



Reconhecimento do trabalho como fator de influência na motivação do servidor público e nos resultados do órgão e formas de sua concretização: um relato de experiência de sucesso na administração de vara(1)

Autora: Denise Dias de Castro Bins

Juíza Federal Substituta

publicado em 30.04.2014

[\[enviar este artigo\]](#) [\[imprimir\]](#)

O gerenciamento de qualquer unidade de trabalho evidencia, sem margem a dúvidas, a importância da motivação dos seus colaboradores para o bom rendimento do trabalho e para a formação de um ambiente saudável de convivência e atuação. No âmbito do serviço público, especificamente das unidades da Justiça Federal, o dia a dia de trabalho ao lado dos servidores mostra que isso se aplica inteiramente, e, dadas as maiores limitações quanto às formas de disposição e valorização dos servidores, se comparadas à iniciativa privada, torna-se ainda mais desafiador desvendar os múltiplos fatores que motivam ou desmotivam os servidores e encontrar instrumentos para trabalhá-los de forma a gerar resultados positivos para o serviço e para as pessoas envolvidas.

Dentre as alternativas para gerar motivação, uma hipótese que se apresenta acessível no serviço público e eficaz para o desenvolvimento deste é a do reconhecimento do trabalho dos servidores, com a demonstração de sua importância para o órgão (no caso, a 1ª Vara Federal e Juizado Especial Federal Adjunto de Santo Ângelo/RS), a instituição e a comunidade. Com base nessa premissa, a experiência narrada neste trabalho reflete a tentativa que foi feita de, a partir da assunção da administração da vara e diante do cenário de diversas mudanças e intempéries pelas quais passara – trocas muito frequentes de chefia, períodos de transição, aumento do volume de trabalho por redistribuições e regimes de auxílio, ausências decorrentes de lesões por esforço repetitivo –, responder à seguinte pergunta: como reforçar a motivação dos colaboradores da vara, reconhecendo o seu trabalho e obtendo resultados positivos para eles e para a instituição?

Pois bem. A partir da assunção da titularidade plena e, em consequência, da administração da 1ª Vara Federal e Juizado Especial Federal Adjunto de Santo Ângelo/RS, no final de outubro de 2011, buscou-se analisar mais detidamente as atividades e os trabalhos dos servidores e encontrar formas de reforçar sua motivação, especialmente por meio do reconhecimento do trabalho.

Sobre o reconhecimento, David E. Zimerman (*in Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento e reconhecimento na psicanálise e nas nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 192), destacando a necessidade que dele todos têm, delimita seus quatro vértices: o reconhecer a si próprio (como autoconhecimento), o reconhecer o outro (como alguém diferente de si), o ser reconhecido ao outro (como expressão de gratidão) e o ser reconhecido pelos outros (como forma de manter a autoestima).

Em uma interpretação adaptada de tais ensinamentos, procurou-se, em um primeiro momento, aprofundar o conhecimento sobre o próprio órgão e sobre os servidores, sobre o funcionamento como um todo da vara e de cada um dos seus setores (assessoria, supervisões da secretaria, direção de secretaria), por meio de conversas com os servidores, em conjunto e individualmente, da extração de relatórios e da observação das rotinas de trabalho, analisando-se as boas práticas e aquelas que poderiam ser melhoradas, na opinião dos servidores e da

chefia, bem como os dados concretos e estatísticos reveladores dos resultados que necessitavam ser atingidos pelo órgão e poderiam ser trazidos como metas incentivadoras do trabalho de todos.

Quanto a esses dados estatísticos, levantou-se que, em novembro de 2011, 229 processos estavam conclusos para sentença, 55 deles havia mais de sessenta dias, ultrapassando o prazo da Consolidação Normativa da Corregedoria Regional da 4ª Região; 498 processos, conclusos para despacho havia mais de quinze dias (o mais antigo com 272 dias), todos esses também fora do prazo estabelecido pela Corregedoria; e 96 processos, parados havia mais de sessenta dias, igualmente irregulares à luz da consolidação.

