principais ideias recebidas na consulta pública de forma a viabilizar as implantações de ações efetivas, possíveis e coerentes para a melhoria do TRT da 11ª Região. A pesquisa solicitou a unidade administrativa do respondente apenas para verificação dos setores participantes. Entretanto, todas as informações foram tratadas de maneira impessoal, anônima e em uma análise conjunta.

A pesquisa foi realizada com 7 perguntas fechadas, em geral do tipo SIM/NÃO, e 5 perguntas abertas para sugestões e comentários. Apesar do formulário único, sua elaboração foi dividida baseada nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC):

- i. perguntas sobre os processos internos, baseado nos macrodesafios Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas
- ii. perguntas sobre a visão da sociedade/clientes, baseado no macrodesafio Garantia dos direitos de cidadania
- iii. perguntas sobre o aprendizado e crescimento, baseado no macrodesafio Melhoria da Gestão de Pessoas

Foram convidados a participar da pesquisa todos os diretores de Secretaria da Vara, todos os Assessores de Gabinetes, todos os diretores das unidades Administrativas e a unidade representativa dos servidores - Sindicato, totalizando 72 pessoas aptas a responderem das quais 62 (86%) participaram efetivamente da pesquisa.

Optou-se pela realização da pesquisa apenas para os gestores de Varas, Gabinetes e Administrativos, uma vez que são esses os mais atingidos pelos resultados

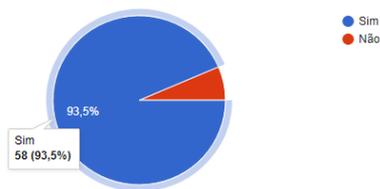


Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

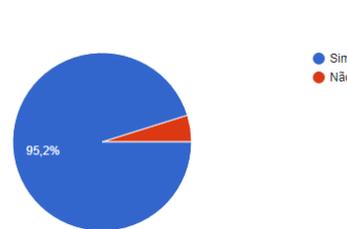
positivos e negativos das metas, cabendo-os gerenciar os trabalhos para o atingimento dos objetivos.

A pesquisa buscou caracterizar, primeiramente, a afinidade e empatia dos respondentes a respeito da existência e adoção das metas pelo Poder Judiciário. Essa parte envolveu três perguntas:

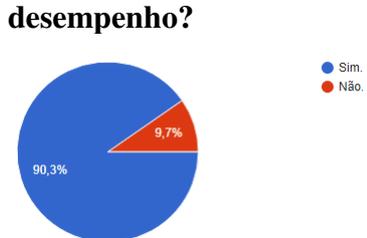
1. A Justiça deve continuar adotando as metas de nivelamento e desempenho?



2. Você se considera cobrado pelas metas da sua unidade?



3. Sua motivação para cumprir as metas aumentaria caso fosse criado um sistema de bonificação por desempenho?



As respostas demonstraram que mais de 93% dos respondentes concordam com a adoção de metas de nivelamento pela Justiça, bem como se sentem cobrados pelas metas e acreditam que a motivação melhorará caso seja instituído sistemas de bonificação baseados no desempenho.

Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas

Do ponto de vista de celeridade, produtividade e execução predominou a preocupação entre a avaliação qualitativa (qualidade/eficiência) e quantitativa (numérica). Entre as manifestações na consulta pública realizado anteriormente muito se argumentou que a utilização da avaliação puramente numérica poderia ocasionar a fadiga de servidores/magistrados ou mesmo a perda da qualidade da decisão.

Dado esse cenário, foi aberto espaço na pesquisa para sugestões de medidas práticas de aferição da qualidade e efetividade das decisões dos quais 12(doze) respondentes fizeram comentários diversos os quais listo abaixo:

1 - Organização e cumprimento de prazos

2 - Concordo com as sugestões indicadas.

3 - Talvez pelos processos cujas execuções tenham obtido êxitos

4 - De fato, nem sempre os números "enxutos" refletem a satisfação do jurisdicionado. Talvez pesquisas periódicas por meio das quais os jurisdicionados expressem livremente sua opinião sobre a qualidade e a efetividade das decisões seja a melhor opção para avaliar tais fatores. Não



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

se pode olvidar, ainda, de que a prestação efetiva e eficiente em muito depende das condições de trabalho que são oferecidas aos servidores. É notório, por exemplo, que nas Varas há uma elevada gama de atividades e tarefas, provavelmente muito superior a qualquer setor de um Tribunal, e nem sempre há servidores suficientes ou qualificados para sua realização. Assim, antes de pensarmos em qualidade, precisamos avaliar as condições existentes para sua obtenção.

