


APÊNDICE F - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICOThe background of the slide is a photograph of a modern, multi-story building with a series of vertical columns. In the foreground, there are several flagpoles with flags flying against a blue sky with light clouds. The image is partially overlaid with large, stylized blue geometric shapes.

**PROPOSTA DE ADICIONAL DE
PRODUTIVIDADE E CRIAÇÃO DA CENTRAL DE
PRODUTIVIDADE JUDICIAL NO ÂMBITO DA
CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO
(CPE) DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO MATO GROSSO DO SUL (TJMS)**

PROPOSTA DE ADICIONAL DE PRODUTIVIDADE E CRIAÇÃO DA CENTRAL DE PRODUTIVIDADE JUDICIAL NO ÂMBITO DA CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO (CPE) DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL (TJMS)

Relatório técnico apresentado pela mestranda Thieza Vidal de Almeida ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





Resumo	03
Contexto	04
Público-alvo da proposta	05
Descrição da situação-problema	06
Objetivos da proposta de intervenção	07
Diagnóstico e análise	08
Proposta de intervenção	10
Contribuição tecnológica-social	18
Responsáveis pela proposta de intervenção	19
Referências	21
Protocolo de recebimento	22

RESUMO

A CPE é o setor responsável por grande parte da movimentação processual do TJMS, o que acarreta um volume expressivo de trabalho e alta demanda sobre os servidores. Apesar do desempenho destacado, esse esforço não é refletido em incentivos concretos ou sistemas de valorização formal.

O presente produto propõe a criação de um Adicional de Produtividade Individual (API) e em Grupo (APG) para os servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), tendo como fundamento as evidências empíricas coletadas durante a pesquisa e os referenciais teóricos ligados à gestão por desempenho, justiça organizacional e remuneração variável.

Para garantir a sustentabilidade da proposta e seu alinhamento com uma política institucional de valorização baseada em critérios objetivos, propõe-se, ainda, a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), unidade técnica vinculada à Presidência do TJMS, que será responsável por mensurar a complexidade dos atos, consolidar indicadores e apoiar a implementação de sistemas de bonificação orientados por produtividade.



Reconhecimento por produtividade: um novo olhar
para o servidor do TJMS

CONTEXTO

Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) foi desenvolvido com base nos resultados obtidos na pesquisa intitulada *“O Indicador de Produtividade do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul à luz da Complexidade Processual”*, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional

O presente produto propõe a criação de um Adicional de Produtividade Individual (API) e em Grupo (APG) para os servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), tendo como fundamento as evidências empíricas coletadas durante a pesquisa e os referenciais teóricos ligados à gestão por desempenho, justiça organizacional e remuneração variável.

Para garantir a sustentabilidade da proposta e seu alinhamento com uma política institucional de valorização baseada em critérios objetivos, propõe-se, ainda, a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), unidade técnica vinculada à Presidência do TJMS, que será responsável por mensurar a complexidade dos atos, consolidar indicadores e apoiar a implementação de sistemas de bonificação orientados por produtividade.

A CPE é o setor responsável por grande parte da movimentação processual do TJMS, o que acarreta um volume expressivo de trabalho e alta demanda sobre os servidores. Apesar do desempenho destacado, esse esforço não é refletido em incentivos concretos ou sistemas de valorização formal.

Nesse contexto, a proposta deste produto busca atender a um problema prático de gestão pública: a desvalorização percebida e a ausência de mecanismos institucionais de reconhecimento do desempenho técnico-operacional desses servidores.

O produto propõe um modelo de adicional escalonado baseado em metas individuais e coletivas, utilizando o sistema Microsoft Power BI como ferramenta de mensuração, e apresenta viabilidade de implementação e potencial de replicação em outros setores ou órgãos públicos com estruturas semelhantes.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) são os servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul, especificamente aqueles lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS.

A proposta é direcionada exclusivamente aos servidores que possuem mais de um ano de atuação na CPE, contemplando analistas judiciários que já estejam integrados à rotina e à cultura do setor. Essa delimitação visa valorizar os profissionais que efetivamente participam e contribuem para o projeto inovador da CPE, reconhecendo o engajamento e a experiência acumulada no desenvolvimento das atividades



Valorizando a complexidade, reconhecendo o esforço: inovação na gestão do TJMS.

O critério temporal foi estabelecido para evitar a migração de servidores motivada apenas pela busca do adicional de produtividade, assegurando que o benefício seja destinado àqueles comprometidos com a consolidação e aprimoramento do modelo de gestão processual adotado pelo TJMS.

Além disso, ao focar nos servidores com mais de um ano de atuação na CPE, o PTT busca fortalecer o sentimento de pertencimento e incentivar a permanência dos profissionais engajados no projeto. Essa estratégia contribui para a consolidação de uma equipe experiente, capaz de aprimorar continuamente os processos internos e disseminar a cultura de inovação no âmbito do TJMS.

Dessa forma, valoriza-se não apenas a produtividade, mas também a dedicação, a aprendizagem contínua e o compromisso institucional, elementos essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas inovadoras implementadas na Central de Processamento Eletrônico.

CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO – CPE

➤ Departamento
Judiciário Cível de
Primeiro Grau

➤ Departamento
Judiciário Criminal
de Primeiro Grau

➤ Departamento
Judiciário dos
Juizados Especiais
de Primeiro Grau

➤ Departamento de
Apoio Judicial

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A virtualização dos processos judiciais no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) teve início em março de 2011, com a adoção obrigatória do petição eletrônico em todas as varas do Estado.

Essa mudança tecnológica representou um marco na modernização do Poder Judiciário, mas também trouxe desafios significativos, como o aumento expressivo no número de processos distribuídos, a elevação da carga de trabalho e a sobrecarga dos servidores, especialmente em comarcas do interior com estrutura física e de pessoal limitada.

Como resposta institucional a esse novo cenário, o TJMS criou, em 2013, a Central de Processamento Eletrônico (CPE), setor especializado na execução de atividades cartorárias padronizadas, sem atendimento ao público. A proposta visava concentrar em um único setor a expedição e movimentação processual, permitindo maior especialização, racionalização de fluxos de trabalho, aumento da produtividade e economia de escala. A inovação rendeu destaque nacional, sendo a CPE/MS referência para tribunais de outros estados e vencedora do Prêmio J.Ex de Inovação em Gestão, em 2023.

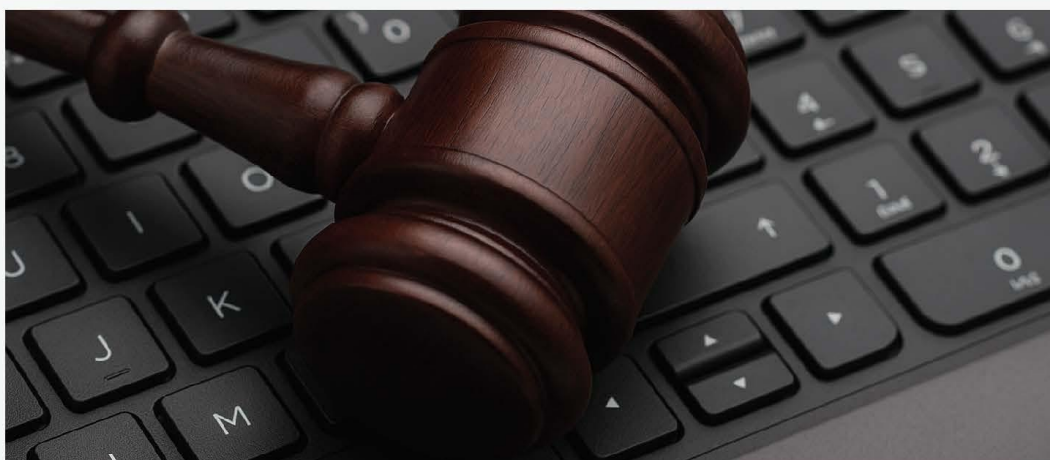
Contudo, apesar dos avanços institucionais, os servidores da CPE passaram a enfrentar condições desafiadoras de trabalho.

A concentração das atividades cartorárias no novo setor implicou metas mais elevadas, complexidade nos procedimentos e maior volume de tarefas diárias em comparação com os servidores lotados em unidades judiciárias tradicionais.

Embora, no momento de sua criação, tenha sido prometido um adicional de produtividade e concedido um incentivo para jornada estendida (7ª hora), ambos foram descontinuados ou não implementados. Atualmente, os servidores da CPE retornaram à jornada de 6 horas e não contam com qualquer incentivo.

A ausência de políticas formais de reconhecimento e valorização tem gerado, entre os servidores da CPE, um sentimento de desmotivação, frustração e injustiça organizacional. Apesar de serem responsáveis por parte significativa da movimentação processual do TJMS e de contribuírem diretamente para o aumento da produtividade e eficiência institucional, esses profissionais permanecem invisibilizados nas métricas oficiais e desassistidos por mecanismos de incentivo.

O cenário evidencia uma lacuna na política de gestão de pessoas do Tribunal, que precisa ser enfrentada por meio da institucionalização de práticas de valorização baseadas em mérito e complexidade, produtividade do trabalho executado.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Implementação de adicional de produtividade para servidores vinculados à Central de Processamento Eletrônico (CPE).

➤ **Objetivo Geral**

Propor a implementação de um sistema de adicional de produtividade individual (API) e em grupo (APG) para os servidores da Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS, bem como a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), como estrutura institucional de apoio à mensuração, valorização e gestão estratégica do desempenho, contribuindo para o fortalecimento da justiça organizacional e o aumento da eficiência jurisdicional.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

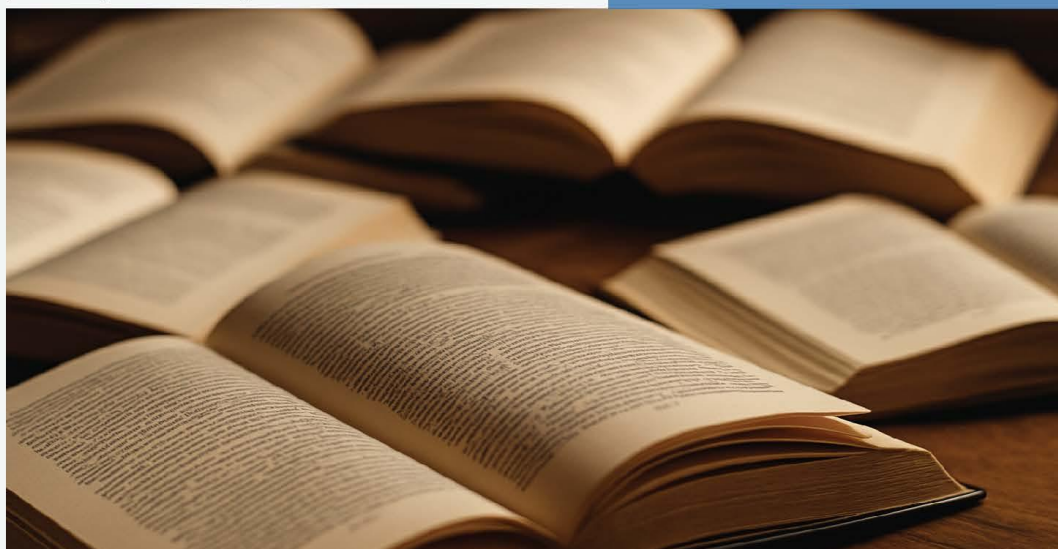
A gestão da remuneração nas organizações pode ser classificada em tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários; e a estratégica, que tem como princípio o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, e se utiliza principalmente de programas de remuneração variável. (Telles; Assis, 2009)

De acordo com Reis Neto e Marques (2004), quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, aos seus processos e às pessoas, são criadas as condições para a construção de uma organização eficaz.

O sistema de recompensa geralmente varia em torno de dois eixos: o montante dos valores distribuídos, que podem ser variáveis ou fixos. A natureza desses valores, que podem ser dinheiro, serviços de saúde, lazer, etc.

A remuneração variável é a forma de recompensa que utiliza critérios pré estabelecidos para determinar o montante a ser pago aos empregados no final de um período (Santos, 2010).

Reconhecer que as pessoas são o maior patrimônio institucional é o primeiro passo para atrair, reter e motivar talentos.



Para Telles e Assis (2009) o salário, normalmente, representa o principal fator no conjunto de recompensas, principalmente quando se tratam de relações estáveis de trabalho. Remunerar as pessoas pelo tempo que elas passam na organização é necessário, mas não é suficiente. É preciso incentivá-las a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes.

O sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (Camara, 2000).

Para Rosa (2012), os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Segundo Rodrigues, Reis e Gonçalves (2014) as recompensas recebidas e a percepção de equidade gerada por elas definem os níveis de satisfação do empregado, influenciando a percepção de valor da recompensa e funcionando como feedback. A equidade das recompensas é julgada pela compatibilidade entre desempenho e recompensas.

Outro laço de feedback relaciona desempenho, recompensas e a probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. O modelo indica que o desempenho alcançado pelo empregado, juntamente com as recompensas recebidas, influenciará a sua percepção de que o esforço resulta em recompensa.

