



**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 maio/2018 sobre as propostas de metas para 2019 foi elaborado um extenso relatório, baseado na opinião de 255 participantes. Contudo, muitas ideias foram apresentadas sem o devido amadurecimento ou clareza. Dessa forma, em agosto (1 a 10 de agosto de 2018), 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 6 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 68 (94%) 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

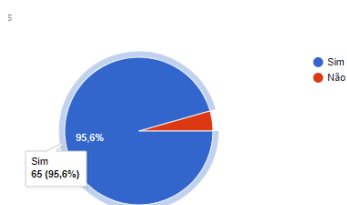


Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

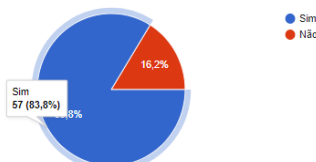
positivos e negativos das metas, cabendo-os gerenciar os trabalhos para o atingimento dos objetivos.

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:

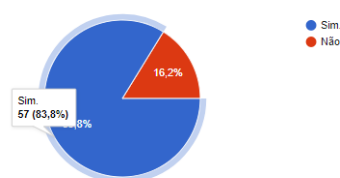
1. A Justiça deve continuar adotando as metas de nivelamento de desempenho?



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 95% 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 19(dezenove) respondentes fizeram comentários diversos os quais listo abaixo:

- 1- Comparar o resultado de produtividade com base na complexidade do processo (quantidade e complexidade de assuntos, na fase de conhecimento, e grau de insolvência do devedor, na fase de execução, por exemplo).
- 2- A meta quantitativa torna o trabalho mais mecânico, o que pode resultar em ineficiência e em um trabalho não muito cuidadoso com os detalhes que cada processo tem. Entendo importante



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

estabelecer metas quantitativas, contudo, elas não devem superar a qualidade do trabalho que deve ser entregue ao jurisdicionado. Por essa razão, acho que deve haver meta quantitativa e qualitativa, mas esta deve ser priorizada e aquela deve ser estabelecida de uma forma mais realista para o cotidiano e demanda da nossa justiça.

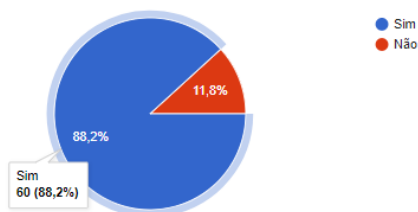
- 3- Muito simples, mais treinamento jurisdicional, presencial aos funcionários, principalmente nas Varas do interior do Estado.
- 4- Metas qualitativas
- 5- Verificar a quantidade de decisões reformadas, em vez do número de sentenças proferidas.
- 6- Acho que os dois parâmetros podem ser objeto de avaliação. Tanto o qualitativo quanto o quantitativo
- 7- Ao privilegiar exclusivamente os índices quantitativos (numéricos) perde-se o foco na qualidade do serviço público. A qualidade pode-se entender por presteza e zelo com o que se faz, evitando erros e trabalhos dobrados, que, ao meu ver, quando se privilegia exclusivamente os índices numéricos, há uma enormidade de erros e equívocos cometidos, o que pode, além de prejudicar o jurisdicionado pela falta de atenção e zelo necessário do órgão jurisdicional, ocorrer retrabalhos, fazendo com que inclusive os índices numéricos sejam reduzidos. Entendo que há de existir uma forma de conciliar os dois interesses, quantidade com qualidade, uma vez que um não exclui o outro.
- 8- Que fosse criada uma ferramenta para que as partes no processo devidamente cadastradas com endereço eletrônico recebessem automaticamente a referida pesquisa para as próprias partes avaliem a qualidade do serviço realizado pelo tribunal, vara.
- 9- A qualidade poderia ser analisada pela clareza e não ocorrência de erros.
- 10- Ambos os parâmetros são importantes, especialmente a nível de elaboração de decisões, dada a quantidade de processos recebidos. Então não basta primar apenas pela qualidade, a quantidade também deve ser observada. Não é questão de escolha. As cobranças do CSJT não permitem que pensemos apenas na qualidade do voto, infelizmente.
- 11- por amostragem.
- 12- A qualidade deve ser aferida pelo conteúdo dos fundamentos, devendo ser observado todos os pontos abordados nos recursos interpostos pelas partes. Não simplesmente apresentar decisão de forma genérica.
- 13- Concordo que as metas deveriam ser qualitativas ao invés de quantitativas.
- 14- A produtividade de cada servidor deveria ser aferida de forma individual (cada servidor individualmente) e por unidade (setor de lotação), exaltando os aspectos positivos da produtividade e do atingimento de metas por cada servidor. Esse controle deve ser feito objetivamente, por um sistema capaz de controlar a produtividade individual de cada um... Porque, hoje, as unidades não aferem a produtividade real de cada servidor. Quem faz isso é o próprio servidor ou o gestor ou alguém designado pra isso. Não há um sistema confiável, certo de controle, infelizmente... Os aspectos subjetivos devem ser aferidos pelo Gestor da unidade, com bom senso e imparcialidade.
- 15- A quantidade de sentença reformadas e a quantidade de processos de execução finalizados com o pagamento do crédito exequendo, a quantidade de audiência adiadas
- 16- Decisões bem fundamentadas e com conteúdo claro e objetivo.
- 17- O E-Gestão é uma ferramenta de grande eficiência.
- 18- Cumprimento de decisões com rapidez
- 19- avaliar a efetividade da execução

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 68 participantes, 60 concordam que é importante uma meta para diminuição da quantidade de processos adiados.



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



Instados a apresentar sugestões, 14 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 adiados, redução da pauta diária de inaugurais privilegiando as audiências de instrução e medição do prazo do adiamento, conforme listadas abaixo:

- 1- Verificação na correição ordinária por amostragem da audiências realizadas quantas foram adiadas. Estabelecer um instrumento de utilização obrigatória dos juízes para informação sobre o resultado de todas as audiências realizadas, a fins de se ter o percentual de audiências adiadas em detrimento do total. Utilizar tal instrumento como condição para a concessão da GECJ.
- 2- Controle das notificações cujos resultados foram negativos
- 3- trabalho em outro setor
- 4- Os adiamentos das audiências tem ocorrido, em sua maioria, pela ineficiência dos Correios em cumprir positivamente as notificações.
- 5- Em relação às varas do interior (vara em que trabalho), as partes que residem na cidade (área urbana), no meu ponto de vista, deveriam ser regularmente acionados na tentativa de conciliarem, sendo consultados se têm interesse em conciliar. O conciliador é uma ferramenta muito importante para essa finalidade. Em relação, às partes que residem na área rural (difícil acesso), porém com possibilidade de consulta (através de telefone), se têm interesse em conciliar, que seja feito a experiência, sendo o conciliador, responsável para orientar as partes, com a finalidade na solução do processo.
- 6- Compromisso com a realização das audiências.
- 7- Nunca deixar Juiz substituto responder cumulativamente por mais de uma vara. Evitar o máximo possível notificações por correios. Priorizar, sempre que possível, as notificações via telefone, WhatsApp e Oficial de Justiça.
- 8- Embora seja uma meta importante a ser observada, entendo que o juiz não adia a audiência porque quer, normalmente há algum problema para prosseguimento do feito ou porque é impossível instruir tantos processos num mesmo dia. É questão de aumentar a quantidade de juízes a fim de solucionar tal problema.
- 9- A IMPLEMENTAÇÃO DO DESPACHO SANEADOR.
- 10- contratar mais oficiais de justiça.
- 11- Vincular a GECJ à quantidade de audiências adiadas, pois é comum alegar acúmulo de encargo de jurisdição, porém na prática o mesmo não ocorre, tendo em vista à quantidade de processos adiados e não resolvidos.
- 12- O mais importante é verificar, por unidade (por Vara), qual o lapso temporal entre o dia de ajuizamento da reclamação e o dia da data de audiência. Esse lapso temporal varia muito de Vara para Vara e isso deve ser corrigido para não causar distorções. Encontrados esses dados, reuniões, com cada Vara, mostrando os dados encontrados e a possibilidade de enxugar a pauta, poderiam ser feitas... O mais importante seria verificar porque cada Vara tem um sistema de pauta diferenciado; porque umas Varas têm o prazo de audiência maior e outras não... Com base nessas



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

informações o Tribunal poderia aplicar o que dá certo em uma Vara em outra, procurando ouvir e resolver as dificuldades de cada Vara...

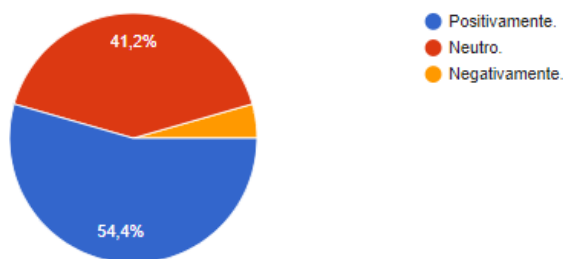
13- A leitura da quantidade de documentos tipo "ata de audiência" no processo.

14- Através da conciliação

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 37(54,4%) consideram que o teletrabalho impactaria positivamente no desempenho dos servidores, 3(4,4%) negativamente e 28(41,2%) consideram que os benefícios seriam neutros.



Instados a pontuar aspectos positivos e negativos, 18 respostas foram colhidas havendo maior destaque para os impactos positivos, conforme segue:

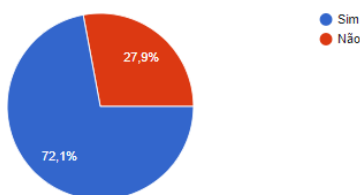
- 1- Maior qualidade de vida.
- 2- Negativos: aspecto social, solidão do servidor. Positivos: Melhora a produtividade, permite que o servidor tenha horário variável de trabalho. É necessário alterar a resolução para que permita a possibilidade do teletrabalho ao servidor em estágio probatório.
- 3- Se necessita de contingente humano presencial para solucionar ou encaminhar determinadas tarefas, o que não é possível com o em teletrabalho.
- 4- Acredito que o teletrabalho é uma modalidade interessante, que pode render excelentes frutos, mas não se aplica a todas as atividades, é preciso analisar caso a caso e criar ferramentas/práticas novas para gerar frutos positivos para a unidade e o servidor. Ao gestor, dá trabalho acompanhar e garantir o cumprimento da meta de uma pessoa que está externa e tem discussões sobre as tarefas que não rendem bem à distância. Ao servidor, será cobrado 15% a mais de produtividade, além do consumo de sua energia elétrica e equipamentos. A vantagem é a questão do horário e da mobilidade (trabalhar de qualquer lugar) e a economia com deslocamento, vestuário e alimentação.
- 5- Positivo - maior produtividade, melhor desempenho pelo servidor, mais controle pelo gestor do trabalho dos subordinados.
- 6- poder morar perto dos familiares, melhorando o desempenho
- 7- Aumento dos gastos em sua residência com energia, internet, dentre outros
- 8- NEGATIVO - a ausência física pode dificultar a comunicação entre os servidores. POSITIVAS - (1) Economia de energia elétrica e demais recursos necessários à realização das atividades. (2) Redução do número de funções pagas. (3) Servidores interessados nessa modalidade trabalhariam mais satisfeitos e, por conseguinte, com mais produtividade.



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

- 9- Os pontos positivos: Desnecessidade de deslocamento, economia de recursos para o Tribunal, por exemplo. Pontos negativos: uso de recursos financeiros do servidor, atendimento ao público pode ser prejudicado
- 10- Flexibilidade do horário de trabalho para o momento mais produtivo do servidor.
- 11- Positivos: economia de energia e equipamentos pela Administração, mais qualidade de vida para o servidor, aumento da produtividade, flexibilização do horário de serviço. Negativos: mais gastos pelo servidor (equipamentos e energia), menor possibilidade de fiscalização pela Administração.
- 12- Positivos: Economia Financeira (estacionamentos, gasolina e energia para o tribunal). Economia de tempo. Negativos: Colegas que tendem a ver teletrabalho como um privilégio. o Tribunal também parece encarar, equivocadamente, o teletrabalho como um privilégio, pois "pune" o teletrabalhador com um aumento de 30% do trabalho. Aumento da produtividade em 30% é contraproducente, pois atua como desestímulo, reduzindo o potencial do instituto e a economia para o próprio tribunal. A justificativa do aumento (servidor teria mais tempo, podendo trabalhar mais) na verdade mata o instituto, retirando o maior de seus benefícios, o tempo livre.
- 13- Se o teletrabalho é bem gerido pelos superiores, apenas vejo aspectos positivos para ambos os lados.
- 14- **MAIOR PRODUTIVIDADE NA REALIZAÇÃO DE TAREFAS**
- 15- Positivos: flexibilidade de horários e de local de trabalho; possibilidade de ajustar a agenda de compromissos pessoais com a de compromissos profissionais; diminuição de custos para ir ao Tribunal - os servidores não têm estacionamento, logo têm que pagar ou deixar o carro na rua; o Tribunal não oferece um vestiário para quem gostaria de ir de bicicleta ou a pé para o trabalho; diminuição dos custos para o próprio TRT (luz, água, manutenção etc.); aumento da produtividade do servidor; maior facilidade para resolver problemas pessoais no horário comercial etc. Negativos: o aumento de produtividade do servidor impacta diretamente na sua saúde; cumprimento de metas muitas vezes inalcançáveis; o servidor fica muito mais tempo conectado ao PJe e preocupado com os processos, tamanha a inflexibilidade do cumprimento de metas; cobrança e pressão para cumprir metas; não tem horário de trabalho, mas, dependendo da meta, o servidor se torna um escravo do teletrabalho e não consegue fazer mais nada, só processos e mais processos; a pasta H do gabinete praticamente não funciona fora do ambiente de rede do TRT; dificuldade para resolver problemas remotos de TI etc.
- 16- Negativo: o servidor que não tiver disciplina, pode produzir menos sem o controle de horário. Positivo: ganho de tempo do servidor com o deslocamento casa-trabalho; maior disposição do servidor por trabalhar do local que desejar; menos gasto para o Tribunal pelo uso de componentes eletrônicos, água e energia; modernização das relações de trabalho, de acordo com a tendência mundial já adotada por grandes empresas do setor privado.
- 17- Negativo: a inexistência de entrosamento com a equipe. Positivo: Valoriza o servidor com formação específica
- 18- positivo: estimula o aumento da produtividade

Em relação à capacitação, mais de 72%(49 pessoas) dos pesquisados participaram de algum evento de capacitação promovido pelo TRT11 esse ano, demonstrando um alto índice dentre os gestores.





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

Contudo, foram levantadas 22 sugestões visando maximizar a efetividade dos cursos de capacitação realizados, conforme segue:

- 1- Permitindo que os servidores lotados fora de Manaus comparecessem aos cursos.
- 2- Para melhor capacitar TODOS os servidores
- 3- presenciais em todas as unidades
- 4- Desenvolvendo questões pontuais, a partir de leituras críticas sobre gargalos, dificuldades recorrentes em Varas e Gabinetes.
- 5- Com foco na qualidade do trabalho e desenvolvimento efetivo do servidor.
- 6- Poderiam ser realizados eventos em Boa Vista-RR.
- 7- Acho que poderíamos ter cursos melhores. os fornecidos pelo Instituto educere, são fracos
- 8- É evidente que as varas do interior não são contempladas com as especializações e treinamentos promovidos pelo órgão, semanalmente há divulgações de cursos de aperfeiçoamentos, além de palestras, promovidas pelo órgão, entretanto nada disso chega ao interior. Entendo serem necessários cursos de aperfeiçoamento para servidores lotados nas Varas do interior, como cursos na área da execução fiscal, ou liquidação, cursos de atualização à nova sistemática do direito processual. Deve se ter atenção maior a especialização da varas do interior.
- 9- PRESENCIALMENTE
- 10- VÍDEO CONFERÊNCIA
- 11- Permitir a participação de mais servidores.
- 12- Treinamentos e cursos
- 13- Padronização do procedimento. Por exemplo, se as conclusões das sentenças e acórdãos seguissem um modelo, servidores e jurisdicionados teriam maior agilidade em encontrar os comandos pertinentes para o caso (expedição de um ofício, multa, parâmetros de liquidação).
- 14- Poderiam ser disponibilizados mais cursos de atualização trabalhista para os servidores, não apenas para os juízes e desembargadores.
- 15- FERRAMENTAS DE EFETIVIDADE DA EXECUÇÃO TRABALHISTA.
- 16- Poderiam ser realizados no Fórum e na sede; Os cursos presenciais surtem mais feitos do que os virtuais; Obrigatoriedade de participação em determinados cursos para os ocupantes de CJ3 e FC5 dos gabinetes...
- 17- Curso de ética para Juízes e servidores, como forma de incentivar o comprometimento com o serviço público.
- 18- Tratando de questões do cotidiano do servidor na realização de suas tarefas. Enfim, mais prática e menos teoria.
- 19- No caso das Varas do interior deve ser feito uma capacitação no ambiente da Vara verificando a localidade, as jurisdições pertencentes e o questionamento dos servidores e jurisdicionados mostrando suas dificuldades de acesso entre outros.
- 20- presenciais para as varas do interior
- 21- Penso que a capacitação a distância resolve, sobretudo, a economia financeira, mas a presencial tem seu valor e surte um efeito maior.
- 22- treinamento e capacitação aumentam o conhecimento e ajudam no manuseio do trabalho

Outras 10 sugestões foram dadas pelos participantes, conforme segue:

- 1- Sugiro uma maior atenção ao Fórum Trabalhista de Boa Vista-RR. Os servidores desse Estados são relegados no tocante à cursos de aprimoramento e capacitação. Seria necessário a nossa inclusão nos cursos para melhorar a eficácia do serviço prestado. Sugiro também a alteração da Resolução que trata do teletrabalho para que permita que o servidor em estágio probatório possa aderir a essa forma de prestação de serviço pois não há razão para exigência desse requisito se os demais foram cumpridos.
- 2- Entendo que a valorização do servidor é o principal fator para obtenção de melhores resultados no trabalho e maior satisfação dos jurisdicionados e, em consequência, atendimento às metas .
- 3- Gostaria, se possível e dentro das possibilidades desse Egrégio, que quando da elaboração de cursos visassem também os servidores do interior e não somente os da capital.



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

- 4- melhoria na formatação de expedientes no pje - isso economizaria tempo e recursos do tribunal. expedição de mandados diretamente a central de mandados dos outros municípios, a exemplo do que já se faz do TRT2, sem a necessidade de expedição de carta precatória dentro do regional. a autuação da carta precatória dentro da própria vara- uma vez que isso é possível por meio do PJE- sem necessidade de autuação via distribuição otimização dos serviços dos correios- de forma que fosse enviado via sistema sem necessidade de envelopar e enviar por meio físico, entre outras sugestões
- 5- Bonificar pecuniariamente o servidor pelo alcance de metas, e não somente usar selos, certificados ou portarias de elogios
- 6- Sugiro que seja feito uma espécie de despacho saneador na triagem inicial, por servidor competente. Devem ser identificados casos de inépcia, incompetência e outros defeitos desde o início, sendo determinadas com clareza as correções correspondentes. Isso evitaria adiamentos das audiências iniciais e, principalmente, que o processo seja equivocadamente julgado improcedente com uso de argumentos para a extinção do processo sem resolução de mérito. Por exemplo, quando a parte não informa as atribuições das funções em casos de desvio e acúmulo, frequentemente a instrução resta prejudicada e frequentemente essa inépcia é utilizada como argumento para julgamento de improcedência do pedido, quando, na verdade, é um erro de fundamentação que mereceria emenda. Recentemente, também houve uma multidão de processos da OGMO em que sequer era informado qual a remuneração média do trabalhador. Num caso de revelia, não existiria alegação para se presumir verdadeira. A identificação precoce de tais erros desafogaria a pauta, facilitaria a defesa, a instrução processual e o julgamento de eventuais recursos. O trabalho é penoso e exige servidor qualificado, mas acarreta aumento de eficiência.
- 7- IMPLEMENTAR NOVO HORÁRIO DE EXPEDIENTE DO TRT: 12:00 ÀS 19:00 HORAS.
- 8- Um olhar humano para as Varas do interior e suas jurisdições, inclusive a Vara de Tefé, que possui sete municípios, e, que necessitam da Justiça Itinerante para um melhor aproveitamento e uso da Justiça do Trabalho.
- 9- Política de Valorização dos Trabalhos da Justiça Itinerante com acessibilidade do jurisdicionado a esta justiça especializada, com recorte a jurisdição extensa do médio solimões.
- 10- De acordo com a realidade de cada Unidade, a itinerância (distribuir Justiça nos municípios longínquos) deve ser priorizada.

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) Encaminhar as sugestões apresentadas para melhoria dos eventos de capacitação à Escola Judicial inclusive adotando plataforma em EAD - Ensino a Distância;