5 - Sugiro manter de forma quantitativa

6 - Controle, por amostragem, da qualidade do trabalho feito pelo servidor no seu respectivo setor.

7 - Estabelecer estatísticas sobre quantidade e tipos de decisões (complexidade) e expedientes feitos por cada servidor. Outro aspecto importante é o tempo de tramitação de cada fase processual, quanto tempo levou para sair aquela decisão? quanto tempo o processo ficou esperando um expediente? um despacho? qual a produtividade diária de cada pessoa? isso demonstra a desídia ou efetividade do servidor.

8 - Existem processos com número de grande de preliminares e pleitos a serem analisados, sendo que o julgamento deste e de outro processo mais simples, como por exemplo, em que se extingue sem resolução do mérito por falta de algum pressuposto (decisão rápida e de modelo pronto), conta do mesmo jeito para efeito de meta apenas por quantidade. É uma sugestão de meta qualitativa o índice de número de pedidos analisados.

9 - Verificar o índice de reforma de decisões em instância recursal, quantidade de embargos de declaração opostos e acolhidos (indicaria que as decisões proferidas estavam defeituosas), considerar como indicador de produtividade a complexidade da causa solucionada

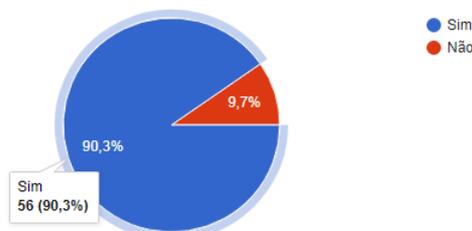
10 - Concordo que deve ser qualitativa, pois nem sempre a quantidade demonstra produtividade efetiva do gabinete.

11 - Critérios objetivos

12 - NÃO BASTA FOCARMOS SOMENTE EM NUMERO, A QUALIDADE E A EFICIÊNCIA E DE SUMA IMPORTÂNCIA, PARA CHEGARMOS ALCANÇAR UM PATAMAR DESEJADO.

Garantia dos direitos de cidadania

Do ponto de vista da sociedade levantou-se que a principal queixa se dá em relação à quantidade de audiências adiadas, causando transtorno às partes. Dos 62 participantes, 56 concordam que é importante uma meta para diminuição da quantidade de processos adiados.



Instados a apresentar sugestões, 12 respostas foram colhidas em geral atribuindo a quantidade de audiências adiadas devido ao reduzido número de magistrados, bem como alta rotatividade de juízes substitutos. Dentre as propostas recebidas estão a identificar dos motivos para o adiamento, criação de pauta específica para processos



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

adiados, redução da pauta diária de inaugurais privilegiando as audiências de instrução e medição do prazo do adiamento, conforme listadas abaixo:

- 1 - A criação de mutirão para a realização das audiências
- 2 - Na própria pauta de julgamento das varas
- 3 - Convênio com EBCT para entrega e devolução das correspondências.
- 4 - Já há um relatório mensal de audiências adiadas que é enviado à Corregedoria Regional, para o fim de subsidiar a tomada de medidas visando a diminuição do número de adiamentos. Tal controle é feito manualmente pelos Diretores de Secretaria, ao final das audiências, sendo que poderia ser extraído diretamente do sistema PJE, caso houvesse alguma funcionalidade para tal fim.
- 5 - Se tiver que ser justificado em algum lugar o motivo do adiamento talvez seja diminuído o número de processos adiados.
- 6 - Não sei se seria possível e se essa ideia ajudaria, mais talvez um sistema de controle de devolução de AR. Vejo que em certas ocasiões é necessário colocar um servidor/estagiário para ficar verificando quantos AR foram infrutíferos. talvez se tivesse um sistema que um setor pudesse juntar os AR e em uma busca pudesse indicar somente os processos que não conseguiram efetuar a notificação, a Vara poderia, através dessa lista, se ater somente a esses processos e tentar notificar as partes antes da data das audiências.
- 7 - Triagem eficiente antes da primeira audiência.
- 8 - Estabelecer um percentual máximo de adiamento, devendo ser excluídos os adiamentos por impossibilidade de prosseguimento da audiência, como perícia ou partes não notificadas.
- 9 - Apurar a justificativa para o adiamento através da análise das atas de audiência e possibilitando aos jurisdicionados e advogados um canal para reclamações de adiamentos de audiência por motivos não relacionados à causa propriamente dita (acúmulo de serviço, discricionariedade do magistrado)
- 10 - Encaminhar mensalmente à corregedoria, pela Secretaria da Vara, a relação dos processos adiados e o nome dos Juízes que determinaram o adiamento.
- 11 - Deveria ser observado os adiamentos necessários, como: insuficiência de endereço, e a requerimento das partes em face da possibilidade de conciliação.
- 12 - Aumento do número de servidores.

