



Processo: Comissão da Inovação (CINOVA) (Proc. N° 284008)

Ata/Pauta - 21.06.2023 - 1ª Reunião ordinária da Comissão da Inovação - 2023 (ID 8910424)

Agendamento (ID 8910425)

Data: 21/06/2023

Horário: 14:00

Reunião Extraordinária: Não

Convidados:

LOURIVAL BARÃO MARQUES FILHO - VICE-COORDENADOR - Magistrado(a) indicado(a) pela Presidência - SUPLENTE CLÁUDIA MARA PEREIRA GIOPPO

JOSÉ MÁRIO KOHLER - MEMBRO TITULAR - Magistrado(a) indicado(a) pela Vice-Presidência do Tribunal - SUPLENTE ANGÉLICA CÂNDIDO NOGARA SLOMP

MARCOS BLANCO - MEMBRO TITULAR - Magistrado(a) indicado(a) pela Corregedoria Regional - SUPLENTE PAULO JOSÉ OLIVEIRA DE NADAI

GRAZIELLA CAROLA ORGIS - MEMBRO TITULAR - Juiz(a) coordenador(a) da COCAPE - SUPLENTE VALÉRIA RODRIGUES FRANCO DA ROCHA

SÉRGIO DE LIMA - MEMBRO TITULAR - Diretor(a) de Secretaria de Vara do Trabalho, indicado(a) pela Secretaria Geral Judiciária - SUPLENTE ANA MARCIA NOGUEIRA

MARIA CECÍLIA WEIGERT LOMELINO DE FREITAS AHRENS - MEMBRO TITULAR - Assessor(a) de Gabinete, indicado(a) pela Secretaria-Geral da Presidência - SUPLENTE LUCIANO AUGUSTO MELCHIOR

DANIEL VICENTE THOMAZ - MEMBRO TITULAR - DIRETOR DE SECRETARIA - SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

GLADIMIR DO NASCIMENTO - MEMBRO TITULAR - ASSESSOR - CJ03 - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

ELIÁZER ANTONIO MEDEIROS - MEMBRO TITULAR - Magistrado(a) indicado(a) pelo Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas - NUPEMEC-JT

YONARA YOKO POZZOLO - MEMBRO TITULAR - SECRETÁRIO - SECRETARIA GERAL JUDICIÁRIA

MARIA HELENA FRANCO MARTINS ALVES - MEMBRO TITULAR - DIRETOR DE SECRETARIA - SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E ESTATÍSTICA

SANDRO ALENCAR FURTADO - MEMBRO TITULAR - DIRETOR-GERAL - DIRETORIA-GERAL

CAIO NOGARA ANDREATTA - SECRETÁRIO - Gestor(a) do Escritório da Inovação



MARLENE TERESINHA FUVERKI SUGUIMATSU - COORDENADOR -
Desembargador(a) indicado(a) pela Presidência, que atuará como Coordenador(a) da
Comissão

LUCIANO AUGUSTO DE TOLEDO COELHO - MEMBRO TITULAR - Juiz(a)
coordenador(a) da Escola Judicial

OMAR CARVALHO - MEMBRO TITULAR - DIRETOR DE SECRETARIA -
SECRETARIA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Local da reunião: 1ª Reunião Ordinária da Comissão da Inovação (CINOVA)

Quarta-feira, 21 de junho · 2:00 até 3:30pm

Fuso horário: America/Sao_Paulo

Como participar do Google Meet

Link da videochamada: <https://meet.google.com/qpx-ozbq-nnk>

Ou disque: ̀(BR) +55 41 4560-9824 ̀ PIN: ̀647 291 908 ̀#

Outros números de telefone: <https://tel.meet/qpx-ozbq-nnk?pin=9451025835326>

Participantes:

- **Membros**

- **Presencialmente**

- Desembargadora Marlene Teresinha Fuverki Suguimatsu, Coordenadora da Comissão.
 - Juiz Lourival Barão Marques Filho, indicado pela Presidência.
 - Juiz José Mário Kohler, indicado pela Vice-Presidência.
 - Juiz Marcos Blanco, indicado pela Corregedoria Regional.
 - Juíza Graziella Carola Orgis, juíza Coordenadora da COCAPE.
 - Juíza Valéria Rodrigues Franco da Rocha, suplente da juíza Coordenadora da COCAPE.
 - Juiz Luciano Augusto de Toledo Coelho, juiz coordenador da Escola Judicial.
 - Ana Marcia Nogueira, suplente do indicado pela Secretaria-Geral Judiciária.
 - Caio Nogara Andreatta, gestor do Laboratório de Inovação.

- **Virtualmente**

- Desembargador Eliázer Antonio Medeiros, indicado pelo Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT.
 - Juiz Paulo José Oliveira De Nadai, suplente do indicado pela Corregedoria Regional.
 - Sérgio De Lima, indicado pela Secretaria-Geral Judiciária.
 - Hilma Maria Wielewski, substituindo o Diretor(a)-Geral, Sandro Alencar Furtado.
 - Yonara Yoko Pozzolo, Secretário(a)-Geral Judiciária, presença contabilizada pela participação da conta sgj@trt9.jus.br registrada na reunião.
 - Daniel Vicente Thomaz, Diretor(a) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Sistemas Judiciários.
 - Omar Carvalho, Diretor(a) da Secretaria de Sistemas Administrativos.



- Luiz Henrique Tacconi, substituindo a Diretor(a) da Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística, Maria Helena Franco Martins Alves.
 - Heliberton Cesca, em substituição ao membro Assessor(a) da Assessoria de Comunicação Gladimir do Nascimento.
 - Juiz Felipe Calvet, representante da AMATRA.
 - Renato Celso Moreira Filho, representante do SINJUTRA.
- Convidados:
 - Marina Luzia Dorigo Barão, substituindo a Assessora de Gabinete, indicada pela Secretaria-Geral da Presidência, Maria Cecília Weigert Lomelino de Freitas Ahrens.
 - Suplente Luciano Augusto Melchior em afastamento.
 - Tatiane Centeno Prestes, Chefe da Seção de Gestão Estratégica.
 - Carolina Alves Panozzo, Coordenadora do Gerenciamento de Precedentes e Ações Coletivas.
 - Jaime De Britto, Assistente do Núcleo de Apoio aos Colegiados Temáticos.

Link da reunião gravada: <https://drive.google.com/file/d/1ja5N0gc5D096XYrdqb1t36QHT8dW2EYN/view?usp=sharing>

Ata da 1ª Reunião Ordinária da Comissão da Inovação (CINOVA) de 2023:

[Download: Ata-1a-CINOVA-assinada.pdf](#)

Certidão:

Curitiba, 18 de agosto de 2023.

Certifico que a Ata da reunião, assinada pela Coordenadora da Comissão da Inovação, desembargadora Marlene T. Fuverki Suguimatsu, consta do campo "Ata da 1ª Reunião Ordinária da Comissão da Inovação (CINOVA) de 2023" no arquivo "Ata-1a-CINOVA-assinada.pdf".

Caio Nogara Andreatta

Responsável pelo Laboratório de Inovação

Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - Paraná

Itens da reunião (ID 8910433)

Item 1. Abertura (ID 8990077)

Nome do item: Item 1. Abertura (ID 8990077)

Descrição:

Exposição sobre o Laboratório de Inovação.



Item 2. Repositório de Ideias (ID 8990071)

Nome do item: Item 2. Repositório de Ideias (ID 8990071)

Descrição:

Apresentação do Repositório de Ideias, Painel do Itinerário e andamento quanto à disponibilização de acesso ao público interno.

Item 3. Itinerário das propostas de inovação (para aprovação) (ID 8990085)

Nome do Item: Item 3. Itinerário das propostas de inovação (para aprovação) (ID 8990085)

Descrição:

Apresentação de proposta de Itinerário, para aprovação.

Solução Proposta: https://drive.google.com/file/d/1uw2YuAw2Dn5hROiXJrubtcq-jVTmulPe/view?usp=share_link

Deliberação: Aprovado

anexo: [Download: Laboratório de Inovação - Itinerário.pdf](#)

Item 4. Periodicidade das reuniões da Comissão da Inovação (ID 8990097)

Nome do Item: Item 4. Periodicidade das reuniões da Comissão da Inovação (ID 8990097)

Descrição:

Proposição e deliberação.

Solução Proposta: alteração do artigo 5º, que trata da periodicidade da CINOVA (Ato nº 114, de 22 de setembro de 2022, que institui a Comissão da Inovação (CINOVA) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região) para que conste o termo 'mínimo'

Deliberação: Aprovado

Item 5. Meta 9 - CNJ (ID 8990068)

Nome do item: Meta 9 - CNJ (ID 8990068)

Descrição:

Exposição sobre a Meta 9 - CNJ - Responsabilidades do Laboratório e da Comissão e tratativas realizadas.

Item 6. Prêmio CNJ de Qualidade 2023 (ID 8990074)

Nome do item: Item 6. Prêmio CNJ de Qualidade 2023 (ID 8990074)

Descrição:

Prêmio CNJ - papel do Laboratório e tratativas realizadas.



Item 7. Projeto de pesquisa-ação do Instituto Tralhar (para aprovação) (ID 9301008)


CAIO
NOGARA
ANDREATTA
18/08/2023
LI TRT9

Nome do Item: Item 7. Projeto de pesquisa-ação do Instituto Tralhar (para aprovação)

Descrição:

Proposta relativa à avaliação qualitativa de magistrados e servidores.

Solução Proposta: Aprovação.

Deliberação: Retirado de pauta.

anexo: [Download: INSTITUTO TRABALHAR - TRT 9ª -versão 2023 05 19 ENVIADO.pdf](#)



ATA DE REUNIÃO

COMISSÃO DE INOVAÇÃO - CINOVA - 1ª Reunião Ordinária

Data: 21/06/2023, das 14:00 às 15h50.

Formato: reunião híbrida.

Presencialmente na Sala de Reuniões do Edifício Rio Branco, 4º andar e virtualmente em endereço divulgado no site deste Tribunal [Institucional -> Colegiados Temáticos](<https://www.trt9.jus.br/institucional/collegiadoTematico.xhtml?collegiadoDescricao=COMISS%C3%83O+DA+INOVA%C3%87%C3%83O>), e também para os membros.

Realização de convite: em 01/06/2023, atualizado em 16/06/2023 com inclusão do item 7 da pauta.

Pauta de discussão

1. Abertura
Exposição sobre o Laboratório de Inovação.
2. Repositório de Ideias
Apresentação do Repositório de Ideias, Painel do Itinerário e andamento quanto à disponibilização de acesso ao público interno.
3. Itinerário das propostas de inovação (para aprovação)
Apresentação de proposta de Itinerário, para aprovação.
Anexo, por e-mail: Itinerário das propostas de inovação.
4. Periodicidade das reuniões da Comissão de Inovação
Proposição e deliberação.
5. Meta 9 - CNJ
Exposição sobre a Meta 9 - CNJ - Responsabilidades do Laboratório e da Comissão e tratativas realizadas.
6. Prêmio CNJ de Qualidade 2023
Prêmio CNJ - papel do Laboratório e tratativas realizadas.
7. Projeto de pesquisa-ação do Instituto Trabalhar (para aprovação)
Proposta relativa à avaliação qualitativa de magistrados e servidores.

Outras Informações

- a) Página do Laboratório de Inovação no site do Tribunal contendo normativos relacionados (instituição da Comissão, nomeação de membros, entre outros).
 - Formulário para cadastro de propostas.
 - Itinerário das propostas de inovação, anexo que será enviado por e-mail ou disponível no link (mediante autenticação com e-mail corporativo) https://drive.google.com/file/d/1uw2YuAw2Dn5hROiXJrubtcq-jVTmulPe/view?usp=share_link.



b) Proposta do Instituto Trábalhar, disponível em: <https://drive.google.com/file/d/17MHtoymXc-1Cm8M2eKZrxsAZzU9Wu-M2/view?usp=sharing>

c) Grupo WhatsApp da Comissão da Inovação:
<https://chat.whatsapp.com/GJxAUQ7N3B1Hv9y7TRygWN>

Participantes

- Membros

Presencialmente:

Desembargadora Marlene Teresinha Fuverki Suguimatsu, Coordenadora da Comissão.
Juiz Lourival Barão Marques Filho, indicado pela Presidência.
Juiz José Mário Kohler, indicado pela Vice-Presidência.
Juiz Marcos Blanco, indicado pela Corregedoria Regional.
Juíza Graziella Carola Orgis, juíza Coordenadora da COCAPE.
Juíza Valéria Rodrigues Franco da Rocha, suplente da juíza Coordenadora da COCAPE.
Juiz Luciano Augusto de Toledo Coelho, juiz coordenador da Escola Judicial.
Ana Marcia Nogueira, suplente do indicado pela Secretaria-Geral Judiciária.
Caio Nogara Andreatta, gestor do Laboratório de Inovação.

Virtualmente:

Desembargador Eliázer Antonio Medeiros, indicado pelo Núcleo Permanente de Métodos

Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT.

Juiz Paulo José Oliveira De Nadai, suplente do indicado pela Corregedoria Regional.

Sérgio De Lima, indicado pela Secretaria-Geral Judiciária.

Hilma Maria Wielewski, substituindo o Diretor(a)-Geral, Sandro Alencar Furtado.

Yonara Yoko Pozzolo, Secretário(a)-Geral Judiciária, presença contabilizada pela participação da conta sgj@trt9.jus.br registrada na reunião.

Daniel Vicente Thomaz, Diretor(a) da Secretaria de Tecnologia da Informação e Sistemas Judiciários.

Omar Carvalho, Diretor(a) da Secretaria de Sistemas Administrativos.

Luiz Henrique Tacconi, substituindo a Diretor(a) da Secretaria de Gestão Estratégica e Estatística, Maria Helena Franco Martins Alves.

Heliberton Cesca, em substituição ao membro Assessor(a) da Assessoria de Comunicação Gladimir do Nascimento.

Juiz Felipe Calvet, representante da AMATRA.

Renato Celso Moreira Filho, representante do SINJUTRA.

Convidados:

Marina Luzia Dorigo Barão, substituindo a Assessora de Gabinete, indicada pela Secretaria-Geral da Presidência, Maria Cecília Weigert Lomelino de Freitas Ahrens.
Suplente Luciano Augusto Melchior em afastamento.

Tatiane Centeno Prestes, Chefe da Seção de Gestão Estratégica.

Carolina Alves Panozzo, Coordenadora do Gerenciamento de Precedentes e Ações Coletivas.

Jaime De Britto, Assistente do Núcleo de Apoio aos Colegiados Temáticos.



Síntese da reunião

Abertura realizada pela Desembargadora Coordenadora da Comissão da Inovação, Marlene Teresinha Fuverki Suguimatsu.

Item 1 da pauta: a Desembargadora Coordenadora fez exposição inicial sobre as finalidades e objetivos da Comissão da Inovação, bem como do Laboratório de Inovação.

Foi apresentado aos participantes o Laboratório de Inovação, abordando-se aspectos ligados à sua criação, finalidades e atribuições.

Fez-se um resgate histórico da Declaração do Milênio contendo dos Objetivos de Desenvolvimento (ODM) e sua continuidade até o desenvolvimento da Agenda 2030 da ONU, atualmente com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e finalmente o cenário atual, que resultou na instituição de Políticas de Inovação. Comentou-se sobre a adesão do Brasil à Agenda 2030 e especialmente a adesão do Judiciário, que em 2019 internalizou os ODS a partir do Provimento/CNJ nº 85, de 19 de agosto de 2019 e, em 2021, estabeleceu sua Política da Inovação para gestão da inovação dentro do Poder Judiciário, com a criação da Rede de Inovação.

Abordou-se a necessidade de se aguardar a disponibilização de espaço físico dentro do Tribunal, tendo em vista a fase de implantação do Laboratório, embora ele já conte com funcionamento virtual. Mencionou-se que o Laboratório deve recepcionar ideias inovadoras, tendo amplo público alvo, ainda que inicialmente restrito durante a implantação. Foram ressaltadas as funções de registro, acompanhamento e análise de viabilidade do Laboratório e também a mudança de paradigma, com vistas à transparência e ampliação da confiança no tratamento de propostas.

Destacou-se que a inovação não se limita ao uso de tecnologias, embora muitas vezes elas sejam o principal instrumento; que a inovação se tornou meta do Poder Judiciário, como forma de demonstrar a priorização ao tema; e que o Laboratório foi criado em 2019 neste Tribunal e sofreu significativamente com a pandemia decorrente da Covid 19, sendo retomado no ano de 2022, na atual gestão.

Foram mencionadas as atribuições da Comissão da Inovação, a necessidade de estabelecer um itinerário como forma de trabalho dentro do Laboratório, a função de fomentar projetos de inovação e promover a cultura da inovação, entre outras atribuições previstas no Ato/TRT9 nº 114, de 22 de setembro de 2022. Mencionou-se, também, que o Laboratório é unidade de apoio executivo da CINOVA.

Por fim, ressaltou-se o interesse da Presidência do Tribunal na realização de evento voltado à inovação ainda no segundo semestre e foram convidados os membros a contribuírem com propostas.

Item 2 da pauta: O gestor do Laboratório de Inovação, Caio Andreatta, apresentou o Repositório de Ideias, plataforma para gestão da Inovação que atende aos requisitos de transparência, amplo acesso, colaboração e participação, e do projeto de implantação deste repositório como ponto focal de comunicação do itinerário a ser aprovado pela Comissão.

Item 3 da pauta: Caio Andreatta também apresentou o Itinerário das propostas de inovação, ou seja, o trajeto que as ideias novas deverão seguir dentro do Laboratório,



sendo a intenção proporcionar uma estrutura de funil para a inovação, com investimentos progressivos de tempo e recursos, para melhor compreensão dos problemas e reavaliação constante da prioridade.

O Juiz José Mário Kohler indagou se houve divulgação aos servidores da possibilidade de apresentação de ideias, sendo respondido que foi criado o ambiente virtual no site do Tribunal e o formulário de recepção de ideias. Desembargadora Coordenadora destacou a divulgação deste formulário em evento 'live' realizado com o apoio da Escola Judicial e da disponibilização no site do Tribunal; e reforçou a necessidade de divulgação institucional mais intensa e efetiva e mencionou a possibilidade de incluir a participação do Laboratório na semana institucional, como forma de intensificar a divulgação.

Os membros participantes fizeram sugestões para ampliar a divulgação. O Juiz Lourival Barão citou os editais destacados no site do Tribunal, referentes ao Programa de Justiça Baseada em Evidências. A Servidora Ana Márcia comentou sobre a possibilidade de divulgação em página de avisos do PJe.

O Servidor Caio comentou sobre a priorização das equipes do Programa Startups JT e futuros passos em experimentos com Inteligência Artificial e Transcrição de Audiências, o certamente contribuiu para atenuar os esforços do setor competente quanto à divulgação do Laboratório.

Houve, ainda, indagação (Juiz José Mário Kohler) sobre a possibilidade de as pessoas participarem das discussões, sendo informado (Caio) que ainda não é possível, pela priorização das Startups que já começaram com equipes indicadas, mas que com a disponibilização do Repositório de Ideias pelo setor de TI será possível o acompanhamento e a participação de todo o público interno, até mesmo para composição de equipes de projeto.

Houve participação de servidores no diálogo: Ana Márcia também comentou sobre o uso de Inteligência Artificial para pesquisa de endereços e de patrimônio de devedores, sendo lembrado que já há projeto no Programa Startups JT, em que foram unidas as propostas Argos e Pouca Convênios, que visa atender essa mesma pesquisa, podendo ela ser acompanhada pelo Laboratório; Heliberton Cesca, representando a ASCOM, comentou que a estratégia de divulgação depende muito do amadurecimento do processo de trabalho do próprio Laboratório; resgatou o caso dos Editais mencionado pelo Juiz Lourival em que foi feito trabalho direcionado para as Faculdades de Direito e destacou a disposição da ASCOM em continuar colaborando.

Ficou acentuado (Desembargadora Coordenadora) que a divulgação, num primeiro momento, seria importante mesmo que de uma forma genérica, sobre a existência do Laboratório e incentivos do CNJ e CSJT, para que todos no Tribunal possam conhecer a sua existência e suas finalidades e esse trabalho de divulgação depende de ações da ASCOM.

Item 4 da pauta: tratou-se da periodicidade das reuniões da CINOVA, pois a norma interna do Tribunal menciona uma reunião anual. Diante da necessidade de deliberações mais constantes, indagou-se a respeito de alterar a norma. Nesse ponto a Servidora Hilma Maria esclareceu que a Resolução CSJT 325/2022 estabeleceu periodicidade mínima para reuniões Ordinárias.



Foi aprovada, sem divergências, a sugestão de alteração do artigo 5º, que trata da periodicidade da CINOVA (Ato nº 114, de 22 de setembro de 2022, que institui a Comissão da Inovação (CINOVA) no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região) para que conste o termo 'mínimo'.

O Juiz Luciano indagou se naquilo que depender de aprovação de projetos pela Cinova, que exijam recursos financeiros, se a Ordenadoria de Despesas deveria ser consultada antes da manifestação da Cinova. Desembargadora Coordenadora respondeu que a manifestação da CINOVA pode ser condicionada à possibilidade financeira, sendo o seu papel contribuir com outras informações, como viabilidade e prioridade do projeto. A deliberação da Comissão teria o caráter de subsídio técnico para que a Presidência do Tribunal possa ampliar sua base de informações para a tomada de decisão.

Item 5 da pauta: Foram abordados os requisitos para inscrição de projeto para fins de cumprimento da Meta 9, com destaque para a necessidade de se concluir o projeto inscrito ainda neste ano de 2023. Destacou-se que foram estabelecidas pelo Tribunal três estratégias para encontrar uma proposta a ser indicada para a Meta 9: a primeira foi o desenvolvimento das equipes do Programa Startups JT, porém não há garantia de que os projetos serão concluídos em 2023; a segunda foi uma aproximação com projetos em andamento, porém, pelo prazo limitado, não foi possível desenvolver uma proposta segura a tempo suficiente; a terceira estratégia, escolhida, foi o projeto de implantação do Repositório de Ideias dentro do próprio Laboratório, que contou com a colaboração das equipes técnicas da Tecnologia de Informação, Gestão Estratégica e Escritórios de Projeto deste Tribunal, não exatamente complexo, mas que reflete o estágio de amadurecimento do Laboratório no Tribunal.

Item 6 da pauta: Foram prestadas informações pelo gestor do Laboratório sobre o Prêmio CNJ de Qualidade. Destacou-se que os requisitos são objetivos, como a comprovação de capacitação e divulgação de currículo público, além da produção de relatório de projeto em que tenham sido utilizadas metodologias de inovação; que, pelo fato de algumas equipes já terem utilizado estas metodologias, é necessário apenas produzir o relatório no momento oportuno, tendo em vista que as propostas ainda estão em desenvolvimento e podem gerar novos artefatos.

Item 7 da pauta: Foi apresentada a proposta de Projeto apresentado pelo Instituto Trabalho, em conjunto com o Desembargador Arion Mazurkevicz e Juiz Leonardo Wandelli, visando a instituição de critérios também qualitativos (não apenas quantitativos) para avaliação de magistrados e servidores. Iniciaram-se debates relativos ao tema.

O Juiz Lourival destacou o custo elevado do Projeto, próximo de R\$300 mil reais, incluindo passagens e diárias e o fato de que todo o orçamento da Escola Judicial para capacitação de 2300 servidores e 220 juízes em 2023 foi de R\$ 1,6 milhão. Mencionou que a ideia que sustenta o Projeto não teria sido chancelada pelos Conselhos superiores, além de já ter sido realizada pesquisa pelo mesmo pesquisador anteriormente, junto ao CNJ, que não implementou eventuais conclusões. Comentou que se fosse submetido o Projeto à votação seu posicionamento seria contrário, pela sua percepção de que ele se choca com todas as iniciativas atuais do Poder Judiciário.

Comentou-se, durante os debates, que seria necessário alinhamento não apenas com a atual gestão, mas também com a gestão seguinte do Tribunal por envolver comprometimento financeiro e cumprimento em etapas do Projeto.



O Juiz Luciano Coelho comentou que pelo fato de não ser possível a apresentação do Projeto para fins de cumprimento da Meta 9, dada a urgência e os demais requisitos impostos, talvez fosse o caso de discutir melhor a proposta.

A Desembargadora Coordenadora ponderou que a preocupação quanto à aceitação ou não pelos Conselhos Superiores não deveria ser objeto de preocupação neste momento, por se tratar exatamente de uma pesquisa, que a depender de seus resultados poderá ser levada futuramente aos Conselhos. Ponderou, ainda, sobre a possibilidade de apresentação da proposta, pelos proponentes, diretamente para a CINOVA, além da apresentação para a Presidência do Tribunal.

A Servidora Carolina Alves Panozzo ressaltou a contradição entre a valorização das pontuações e o incentivo do CNJ a cultura de efetivação precedentes, na medida em que um acaba prejudicando a adoção do outro, e da necessidade de rediscussão dos critérios como forma de valorização dos precedentes.

A Servidora Hilma destacou a necessidade de se avaliar a contratação do Instituto Trabalhador por inexigibilidade de licitação e resgatou as parcerias anteriores com o Instituto Trabalhar, que foram para fins de capacitação, modalidade diferente da requerida pela proposta apresentada.

A Desembargadora Coordenadora considerou necessária a retirada do item 7 de pauta, para maior amadurecimento sobre a proposta, e reapresentação pelos proponentes em reunião futura.

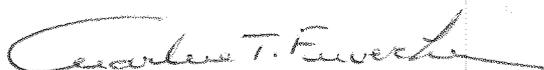
A Juíza Valéria sugeriu a realização das próximas reuniões nas sextas-feiras, o que causaria menor impacto sobre as atividades, de modo geral, para as unidades de primeiro grau.

Por fim, o Juiz Felipe Calvet comentou sobre a disponibilidade e o interesse da AMATRA em divulgar e colaborar com a Comissão e o Laboratório de Inovação.

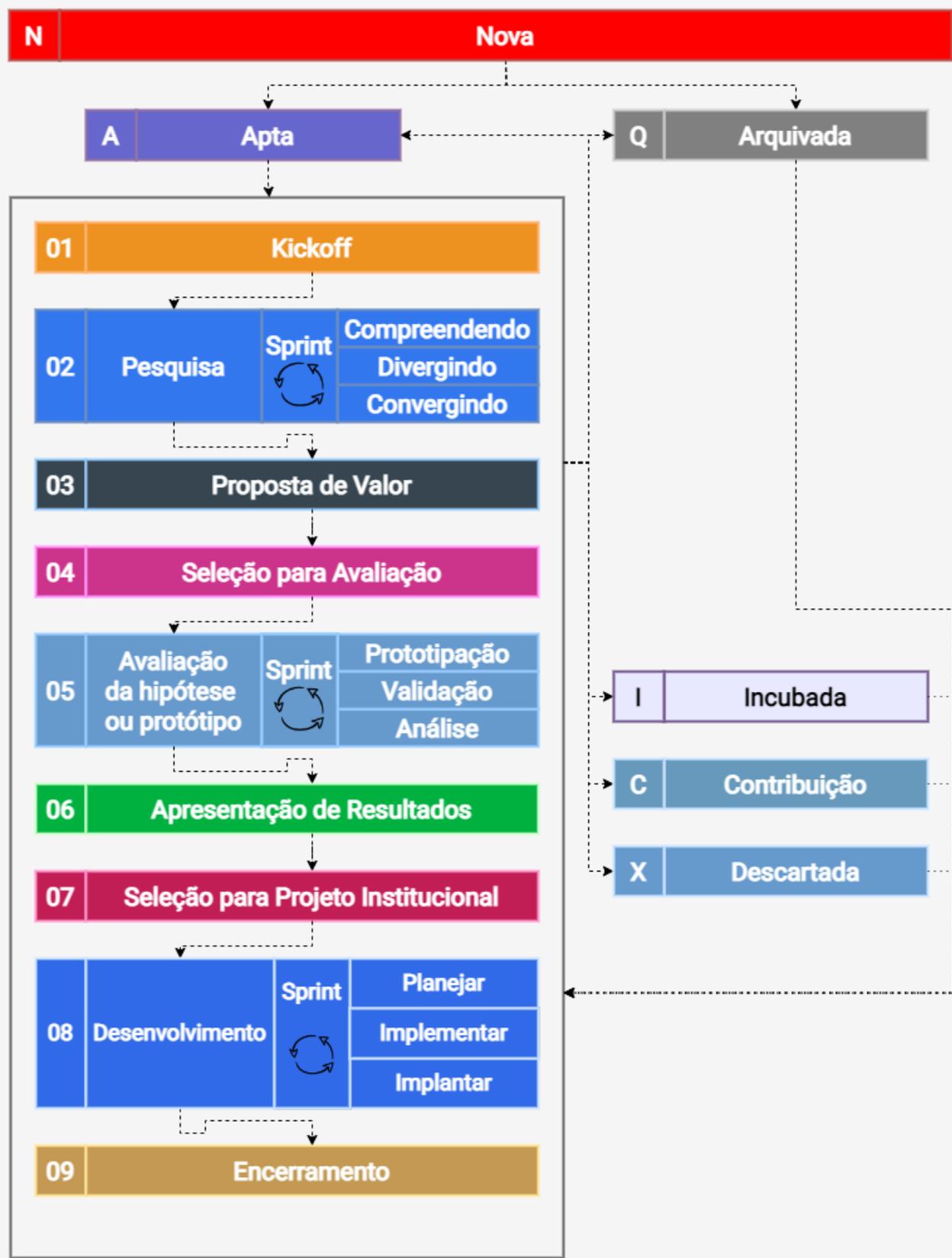
Não havendo outros temas para debate foi declarada encerrada a reunião.

Curitiba,

Assinaturas



Itinerário das propostas de inovação - Laboratório de Inovação do TRT9



fase::Nova Quando a Ideia acabou de chegar!

fase::Apta Quando a Ideia da **fase::Nova** foi verificada quanto aos alinhamentos e requisitos mínimos.

fase::Arquivada Quando a Ideia, por alguma razão, não se alinha aos interesses do Tribunal, ou não indica potencial suficiente para aprofundamento. De qualquer forma, a proposta ficará permanentemente disponível para discussão e aperfeiçoamento no Repositório de ideias, podendo ser repriorizada.

fase::Incubada Quando mais tempo é necessário para que a organização tenha condições de tratar o assunto.

fase::Contribuição Quando, apesar de a ideia não demonstrar seu valor, ela contribui para um aprendizado que sugere que, com pequenas modificações, a ideia retorne para a

fase::02. Pesquisa .

fase::Descartada Quando a Ideia não atinge sua proposta de valor.

fase::01. Kickoff Quando uma ideia é selecionada para iniciar sua jornada exploratória.

fase::02. Pesquisa Enquanto a ideia proposta está em sua jornada exploratória: um ciclo iterativo que busca compreender melhor o problema, propor possíveis soluções e avaliar a o valor gerado de cada alternativa (**compreender-divergir-convergir**).

fase::03. Proposta de Valor Quando a exploração suficiente de uma ideia proporciona certa segurança à equipe quanto ao valor que as hipóteses podem gerar, mas que ainda precisam de avaliação.

fase::04. Seleção para Avaliação Quando uma ideia é priorizada para ter suas propostas de valor avaliadas.

fase::05. Avaliação da Hipótese Enquanto as propostas de valor estão sendo avaliadas, com ou sem o uso de protótipos. É também uma ciclo iterativo, o segundo portanto, de **prototipação-validação-análise**.

fase::06. Apresentação de Resultados Quando as propostas de valor estiverem com seus resultados prontos para apresentação.

fase::07. Seleção para Projeto Institucional Quando a proposta de valor aguarda a constituição de projeto institucional, com definição de equipe, papéis e responsabilidades.

fase::08. Desenvolvimento Terceiro ciclo iterativo que envolve as etapas de **planejar-implementar-implantar** do **desenvolvimento de produto**.

fase::09. Encerramento Quando o projeto atingir sua finalidade e o produto for entregue.



INSTITUTO**TRABALHAR**

PROJETO DE INOVAÇÃO PESQUISA-AÇÃO E PILOTO

Construção de novas práticas de visibilização do trabalho, reconhecimento e avaliação qualitativa, pelo diálogo sobre a organização, gestão e conteúdo do trabalho no judiciário trabalhista à luz da Psicodinâmica do Trabalho

TRT 9ª REGIÃO

MAIO / 2023



INSTITUTO**TRABALHAR**

INTRODUÇÃO

O trabalho, sobretudo quando pouco ou nada compartilhado permanece invisível e restrito à intimidade do sujeito que desenvolve determinadas atividades nos mais diferentes domínios da produção, seja ela agrícola, industrial ou de serviços. Esse desconhecimento sobre o que, de fato ocorre e como os mais diferentes profissionais desenvolvem suas atividades e enfrentam o real para produzir traz uma série de consequências que, muitas vezes, tem como consequência, a constituição de cenários próprios para que se estabeleçam relações de trabalho injustas e propícias para a constituição de cenários fecundos para a emergência de sofrimento patogênico. Em qualquer sistema de produção, é de praxe que todos aqueles que trabalham sejam avaliados. Para tal, diferentes métodos de avaliação do trabalho que, muitas vezes são confundidos com métodos de avaliação das pessoas, consideram sobretudo as metas e objetivos determinados por aqueles que são responsáveis pela definição dos processos de produção e pela organização do trabalho. Enfim, conhecer o trabalho e retirá-lo da invisibilidade é um desafio para todos, principalmente se, nas organizações há uma propensão para se criar métodos de produção mais justos e mais propícios para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho calcados no real do trabalho e para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais favoráveis à cooperação e à criação de processos de gestão que favoreçam o desenvolvimento profissional e a construção da saúde daqueles que nelas atuam.

Um melhor conhecimento sobre o trabalho e o desenvolvimento de processos de avaliação do trabalho mais justos têm sido foco de debates importantes no Poder Judiciário Brasileiro, sobretudo no que diz respeito a seus impactos sobre os modos de



INSTITUTO**TRABALHAR**

trabalhar tanto de magistrados como de servidores; e ainda, sobre os resultados institucionais e sobre a saúde desses profissionais. Nas últimas décadas, várias pesquisas mostraram que o uso indiscriminado de indicadores formais para desenvolver os mecanismos de gestão nas instituições públicas, ainda mais quando os processos de produção e de trabalho sofrem influência de diferentes atores sociais, que tem objetivos que nem sempre são congruentes, pode trazer distorções significativas. Isto diz respeito não apenas à produção em si e àquilo que é entregue para a sociedade, mas também aos modos de convívio dentro das instituições e à saúde daqueles que nelas trabalham.

Não são poucos os relatos da falta de cooperação entre pares e da emergência de sofrimento patogênico; o que teria como consequência um aumento significativo de distúrbios psíquicos relacionados ao trabalho. A partir dos pressupostos e das iniciativas que integram o corpo teórico e as abordagens das ciências do trabalho, em especial os da psicodinâmica do trabalho, esta pesquisa-ação visa o desenvolvimento de ações piloto a serem desenvolvidas e avaliadas neste processo com foco mais específico no conhecimento do real do trabalho, dos modos de cooperação entre pares e com outros profissionais e, ainda os processos de avaliação do desempenho de profissionais da instituição.

No Tribunal Regional do Trabalho da 9ª região há um histórico significativo de ações voltadas para o aprimoramento do conhecimento sobre o trabalhar de magistrados e servidores e para o desenvolvimento de transformações institucionais visando melhorias na produção do serviço jurisdicional, o desenvolvimento profissional e das equipes de trabalho; assim como a promoção da saúde desses profissionais.



INSTITUTO**TRABALHAR**

JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO

As propostas de ação na psicodinâmica do trabalho tem como base uma profunda compreensão de como as modalidades de organização do trabalho podem ter efeitos deletérios em termos da saúde mental ou, por outro lado, produzirem efeitos favoráveis para a sua construção. Além desse aspecto compreensivo, uma ação em psicodinâmica do trabalho visa uma reapropriação por parte daqueles que trabalham, não importante o papel que exerçam na instituição, nem o nível onde atuam na hierarquia, daquilo que faz sentido na sua profissão, sempre numa perspectiva de transformação não apenas dos sujeitos, mas sobretudo da própria organização do trabalho.

Pensar e refletir sobre a experiência do trabalho, buscar conjuntamente soluções que possam reforçar as possibilidades de desenvolvimento profissional pessoal e dos coletivos são desafios muito significativos quando se trata não apenas da saúde psíquica, mas também da própria confiabilidade dos sistemas de produção, da qualidade daquilo que é produzido e do alcance de resultados institucionais favoráveis.

Um agravante houve a partir da década de 70, com a introdução de novos instrumentos de gestão centrados em processos de individualização do trabalho, acompanhados de processos de gestão baseados em indicadores formais. Essas mudanças, tanto no cenário político mais amplo, como a organização do trabalho gerou uma situação paradoxal. Se por um lado, o reconhecimento do fato de que os sujeitos têm um papel fundamental na produção e que cada um é peculiar, reforçando alguns aspectos da subjetividade; é muito importante para se reduzir o risco de coisificação das pessoas que trabalham. Por outro lado, esses sistemas de organização do trabalho colocaram em risco a saúde psíquica das pessoas, sobretudo por desconsiderar o fato de que para produzir, é fundamental que



INSTITUTO**TRABALHAR**

haja cooperação e que produzir é muitos mais do que cumprir metas e gerar resultados quantificáveis. Considera-se que a cooperação é possível em sistemas onde aquilo que é coletivo na produção seja considerado e valorizado, como um dos valores imateriais fundamentais para o sucesso das organizações. Quando se trata de modalidades de serviços, sobretudo quando são serviços públicos voltados à cidadania, o desconhecimento do que é, de fato, o trabalhar desses servidores públicos propicia cenários onde a injustiça e a desolação emergem.

Apesar das críticas no que diz respeito à individualização e da busca de tudo quantificar; pouco se discute suas consequências no que tange à cooperação e, mesmo à saúde mental. Por outro lado, resultados significativos foram obtidos no âmbito da produção: a racionalização de processos; a busca da homogeneidade dos procedimentos, das regras e das instruções; aumentos significativos de produtividade e qualidade formais foram obtidos nas mais diversas empresas e instituições. Entretanto, uma análise mais aprofundada dos resultados pode revelar aspectos não conhecidos destas situações de produção. Ao lado dos resultados positivos em termos da produção, ao menos no que diz respeito àquilo que é mensurável, um contingente significativo de trabalhadores adoeceu. Doenças ligadas ao trabalho, antes afeitas basicamente à esfera do que se pode considerar como o “corpo físico” das pessoas; uma incidência crescente de diferentes modos de expressão sofrimento psíquico foi constatada em diferentes países, incluindo o Brasil. Afastamentos por distúrbios psíquicos, como um evidente sinal da prevalência crescente de quadros psicopatológicos, como as síndromes depressivas e até, casos de suicídio vieram a se constituir como dominantes nas estatísticas ligadas às doenças relacionadas ao trabalho. Explica-se esse aumento significativo nos últimos anos com relação à incidência e à prevalência de distúrbios psíquicos devido às modalidades de organização do trabalho e de avaliação individual de desempenho.



INSTITUTO**TRABALHAR**

Assim, em consonância com essas colocações iniciais, propomos o desenvolvimento de uma PESQUISA AÇÃO / PILOTO, com o objetivo principal de criar condições para desenvolver ações baseadas nos pressupostos e na abordagem da psicodinâmica do trabalho. A finalidade principal desta pesquisa-ação é o de desenvolver um conjunto possibilidades, padrões, critérios e experiências práticas destinadas a um aprofundamento do conhecimento sobre o real do trabalho e à avaliação qualitativa do trabalho de juízes e servidores.

TRABALHAR NO JUDICIÁRIO

O trabalho invisível e sua avaliação

Fica bem evidente que o trabalho dos magistrados e de servidores do Poder Judiciário no Brasil contemporâneo está submetido a constrangimentos organizacionais que se assemelham a outras profissões, em especial, de servidores públicos em diversos órgãos e setores, e ainda, em diferentes posições no que diz respeito ao seu papel e nível hierárquico. Cada tipo de profissão e de trabalho tem as suas peculiaridades e, o escopo difere de modo significativo, isto também diz respeito a magistrados e servidores. Todavia as questões e desafios oriundos da gestão moderna, baseado no cumprimento das metas e dos mecanismos de avaliação individual de desempenho se tornaram centrais como moduladores do trabalho.

Compreende-se que isto é fruto de uma “virada gestonária”, inspirada nos ideais do neoliberalismo, onde o sujeito individualizado seria o foco principal das atenções. A individualização do trabalho, por um lado, vai ao encontro de algo que é presente na vida de todos, que é o desejo de ter sucesso, do reconhecimento, da retribuição do seu esforço; mas por outro, vai de encontro ao que há de mais nobre no trabalho que seria o



INSTITUTO**TRABALHAR**

desenvolvimento da capacidade de cooperar, de viver-junto, enfim de contribuir para o desenvolvimento da cultura. Paradoxalmente, o foco no e o fortalecimento do indivíduo são grandes armadilhas, uma vez que isto leva ao seu enfraquecimento. Isto porque não há como contar com os colegas e com a sua solidariedade quando a sua própria conduta é pautada pelo eu e o para mim. Os efeitos deletérios com relação ao viver-junto tem impactos significativos na vida e na saúde de todos.

Aquilo que o trabalho poderia ajudar a desenvolver, como o espírito solidário, a ética, a civilidade, a vontade cooperar, o zelo para dar conta do que não está previsto nas tarefas e nos modos de organização do trabalho, o reforço de valores profissionais e pessoais, é atingido por este tipo de gestão focada no indivíduo. Não é à toa que há um enfraquecimento das diferentes instâncias coletivas, como as representações sindicais e outras que, em algum momento poderiam fazer frente a esses mecanismos de gestão. Ao ver da psicodinâmica do trabalho, não haveria neutralidade no trabalho e os efeitos seriam muito graves com relação à subjetividade, com relação à contribuição para o desenvolvimento da polis e da cultura, o ambiente que se instala favorece a competição, a falta de camaradagem, os atos condenáveis e, sobretudo o cinismo defensivo e o silêncio.

Também este quadro, que tem muitas características desoladoras não pode ser considerado como algo estabelecido e que já se disseminou por todos os cantos e que já atingiu a todos. Certamente, ainda há resistência e situações em que valores profissionais arraigados em uma certa tradição e doutrina ainda prevalecem. Todavia o risco está presente e as consequências futuras, no que diz respeito ao esvaziamento subjetivo, à prevalência do cinismo defensivo e à alienação, podem ser bastante graves no que diz respeito não só com relação ao desenvolvimento profissional e à saúde dos magistrados e servidores, mas também com relação ao desenvolvimento da cidadania.



INSTITUTO**TRABALHAR**

Enfim trata-se de questões centrais no campo da PDT, a luta constante para o desenvolvimento da subjetividade vistas a não neutralidade a centralidade do trabalho e a sua importância tanto para os indivíduos como para os coletivos. Esta luta visa não perder a motivação, visa o reconhecimento, inverter os processos de perda do coleguismo e da cooperação, enfim é uma luta em busca do sentido do trabalho. É uma luta constante e que, muitas vezes, os protagonistas não estão dispostos a encarar, muitas vezes a submissão vence, uma vez que, aparentemente, é mais confortável e produziria frutos individualmente, uma vez que é possível, em certas condições, obter-se benefícios.

O preço que se paga dos processos de precarização das relações interpessoais e dos vínculos sociais tem a ver com os processos de deterioração da saúde. A impressão de que há uma precarização, um aumento do isolamento propícios para se criar um cenário desolador.

Uma outra questão central que emerge dos cenários de atuação na Justiça do Trabalho diz respeito à efetividade do trabalho. Os projetos de produção e a gestão são basicamente calcados em uma racionalidade estratégico-instrumental, onde meios e fins são previstos e avaliados para que certas metas sejam atingidas. Todavia, questões de outra ordem não são consideradas, como a questão dos valores, da veracidade no que diz respeito à comunicação e à subjetividade. Além disso, há uma questão também central. Apesar de estarem previstos processos e ferramentas de produção para dar que sejam atingidos os objetivos, a questão da efetividade não está em pauta. De que adianta produzir mais se, de fato, não há melhorias nas relações de sociais de trabalho? A impressão de que a visão estratégica corresponde a uma parte restrita do que seriam os verdadeiros fins do poder judiciário, as mudanças na sociedade.



INSTITUTO**TRABALHAR**

Como conciliar a necessidade de atingir metas, que nem sempre são muito claras e explícitas, os prazos com a qualidade do trabalho, com o fortalecimento das relações com os outros atores dos processos de produção e com a convicção que se está fazendo o melhor possível para tratar de um caso específico é um dos grandes desafios da magistratura. Além das questões específicas do trabalho em si, a necessidade de aprender a profissão, principalmente no início da carreira, mas que não se esgota com os cursos iniciais, precisa ser continuamente considerada, através dos cursos que fazem parte daquilo que é provido pelos Tribunais ou ainda, de estudos complementares. Os impactos na vida pessoal são também de monta e acabam modulando a própria vida, uma vez que há limitações devido ao posicionamento na sociedade e, das necessidades de trabalhar em locais distintos e distantes da sua moradia de origem. A questão de gênero também é significativa no que diz respeito não apenas à vida privada e familiar, mas também com relação à carreira.

A progressão na carreira também é um dos desafios significativos, uma vez que há uma sensação de que as possibilidades são muito restritas, cada vez mais inclusive. O impacto das modalidades de avaliação de desempenho é de primeira ordem, uma vez que é, a partir desta que as portas se abrem ou se fecham para que se possa galgar outros estágios na carreira. Mas entra em jogo como são feitas e qual é o escopo desta avaliação. O que de fato se avalia não diz respeito ao trabalho em si, mas ao seu resultado e outros aspectos ligados muito mais ao comportamento dos magistrados do que sobre o seu fazer.

Aqui entramos na questão fundamental desta pesquisa, que seria de que modo a avaliação de desempenho, que é fundamental não apenas para a progressão na carreira, mas também para as possibilidades de haver algum tipo de reconhecimento, impacta nas ações dos magistrados e servidores. Como a tônica é a individualização, o que mais se

INSTITUTO**TRABALHAR**

espera é que seu desempenho tenha repercussões significativas não apenas no que diz respeito aos aspectos quantitativos da produção, mas também no que diz respeito à qualidade das ações judicantes, suas e de outros atores dos processos. A questão é saber se o conhecimento sobre o real do trabalho e as modalidades de avaliação dão conta para que se estabeleça critérios mais justos para o desenvolvimento de novas modalidades de gestão. Repetindo o que já foi dito, não. Isto porque os processos de gestão e de avaliação de desempenho são baseados naquilo que é mensurável, em determinados aspectos dos processos de produção e que dizem respeito, apenas parcialmente, àquilo que faz parte tanto do real enfrentado por esses servidores públicos, como também aos valores e tradições das profissões do Judiciário.

Com relação às consequências para o trabalhar devido às modalidades de gestão e de avaliação de desempenho é importante analisar o conflito entre os valores pessoais e aquilo que é exigido, ou pelo menos, se interpreta como sendo exigido desses trabalhadores. Aqui está em jogo um ponto muito sensível relacionado ao fato que, certos tipos de ação podem engendrar um conflito ético. Assim, tudo que o trabalho teria como propiciação para os processos de subjetivação, fruto do reconhecimento do fazer e de uma efetiva contribuição para a sociedade, pode estar em xeque. Não se pode buscar o reconhecimento em algo que se considera como contrário aos valores da profissão, se os processos de gestão vão de encontro aos valores profissionais, há um risco de degradação e de esfacelamento. Sobreviver num cenário deste é dar guarida para os mais variados processos psíquicos defensivos, como o cinismo do desengajamento, a ideia que nada pode mudar e que é necessário jogar o jogo conforme as regras. Isto reforçaria ainda mais a solidão, exemplarmente citada no ato de julgar, agora uma solidão reforçada pela impossibilidade de dar publicidade às suas ações. Este cenário é tipicamente um cenário onde não é possível subverter o sofrimento em prazer, um cenário propício para a emergência do sofrimento patológico.



INSTITUTO**TRABALHAR**

A partir dos estudos de ergonomia e de psicodinâmica do trabalho já ficou patente que o simples cumprimento dos procedimentos previstos na elaboração das tarefas é contrário ao bom andamento dos trabalhos nas mais diversas situações, isto ocorre também na magistratura, onde nada ocorre como esperado, onde o inusitado é a regra. Se os mecanismos de gestão tendem a favorecer o previsto, ficam alheios à realidade, onde por momentos, o cumprimento estrito das regras prescritas, impediria o bom desenvolvimento dos trabalhos. Essas regras não são as mesmas que aquelas que respeitam o ethos profissional, essas estão fortemente ancoradas na realidade, mesmo que, implícitas.

Um outro risco é que, os processos de avaliação de desempenho reforcem mecanismos que deteriorem a convivência entre colegas. O fato de haver estímulos à competição, não apenas por cargos, mas também por recursos pode favorecer o que já foi dito, a solidão, o isolamento.

O conhecimento mais aprofundado da profissão e das ações desenvolvidas pelos magistrados dá evidência a certos fatos que não são pautados nos processos de avaliação, tais como:

- A importância da existência de tempo para bem elaborar e refletir sobre os processos, um processo de maturação das ideias e da constituição da convicção.
- A importância dos diferentes tipos de ação que dizem respeito ao relacionamento entre pares e com a hierarquia, assim como a importância de se construir



INSTITUTO**TRABALHAR**

conjuntamente os procedimentos e rotinas nas varas, tribunais, entre outros locais.

Com relação à efetividade do trabalho há que se perguntar sempre como os processos de avaliação e os mecanismos de gestão favoreceriam uma atuação mais voltada para as mudanças na sociedade. Agir conforme as regras, julgar mais e mais, com rapidez e de acordo com o já existente em termos das súmulas vinculantes é mais adequado para este fim? Como desenvolver ações que visem a prevenção dos malfeitos se isto pouco vale para a instituição, ou melhor se isto não é reconhecido como um bom trabalho?

Conforme já dito, se os processos de avaliação não consideram a realidade do trabalho, o que está sendo favorecido são os mecanismos psíquicos defensivos. Como é sabido em PDT, os riscos são muito significativos não apenas para a saúde mental dos indivíduos, como da própria instituição. No caso dos indivíduos, o fato de haver um bloqueio da via sublimatória do reconhecimento, isto pode levar à frustração, ao esvaziamento da subjetividade à insensibilização. Paradoxalmente esses processos podem favorecer a produtividade, conforme ela é considerada pela gestão, uma vez que podem desencadear processos de auto aceleração, uma tentativa frustrada de se ver livre daquilo que tem que ser feito, mas que nunca termina; aliás quanto mais se faz mais fica a impressão que há mais para ser feito, sobretudo porque a efetividade das ações do judiciário trabalhista não está em pauta.

Conforme já assinalado, há riscos no sentido da desagregação do ethos profissional, uma vez que o estar só, não permite a que se reforcem as referências sólidas quanto ao desenvolvimento do percurso profissional. A reapropriação do sentido do trabalho só é possível se os sujeitos puderem agir em acordo com os valores e tradições das profissões, isto é, se for possível manter as suas condutas dentro daquilo que é considerado ético. Os



INSTITUTO **TRABALHAR**

valores e as regras do ofício devem ser as referências fundamentais, o seu aprimoramento é necessário sempre, todavia há que se questionar se isto se faz de modo descendente através de decisões generalizantes dos Tribunais Superiores ou de modo ascendente, considerando-se o que a realidade impõe. Ou melhor ainda, há que se encontrar um caminho de aprimoramento nos dois sentidos.

OBJETIVO GERAL

- ✓ Instituir uma pesquisa-ação voltada para um melhor conhecimento do real do trabalho e para o desenvolvimento de processos de avaliação qualitativa do trabalho de magistrados e servidores do TRT-9 baseados nos pressupostos das ciências do trabalho, em especial os da psicodinâmica do trabalho.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desenvolver produtos / modelos para a inovação organizacional direcionados para o desenvolvimento profissional e a avaliação do trabalho.
- ✓ Desenvolver ações que propiciem um melhor conhecimento sobre o real do trabalho de magistrados e servidores.
- ✓ Dar visibilidade ao trabalho e constituir um corpo de conhecimentos sobre o que fazem efetivamente esses servidores públicos para darem conta das exigências da produção.
- ✓ Desenvolver discussões voltadas para possibilitar o compartilhamento de experiências vivenciadas no trabalho através da constituição de grupos homogêneos.
- ✓ Desenvolver as discussões baseadas nos processos de avaliação, principiando pela investigação bibliográfica acerca de formas de avaliação qualitativa.



INSTITUTO**TRABALHAR**

- ✓ Recuperar e favorecer capacidades coletivas de diálogo sobre o trabalho de magistrados e servidores
- ✓ Avaliar os resultados da pesquisa com relação à possibilidade de transformar os processos de avaliação do trabalho, sem produzir, neste momento, consequências nas formas institucionais de avaliação dos participantes
- ✓ Favorecer os processos de conhecimento mútuo e de cooperação
- ✓ Desenvolver propostas de dispositivos e critérios de avaliação

SOBRE O PROJETO

Em se tratando de um método de pesquisa-ação inspirado, nos conceitos e na abordagem da psicodinâmica do trabalho, há que se ter em mente que o que se busca não é apenas coletar dados para que possamos aumentar o espectro de conhecimento sobre a questão, além de aprofundá-lo. Há um forte componente que, ao tratar de questões relacionadas ao trabalhar, um processo reflexivo por parte dos sujeitos, é desencadeado. Enfim, trata-se de uma pesquisa-ação em que os objetivos têm um horizonte de transformação, não apenas dos sujeitos participantes diretamente da pesquisa, mas sobretudo da própria organização do trabalho. Todavia é muito temerário tecer um plano para que essas transformações efetivas na organização do trabalho ocorram, uma vez que se trata de um processo em que diferentes forças e atores sociais concorrem. Por isso há que se ter bastante atenção com os participantes, uma vez que para eles, algo já mudou. Isto mexe com as expectativas e com os pontos de vista que cada um desenvolve com relação ao seu trabalhar.

Esta escuta sensível à fala dos outros que tem como origem a sua vivência é sempre delicada, uma vez que os próprios pesquisadores são confrontados com uma realidade que também é sua. No caso da nossa pesquisa isto ainda é mais contundente, uma vez



INSTITUTO**TRABALHAR**

que os pesquisadores são também trabalhadores do Judiciário, no caso específico, servidores e magistrados.

Uma pesquisa como esta permite também, uma vez que se trata de um processo em que a reflexão é engajada, um enriquecimento da linguagem de todos os participantes. Além disso, permite o desenvolvimento de uma análise crítica onde o que se busca é aprender a analisar aquilo que se faz e como se vivencia esta experiência. Todavia isto não é simples, uma vez que estão em jogo os mecanismos defensivos de cada um e a própria construção da confiança entre os participantes. Em se tratando de grupo de pesquisa-ação com propósito específico destinado a desenvolver práticas e critérios de avaliação qualitativa do trabalho, estarão presentes momentos de escuta, de reflexão, de deliberação e de ação coletiva.

Sendo assim, analisando os elementos evidenciados por essas abordagens, destacam-se as seguintes contribuições para um trabalho em um contexto de sustentabilidade:

- ✓ **Compreender o trabalho para transformar:** mais voltadas para o trabalho para a sustentabilidade, essas disciplinas ajudam na identificação do conteúdo das novas tarefas, das novas possibilidades, dos novos impactos para os trabalhadores em situações de trabalho que possuem, por exemplo, premissas, metas e políticas de sustentabilidade.
- ✓ **Identificar os indutores (as fontes) para o trabalho sustentável (ou não-sustentável):** mesclando tanto o trabalho para a sustentabilidade quanto a sustentabilidade do trabalho, essas disciplinas possibilitam identificar as externalidades desconhecidas, especialmente aquelas relacionadas aos aspectos organizacionais que nem sempre são considerados.



INSTITUTO TRABALHAR

- ✓ **Alinhamento organizacional quanto a questões relacionadas ao trabalho:** em uma perspectiva de uma sustentabilidade para o trabalho, por ter foco no trabalho, no sentido da ação, da atividade, nas questões diretamente relacionadas com o trabalho. Essas disciplinas podem ajudar a interligar departamentos que influenciam e impactam o trabalho, especialmente nas áreas de Produção & Operação e Recursos Humanos, alinhando, assim, suas ações em uma perspectiva de sustentabilidade, em particular, de um trabalho sustentável.

Mesmo havendo elementos indutores de sustentabilidade, sobretudo os de cunho organizacional, em um contexto de sustentabilidade, a questão recai na oportunidade dada pelas modalidades da organização do trabalho para a mobilização das inteligências em um contexto baseado na confiança e na cooperação genuína, de modo a permitir a construção da saúde, do desenvolvimento profissional e, sobretudo, para a realização de si (sentido do trabalho). Além disso, propõe-se, que por meio do convívio no ambiente de trabalho, no verdadeiro respeito nas relações interpessoais no trabalho (solidariedade, confiança e cooperação), a possibilidade da construção (ou reconstrução) do viver em sociedade; ou seja, a força extraordinária do trabalho como fonte do processo civilizatório, para honrar a vida (DEJOURS, 2012). Mas, para tanto, faz-se necessário assumir a premissa de que é possível e necessário transformar o trabalho (SZNELWAR, 2011, p. 15).



INSTITUTO**TRABALHAR**

METODOLOGIA E ABORDAGEM

A pesquisa proposta inclui um processo de desenvolvimento de ações que visam propiciar não apenas um melhor conhecimento sobre o trabalho de magistrados e servidores, mas também a construção de experiências comuns que favoreçam a construção de sistemas de trabalho e de avaliação de desempenho pautadas no real do trabalho e no desenvolvimento da qualidade dos serviços voltados à população que, também propiciem a construção de caminhos para os profissionais envolvidos que favoreçam tanto o desenvolvimento individual e coletivo, como os da própria instituição e da cidadania, de um modo mais amplo. Para tanto, serão utilizadas múltiplas técnicas, incluindo o estudo de documentos da instituição, pesquisa bibliográfica, entrevistas, reuniões de trabalho e, sobretudo a constituição de grupos de trabalho com o objetivo de aprimorar o conhecimento do real do trabalho e a construção de novas modalidades de gestão de avaliação de desempenho.

PRODUTOS A SEREM DESENVOLVIDOS NO PROJETO

Estão previstas três entregas de produtos durante o projeto. Cada uma delas conterá um relatório específico contendo os resultados dos levantamentos de dados referentes à etapa desenvolvida e a proposta relativa ao produto em si, um modelo para avaliação para o produto 1; um programa de avaliação a ser implantado em caráter piloto, relativo ao produto 2 e, a partir de uma avaliação crítica do processo implantado ao longo do projeto, uma proposta de implantação de um programa de avaliação do trabalho que venha ao encontro das necessidades da instituição, condizente com a realidade do trabalho e com as profissões envolvidas. Cada produto será desenvolvido a partir de distintas ações que comporão as etapas deste projeto.



INSTITUTO TRABALHAR

PRODUTO 1 - ESTADO DA ARTE E DESENHO DO MODELO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO

RESUMO – O primeiro produto deste projeto será composto por um levantamento de dados relativos à situação atual tanto no que diz respeito ao atual desenvolvimento de propostas de avaliação do trabalho alinhadas com a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, como com relação as práticas atualmente existentes no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Os seis primeiros meses do projeto serão dedicados ao desenvolvimento e à entrega deste produto que deverá conter uma análise crítica daquilo que é praticado atualmente no Tribunal à luz da Psicodinâmica do Trabalho e uma proposta de modelo de programa piloto a ser implantando nos meses subsequentes ao projeto. Um relatório consolidado desta etapa será entregue ao final da etapa após validação pelo Comitê de Pilotagem

ETAPAS

ETAPA 1.1 – INÍCIO & ALINHAMENTO

Como todo projeto no âmbito das ciências do trabalho, esta ação também foi desencadeada por uma demanda inicial, no caso, relacionada à necessidade de se aprimorarem os processos de avaliação do trabalho de magistrados e servidores. Esta demanda inicial será tratada a partir de uma análise, a partir de contatos com atores na instituição, para que seja possível apreender os diferentes pontos de vista que podem compor as questões de pesquisa a serem tratados. Nesta etapa também será formada uma equipe de pilotagem, com os integrantes do Grupo de Estudos e do Projeto de Pesquisa, juntamente com a equipe de pesquisadores consultores, para negociação quanto à viabilidade do desenvolvimento das etapas previstas no projeto, bem como o acompanhamento das ações realizadas por meio de reuniões periódicas. Correções no andamento dos processos podem ser necessárias e serão tratadas no âmbito do grupo de pilotagem que, também tem como papel disponibilizar e/ou articular o acesso à



INSTITUTO**TRABALHAR**

documentação necessária para o estudo, assim como fornecer suporte/ logística para a realização das entrevistas e encontros dos grupos de trabalho.

Principais atividades envolvidas:

- ✓ Reunião de Início do projeto.
- ✓ Definição da equipe de pilotagem / acompanhamento.
- ✓ Compreensão dos processos atuais de avaliação do desempenho e seus impactos através da avaliação de pesquisas anteriores realizadas na instituição
- ✓ Realização de pesquisa bibliográfica sobre avaliação qualitativa do trabalho
- ✓ Realização de oficina conjunta sobre os processos de avaliação do trabalho e seus impactos, incluindo uma apropriação crítica dos resultados da pesquisa bibliográfica
- ✓ Apresentação da pesquisa-ação e da abordagem aos possíveis interessados em participar da ação (magistrados e servidores).

ETAPA 1.2 – ATIVIDADE EM CAMPO PARA ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO MODELO

O primeiro objetivo desta etapa da pesquisa é o de dar visibilidade ao trabalho desenvolvido por servidores do judiciário trabalhista através da constituição de grupos de discussão onde o foco esteja centrado naquilo que efetivamente fazem esses profissionais para realizarem suas atividades e darem conta daquilo que lhes é proposto como tarefas nos contextos nos quais atuam. Considerar o retorno da experiência como ponto fulcral para que se possa melhor conhecer o real do trabalho e como se dá efetivamente a



INSTITUTO**TRABALHAR**

construção dessa modalidade de serviço público constituirá a base para se construir novas modalidades de gestão e avaliação de desempenho.

Esta etapa também será direcionada para a elaboração de novas práticas de vivência profissional com relação aos processos de avaliação de desempenho, a partir do desenvolvimento de uma experiência piloto de grupos de magistrados e de servidores. Esta etapa da pesquisa-ação consiste no pilar fundamental voltado a recuperar e desenvolver as capacidades de avaliação qualitativa do trabalho, de compartilhar as experiências e constituir uma visão coletiva das ações desenvolvidas no trabalho de cada um. Busca-se, com isso, construir modos de avaliar, compreender, orientar e valorizar o trabalho baseados tanto no real vivenciado pelos profissionais envolvidos, como voltados para a melhoria dos processos de produção dos resultados da Justiça.

Os grupos devem ser compostos por uma determinada categoria de trabalhadores (grupos homogêneos de magistrados e servidores), e neles são propostos a construção de processos reflexivos direcionados para o retorno da experiência e para os métodos avaliação do trabalho. As pessoas que se dispuserem a participar, resguardando o princípio do voluntariado, se tornam, em conjunto com os pesquisadores, responsáveis pelos trabalhos que ocorrem durante os encontros, que serão mensais. A partir das verbalizações e das reflexões desenvolvidas nos encontros dos grupos serão analisados os dados e serão propostas novas reflexões sobre o que se passa. Este processo contará com relatos individuais, com a explicitação dos modos de trabalhar de cada um, de processos de avaliação comum com relação àquilo que fazem e de modos de valorizar as práticas consideradas como mais aderentes aos valores e tradições das profissões e dos propósitos institucionais. relatório que sintetiza os principais elementos que emergiram coletivamente. Neste encontro, é realizado um processo de validação, ou seja, os participantes do grupo podem se manifestar mencionando se o material representa o que



INSTITUTO TRABALHAR

foi trazido pelo grupo ou se é necessário fazer inserções e/ou adequações que reforcem pontos específicos de sua vivência.

Principais atividades envolvidas:

- ✓ Reuniões de alinhamento e acompanhamento do grupo de pilotagem (2 horas/reunião/mensal). Definição de agenda para realização dos grupos.
- ✓ Magistrados (um grupo – quantidade de participantes a definir – sugestão dez).
- ✓ Servidores (um grupo – quantidade de participantes a definir – sugestão dez).
- ✓ Definição, pelos participantes, pesquisadores e supervisores dos critérios e procedimentos a serem inicialmente utilizados e que serão submetidos a processo contínuo de validação durante a experiência piloto.
- ✓ Realização das reuniões (três horas/grupo | um encontro mensal).
- ✓ Duração dos grupos – nove meses.
- ✓ Elaboração de relatórios parciais após cada reunião.
- ✓ Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.
- ✓ Análise do material e elaboração de relatório com propostas
- ✓ Apresentação do relatório com resultados e propostas

PRODUTO 2 - CONSOLIDAÇÃO DA PROPOSTA E IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO EM CARÁTER PILOTO

RESUMO – O segundo produto deste projeto conterà os resultados da proposta inicial de implantação do programa de avaliação do trabalho com base nos levantamentos iniciais que redundaram na elaboração do primeiro produto conforme exposto anteriormente. A implantação dos processos de avaliação em caráter piloto será feito pelos grupos de trabalho de magistrados e servidores participantes do projeto sob a orientação do Comitê



INSTITUTO**TRABALHAR**

de Pilotagem. Haverá também uma etapa de validação ampliada composta por uma consulta ampla a servidores e magistrados do Tribunal. Um relatório consolidado desta etapa será entregue ao final da etapa após validação pelo Comitê de Pilotagem

ETAPA 2.1 – APLICAÇÃO DO MODELO EM CARÁTER PILOTO

O primeiro objetivo desta etapa da pesquisa é iniciar o processo de implantação do programa elaborado na primeira etapa. Neste sentido, serão discutidos com os grupos homogêneos as ações que serão desenvolvidas considerando-se a realidade das operações no Tribunal e as disponibilidades dos integrantes do grupo para desenvolverem essas ações. Como se trata da criação de dispositivos de avaliação coletivos, baseados em conceitos relativos à utilidade e a beleza, conforme os pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho; as atividades realizadas por magistrados e servidores serão fruto de processos de explicitação e de julgamento pelos integrantes dos grupos tendo em vista o exercício da implantação de um programa mais perene ao final do projeto. As ações a serem desenvolvidas nas etapas que constituirão a consecução deste segundo produto serão avaliadas constantemente pelos integrantes dos grupos e pelo Comitê de Pilotagem, com objetivo de propor correções que visem um aprimoramento do produto a ser entregue ao final dos seis meses de duração desta etapa. A entrega final deste produto dois deverá conter os resultados desta implantação piloto, assim como as propostas para a constituição da etapa seguinte. Será apresentado no relatório um rol de procedimentos e instruções que servirão como base para o desenvolvimento do produto final.

Principais atividades envolvidas:

- ✓ Reuniões de alinhamento e acompanhamento do grupo de pilotagem (2 horas/reunião/mensal). Definição de agenda para realização dos grupos.



INSTITUTO**TRABALHAR**

- ✓ Magistrados (um grupo – quantidade de participantes a definir – sugestão dez).
- ✓ Servidores (um grupo – quantidade de participantes a definir – sugestão dez).
- ✓ Definição, pelos participantes, pesquisadores e supervisores dos critérios e procedimentos a serem inicialmente utilizados e que serão submetidos a processo contínuo de validação durante a experiência piloto.
- ✓ Realização das reuniões (três horas/grupo | um encontro mensal).
- ✓ Duração dos grupos – seis meses.
- ✓ Elaboração de relatórios parciais após cada reunião.
- ✓ Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.
- ✓ Análise do material e elaboração de relatório com propostas
- ✓ Apresentação do relatório com resultados e propostas

ETAPA 2.2 – DESENVOLVIMENTO DE ETAPA DE VALIDAÇÃO AMPLIADA DA APLICAÇÃO PILOTO

Com o conjunto de informações obtidos nas etapas anteriores, esta etapa do projeto se constitui como um momento de validação ampliada voltada para magistrados e servidores que não participaram dos grupos de reflexão / proposição do projeto piloto. Através de consultas a esses profissionais a ser desenvolvida individual e coletivamente, propõe uma ampliação dos debates e uma incorporação de novas sugestões aos processos a serem proposto no produto dois.

Principais atividades a serem desenvolvidas

- ✓ Reuniões de alinhamento e acompanhamento – comitê de acompanhamento (uma hora/reunião).
- ✓ Consulta a magistrados por meio de entrevistas individuais / grupo



INSTITUTO TRABALHAR

- ✓ Consulta a servidores por meio de grupos de validação ampliada (três horas)
- ✓ Tratamento dos dados e elaboração de relatório ampliado.
- ✓ Apresentação do relatório ampliado

PRODUTO 3 - AVALIAÇÃO CRÍTICA E PROPOSTA DEFINITIVA DO MODELO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO

RESUMO – O terceiro produto deste projeto será composto por uma avaliação crítica das etapas anteriores incluindo os resultados da implantação piloto e da validação ampliada. Serão tratadas questões relativas a uma implantação mais perene das propostas elaboradas no projeto a partir de análises de viabilidade considerando-se a realidade do Tribunal e as modalidades de ação propostas pela Psicodinâmica do Trabalho. Os desafios relativos à implantação de um projeto de inovação organizacional deste tipo serão tratados incluindo como condizem com as diretrizes de outras instâncias do Judiciário Trabalhista, incluindo as do CNJ e do TST. Será entregue um relatório contendo os resultados das análises, instruções e procedimentos que servirão de base para uma maior perenização do programa após uma validação pelas instâncias responsáveis pelo projeto.

ETAPA 3.1 – AVALIAÇÃO CRÍTICA, APRIMORAMENTO E PROPOSTA DEFINITIVA

A partir dos resultados obtidos nas etapas anteriores, a etapa final da pesquisa-ação será constituída por um processo de apresentação aos responsáveis pela gestão e a representantes dos profissionais envolvidos com relação aos resultados do projeto e a consolidação das propostas de transformação dos processos de avaliação de desempenho implantadas com base na experiência desenvolvida no projeto. Para tanto, esta etapa se concretiza por meio de reuniões de preparação e de uma dinâmica (oficina) envolvendo a equipe de pilotagem e demais interlocutores considerados estratégicos para o escopo do estudo e para o desenvolvimento e implantação dos novos processos. O objetivo é o



INSTITUTO TRABALHAR

desenvolvimento de um planejamento, contendo um plano de ação visando uma implantação mais perene dos produtos de inovação desenvolvidos ao longo do projeto.

EQUIPE DE PESQUISADORES E DIVISÃO DO TRABALHO

Este projeto será desenvolvido em conjunto por profissionais do Instituto Trabalhar e do TRT 9ª. Haverá dois pesquisadores-doutores do Instituto Trabalhar que realizarão as atividades mencionadas no cronograma. No que diz respeito aos profissionais do TRT 9ª, estarão engajados neste projeto integrantes do Comitê de Pesquisa e da Comissão de Inovação do referido tribunal. Sua participação será nos itens mencionados no cronograma, com ajustes, segundo o desenrolar do projeto. As atividades desenvolvidas por profissionais do Tribunal terão também orientação e supervisão de profissionais do Instituto Trabalhar.



CRONOGRAMA

	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
ETAPA 1.1 – INÍCIO & ALINHAMENTO		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Reunião de Início do projeto.																				
Definição da equipe de pilotagem																				
Reuniões de alinhamento e acompanhamento do grupo de pilotagem																				
Oficina online conjunta sobre compreensão dos processos atuais de avaliação do desempenho e seus impactos																				
Oficina online conjunta sobre avaliação qualitativa do trabalho sistematizada via pesquisa bibliográfica.																				
Oficina conjunta sobre os processos de avaliação do trabalho e seus impactos																				
Apresentação da pesquisa-ação e da abordagem para magistrados e servidores.																				
Oficina online conjunta para discussão dos resultados do relatório parcial																				
Apresentação do relatório parcial																				
ETAPA 1.2 – ATIVIDADE EM CAMPO PARA ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO MODELO		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Grupo com Magistrados		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Definição dos critérios e procedimentos																				
Realização das reuniões (3 horas/grupo um encontro mensal).																				
Oficina online conjunta para discussão dos resultados do relatório parcial após cada encontro																				
Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.																				
Oficina online conjunta para discussão e análise do material e propostas.																				
Apresentação do relatório com resultados e propostas.																				
Grupo com Servidores		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Definição dos critérios e procedimentos																				
Realização das reuniões (3 horas/grupo um encontro mensal).																				
Oficina online conjunta para discussão dos resultados do relatório parcial após cada encontro																				
Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.																				
Oficina online conjunta para discussão e análise do material e propostas.																				
Apresentação do relatório com resultados e propostas.																				
Apresentação do PRODUTO 1																				
ETAPA 2.1 – APLICAÇÃO DO MODELO EM CARÁTER PILOTO		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Grupo com Magistrados		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Definição dos critérios e procedimentos																				
Realização das reuniões (3 horas/grupo um encontro mensal).																				
Oficina online conjunta para discussão dos resultados do relatório parcial após cada encontro																				
Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.																				
Oficina online conjunta para discussão e análise do material e propostas.																				
Apresentação do relatório com resultados e propostas.																				
Grupo com Servidores		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Definição dos critérios e procedimentos																				
Realização das reuniões (3 horas/grupo um encontro mensal).																				
Oficina online conjunta para discussão dos resultados do relatório parcial após cada encontro																				
Validação dos relatórios parciais no início de cada reunião mensal.																				
Oficina online conjunta para discussão e análise do material e propostas.																				
Apresentação do relatório com resultados e propostas.																				
Apresentação do PRODUTO 2																				
ETAPA 2.2 – DESENVOLVIMENTO DE ETAPA DE VALIDAÇÃO AMPLIADA DA APLICAÇÃO PILOTO		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
Consulta a magistrados por meio de entrevistas individuais / grupo (total 12 horas)																				
Consulta a servidores por meio de grupos de validação ampliada (quatro grupos / três horas).																				
Oficina online conjunta para discussão do tratamento dos dados e conteúdo do relatório ampliado.																				
Apresentação do relatório ampliado. (magistrados e servidores)																				
Apresentação do relatório parcial																				
ETAPA 3.1 – AVALIAÇÃO CRÍTICA, APRIMORAMENTO E PROPOSTA DEFINITIVA		PRODUTO 1			PRODUTO 2			PRODUTO 3												
realização de workshops para desenvolvimento de recomendações e encaminhamentos																				
Oficina online para discussão de recomendações e encaminhamentos																				
Apresentação do PRODUTO 3																				



Os pesquisadores profissionais do TRT 9ª participarão de todas as atividades do projeto sob orientação e supervisão dos pesquisadores do Instituto Trabalhar.

ORÇAMENTO

PRODUTO	VALOR
PRODUTO 1	R\$ 58.250
PRODUTO 2	R\$ 46.250
PRODUTO 3	R\$ 40.000
TOTAL	R\$ 144.500

Observação: não estão incluídas as despesas com viagens e estadias (diárias).

- 35 viagens
- 70 diárias (ou ½ diárias)