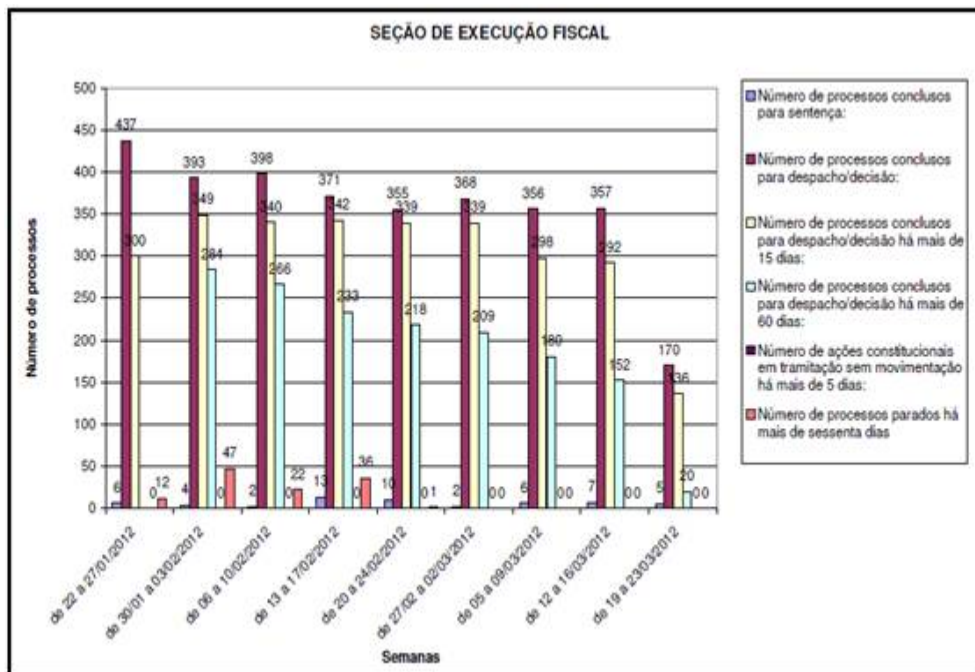
Diante da identificação de alguns processos em situações mais extremas (como o referido, com quase trezentos dias de conclusão, esquecido em um localizador), e a fim de que os próprios servidores também participassem do processo, tomassem maior conhecimento sobre a situação de seus setores e, no caso dos supervisores e assessores, assumissem seu papel gerencial, foi solicitado a estes dois últimos grupos, com auxílio do primeiro, que revisassem todos os localizadores das respectivas áreas, a fim de localizarem processos perdidos ou irregulares e atualizarem a situação dos setores, para que se pudesse, diante da situação organizada, melhor avaliar a situação.

Com base nos dados extraídos e nos diálogos com os servidores e o diretor de secretaria, constatou-se que diversos procedimentos eram eficientes e deviam ser mantidos, tendo sido objeto de reforço positivo por meio de elogios e reconhecimento do trabalho (no sentido de “ser reconhecido pelos outros”). Algumas rotinas ou divisões do trabalho não consideradas as mais vantajosas (por exemplo, a quase total falta de especialização de matérias entre os servidores da assessoria) também foram mantidas, a fim de evitar grande número de mudanças concomitantes e de atender ao interesse dos colaboradores no sentido da manutenção, considerando que não geravam grande prejuízo para o trabalho. Procurou-se, ainda, destacar, em reuniões e confraternizações (como no lanche conjunto semanal que já era realizado no órgão), a relevância do trabalho do Poder Judiciário como um todo e da vara especificamente.

De outro lado, verificou-se que havia rotinas de trabalho que podiam ser aperfeiçoadas ou modificadas (exemplificativamente, a maior utilização de ferramentas de sistema, como o texto padrão do GedPro); que vinha sendo repetida a necessidade de baixa de processos conclusos para sentença em diligência por irregularidades procedimentais; que pelo menos uma das supervisões da secretaria (aquela responsável pela execução fiscal e dos demais títulos extrajudiciais), a despeito do esforço de seus dois integrantes, estava subdimensionada frente à demanda; que havia servidores mal aproveitados no momento; que era importante estabelecer objetivos e metas comuns, desafiadores, mas alcançáveis, para tornar convergente o esforço de todos e motivá-los mais para o alcance dos prazos relevantes para a vara e, evidentemente, para o jurisdicionado.

Com base nisso e aproveitando os marcos temporais estabelecidos para a realização da correição na vara (março de 2012) e para a prestação de informações sobre os resultados das recomendações desta (agosto de 2012), foi parcialmente alterada a composição das supervisões (com o aumento da supervisão mais atribulada de dois para quatro servidores, que deixaram setores com menor demanda e nos quais os supervisores se dispuseram a fazer esforço no sentido de se manterem em dia com o auxílio de estagiários) e a competência de servidores não suficientemente aproveitados, bem como restaram fixadas metas de redução de prazos e melhoria na qualidade do acompanhamento dos processos em tramitação. A contar do retorno do recesso, até a data da correição, foi proposto que não houvesse qualquer processo sem movimentação ou concluso para sentença há mais de sessenta dias; que a supervisão de execução fiscal não tivesse processos conclusos para despacho há mais de sessenta dias; que as demais supervisões atingissem o prazo máximo de quinze dias para despachar; que fosse reduzido o número de processos com necessidade de baixa em diligência; que fosse dada especial atenção aos processos com preferência legal (mandados de segurança, ações de idosos, etc.) e com maior valor.

Para facilitar o acompanhamento da evolução dos processos e do atingimento das metas, bem como para propiciar uma maior identificação dos servidores com as respectivas tarefas, levando-os a assumirem com maior vontade a responsabilidade por elas e também a verem seu trabalho apresentado para os demais, foram individualizados, a partir dos relatórios semanais gerais, que já eram costumeiramente gerados, os dados referentes a cada setor (assessoria e supervisões), em planilha do Excel, com alimentação semanal e conversão em gráficos apresentando a movimentação do setor, conforme se vê, exemplificativamente, abaixo:



Ademais, ao longo de todo o período, os servidores puderam contar com a atuação efetiva da chefia na colaboração para alcance dos prazos, tanto por meio da disponibilidade para discussão de processos, a todo momento e por diversos meios (ao vivo, pelo comunicador interno da Justiça – Pandion –, por *e-mail*), com valorização das opiniões dos colaboradores, quanto por meio do efetivo trabalho e esforço para despachar e sentenciar os processos atrasados e aqueles que aos poucos iam chegando aos prazos-limite estabelecidos, tudo a fim de que os servidores não se sentissem como os únicos a se dedicar ao atingimento das metas, mas tivessem o exemplo dos líderes, responsáveis primeiros pela vara. Ainda, procurou-se dar constante retorno (*feedback*) do trabalho aos supervisores, assessores e demais funcionários, tanto na parte jurídica quanto na administrativa, sobre o cumprimento das metas e o ajuste das situações que surgiam para seu integral atingimento.

Com isso, tanto a chefia quanto os próprios servidores puderam se congratular, paulatinamente, com a gradual redução de processos concluídos ou sem movimentação e com o sucesso do trabalho como um todo, o que também foi, ao longo dos prazos, sendo objeto de reforço positivo, de reconhecimento e de valorização, inclusive por meio de comemorações promovidas pela chefia (tortas, lanches, etc.) – reconhecimento como gratidão – e, ao final, de recompensas como, por exemplo, a possibilidade de compensação de horas trabalhadas a mais com dia de folga, além da manutenção de outras vantagens antes já aplicadas, como parcial flexibilidade de horário, e do próprio benefício que o esforço trouxe, pela redução do estoque, do volume de trabalho e da frustração (pelos processos atrasados), sentindo-se todos como prestando um serviço melhor à comunidade.