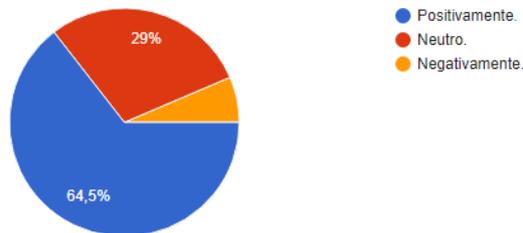
Melhoria da Gestão de Pessoas

A perspectiva de aprendizado e crescimento proporciona analisarmos as novas formas de trabalho, bem como as ferramentas e estímulos que recebemos para a realização de um trabalho melhor.

Dos respondentes 40(64%) consideram que o teletrabalho impactaria positivamente no desempenho dos servidores, 4(6%) negativamente e 18(29%) consideram que os benefícios seriam neutros.



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Instados a pontuar aspectos positivos e negativos, 13 respostas foram colhidas havendo maior destaque para os impactos positivos, conforme segue:

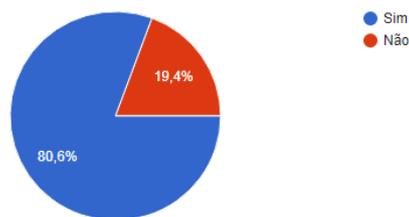
- 1- Diminuiria o tempo de deslocamento até o fórum. Diminuiria os gastos do próprio tribunal com água, energia e equipamentos. O servidor poderia adequar o seu horário de trabalho conforme seu horário biológico.
- 2 - desigualdade entre os servidores
- 3 - Otimização do tempo de produtividade
- 4 - negativos: muitas vezes há necessidade de se discutir o assunto com o superior e definição de um horário para se dedicar ao trabalho, considerando a flexibilidade de horário para realizá-lo.
- 5 - Dentre os aspectos positivos: a) Aumento de produtividade. Diante evolução tecnológica que permite às pessoas hoje se comunicarem em tempo real via eletrônica, nunca foi tão viável a realização do teletrabalho. Não estando mais o servidor atrelado a horário e cômico de sua responsabilidade de entregar certa quantidade de tarefas em determinado prazo, não haveria justificativa para não fazê-lo. Isso satisfaz a unidade jurisdicional, que passa a entregar pontualmente a prestação de seus serviços b) Maior eficiência e qualidade dos serviços. O trabalho em domicílio, sem interrupções e com liberdade de escolha de horário, certamente possibilitaria ao servidor maior qualidade de vida e tranquilidade, efeito psicológico positivo para a realização de suas tarefas, o que consequentemente refletiria em ganho de qualidade em seus serviços. c) Menor custo para a Administração. Fato notório. d) Menor número de conflitos interpessoais a serem solucionados pelo gestor, que comumente consomem deste servidor tempo e energia necessários à realização de tarefas mais urgentes e relevantes para os jurisdicionados. A despeito de qualquer ideia de radicalidade, penso que hoje o teletrabalho já poderia ser utilizado como regra e o presencial, exceção. Não vislumbro impacto negativo.
- 6 - Positivos: economia de energia e demais gastos e bem estar do servidor Negativos: oportunismo e falta de controle
- 7- Positivos - maior disponibilidade quanto ao horário para o servidor desempenhar suas atividades; Negativo - o teletrabalho deve ser destinado aos servidores reconhecidamente responsáveis, caso contrário não funciona.
- 8 - só vejo aspectos positivos, pois ajudaria muito a força de trabalho do interior, os servidores seriam avaliados por produtividade, o que é muito mais importante do que ser cobrado por carga horária,
- 9 - Acredito que com a implantação do teletrabalho um dos grandes impactos positivos seria na redução de gastos para o Tribunal (economia de energia, água e etc.). Acredito, também, que o servidor executando suas tarefas através do teletrabalho, se sentiria motivado a desempenhar suas atividades com eficiência, uma vez que seria de seu interesse continuar desenvolvendo seus serviços dessa forma.
- 10 - Vejo como impacto positivo o aumento da produtividade.
- 11 - Penso que de positivo tem-se a eficácia dos trabalhos normalmente, e negativo, a falta de interação com a equipe e por consequência a partilha do conhecimento.
- 12 - Considero que o teletrabalho deva ser utilizado em casos pontuais, onde o juiz ou gestor tenha como acompanhar, de forma efetiva, a produtividade.