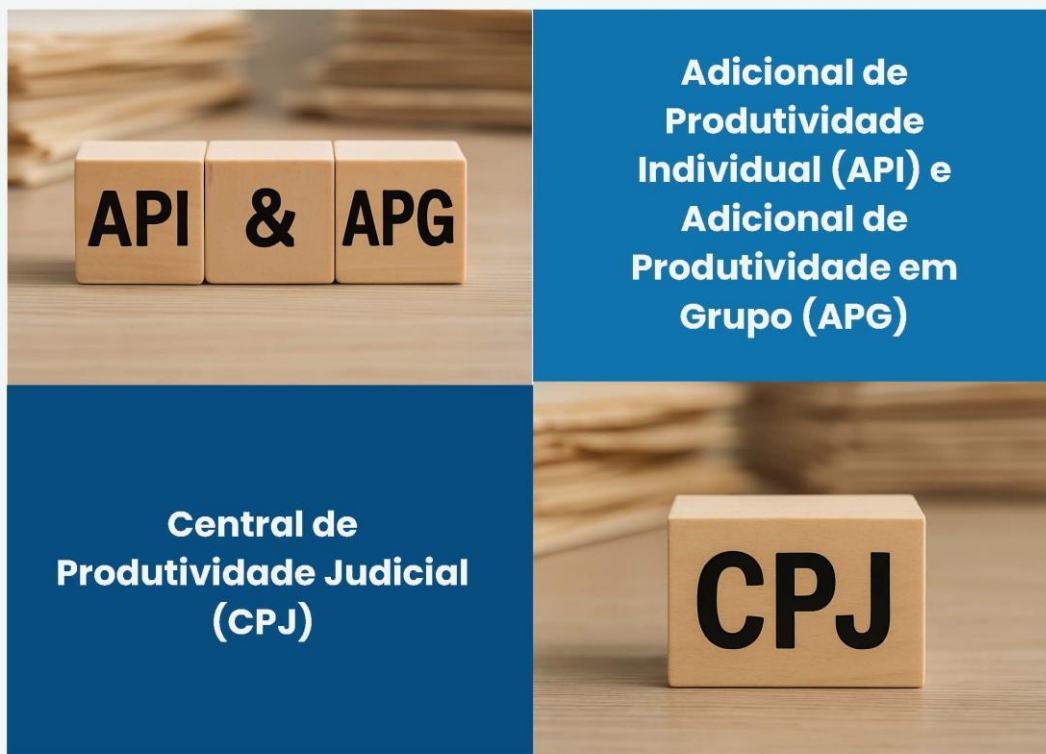
Reis Neto e Marques (2004) apontam como objetivo central do sistema de remuneração variável, criar um clima organizacional que apoie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana, bem como ter processos que criem flexibilidade.

De acordo com Hipólito (2002), as parcelas de remuneração fixa e variável se complementam, reconhecendo aspectos diferentes nos trabalhadores: a primeira vem sendo vinculada à competência, que tem um caráter aditivo ao longo do tempo, ou seja, normalmente não regride, ao passo que a segunda tem como foco principal o acompanhamento do alcance de resultados, que se caracterizam pela circunstancialidade. Eles podem ser alcançados ou não, dependendo da organização, do ambiente e do esforço do funcionário ou da sua equipe.

A remuneração variável é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Muitas vezes, esta porção da remuneração total promove uma motivação efetiva dos trabalhadores no desempenho do trabalho (Dos Santos, 2008).

De acordo com Telles e Assis (2009) em se tratando de Administração Pública é perfeitamente plausível falar em resultados, como sendo um composto de indicadores financeiros como receitas e custos, indicadores de qualidade e produtividade e indicadores de satisfação dos usuários, e é possível falar também em desempenho, cumprimento de metas, aquisição de competências.

Ainda segundo as autoras, a principal vantagem da remuneração variável é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais. Ademais, a sua flexibilidade permite que, a cada novo momento pelo qual passa a organização, ela estabeleça sua política de remuneração variável de acordo com suas novas metas, compatíveis com o objetivo maior da organização naquele momento. (Telles; Assis, 2009).



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com o objetivo de reconhecer e ao mesmo tempo incentivar o desempenho excepcional da Central de Processamento Eletrônico, que como já explanado é um setor dentro do TJMS que possui uma carga de trabalho mais pesada e intensa, propõe-se a implementação de um sistema de recompensa, por meio do adicional de produtividade. Este sistema visa não apenas recompensar um esforço individual, mas também promover a colaboração e o esforço mútuo, fortalecendo o trabalho em equipe para alcançar metas coletivas.

Do Adicional de Produtividade Individual (API)

O adicional será calculado de acordo com a porcentagem em que o servidor ultrapassar sua meta individual. A cada 10% além da meta, o servidor receberá um adicional escalonado. No entanto, é importante ressaltar que o valor máximo estará limitado a 50% além da meta, sendo uma forma de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho para não prejudicar a saúde do servidor. O adicional de produtividade visa uma forma de valorização do servidor, não o contrário.

O API será pago de forma mensal e exclusivamente aos servidores vinculados com no mínimo um ano de lotação na CPE, pois dessa forma serão atingidos 4 objetivos: valorização da experiência; promoção da estabilidade e eficiência; período adequado de adaptação; e desencorajamento da migração indevida.

Valorização da experiência: reconhecer a importância da experiência no desempenho das responsabilidades da CPE. Ao estabelecer um período mínimo de um ano de lotação, haverá valorização dos servidores que já estão familiarizados com as complexidades do setor, demonstrando comprometimento e habilidades adquiridas ao longo do tempo.

Promoção da estabilidade e eficiência: A CPE enfrenta uma carga de trabalho desafiadora, e a constante rotatividade de pessoal pode prejudicar a estabilidade e eficiência do setor. Ao oferecer um adicional exclusivo para os servidores que permaneçam por pelo menos um ano na CPE, haverá um incentivo a continuidade e estabilidade da equipe, contribuindo para eficiência e a qualidade já reconhecida a nível nacional do serviço prestado.



QUATRO OBJETIVOS:

**valorização da experiência;
promoção da estabilidade e
eficiência; período adequado de
adaptação; e desencorajamento
da migração indevida
(oportunista).**

Período de adaptação: Um ano é uma janela de tempo razoável para os servidores se adaptarem ao ambiente de trabalho e entenderem as demandas específicas da CPE. Isso é uma forma de garantir que aqueles que recebem o adicional de produtividade tenham um conhecimento sólido do setor, contribuindo para o desempenho de toda equipe e sem prejudicar o adicional de grupo por não cumprir a meta por falta de conhecimento técnico e experiência.

Desencorajamento da migração indevida: ao estabelecer critérios para elegibilidade do adicional, evita-se que servidores de outros setores migrem para a CPE apenas pelo interesse financeiro. Isso ajuda a manter a integridade da equipe e garante que os recursos sejam direcionados para aqueles que verdadeiramente dedicam tempo e esforço ao setor.



Valorização dos servidores lotados na CPE.

Do Adicional de Produtividade em Grupo (APG)

O adicional de produtividade em grupo (APG) tem como finalidade incentivar e recompensar a colaboração, o trabalho em equipe, alcance de metas coletivas, estímulo à cooperação, alinhamento de objetivos, fortalecimento do espírito de equipe, aumento da produtividade, reconhecimento da interdependência (reconhecer o sucesso de cada indivíduo está intrinsecamente ligado ao sucesso da equipe), incentivo à inovação e a criatividade dentro de uma organização.

Em síntese, o APG terá como finalidade promover o trabalho colaborativo, alinhar objetivos, fortalecer o espírito de equipe e impulsionar a produtividade, trazendo benefícios tanto para os indivíduos quanto para o TJMS como um todo.

O adicional de produtividade em grupo será concedido quando todos os membros da equipe atingirem ou ultrapassarem suas metas individuais durante um determinado período. Esse adicional será calculado com base no desempenho coletivo da equipe em relação às metas estabelecidas.

Assim como no API, o valor do APG será escalonado, com um valor a cada 10% da meta coletiva, limitado ao valor de 50% que somado ao do API totalizará 100% quando a meta em grupo e individual chegarem aos seus patamares máximos. O APG será pago para todos os membros da equipe que contribuíram para o alcance ou superação da meta do grupo.



Valorização que faz sentido: com o API e o APG, o TJMS promove justiça também dentro de casa

Plano de Implementação

A implementação do API e APG será acompanhada por uma fase de comunicação e se necessário treinamento, para garantir que todos os servidores lotados na CPE compreendam os objetivos, critérios e benefícios do adicional de produtividade. As metas individuais e coletivas serão estabelecidas de forma transparente, levando em consideração as capacidades individuais e coletivas, além das necessidades do setor.

Será desenvolvido um sistema de avaliação e acompanhamento para monitorar o progresso em relação às metas e garantir uma avaliação justa e precisa do desempenho de cada servidor e da equipe, com monitoramento constante dos indicadores de desempenho por meio do Microsoft BI. Além de feedbacks regulares aos servidores para ajudá-los a identificar áreas de melhorias e maximizar seu potencial.

A implantação do API e APG tem como objetivo incentivar a excelência, promover o trabalho em equipe, reconhecer os esforços individuais dos servidores da CPE. Ao reconhecer o desempenho excepcional dos servidores, espera-se fortalecer a cultura da alta performance. Além disso, a justiça organizacional é fundamental para garantir que todos os membros da equipe sintam-se reconhecidos e valorizados, fortalecendo o senso de equidade e justiça dentro da organização



A implantação do sistema de adicional de produtividade individual (API) e adicional de produtividade em grupo (APG) na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS requer uma abordagem estruturada e gradual, visando garantir a transparência, a viabilidade operacional e o alinhamento com os objetivos institucionais. O plano de implementação está dividido em cinco etapas principais:

Planejamento e Definição de Metas - Nesta fase, serão definidas as metas individuais e coletivas com base em indicadores objetivos extraídos do sistema Microsoft Power BI, utilizado atualmente pelo TJMS. A definição das metas deverá considerar a complexidade dos atos processuais, a diversidade entre as coordenadorias da CPE e o histórico de produtividade dos servidores.

Além disso, serão definidos os critérios de escalonamento dos adicionais, os limites percentuais para pagamento e os critérios de elegibilidade (como tempo mínimo de lotação na CPE).

Comunicação e Capacitação - Antes da adoção formal do sistema, será promovida uma ação de comunicação interna e capacitação dos servidores. A proposta será apresentada de forma clara, explicando seus objetivos, funcionamento, critérios e benefícios. Caso necessário, treinamentos serão ofertados para garantir o domínio do uso de ferramentas de acompanhamento e mensuração de desempenho.

Essa etapa visa promover o engajamento e a aceitação da equipe, evitando ruídos de comunicação e resistências à mudança.

Implementação Piloto - Sugere-se a realização de um projeto-piloto em uma ou mais coordenadorias da Central de Processamento Eletrônico (CPE), com duração de 3 a 6 meses, a fim de validar o modelo proposto em ambiente real. Durante esse período, será realizado o acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho, da percepção dos servidores e de eventuais ajustes operacionais que se mostrarem necessários.

Monitoramento e Avaliação Contínua - Será estruturado um sistema de monitoramento contínuo dos resultados obtidos, com coleta sistemática de dados, análise de indicadores, avaliações periódicas e aplicação de feedbacks construtivos aos servidores. O objetivo é garantir a eficiência e a justiça do sistema, ajustando-o conforme as necessidades organizacionais e evitando distorções no alcance de metas.

Ajustes e Consolidação - Após a implementação em toda a CPE, o sistema será consolidado como política interna de incentivo à produtividade. Caso sejam identificadas distorções, desigualdades ou efeitos indesejados, ajustes periódicos serão realizados. A consolidação também incluirá a inclusão oficial da política nos normativos internos do TJMS, garantindo sua permanência e institucionalização.

CINCO PRINCIPAIS ETAPAS:

- Planejamento e definição de metas
- Comunicação e Capacitação
- Implementação Piloto
- Monitoramento e Avaliação Contínua
- Ajustes e Consolidação

IMPLEMENTAÇÃO PILOTO – SISTEMA VITAL

Sistema VITAL

A fase piloto poderá contar com a utilização do **sistema VITAL – Visão Inteligente do Tribunal sobre a Atividade Laboral** –, um painel de Business Intelligence desenvolvido de forma autodidata pelo analista judiciário *Leonardo Faca Zotareli*, atualmente coordenador da Coordenadoria de Precatórios da CPE.

O sistema foi criado a partir de uma percepção prática: os servidores tendem a priorizar atividades mais simples, em detrimento das mais complexas, com o intuito de elevar seus números no relatório de produtividade. Essa constatação empírica está em consonância com os achados desta dissertação, os quais destacam a existência de atos processuais com diferentes graus de complexidade

O sistema VITAL foi desenvolvido com base no Microsoft Power BI, ferramenta amplamente utilizada no TJMS. Ele propõe uma metodologia de pontuação diferenciada para os atos processuais, atribuindo pesos distintos conforme a complexidade de cada tarefa, e deixando de contabilizar a produtividade apenas em termos numéricos. O modelo propõe, portanto, uma avaliação quantitativa e qualitativa da atuação dos servidores, alinhando-se diretamente à proposta de criação de um adicional de produtividade baseado na complexidade dos atos praticados.



Leonardo Faca Zotareli é bacharel em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com formação concluída em 2013. Servidor do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) desde 2005, ingressou por concurso público, no qual obteve a 2ª colocação para o cargo de Técnico Judiciário, atualmente exercendo o cargo de Analista Judiciário. Desde abril de 2021, atua na Central de Processamento Eletrônico (CPE), destacando-se pelo perfil autodidata em tecnologia e pela postura proativa na otimização de fluxos de trabalho. Desde 2022, é responsável pela criação e manutenção de painéis de Business Intelligence (BI) na CPE, com foco em modelagem e visualização de dados. Foi instrutor do curso “Escola de Dados – Manipulação de Painéis e Relatórios de BI” (EJUD, 2023) e participou dos cursos “Formação de Formadores – Nível 1” e “Formação de Laboratoristas”, também pela EJUD. Desde setembro de 2023, é o coordenador da Coordenadoria de Precatórios do TJMS, atuando na definição de fluxos de trabalho, organização das rotinas administrativas e colaboração no aperfeiçoamento do sistema SAPRE.



O acrônimo VITAL foi cuidadosamente escolhido para refletir a missão institucional de observar, compreender e aprimorar o desempenho funcional com base em dados reais e transparentes.

O uso do termo "inteligente" sublinha a aplicação de ferramentas modernas de análise e cruzamento de dados, enquanto "visão" destaca o caráter panorâmico e preditivo do painel, capaz de oferecer aos gestores informações estratégicas tanto para diagnóstico presente quanto para o planejamento futuro.

O adjetivo "vital", por si só, reforça a natureza essencial da ferramenta para o planejamento, a eficiência administrativa e a valorização do trabalho desempenhado no âmbito do Poder Judiciário Estadual.

Um dos objetivos centrais do sistema VITAL é estimular os servidores a direcionarem tempo e energia às atividades que efetivamente agregam valor ao processo judicial, acelerando a prestação jurisdicional.

o sistema VITAL é essencial para o planejamento, a eficiência administrativa e a valorização do trabalho desenvolvido por todos que colaboram com o TJMS.

Além de evitar a necessidade de desenvolvimento de um novo sistema pela equipe de Tecnologia da Informação do TJMS, a adoção do VITAL garante maior celeridade à implantação do projeto-piloto. Destaca-se que o servidor Leonardo Zotareli demonstrou disponibilidade para apoiar a replicação e os ajustes necessários à implementação do sistema em outras coordenadorias ou no Tribunal como um todo.

Os resultados obtidos durante a fase piloto subsidiarão eventuais correções e melhorias no modelo, garantindo sua aderência à realidade prática da CPE. Dessa forma, viabiliza-se a aplicação institucional do adicional de produtividade, pautado em critérios objetivos e transparentes.

Anexo ao documento consta um pen drive, bem como o link de acesso ao vídeo demonstrativo de funcionamento do sistema VITAL.



Implementar o Sistema VITAL e valorizar os servidores com adicional por produtividade é o TJMS colocando seus valores em prática: inovação, eficiência e justiça para quem faz a justiça acontecer.

Da Central de Produtividade Judicial (CPJ)

A partir dos achados da pesquisa empírica realizada nesta dissertação, bem como da proposta de criação de um adicional de produtividade baseado na complexidade dos atos processuais, identificou-se a necessidade de instituir uma estrutura permanente e especializada, capaz de mensurar, acompanhar e aprimorar a gestão da produtividade judicial — não apenas em sua dimensão quantitativa, mas também sob a ótica qualitativa. Nesse contexto, propõe-se a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), como unidade vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).

A CPJ terá como missão promover a inovação e o aperfeiçoamento contínuo dos modelos de mensuração de desempenho no âmbito do Judiciário sul-mato-grossense, atuando como núcleo técnico de apoio à definição de indicadores, ao desenvolvimento de sistemas de apuração por complexidade e à formulação de estratégias de valorização institucional dos servidores.

Sua estrutura poderá ser composta por uma equipe multidisciplinar, formada por servidores das áreas de estatística, tecnologia da informação, administração e direito. Contudo, a atuação em iniciativas inovadoras não estará condicionada exclusivamente à formação técnica em TI ou estatística. Um exemplo concreto é o do servidor Leonardo Faca Zotareli, bacharel em Direito e atual coordenador da Coordenadoria de Precatórios, que desenvolveu, de forma autodidata, o sistema VITAL — demonstrando que a proatividade e a capacidade técnica podem, em muitos casos, suplantar a exigência de formação acadêmica tradicional.

As ações da CPJ serão pautadas pelos seguintes eixos:

- Consolidar e revisar os indicadores de produtividade do TJMS, com foco na qualificação das métricas existentes e na incorporação de critérios de complexidade dos atos processuais;
- Apoiar a implementação e o monitoramento de bonificações por produtividade, a exemplo do Adicional de Produtividade Individual e em Grupo (API/APG);
- Fornecer relatórios periódicos às unidades judiciais e administrativas sobre desempenho, gargalos operacionais e oportunidades de valorização dos servidores;
- Fomentar o uso de tecnologias como Power BI, inteligência artificial e painéis interativos para a tomada de decisão baseada em dados;
- Apoiar projetos-piloto, bem como replicações controladas de soluções de produtividade, como a já aplicada na CPE;
- Promover treinamentos, oficinas e publicações técnicas sobre gestão da produtividade no Judiciário

A criação da CPJ permitirá institucionalizar o aprendizado gerado pela dissertação, conferindo perenidade à proposta apresentada, além de ampliar seu alcance para além da CPE.



Ao reconhecer o mérito e a complexidade como pilares da produtividade, o TJMS fortalece seu caminho para se tornar um modelo nacional de excelência, inovação e valorização no serviço público judicial.

CPJ

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido nesta pesquisa apresenta uma contribuição significativa tanto no âmbito tecnológico quanto social para o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS). Do ponto de vista tecnológico, o PTT propõe a reformulação do indicador de produtividade atualmente utilizado, incorporando a variável da complexidade processual aos critérios de avaliação do desempenho dos servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE).

Essa inovação metodológica permite uma mensuração mais justa e precisa do trabalho realizado, superando a limitação dos indicadores exclusivamente quantitativos e promovendo o uso de ferramentas de análise de dados mais sensíveis à realidade do Judiciário.

No aspecto social, a implementação do novo modelo de bonificação por produtividade, que valoriza a experiência e o engajamento dos servidores com mais de um ano de atuação na CPE, contribui diretamente para o reconhecimento do esforço, da competência técnica e do comprometimento desses profissionais.

Essa medida fortalece a justiça organizacional, aumenta a motivação e reduz a rotatividade indesejada, evitando migrações motivadas apenas por incentivos financeiros. Além disso, ao promover a valorização dos servidores, o PTT impacta positivamente a qualidade da prestação jurisdicional, beneficiando a sociedade com um serviço público mais eficiente, transparente e alinhado aos princípios de equidade e inovação institucional.

Por fim, o PTT se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente ao ODS 16, ao contribuir para o fortalecimento das instituições públicas e a promoção de uma justiça mais eficaz e inclusiva. A proposta tem potencial de ser replicada em outros segmentos do Judiciário, servindo como referência para aprimoramentos futuros em indicadores de desempenho e políticas de valorização dos servidores.



RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Thieza Vidal de Almeida

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFMS. Possui graduação em Direito pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), é especialista em Direito Penal e Processo Penal, e cursa especialização em Direito Processual Civil. É servidora efetiva do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) desde 2013, com quase uma década de atuação na Central de Processamento Eletrônico (CPE), onde desenvolveu ampla experiência em produtividade judicial, gestão de atos processuais e inovação institucional. Atualmente, está lotada como assistente de gabinete na 8ª Vara Cível Residual de Campo Grande/MS. Autora da presente proposta técnico-tecnológica.



Não basta deter o conhecimento — é preciso colocá-lo a serviço da transformação institucional. Diversos estudiosos já demonstraram a eficácia das remunerações variáveis e bonificações, financeiras ou não, como estratégias de valorização e reconhecimento. Adicionais de produtividade são amplamente utilizados no setor privado, em todo o mundo, como ferramentas para otimizar a força de trabalho, reduzir custos com contratações e tornar processos mais eficientes.

Já não há mais espaço para dissociar a administração pública da lógica de excelência da iniciativa privada. Importar modelos bem-sucedidos não é apenas viável — é urgente. O API, o APG e a criação da CPJ posicionam o TJMS entre os tribunais mais inovadores do país em termos de valorização funcional.

Em um contexto de migração de sistemas — do e-SAJ para o e-Proc — e de realocação de servidores, otimizar a produtividade e centralizar a gestão de desempenho deixou de ser luxo: é uma necessidade estratégica. Se o TJMS almeja ser reconhecido não apenas pelo CNJ, mas também pela sociedade sul-mato-grossense, a hora de agir é agora.

“Não basta ter conhecimento — é preciso colocá-lo a serviço da transformação Institucional”

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (2001); Graduação em Administração pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2013); Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pelo Centro de Ensino Superior de Maringá (2024.) Especialização em Docência na Educação a Distância pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2021); Especialização em Gestão Pública pela Universidade Norte do Paraná (2022); Especialização em MBA - Contabilidade Aplicada ao Setor Público pela Universidade de Uberaba (2022); Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004) e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2010).

Pós-Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (2018). Atualmente é professor Associado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão do conhecimento, educação, ciências contábeis, competitividade e pequenas e médias empresas. Coordenador da Pós-graduação Lato Sensu MBA em Contabilidade Estratégica da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Três Lagoas. É membro do corpo docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP da Esan/UFMS.

REFERÊNCIAS

CAMARA, P. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

DOS SANTOS ANJOS, Maria Manuela Pereira et al. As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. 2008. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Portugal)

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-97.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. Revista de Negócios, v. 9, n. 1, p. 05-17, 2004.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan. 2014.

ROSA, Adriana Isabel Varela. Sistema de recompensas—Estudo de um caso. [Unpublished master's thesis]. Instituto Politécnico de Setúbal, 2012.

SANTOS, V. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio. Milagres de inovações recentes na remuneração variável: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 1., 2009, Brasília. Anais [...]. Brasília: Consad, 2009.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Exmo. Sr. Dr. Presidente do TJMS

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposta de Adicional de Produtividade e Criação da Central de Produtividade Judicial no Âmbito da Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS)”, derivado da dissertação de mestrado “O Indicador De Produtividade Do Tribunal De Justiça Do Mato Grosso Do Sul À Luz Da Complexidade Processual”, de autoria de Thieza Vidal de Almeida - discente do mestrado profissional em Administração Pública, realizado em convênio com o TJMS.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis e seu propósito é propor um modelo de bonificação/adicional por produtividade no âmbito da Central de Processamento Eletrônico (CPE), com base na complexidade dos atos processuais, visando à valorização dos servidores e à melhoria da gestão de desempenho no TJMS.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: profiap.propp@ufms.br

Campo Grande/MS, 31 de julho de 2025

Registro de recebimento

Dorival Renato Pavan

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul

Discente: Thieza Vidal de Almeida - Mestranda

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

31 de julho de 2025