Após a correição de março de 2012, todos os servidores foram novamente ouvidos individualmente (ademais das conversas mantidas ao longo de todo o período), bem como em conjunto, para apresentação dos resultados, reavaliação da situação e compartilhamento de necessidades. Foi ainda estabelecida nova meta específica de redução dos prazos de despacho (para quinze dias), para a supervisão de execução fiscal, a ser alcançada nos 150 dias seguintes (até agosto de 2012), ficando os demais setores responsáveis por manterem os

processos nos prazos da consolidação normativa, reduzindo-os, na medida do possível, ainda mais.

A implantação das medidas referidas certamente não foi de todo fácil, uma vez que, além de exigir esforço e dedicação de todos, também passou por vencer a resistência a mudanças (o que foi facilitado pelo constante diálogo), dar ânimo nos momentos de dificuldade e de maior peso do trabalho, compensar eventual dedicação e motivação inferior às necessárias de um ou outro servidor em algum momento e mesmo superar as próprias dificuldades jurídicas e administrativas da chefia e dos colaboradores. Sem dúvida, contudo, as providências narradas foram bastante relevantes para a prestação da jurisdição e indispensáveis ao alcance dos resultados a seguir narrados.

Como resultado dos esforços conjuntos da chefia e dos servidores, tanto na idealização de metas e melhorias quanto em sua implantação na vara, chegou-se, de maneira geral, ao final do período estipulado, a despeito de todas as dificuldades surgidas no caminho e eventuais desânimos e cansaço, com a motivação renovada pelo sucesso do trabalho e com a possibilidade de trabalho com mais qualidade, dada a considerável redução do passivo e o ganho de mais tempo para análise das ações e das rotinas de trabalho.

No que se refere aos resultados concretos, para o órgão e a instituição, na data final estabelecida para enquadramento nos prazos da Consolidação Normativa da Corregedoria (agosto de 2012), alcançaram-se os seguintes números: zero processos sem movimentação havia mais de sessenta dias, zero processos conclusos para despacho havia mais de quinze dias e zero processos conclusos para sentença havia mais de sessenta dias (havendo tão somente quarenta ações conclusas para sentença, a maioria sendo sentenciada em menos de trinta dias).

A partir daí, concluiu-se que a motivação é um fator de extrema relevância no serviço, de modo geral, inclusive no serviço público, e, neste, a despeito da menor flexibilidade para mudanças e concessão de recompensas remuneratórias e estruturais, pode ser estimulada e alcançada, dentre outras formas, por meio do reconhecimento do trabalho dos servidores e do órgão, em seus diversos ângulos – autoconhecimento, conhecimento do labor e das rotinas, elogio e valorização do trabalho efetuado, gratidão pelo esforço e pela dedicação.

Evidentemente não há como assegurar o alcance e a manutenção da motivação, em níveis elevados, por parte de todos os servidores e em todos os momentos, por questões pessoais destes e também por falhas eventuais da chefia; mas pequenas atitudes como a atenção ao trabalho por eles executado, os elogios, o *feedback*, a realização das mudanças necessárias, a abertura à participação dos colaboradores e a sua valorização certamente contribuem para isso e para os resultados da própria instituição, com a prestação jurisdicional mais eficiente e ágil para a comunidade.

Notas

1. Artigo redigido como trabalho de conclusão do Curso de Currículo Permanente – Módulo VI – Planejamento e Gestão do Poder Judiciário, promovido pela Escola da Magistratura (Emagis) do Tribunal Regional Federal da 4ª Região em 2013.

Referência bibliográfica (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

BINS, Denise Dias de Castro. Reconhecimento do trabalho como fator de influência na motivação do servidor público e nos resultados do órgão e formas de sua concretização: um relato de experiência de sucesso na administração de vara. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 59, abr. 2014. Disponível em:

<http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao059/Denise_Bins.html>

Acesso em: 12 maio 2014.