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

13 - Positivo: Maior produtividade.

Em relação à capacitação, mais de 80,6% dos pesquisados participaram de algum evento de capacitação promovido pelo TRT11 esse ano, demonstrando um alto índice dentre os gestores.



Contudo, foram levantadas 19 sugestões visando maximizar a efetividade dos cursos de capacitação realizados, conforme segue:

1 - Acredito que falta ao tribunal fazer curso com os gestores (diretores e juizes), mostrando os benefícios do teletrabalho, instigando-os a colocarem servidores das varas e gabinetes para atuarem em teletrabalho, pois mesmo com o processo eletrônico, muitos gestores têm uma mente retrógrada de que o servidor só trabalha se estiver na vara, sendo vigiado.

2 - fazer por função, pois muitas vezes um servidor de uma função participa do curso mas não repassa, especifica em cada função e treina cada um em sua área para melhor desenvolver seu trabalho

3 - primeiramente todos terem consciência dessas metas e o que cada um pode fazer para atingi-las.

4 - Em primeiro lugar, o treinamento deveria ser permanente. O que se vê hoje, são cursos rápidos, demoram a ser oferecidos, e, quando o são, obedecem a uma periodicidade anual, meramente teóricos (sem qualquer fase prática), resumindo-se na transmissão noções básicas. Importante, além dos cursos, é a existência de uma equipe permanente de instrutores disponível para esclarecimento de dúvidas (uma espécie de Central de Dúvidas). Uma função bastante técnica muito prejudicada pela falta de servidores qualificados é a Contadoria das Varas. O Tribunal poderia ter um conjunto de servidores treinado massivamente para essa tarefa, capazes de atuar na substituição de calculistas das Varas ou mesmo para suprir tais vagas quando necessário. Hoje, quando, por alguma razão, a unidade perde o servidor que exerce tal função, enfrenta sérias dificuldades, pois nenhum setor administrativo do Tribunal se responsabiliza pela lotação de um novo servidor. Nesta unidade, por exemplo, depois que o servidor em questão foi transferido para outra jurisdição, fizemos inúmeros ofícios solicitando o preenchimento da vaga, porém sem sucesso. Divulgamos em todo o tribunal a existência da vaga e, quando surgia um candidato, este não era liberado pela chefia do setor onde estava lotado. A solução encontrada foi lotar um servidor sem nenhuma experiência, apenas disposto a ajudar, e que, por isso, não dá a vazão rápida que o serviço requer, gerando problemas estatísticos e de metas.

5 - De forma presencial.

6 - Por meio de pesquisa anterior ao treinamento, na qual a unidade judiciária apontasse os setores que precisam de capacitação para melhorar o desempenho geral da Vara.

7 - deveriam ser colocados em prática realmente

8 - ser oferecido mais opções de treinamento para os servidores. Treinamento de qualidade! não apenas para fazer números e retribuir o instrutor. Falta analisar a qualidade dos procedimentos,



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

treinamentos, decisões, cursos, aprendizados, etc. Não há controle de qualidade de processos dentro do Tribunal.

9 - Acho que poderia ter uma carga horária maior e em mais dias. Colocar cursos de apenas um dia com carga horaria de p. ex.: 4 horas fica cansativo e o instrutor, algumas vezes, tem que apresentar o conteúdo de forma muito superficial.

10 - deveriam deixar disponibilizado sempre material para consulta em PDF por meio da biblioteca, seja realizado o curso à distância ou presencial. Os servidores poderiam sempre acessar aquelas informações, mesmo não tendo participado por algum impedimento, por exemplo.

11 - Treinamentos mais pragmáticos e voltados para os procedimentos judiciais e administrativos.

12 - Com estudos de casos (ocorridos na JT)

13 - In company

14 - Que fosse obrigatória a participação de todos

15 - Por se tratar de Vara no interior do estado, nem sempre podemos participar de eventos importantes ao desempenho da função, porém, a prática de estudos à distância tem contribuído para a realização das metas, quem nem sempre o cumprimento depende do diretor.

16 - Os eventos de treinamento e capacitação devem objetivar às necessidades das Varas (primeira instância), por ser a área de maior demanda.

17 - A melhor forma seria cursos presenciais.

18 - Os treinamentos poderiam ser realizados 3 vezes ao ano para aprimorar e capacitar os servidores de acordo com a sua função.

19 - que tenha um alcance geral, principalmente para as varas do interior, presencial

Outras 10 sugestões foram dadas pelos participantes, conforme segue:

1 - NO TJAM, quando metas são atingidas, os membros do local recebem bonificações, como verba para cursos externos, mas no TRT você só recebe "um tapinha na costa", quando muito.

2 - valorizar os servidores cedidos para tribunal; valorizar os tempos que os servidores permanecem no local de trabalho(depois do expediente), como curso, gratificações ou bem estar(atividade física ou mental) para melhorar a qualidade de vida do servidor onde contribuirá para um maior desempenho das tarefas

3 - As metas estipuladas muitas vezes não são alcançadas devido alguns procedimentos adotados pelo sistema PJE, principalmente porque os servidores, cada vez mais, são obrigados a realizar ajustes que muitas vezes ocorrem por erro de cadastro dos advogados ou por erro do próprio sistema em virtude de atualizações.

4 - efetividade das sentenças(julgados e efetivamente executados, ganhar e levar!)

5 - Já há muitas metas. Não há, na minha opinião, a necessidade da criação de novas, exceto se, com estas, forem implementadas melhores condições de trabalho que nos permitam atingi-las.

6 - Bonificação para os servidores que atingirem as metas.

7 - Outra ideia seria um curso de apresentação do tribunal para os novos servidores seria tipo uma acolhida: apresentando os sistemas e dando algumas informações básicas sobre o funcionamento do órgão. Um mini curso sobre os sistemas específicos para cada área de atuação p. ex. servidor que vai atuar em vara: Sistema PJE, ESAP, Intranet.

8 - Estabelecimento de um canal de sugestões de melhorias para o PJE e procedimentos judiciais e administrativos pelos servidores, que seja DEVIDAMENTE ANALISADO, reportando feedback ao servidor em questão, e se possível consultando os diretores de secretaria, que são aqueles que mais dominam os procedimentos nas varas.



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

9 - A META APRESENTADA É BOA, PORÉM NÃO PODEMOS NUNCA ABRIR MÃOS DA EFICIÊNCIA E A EFETIVIDADE, NESSE PROCESSO DE ALCANÇARMOS AS PRINCIPAIS METAS..

10 - Vejo que as metas existentes são necessárias e suficientes.

Conclusão

Na parte conclusiva da pesquisa os respondentes destacaram a importância da existência das metas, contudo alertaram para o quadro deficitário de servidores e magistrados que aliados a um crescimento da demanda provocam sobrecargas e perda de qualidade dos serviços. Ademais, destacam a importância dos compartilhamentos e fomento das boas práticas.

Por todo o exposto, a Assessoria de Gestão Estratégica diligenciará para:

- a) Consulta aos demais tribunais sobre sistemas de incentivos, benefícios e premiações baseadas em desempenho;
- b) Consulta aos demais tribunais sobre banco ou plataforma consolidada com as boas práticas.
- c) Encaminhar as sugestões apresentadas para melhoria dos eventos de capacitação à Escola Judicial inclusive adotando plataforma em EAD - Ensino a Distância;



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA