



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
de Santa Catarina  

---

Diretoria-Geral Administrativa  
Diretoria de Gestão de Pessoas

# **RELATÓRIO DAS ENTREVISTAS DE INGRESSO E DE DESLIGAMENTO DOS SERVIDORES DO PJSC – 2016**

**DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
SEÇÃO PSICOSSOCIAL ORGANIZACIONAL**

**Março, 2017**



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
de Santa Catarina  
Diretoria-Geral Administrativa  
Diretoria de Gestão de Pessoas

## SUMÁRIO

1) APRESENTAÇÃO	2
2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2016	3
3) PERFIL DOS SERVIDORES	10
4) MOTIVAÇÃO	13
5) PERMANÊNCIA	15
6) EXPECTATIVA QUANTO AO TRABALHO	17
7) AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	18
7.1) ESTRUTURA FÍSICA	20
7.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	22
7.3) AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	26
7.4) REMUNERAÇÃO	30
7.5) SATISFAÇÃO QUANTO AO TRABALHO	34
8) CONSIDERAÇÕES FINAIS	42

## 1) APRESENTAÇÃO

As atuais demandas da sociedade pela modernização do serviço público, almejando eficiência e eficácia, passaram, nos tempos mais recentes, a requerer das instituições a melhoria contínua dos processos e práticas de gestão, notadamente da gestão de pessoas, em razão do impacto que a atuação do elemento humano gera nas organizações.

A valorização das pessoas e o seu desenvolvimento no âmbito organizacional é objeto de estudo de longa data entre os teóricos das ciências humanas e sociais. No entanto, a prática administrativa das instituições públicas tem se revelado ainda distante dos avanços conhecidos e propagados pelos teóricos.

No cenário do Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, a mobilização de estratégias, em alinhamento ao cenário da justiça nacional, trazem a lume a tendência à profissionalização da gestão e à valorização profissional pela premente adoção de políticas e práticas voltadas para o reconhecimento das pessoas como agentes propulsores do desempenho institucional. No entanto, as ações internas voltadas ao desenvolvimento dos servidores e grupos permanecem latentes ou timidamente reveladas, demandando maior incentivo e reconhecimento.

Nesse viés, encontra-se o estudo da rotatividade de pessoal no PJSC, reivindicando espaço para tornar conhecidas as condições em que chegam os novos servidores, suas expectativas, suas motivações e algumas características apresentadas ao iniciar as atividades laborais na instituição, assim como as percepções e os sentimentos dos servidores egressos enquanto fizeram parte do quadro funcional, além de servir como uma ferramenta para o planejamento de melhorias organizacionais, subsidiando posturas gerenciais de integração e suporte aos servidores.

As etapas de ingresso e desligamento da carreira funcional representam um marco individual, estando presentes em ambas as expressões das escolhas pessoais no tocante à vida profissional. Tais escolhas fundamentam-se em uma base que pode ser racional, intuitiva, emocional, por influência familiar, social ou mesmo vocacionada e por isso refletem no desempenho individual e coletivo, tanto quanto na qualidade do vínculo estabelecido ao longo

da carreira entre indivíduo e organização e, ainda, no seguimento da vida institucional após o desligamento do servidor.

Conhecer e investir nas informações levantadas no estudo da rotatividade, incluindo motivações, expectativas e imagem percebida, pode produzir resultados positivos na redução de custos e na continuidade e celeridade da prestação do serviço, uma vez que são necessários tempo e recursos para consecução dos atos mínimos necessários à reposição de pessoal: realização de concurso, nomeação, investidura, alocação e capacitação. Sem contar que, em tempos de escassez tais ações são suspensas por motivos financeiros, dificultando ainda mais as novas admissões no PJSC.

Os formulários de ingresso e de desligamento aplicados pela Seção Psicossocial Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas são instrumentos que fazem parte da lista de documentos requisitados para os processos de nomeação, exoneração e aposentadoria. São aplicados e tabulados eletronicamente, sendo seus dados analisados anualmente pelo Setor.

Ressalta-se que a verificação dos dados é realizada de modo a preservar o sigilo, não havendo a identificação dos respondentes.

O presente relatório reúne a apresentação e a análise dos dados obtidos com os formulários aplicados no ano de 2016, e no que couber, a correlação desses dados com o histórico de rotatividade.

## **2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2016**

De início, importa caracterizar o panorama geral dos dados extraídos dos formulários dos servidores que ingressaram e dos que se desligaram do quadro de pessoal do PJSC em 2016. Considera-se, para tanto, todos os respondentes, sendo 38 ingressos e 180 desligamentos, dos quais 50 por exoneração e 130 por aposentadoria.

Cabe ressaltar que o período considerado refere-se às datas de preenchimento dos formulários, visto que estes se incluem no rol de documentos a serem entregues pelo candidato, no caso de ingresso, ou pelo servidor, nos casos de desligamentos (ou mera intenção), de modo que é possível haver preenchimentos ocorridos em 2016, porém com o ato efetivado somente no ano posterior.

No caso dos desligamentos por aposentadoria essa lacuna é ainda maior, pois o fato de pretender a aposentadoria leva o servidor, em muitos casos, a providenciar a documentação necessária, dentre elas o preenchimento e envio do formulário, mas não necessariamente a dar início ao processo administrativo, ou ainda, há a possibilidade de desistência do pedido durante a sua tramitação. Por essa razão importa registrar que foram consideradas apenas as respostas dos servidores que efetivamente se aposentaram ou que ingressaram com o pedido de aposentadoria até o dia 20/01/2017, data em que os dados coletados passaram a ser analisados. Sendo assim, foram descartadas 6 respostas dos formulários de desligamento por aposentadoria, o que representa apenas 4% do total de formulários recebidos.

Dos ingressos, 35 se deram nas unidades da justiça de Primeiro Grau, nas seguintes Comarcas: Abelardo Luz, Braço do Norte, Capital, Chapecó, Criciúma, Içara, Imbituba, Indaial, Ipumirim, Itajaí, Itapiranga, Lages, Laguna, Maravilha, Mondai, Santo Amaro da Imperatriz, São Francisco do Sul, São Joaquim, São José, Seara, Tijucas e Xaxim.

As 22 Comarcas que receberam novos servidores em 2016, agrupam-se nas seguintes regiões: **Região 1 – Grande Florianópolis (11)**; Região 2 – Litoral Sul (5); Região 3 – Planalto Sul (2); Região 4 – Litoral Norte (1); Região 5 – Vale do Itajaí (1); Região 6 – Foz do Rio Itajaí (2); e **Região 8 – Extremo Oeste (13)**; a Região 7 – Planalto Norte e a Região 9 – Vale do Rio do Peixe não receberam novos servidores, conforme se ilustra no seguinte gráfico:

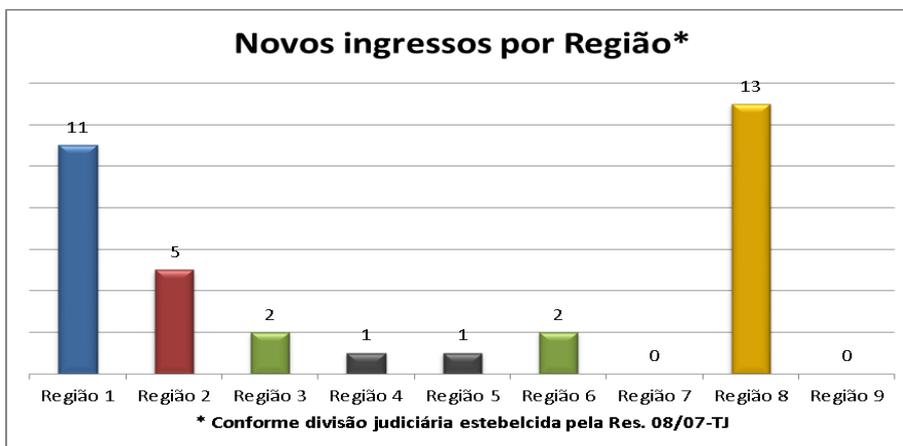


Gráfico 1: Novos ingressos por Região.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2016.

Os 3 ingressos ocorridos no Tribunal de Justiça se distribuíram na Diretoria de Saúde (2) e na Diretoria de Documentação e Informação (1).

Sendo assim, 92% dos ingressos de novos servidores no PJSC em 2016 aconteceram nas comarcas, evidenciando alinhamento com a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição instituída pela Resolução n. 194, de 26/05/2014 do Conselho Nacional de Justiça, verificando-se uma crescente em relação aos anos anteriores (2015 – 89,4% e 2014 – 72,4%).

Dos cargos que foram providos com os citados ingressos no Primeiro Grau, obtemos a quantidade de 27 Técnicos Judiciários Auxiliares e 5 Analistas Jurídicos, dentre outros, conforme verifica-se no gráfico abaixo:

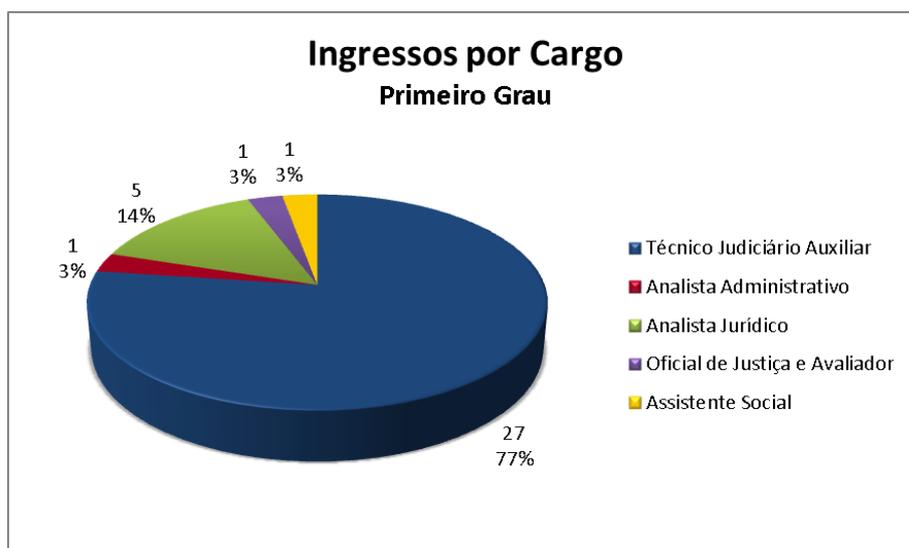


Gráfico 2: Ingressos por Cargo – Primeiro Grau.  
Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2016.

Já no Segundo Grau, os cargos foram de Médico (2) e Analista Jurídico (1).

Em relação aos 50 desligamentos por exoneração tem-se a informação de que 40 aconteceram nas Comarcas e 10 no Tribunal de Justiça, sendo a totalização por cargo apresentada nos gráficos que seguem:

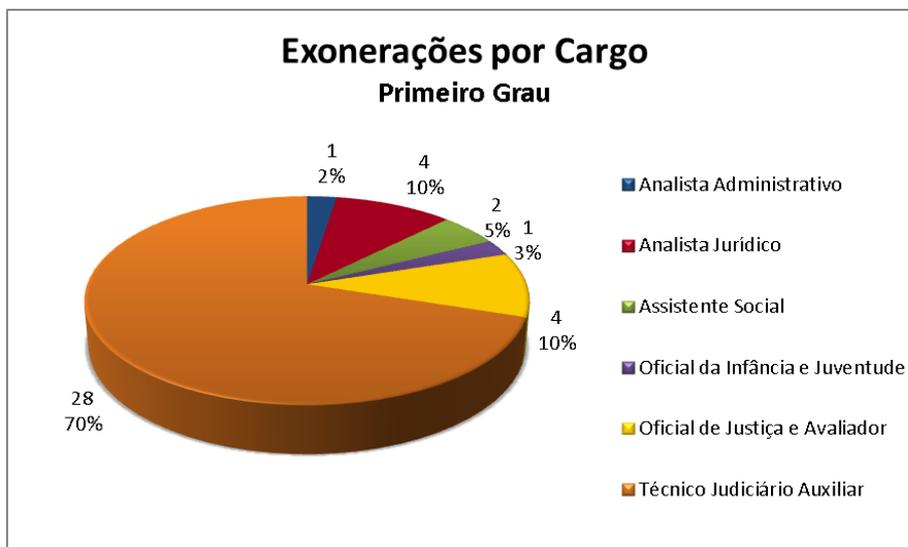


Gráfico 3: Exonerações por Cargo – Primeiro Grau.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

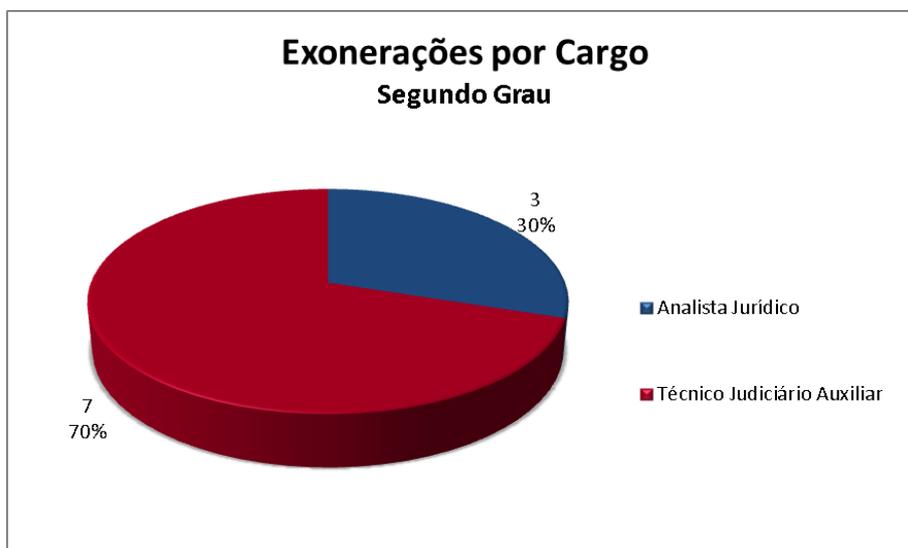


Gráfico 4: Exonerações por Cargo – Segundo Grau.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Os desligamentos por exoneração, nos dois últimos anos também tiveram expressão maior nas unidades do Primeiro Grau: em 2015 do total de 82 exonerações de cargos efetivos 65,9% aconteceram nas Comarcas do PJSC; em 2014 do total de 107 desligamentos por exoneração 53,3% se deram no mesmo grau de jurisdição. Esses dados, comparados ao ano de 2016 (80,00%, de 50 exonerações) demonstram que o número de desligamentos por

exoneração vem decrescendo, embora permaneça sempre mais alto nas Comarcas do que em relação ao Tribunal de Justiça.

O cargo que mais sofreu exoneração em 2016, em ambos os graus de jurisdição, foi o de Técnico Judiciário Auxiliar, seguido pelo de Analista Jurídico.

As 25 Comarcas que tiveram servidores exoneros em 2016, agrupam-se nas seguintes regiões: **Região 1 – Grande Florianópolis (8)**; Região 2 – Litoral Sul (3); Região 3 – Planalto Sul (3); **Região 4 – Litoral Norte (7)**; **Região 5 – Vale do Itajaí (7)**; Região 6 – Foz do Rio Itajaí (4); Região 7 – Planalto Norte (2), Região 8 – Extremo Oeste (4) e Região 9 – Vale do Rio do Peixe (2).

No Tribunal de Justiça, os setores que tiveram servidores desligados por exoneração foram: Diretoria-Geral Administrativa (1); Diretoria de Tecnologia da Informação (1); Diretoria de Cadastro e Distribuição de Processos (2); Diretoria de Documentação e Informações (1); Assessoria de Precatórios (1); Coordenadoria Estadual da Infância e Juventude (1); e Gabinetes de Desembargadores (3).

No caso dos desligamentos por aposentadoria, verifica-se que do total de 130, 102 aconteceram nas Comarcas e 28 no Tribunal de Justiça, sendo a totalização por cargo apresentada nos gráficos que seguem:

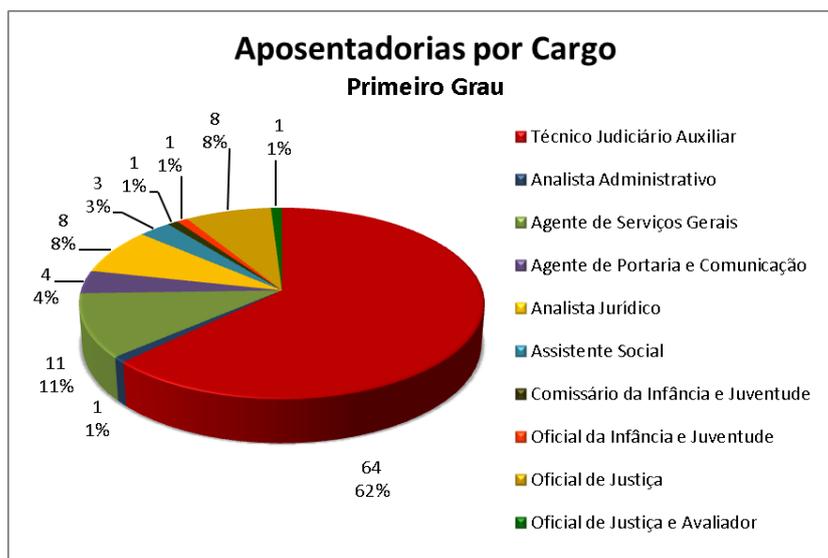


Gráfico 5: Aposentadorias por Cargo – Primeiro Grau.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016

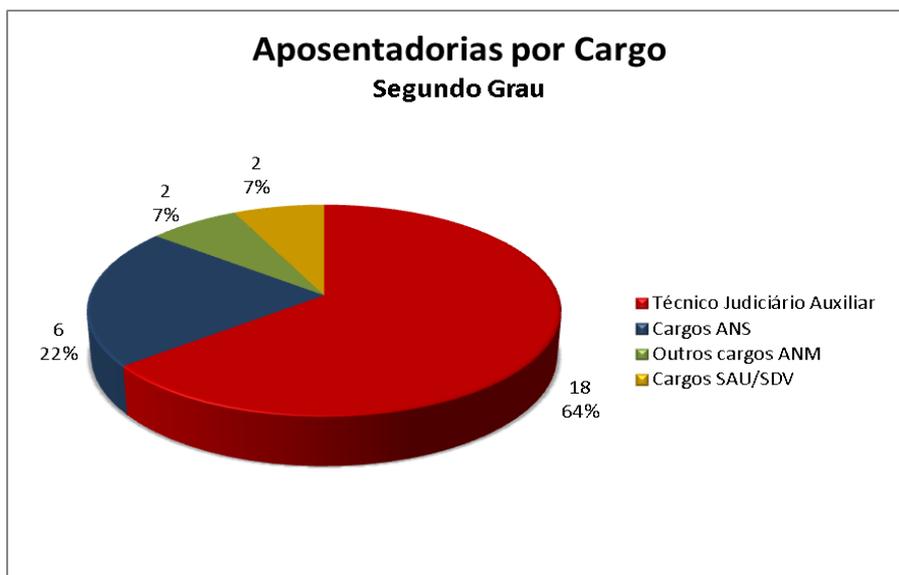


Gráfico 6: Aposentadorias por Cargo – Segundo Grau.  
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016

Os desligamentos por aposentadoria, nos dois últimos anos também tiveram expressão maior nas unidades do Primeiro Grau: em 2015 do total de 114 aposentadorias 71,05% aconteceram nas Comarcas do PJSC; em 2014 do total de 120 desligamentos por aposentadoria 80,00% se deram no mesmo grau de jurisdição. Esses dados, comparados ao ano de 2016 (78%, de 130 aposentadorias) demonstram que o número de desligamentos por aposentadoria permanece sempre mais alto nas Comarcas do que em relação ao Tribunal de Justiça.

O cargo que mais teve desligamentos por aposentadoria em 2016, em ambos os graus de jurisdição, foi o de Técnico Judiciário Auxiliar, seguido pelo de Agente de Serviços Gerais nas Comarcas.

As 48 Comarcas que tiveram servidores aposentados em 2016, agrupam-se nas seguintes regiões: Região 1 – Grande Florianópolis (11); Região 2 – Litoral Sul (11); **Região 3 – Planalto Sul (12)**; Região 4 – Litoral Norte (11); **Região 5 – Vale do Itajaí (19)**; **Região 6 – Foz do Rio Itajaí (14)**; Região 7 – Planalto Norte (5), Região 8 – Extremo Oeste (11) e Região 9 – Vale do Rio do Peixe (8).

Já no Tribunal de Justiça, os setores que tiveram servidores desligados por aposentadoria foram: Diretoria-Geral Administrativa (1); Diretoria de Tecnologia da Informação (1); Diretoria de Gestão de Pessoas (1); Diretoria de Engenharia e Arquitetura (1); Diretoria de Infraestrutura (2); Diretoria de Material e Patrimônio (4); Diretoria de Orçamento e Finanças (2); Diretoria de Saúde (1); Diretoria-Geral Judiciária (1); Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (2); Diretoria de Documentação e Informações (7); Academia Judicial (1); Auditoria Interna (1); Corregedoria-geral da Justiça (1); Coordenadoria de Magistrado; (1) e Gabinete de Desembargador (1).

Considerando os ingressos e desligamentos ocorridos nas unidades do PJSC em 2016, totalizado no gráfico a seguir, verifica-se que o percentual de reposição dos cargos atendeu mais satisfatoriamente a Região 8, que teve 87% das vagas repostas e a Região 1, que teve 58% das vagas repostas. Já as menores reposições ocorreram nas Regiões 4 e 5 e no Tribunal de Justiça, sendo repostas 4%, 6% e 8% das vagas, respectivamente. Nas Regiões 7 e 9 não ocorreram reposições.

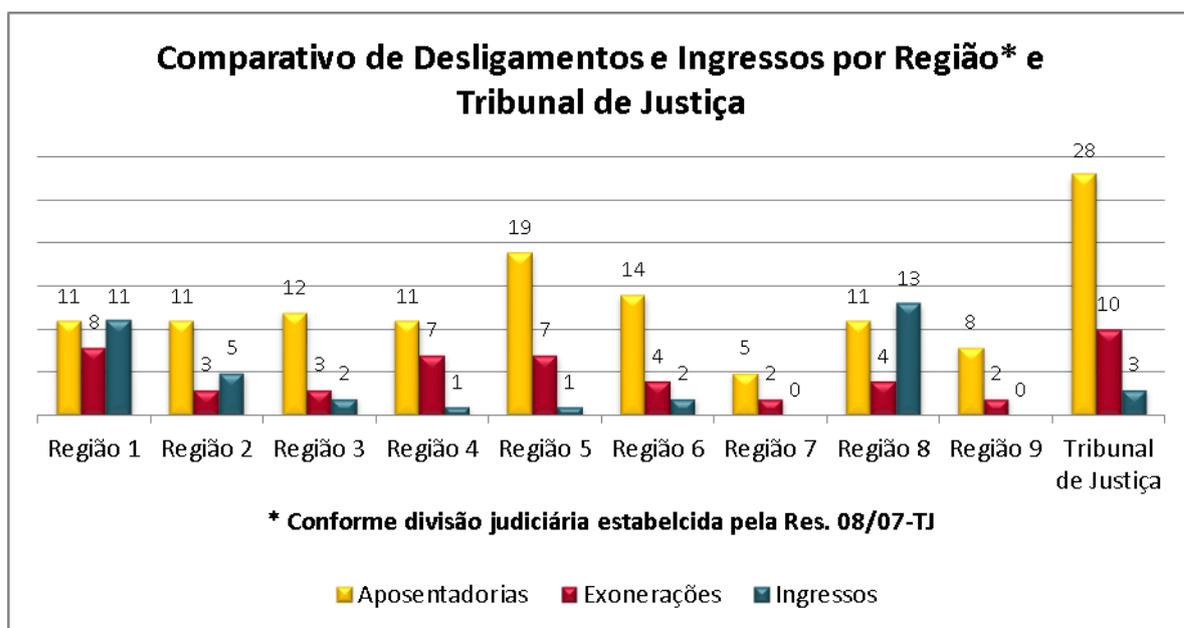


Gráfico 7: Comparativo de desligamentos e ingressos por Região e Tribunal de Justiça.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2016

### 3) PERFIL DOS SERVIDORES

Dos servidores que ingressaram no PJSC em 2016 foram pesquisados dados relativos à idade, estado civil e número de filhos. Já os servidores que saíram responderam apenas à questão de idade.

A média de idade dos novos servidores é 29 anos, sendo a menor idade 21 anos e a maior 42 anos. As faixas etárias predominantes vão de 22 a 28 anos (47,37%) e de 29 a 35 anos (31,58%).

Em relação à idade de ingresso, Albrecht e Krawulski (2011)<sup>1</sup> demonstram que o interesse em ingressar no setor público, a partir de pesquisa realizada com estudantes de cursos preparatórios para concurso público concentra-se nas idades entre 23 e 35 anos.

A média de idade dos servidores que se desligaram por exoneração é 34 anos, sendo a menor idade 24 anos e a maior 59 anos. Nesse grupo, as maiores concentrações estão nas faixas de 22 a 28 anos (26,00%), 29 a 35 anos (46,00%) e 35 a 41 anos (14,00%).

As faixas etárias dos novos servidores e as idades dos servidores que foram desligados por exoneração em 2016, se comparadas, demonstram que o maior volume de rotatividade de pessoal no quadro do PJSC se dá entre os 22 e 42 anos de idade, conforme se vê no gráfico:

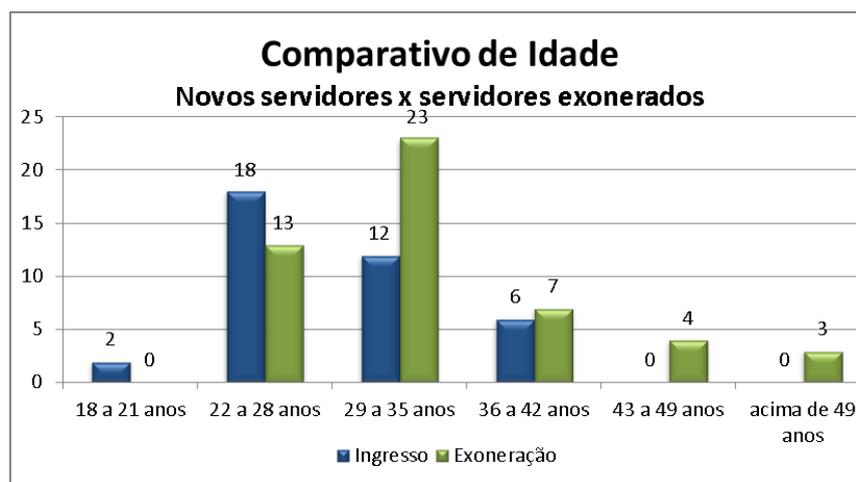


Gráfico 8: Comparativo de idade – Novos servidores x servidores exonerados.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2016.

<sup>1</sup> ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski; KRAWULSKI, Edite. **Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

Considerando a trajetória biográfica, as idades de 21 a 42 compreendem a fase do amadurecimento psíquico, ou seja, o indivíduo, já tendo construído todo o seu instrumento físico, caracterizado pela formação e maturação dos sistemas corporais, passa a concentrar seus esforços no desenvolvimento de novas habilidades emocionais, afetivas e sociais. Embora as vivências e percepções em cada idade decorram das experiências individuais, há fatores comuns que podem ser considerados nas ações organizacionais de gestão de pessoas.

Segundo Moggi e Burkard (2003)<sup>2</sup>, no campo profissional, podem ser observadas algumas características típicas em cada faixa de idade no tocante à carreira, à liderança, ao trabalho em equipe e ao relacionamento com a organização:

- dos 21 aos 28 anos: período em que as habilidades técnicas se tornam mais evidentes e o indivíduo aprecia saber como aplica-las corretamente; em geral, reúne muitas energias e conhecimentos, mas está iniciando na experimentação prática, o que pode vir acompanhado de insegurança; ao ingressar numa organização, sente necessidade de conhecê-la em sua complexidade real e concreta (suas áreas, seus processos, produtos e/ou serviços, os sistemas e tecnologias que utiliza, suas políticas e suas lideranças); a liderança, se exercida nessa fase tende ao controle e à baixa disposição autocrítica; há também uma maior preocupação com o *status* e uma certa dificuldade em aceitar pontos de vistas diferentes; consegue trabalhar mais facilmente com metas de curto e médio prazos e tem visão limitada a sua área de responsabilidade.
- dos 28 aos 35 anos: fase em que a razão começa a exercer papel sobre as emoções e o indivíduo passa a desenvolver suas habilidades sociais com mais ênfase, de modo a considerar as pessoas em suas decisões; há maior abertura para delegação de responsabilidades aos subordinados, mas costuma pensar sozinho nas soluções e a sustentar seus pontos de vista, tendendo a administrar

---

<sup>2</sup> MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **Assuma a direção de sua carreira**: os ciclos que definem o seu futuro profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

coisas e não pessoas; as reuniões que conduz são mais informativas do que participativas, embora já comece a querer escutar as pessoas; busca identificar-se com modelos de gestão.

- dos 35 aos 42 anos: fase em que o indivíduo já tem condições de assumir maiores responsabilidades e de perceber situações mais complexas e também reconhecer seus próprios limites; há um questionamento dos papéis desempenhados por si e pelos outros; na liderança, está mais sensível aos interesses e necessidades das pessoas, considerando aspectos humanos no processo decisório; aceita as soluções propostas e construídas em grupo; começa a ver a organização em sua totalidade.

Quanto ao estado civil e ao número de filhos, cabe destacar que dos 38 servidores que ingressaram em 2016, 76% são solteiros e 89% não têm filhos.

Nesse passo, aprofundar o conhecimento de tais características e o modo como elas podem estar influenciando os indivíduos tanto na decisão de ingresso quanto de saída, pode subsidiar ações organizacionais voltadas para os programas de integração e de desenvolvimento do servidor.

Dentre os servidores que preencheram o formulário de desligamento por aposentadoria, a média de idade é 56 anos, sendo a menor idade 41 anos e a maior 70 anos. A maioria dos servidores que se aposentaram em 2016 compõem as faixas de 49 a 55 anos (47,69%) e 56 e 62 anos (42,31%).

Ainda segundo os autores citados, algumas características típicas em cada faixa de idade trazem lucidez quanto às características com que os servidores concluem a sua carreira profissional, retornando para outros espaços e funções sociais, fora da organização:

- dos 49 aos 56 anos: o indivíduo utiliza com mais habilidade sua faculdade inspirativa, sendo possível escutar melhor as outras pessoas; é um período em que o corpo físico sofre alterações significativas, especialmente em decorrência das mudanças hormonais, as quais oportunizam o desenvolver de características mais integrais para ambos os gêneros: os homens têm

despertado o campo dos sentimentos e as mulheres o campo da determinação para o agir.

- dos 56 aos 63 anos: as capacidades físicas aos poucos tendem a se reduzirem e o indivíduo tem mais espaço para ‘ficar consigo mesmo’, podendo ampliar sua percepção interior e a compreender que as experiências vividas têm profunda relação com sua identidade e existência; está mais apto a criar grandes obras, desenvolver conceitos holísticos e amplos.

O conhecimento de tais características pode auxiliar na reflexão dos motivos que levam os servidores a se aposentarem voluntariamente nas faixas etárias em que podem ofertar à organização habilidades favoráveis ao seu desenvolvimento global, tais como visão sistêmica, liderança democrática ou situacional, compreensão estratégica, empatia.

#### **4) MOTIVAÇÃO**

A inserção no mercado de trabalho ou a busca por novas colocações podem ser motivadas por diferentes fatores, de acordo com cada indivíduo.

Em relação ao ingresso no setor público, Albrecht e Krawulski (2011)<sup>3</sup> afirmam, a partir de sua pesquisa, que a decisão por fazer concursos públicos concentra-se majoritariamente na estabilidade no cargo e na remuneração. Segundo as autoras, essas alternativas indicam que “ao optarem por esse segmento, essas pessoas seriam por ele atraídas muito mais pelas suas supostas garantias e vantagens do que por outros elementos como a natureza do trabalho realizado”.

A análise das respostas dos ingressantes no PJSC em 2016 corrobora os dados da pesquisa acadêmica, conforme se verificar no gráfico que segue, onde está demonstrado que, dos 38 servidores, 94,74% motivou-se a realizar o concurso pela expectativa de estabilidade, bem como 81,58% encontrou motivação no nível salarial da instituição.

---

<sup>3</sup> ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski; KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

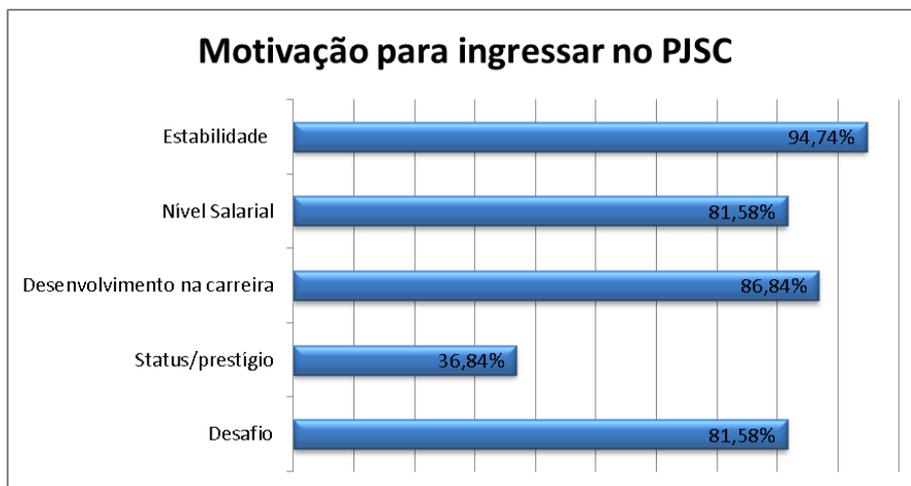


Gráfico 9: Motivação para ingressar no PJSC.  
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2016.

A partir de dados de pesquisa realizada junto a um órgão público federal, Fontoura (2010)<sup>4</sup> aduz que “a estabilidade e a regularidade do pagamento foram consideradas como aspectos que trazem tranquilidade para trabalhar e permitem que os servidores se planejem a longo prazo”, associando isso a uma maior qualidade de vida, visto que podem realizar investimentos como aquisição de casa própria, aquisição de veículo e mesmo a possibilidade de realizarem viagens de férias.

Dentre as alternativas categorizadas para resposta, os servidores que ingressaram em 2016 afirmaram também encontrar motivação no desenvolvimento na carreira (86,84%) e no desafio (81,58%).

Dentre outros motivos citados pelos novos servidores estão “prestar serviço ao estado da melhor maneira possível, visando o bem estar da coletividade”; “IDH do Estado de Santa Catarina”; “Identificação com área jurídica” e “Trabalho anterior como assessor”.

Já em relação aos desligamentos do quadro de pessoal em 2016 por exoneração, é possível verificar que, dentre outros motivos, 65% dos servidores tomaram posse em outro cargo público. Além disso, 12% afirmaram possuir outros interesses profissionais e 8% saíram para ingressar na carreira da promotoria pública ou da magistratura.

<sup>4</sup> FONTOURA, Daniele dos Santos. **MERCADO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO**: um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2010.

## 5) PERMANÊNCIA

O estudo da rotatividade de pessoas no PJSC leva em conta a expectativa de permanência, os motivos associados à ideia de permanecer por poucos ou muitos anos no trabalho e o tempo que efetivamente os servidores permanecem vinculados à organização.

As respostas à pergunta ‘Quanto tempo pretende permanecer no PJSC?’ revelam que 57,14% dos novos servidores que ingressaram em 2016 nas unidades da Justiça de Primeiro Grau pretendem permanecer trabalhando nesta Instituição por mais de 10 anos, motivados, dentre outros, pela estrutura oferecida aos servidores, pela realização profissional, pelo desejo de seguir carreira no judiciário, pela expectativa salarial, pela identificação com o cargo e/ou com a instituição, como se vê em algumas das respostas:

*“Pelas razões que me motivaram a realizar o concurso, além do fato que o Tribunal de Justiça oferecer uma estrutura exemplar aos seus servidores, como podemos verificar com a implantação do processo digital.”*

*“Desejo seguir carreira no judiciário.”*

*“Para desenvolver uma carreira estável no PJSC.”*

*“Com a finalidade de progredir no plano de cargos e salários do Poder Judiciário de Santa Catarina.”*

*“Porque já trabalho na instituição, na comarca e exerço cargo semelhante o qual me identifiquei.”*

*“Porque pretendo assumir responsabilidades e funções específicas. Além disso, acredito ser possível ter uma carreira saudável na instituição no cargo de Técnico Judiciário Auxiliar, aproveitando minhas habilidades/competências.”*

*“Porque terei realização profissional e também porque é uma instituição para a qual me orgulharei de trabalhar”.*

*“Porque pretendo permanecer no PJSC, inclusive com aprovação em concurso para outros cargos.”*

*“Acredito ser um excelente órgão para trabalhar.”*

Nesse sentido, verifica-se coerência com a principal motivação elencada para o ingresso no PJSC, qual seja a estabilidade.

Já os ingressantes que intencionam permanecer por menos de 10 anos no cargo para o qual foram nomeados, correspondem a 42,86% do total, como se vê no gráfico a seguir:

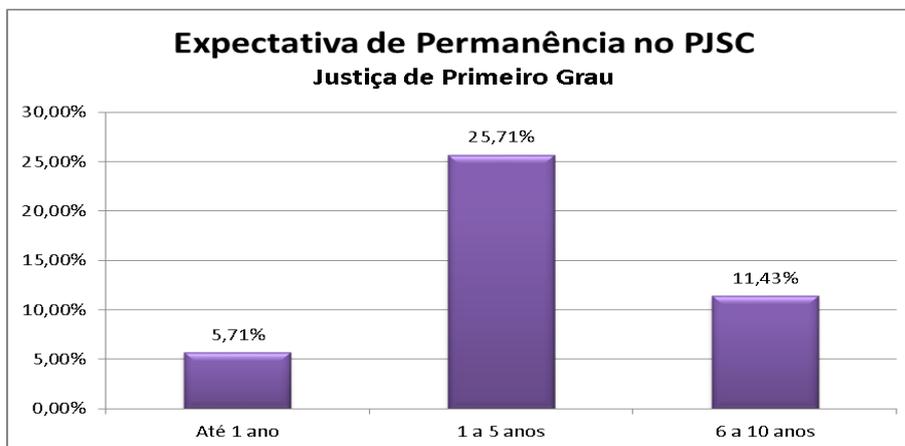


Gráfico 10: Expectativa de permanência no PJSC – Justiça de Primeiro Grau  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2016.

Em comparação aos dados de anos anteriores, verifica-se que a expectativa de permanência inferior a 10 anos se mantém maior e crescente na faixa de 1 a 5 anos sendo, em 2016, equivalente a 25,71% dos novos servidores; em 2015, representava 22,36 % dos ingressantes; e em 2014 referia-se a 17,33% desses servidores.

O principal motivo para a expectativa de breve permanência também segue semelhante aos anos anteriores, qual seja interesse e a motivação para realizar outros concursos públicos, tanto para cargos de nível de escolaridade superior quanto para outros órgãos públicos. Alguns dos novos ingressantes também têm interesse em prestar concurso para magistratura.

Quanto aos desligamentos do quadro do PJSC, por exoneração, verifica-se que 66,67% dos servidores que saíram em 2016 permaneceram entre 1 e 5 anos na instituição.

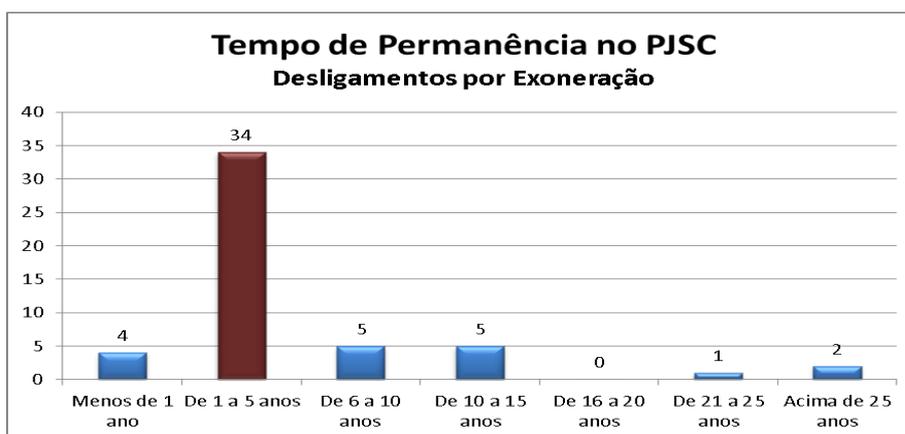


Gráfico 11: Tempo de permanência no PJSC – Desligamentos por Exoneração  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2016.

Esse dado, se comparado à expectativa dos ingressantes mostra que o ponto crítico da permanência, em relação à gestão de pessoas e redução da rotatividade encontra-se no prazo de cinco anos.

## 6) EXPECTATIVA QUANTO AO TRABALHO

A entrevista inicial, por meio do formulário de ingresso, pesquisa qual a expectativa do novo servidor quanto ao trabalho a ser realizado no PJSC.

Em 2016, as expectativas convergiram essencialmente para as seguintes categorias de respostas: contribuir para a efetividade do serviço público; atuar em equipe; aprimoramento profissional e pessoal; estabelecer bons relacionamentos interpessoais; crescimento profissional; satisfação profissional; desenvolver conhecimentos técnicos.

É possível ilustrar tal constatação com algumas respostas:

*“Trabalho que traga conhecimentos e desafios diários que me permitam sempre ir em busca de aprendizado. Envolvimento da equipe em todas as etapas do trabalho.”*

*“Espero aprender muito sobre o funcionamento interno do Poder Judiciário e contribuir para a adequada prestação de serviços aos cidadãos.”*

*“Trabalhar com questões burocráticas, com a possibilidade de, num futuro, ir para o gabinete.”*

*“Que haja um bom ambiente de trabalho e que eu possa colocar em prática o que aprendi na graduação, bem como consiga ter desenvolvimento profissional e pessoal.”*

*“Desenvolver atividades para promoção e preservação da saúde dos funcionários.”*

Trazendo dados dos anos anteriores, apontamos a similaridade de expectativa no tocante a contribuir, de forma relevante, na prestação jurisdicional e desenvolver-se profissional e pessoalmente.

Além disso, é possível constatar o alinhamento das expectativas dos ingressantes com o cenário desejado pelo Poder Judiciário<sup>5</sup>, dentre os quais: justiça mais acessível, maior racionalização do sistema judicial, valorização profissional.

---

<sup>5</sup> Conselho Nacional de Justiça. **Estratégia Judiciário 2020**. Macro Desafios do Poder Judiciário.

## 7) AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A avaliação da organização é realizada pelos servidores que se desligam do cargo, tanto por exoneração, quanto por aposentadoria.

Embora esses servidores não venham mais a usufruir de melhorias decorrentes de novos programas institucionais, deixam a contribuição para que medidas de aperfeiçoamento possam ser dirigidas aos servidores que permanecem, bem como oferecem elementos para compreender o comportamento organizacional no tocante à integração, à infraestrutura, ao relacionamento interpessoal, às oportunidades de desenvolvimento, à remuneração e benefícios recebidos, à motivação, ao planejamento e ao volume de trabalho.

Os servidores que saem por exoneração, ainda, respondem sobre a orientação que tiveram ao entrar na organização. Os depoimentos de 2016, deram conta que dos 50 servidores exonerados, 11 receberam capacitação através de curso, 33 foram orientados no ambiente de trabalho e 6 não receberam orientações.

Para alguns servidores, a participação no curso de ambientação oferecido pela instituição foi insuficiente para a aprendizagem das tarefas a serem realizadas, como sintetizam os seguintes depoimentos:

*“Fiz um excelente curso de ambientação na Academia Judicial, que está de parabéns pela responsabilidade com que lida com o seu papel institucional. Porém, quase tudo que sei acerca da prática aprendi com meus colegas de trabalho.”*

*“O TJ deveria ter uma política mais eficaz de treinamento para os novos servidores. Os colegas do setor foram super solícitos, porém, eles tinham que realizar as suas atividades diárias. Assim, o TJ deveria ter uma equipe específica para treinar e capacitar os novos servidores.”*

*“Houve um curso de integração meses após o ingresso, sem muita utilidade prática.”*

*“Ambientação insuficiente, treinamento inicial também. Tive sorte por ter tido orientação dos colegas de trabalho, mas isso é insuficiente para uma organização do porte do TJSC.”*

Segundo Chiavenato (2004)<sup>6</sup>, “Quando ingressam na organização, ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços.”

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

O referido autor afirma que “a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização.”

Entretanto, percebe-se que o modelo atual adotado pelo PJSC privilegia a ambientação funcional a título de integração à instituição, no seu todo. A principal deficiência dessa abordagem, segundo grande parte dos relatos feitos pelos servidores exonerados em 2016, refere-se à ausência de capacitação específica para as atividades e rotinas funcionais, sendo quando muito esta etapa realizada pelos colegas do setor.

*“Quando do ingresso, houve um encontro dos novos servidores do TJSC. Mas não houve curso de capacitação específico para área de trabalho.”*

*“Não me foi dada orientação pela equipe do TJ, apenas por colegas de cartório.”*

Embora o treinamento realizado com auxílio dos colegas de trabalho seja também uma maneira de integração entre os servidores, a falta de capacitação inicial fornecida pela instituição pode acarretar em perdas significativas de produtividade em algumas unidades, em razão das paradas que interrompem o fluxo de trabalho e do próprio volume que não permite a devida atenção ao novo servidor.

*“Solicitei, via e-mail, a capacitação através do curso que era oferecido à época, mas não obtive retorno. Quanto à orientação em cartório era passada sim; mas com o volume de trabalho dos envolvidos era grande, isto era feito à medida do possível e de maneira lenta.”*

A ausência dessa orientação inicial pode acarretar em prejuízos para a instituição, decorrentes da ruptura do interesse inicial, da ansiedade provocada pelo receio em relação ao próprio desempenho, da perpetuação de hábitos viciosos, bem como da lentidão com que um servidor pode levar para desenvolver as competências necessárias ao bom desempenho de suas atribuições.

Dentre as exonerações ocorridas em 2016, tal situação é percebida nos relatos:

*“A ausência de orientação quando ingressei no Poder Judiciário não surpreende, por ser muito comum na administração pública. Lamentavelmente, o servidor assume o cargo sem preparo e orientação e acaba por adquirir os mesmos vícios e mazelas que se perpetuam pelo tempo.”*

*“Aprendi a função exercendo o cargo sem treinamento, na prática, com as experiências da rotina diária do trabalho.”*

*“Senti falta de ter recebido algum curso específico sobre o uso do SAJ. Tive que aprender na prática.”*

Contudo, alguns dos servidores afirmaram ter recebido orientações iniciais por meio de curso, destacando terem sido suficientes e oriundas de servidor capacitado, o que se mostra mais apropriado para a integração e inclusão de novos servidores:

*“Achei a capacitação suficiente para o desempenho das atividades.”*

*“Todas as atividades foram devidamente orientadas por um servidor capacitado.”*

*“A orientação foi passada pelo Chefe de Seção.”*

## 7.1) ESTRUTURA FÍSICA

Quanto à estrutura física, os servidores egressos avaliaram os recursos materiais e tecnológicos disponíveis e o ambiente físico de trabalho.

Conforme se verifica no gráfico abaixo, de modo geral, a estrutura física foi avaliada como sendo boa pelos servidores que deixaram o PJSC em 2016.

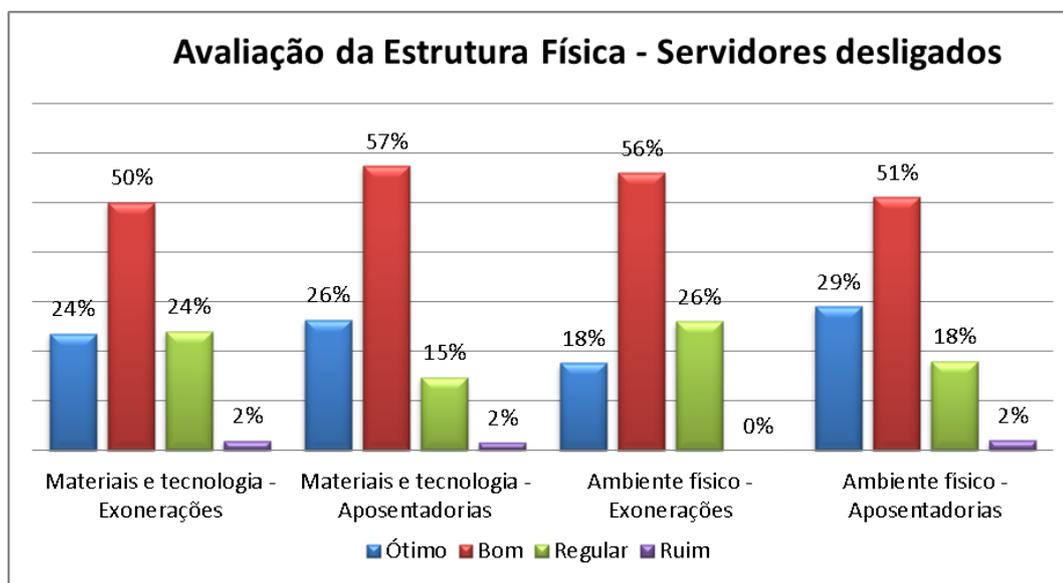


Gráfico 12: Avaliação da Estrutura Física – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

No quesito recursos materiais e tecnológicos, a qualidade “bom” foi equivalente a 25 respostas no grupo de servidores exonerados (50% dos respondentes) e 74 respostas no grupo de servidores aposentados (57% dos respondentes). Já no quesito ambiente físico de trabalho,

essa mesma qualidade correspondeu a 28 respostas no grupo de servidores exonerados (56% dos respondentes) e 66 respostas no grupo de servidores aposentados (51% dos respondentes).

Considerando a opção “bom”, os comentários direcionam-se para aspectos favoráveis dos pontos avaliados:

*“Em todas as comarcas que trabalhei, os chefes de cartório sempre foram eficientes em manter um estoque de materiais com o objetivo de nada faltar. Os recursos tecnológicos em sua maioria encontravam-se em bom estado de funcionamento.”*

*“Tecnologia sempre foi adequada às necessidades.”*

*“Os recursos materiais e tecnológicos estão em constante melhoria.”*

*“Boa estrutura de trabalho, organização, materiais e tecnologia disponíveis.”*

*“Com o processo digital os recursos tecnológicos ficaram a contento.”*

*“Acompanhei a evolução, da ficha de anotação em processos no ano de 1993. O parque tecnológico é fantástico.”*

*“Nos últimos tempos melhorou.”*

*“Considerando patrimônio público e problemas maiores necessitando de licitação, mantinham boa estrutura e relativa limpeza.”*

*“Salas bem distribuídas com boa iluminação.”*

*“Ambiente físico bom, com bom espaço para acomodação das mesas armários.”*

*“Espaço conveniente a quantidade de pessoas e materiais.”*

Já os comentários que se direcionam para aspectos desfavoráveis, dentre a qualidade “bom”, destacam:

*“Às vezes o SAJ não respondia como esperado.”*

*“Falta computadores de melhor qualidade.”*

*“O principal recurso tecnológico utilizado na atividade-fim, o SAJ, poderia ser aprimorado, ou mesmo substituído por programa mais eficiente.”*

*“Poucas máquinas e internet fraca, SAJ-5 é muito lento.”*

*“Os recursos disponíveis nem sempre facilitavam o desenvolvimento do trabalho.”*

*“Na minha opinião, os materiais estão defasados.”*

*“Sala pequena para a quantidade de oficiais, sala sem banheiro, falta uma antessala para atendimento em separado para não atrapalhar a concentração e a certificação dos colegas.”*

*“As cadeiras para os digitadores deveriam ter apoio para os braços e as mesas deveriam ser ajustáveis.”*

*“As instalações do cartório são precárias em termos de espaço físico.”*

*“Carência de mesas, cadeiras e layout ineficiente.”*

*“Os fóruns não são construídos vislumbrando o futuro.”*

*“O ambiente de trabalho me causou um acidente muito sério, estive internada e fiz cirurgia no pulso, tendo os dois pulsos quebrados, por conta de um piso mal colocado. Minha queda dentro do cartório foi muito feia, tendo inclusive quebrado o nariz. Fui levada para o pronto socorro pelos paramédicos. Minha sandália engatou no piso que estava um pouco mais elevado.”*

*“Quando ingressei a sala não garantia boa qualidade de trabalho, pois era muito pequena. Hoje com as novas instalações do fórum possui uma ótima sala, mas que não foi projetada para o serviço social e sim para o juiz substituto. Percebo que a instituição não manifesta preocupação com a qualidade no atendimento dos usuários deste serviço pois as salas planejadas para o Serviço Social nos novos prédios continuam com espaços reduzidos.”*

*“Meu local de trabalho era pequeno e sem janela.”*

*“Ar condicionado muito barulhento. Falta de itens de segurança, como extintores de incêndio, nas salas.”*

## 7.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Quanto ao relacionamento interpessoal, os servidores que se desligaram no ano de 2016 avaliaram o relacionamento com os colegas de trabalho, com o seu superior imediato e com as demais chefias.

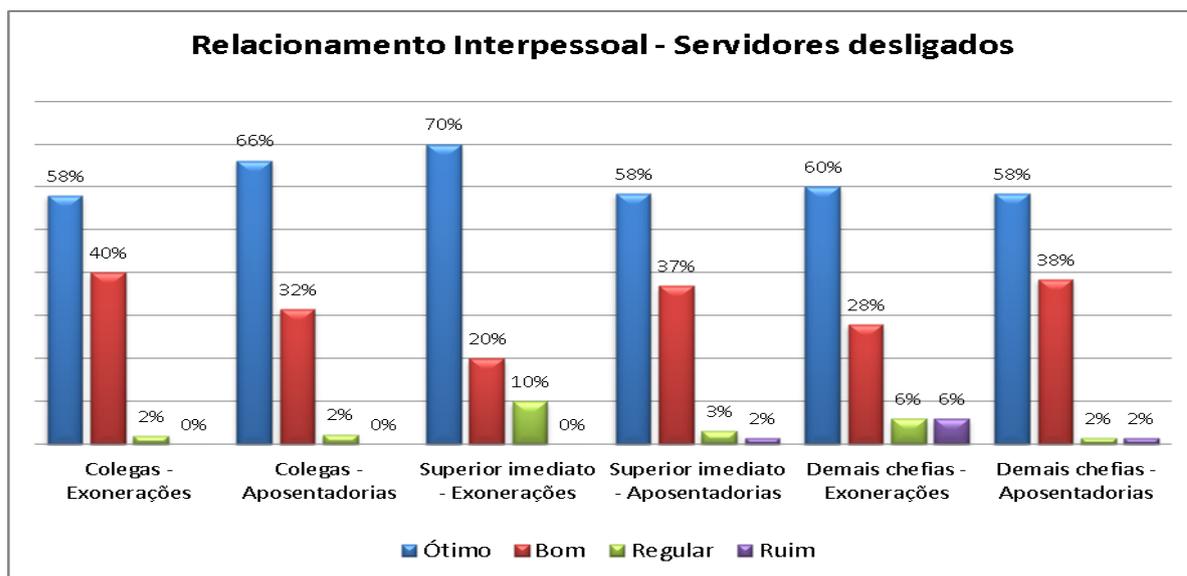


Gráfico 13: Avaliação do Relacionamento Interpessoal – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Do gráfico acima, é possível verificar que o relacionamento interpessoal foi avaliado como sendo ótimo pelos servidores exonerados e aposentados.

No quesito relacionamento com colegas de trabalho, a qualidade “ótimo” foi equivalente a 29 respostas no grupo de servidores exonerados (58% dos respondentes) e 86 respostas no grupo de servidores aposentados (66% dos respondentes). Já no quesito relacionamento com superior imediato, essa mesma qualidade correspondeu a 35 respostas no grupo de servidores exonerados (70% dos respondentes) e 76 respostas no grupo de servidores aposentados (58% dos respondentes). Em relação ao último quesito pesquisado, relacionamento com demais chefias, foram 30 respostas no grupo de servidores exonerados (60% dos respondentes) e 76 respostas no grupo de servidores aposentados (58% dos respondentes).

Considerando a opção “ótimo”, seguem alguns comentários dos pontos avaliados:

*“A relação quanto aos colegas de trabalho é ótima. Comprometimento, auxílio e responsabilidade fazem parte da nossa equipe de trabalho.”*

*“Ambiente de trabalho equilibrado no que diz respeito às relações interpessoais. Harmonia e colaboração entre a equipe para a consecução das atividades.”*

*“Todos os servidores são prestativos, eficazes, educados e gentis.”*

*“Vou sentir saudades das pessoas com as quais trabalhei, levarei uma boa lembrança.”*

*“Durante esses cinco anos de trabalho tive a oportunidade de trabalhar com pessoas comprometidas, dedicadas, com as quais muito aprendi.”*

*“Com algumas raras exceções, tive um excelente relacionamento com todos os colegas e juízes com quem trabalhei.”*

*“O magistrado é acessível, discute os problemas relacionados ao trabalho e analisa as dificuldades que temos com a quantidade de trabalho, fazendo uma ótima gestão. É atencioso e receptivo a ideias.”*

*“Superior imediato com boa capacidade de liderança, proporcionando uma distribuição equitativa de atividades entre o grupo e uma orientação eficiente em relação ao desempenho das atividades.”*

*“Flexibilidade quanto à negociação de metas e rotinas de trabalho.”*

*“Chefe aberto ao diálogo e a sugestões o que propiciou um relacionamento agradável e saudável.”*

*“Meu superior imediato sempre foi muito coerente e tranquilo, sempre tivemos um excelente relacionamento profissional.”*

*“Sempre tive a oportunidade de trabalhar com pessoas dedicadas e que buscavam a excelência da prestação jurisdicional.”*

*“As demais chefias sempre atuaram quando necessário e sempre no sentido de orientação sobre o trabalho.”*

*“Sempre tive um excelente relacionamento com as demais chefias, pois, sempre procuramos manter um nível elevado em prol da instituição.”*

*“Equipe muito bem selecionada e apta a colaborar no sentido de fazer fluir o trabalho.”*

*“Estão sempre disponíveis e atentos ao trabalho dos setores.”*

*“Sempre procuro ajudar em tudo que perguntam e o contrário também é verdadeiro. Estamos sempre dispostos a nos ajudar. Penso que isso nos faz trabalhar melhor.”*

*“Ótimo também, todos se tratam com o maior respeito.”*

*“Todos muito companheiros e auxiliares nas dificuldades e inovações.”*

*“Não tenho problema nenhum com as demais chefias. Sempre fui muito bem atendida e respeitada.”*

*“Não tive muitos chefes, pelo tempo que passei no judiciário, mas todos muito amáveis, amigos, competentes e respeitosos.”*

*“Foi estimulado o espírito de parceria.”*

*“Todos excelentes, tanto como seres humanos e como superiores hierárquicos.”*

*“Sendo ótimo, o que se pode comentar? trata de pessoas de bom trato e com boa educação, assim como, todos se respeitam e trabalham em conjunto visando o bem estar de todos no ambiente e visando o bem da instituição.”*

*“Sempre tive bom relacionamento com todos os servidores da Comarca, independente do setor, somos parceiros, uns colaboram com os outros em sua maioria. Nunca tive problemas, sempre tratei todos com respeito o que foi recíproco.”*

*“Tenho um ótimo relacionamento com todos meus colegas de trabalho e todos temos espírito de colaboração, um ajuda o outro nas dúvidas de alguma tarefa.”*

*“Colegas de longa data, companheiros de vida e de trabalho, relacionamento amistoso, respeitoso, excelente.”*

*“Não deixamos para “amanhã” a solução para qualquer situação desagradável que venha a ocorrer no ambiente do trabalho.”*

*“Melhor setor para se trabalhar. Falo isso de todo o meu coração. Somos uma família de verdade. Nos reunimos sempre para fazer alguma coisa, como um churrasco por exemplo, etc... muito especial.”*

Um dos aspectos a serem considerados no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho diz respeito à confiança entre os colegas, bem como entre servidores e suas chefias. Alguns autores afirmam que a confiança é um dos ingredientes básicos para um bom relacionamento e, conseqüentemente, para a manutenção de um bom desempenho em equipe.

Dentre os fatores que contribuíram para o fortalecimento dos vínculos que favoreceram o ótimo relacionamento dos servidores egressos, verifica-se a colaboração recíproca, a abertura para o diálogo, a orientação a respeito do trabalho a ser realizado, a negociação e a flexibilidade, a coerência, o respeito e a prontidão, tanto por parte dos pares, quanto das chefias.

Nesse sentido, embora o percentual tenha sido bem menor, cabe observar os comentários dos servidores que avaliaram o relacionamento com colegas e superiores com os conceitos “regular” ou “ruim”, os quais evidenciam que a ausência dessas características prejudica a qualidade das relações no ambiente de trabalho:

*“Muitas intrigas desnecessárias e indisposições por funções.”*

*“Cobranças irreais, atitudes desrespeitosas e anti-profissionais. Condutas inapropriadas em muitos momentos.”*

*“A relação bastante tensa, pois a exigência sobre a maneira de exercer as atividades era diferente do que esse servidor o fez durante estes 28 anos.”*

*“Ambiente de trabalho sem qualquer tipo de sinergia ou cooperação, comunicação truncada frequentemente.”*

*“Maior parte das chefias não tem interesse na capacidade do funcionário, mas apenas de satisfazer seus interesses pessoais nas lotações. Não há reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, mas abuso moral e tentativas de aproximação indevida por parte dos superiores”*

*“Estava lotada em outro setor em razão do assédio moral que sofria na minha lotação anterior.”*

*“A competitividade pela obtenção da gratificação de chefia não é razoável.”*

*“Trabalhei quase que a integralidade de todo o tempo em gabinete, sendo que sempre mantive excelente relacionamento com os Juízes, promotores e com todos. Infelizmente, com a chegada do atual juiz da vara, a situação mudou, ele e a assessora jurídica que o acompanhou, começaram a me humilhar, debochar do trabalho, tanto o meu quanto da juíza anterior, de forma muito agressiva e desrespeitosa, fatos que acabaram acarretando problemas sérios de saúde. Ele me mudou de setor, colocou-me para trabalhar no cartório, nada contra o trabalho, até porque entendo que a vara é única, cartório e gabinete, porém, os motivos alegados e a maneira como foi feito é que me ofenderam, já que a chefe de cartório também fazia parte das chacotas.”*

Assim, cabe refletir acerca da relevância do incentivo institucional permanente para o desenvolvimento de gestores que venham a fomentar boas práticas de liderança na gestão de pessoas.

### 7.3) AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O bloco de questões relacionadas à avaliação e desenvolvimento, pesquisou junto aos servidores que se desligaram no ano de 2016 sobre o procedimento de avaliação de desempenho, as oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento.

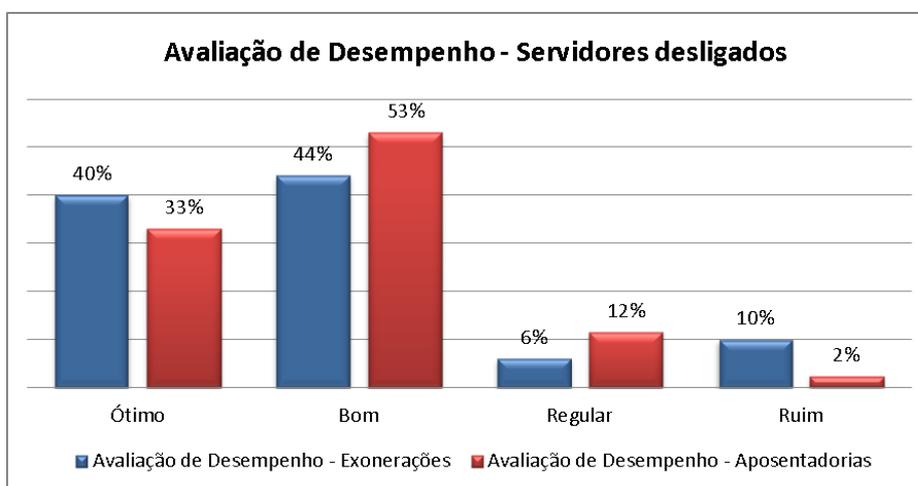


Gráfico 14: Avaliação da Avaliação de Desempenho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Em relação à Avaliação de Desempenho, é possível extrair do gráfico acima a predominância dos conceitos “ótimo” e “bom” que totalizam a opinião de 84% dos servidores exonerados e 86% dos servidores aposentados, respectivamente.

Dentre os comentários do conceito “ótimo”, extrai-se:

*“O meu superior hierárquico sempre dá feedback da avaliação de desempenho, sempre tendo obtido nota máxima na avaliação.”*

*“Minha chefe imediata sempre manteve processo de avaliação, incentivando-me a estudar, buscar o aprimoramento pessoal e profissional.”*

*“Proporciona ao funcionário saber quais as perspectivas que se deseja em relação a ele.”*

*“Sempre foi realizada com critérios justos.”*

*“Era feita de forma clara, onde se sabia o que estava certo e errado.”*

*“Com muita conversa, interesse no servidor e no trabalho desenvolvido.”*

*“Retorno imediato da(s) chefia(s) pelos trabalhos executados.”*

Já do conceito “bom”, relata-se:

*“Havia permissão para manifestação do servidor antes e após a avaliação realizada.”*

*“Questionário simples e direto.”*

*“No meu caso, em que sou Contadora, estando dispensada, ainda ocorrem avaliações. Esta avaliação é realizada por pessoa alheia ao trabalho, ou seja, nunca elaborou um único cálculo para ter noção do que é.”*

*“Acho que a avaliação de desempenho sempre foi muito igual e automática, deveria haver novos questionamentos, novas questões.”*

*“Quando da entrevista, poderia o entrevistador questionar, junto ao servidor, o que poderia ser feito para que este pudesse ter uma melhoria em sua produtividade e desempenho. Muitas vezes o servidor tem sugestões a dar, mas se cala diante da rigidez dos procedimentos adotados.”*

*“Há medidores próprios que te orientam no desempenho, mas o feedback é zero.”*

*“Instrumento necessário, mas que poderia ser mais rigoroso.”*

A Avaliação de Desempenho no PJSC, consiste “no exame da atuação do servidor no âmbito das atribuições de seu cargo durante a vida funcional”.<sup>7</sup>

Enquanto procedimento, a avaliação de desempenho dos servidores, atualmente, passa por modificações que buscam fomentar a melhoria da comunicação entre avaliado e avaliador, com a prática de acordos de trabalho, acompanhamento efetivo ao longo do período de avaliação e incentivo ao *feedback*, como ferramenta de gestão.

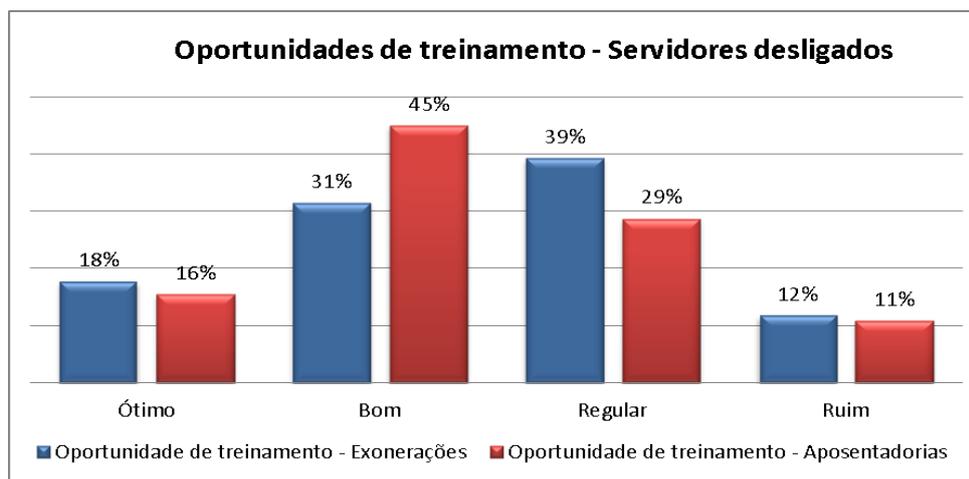


Gráfico 15: Avaliação das oportunidades de treinamento – Servidores desligados.  
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

<sup>7</sup> <http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/avaliacao-de-desempenho>

Já no que se refere às oportunidades de treinamento, o gráfico acima demonstra a predominância dos conceitos “bom” e “regular”, os quais totalizaram 70% e 74% das respostas, respectivamente, dos servidores exonerados e aposentados em 2016.

Das respostas abertas do conceito “bom”, percebe-se que a opinião dos servidores reflete a necessidade de a instituição investir em mais oportunidades de treinamento, inclusive no ingresso dos servidores; em estimular a participação por meio da sensibilização dos gestores; e a conciliar a capacitação ao processo de promoção:

*“Poderia haver mais possibilidade de treinamento.”*

*“Apesar das oportunidades a chefia não libera para cursos presenciais.”*

*“No transcurso de minhas atividades, participei de bons cursos. Creio que a maior falha, neste quesito, reside justamente no momento em que o servidor ingressa nos quadros do Judiciário. Nesta oportunidade, deveria ser proporcionado uma espécie de curso intensivo de como trabalhar no sistema SAJ, o que o habilitaria a desenvolver suas atividades com mais autonomia, não incomodando os colegas com perguntas infundas, assim aumentando a produtividade de todos.”*

*“Poderiam ter ocorrido mais treinamentos, pois além do conhecimento fica difícil o Contador receber promoção por aprimoramento o que é um incentivo a mais.”*

Por outro lado, percebe-se que algumas ações como atualmente ocorre com a promoção de cursos na modalidade de ensino à distância, buscam atender necessidades como esta apresentada por uma das servidoras aposentadas:

*“Por ter filhos pequenos e, sendo os treinamentos em sua maioria à época no Tribunal de Justiça, sempre tive dificuldade em participar de algum curso.”*

Das respostas comentadas do conceito “regular” verifica-se que os principais descontentamentos estão relacionados à aplicabilidade dos cursos oferecidos em relação às atribuições exercidas:

*“Faltam mais opções de cursos para os assessores.”*

*“O Tribunal de Justiça poderia oferecer mais cursos de capacitação destinados ao primeiro grau.”*

*“Durante o período de TJ não foram ofertados muitos cursos de treinamento, especialmente quanto ao processo digital.”*

*“Ainda é possível encontrar uma boa quantidade de servidores com dificuldades de trabalhar com o novo sistema, por falta de treinamento. Seria ideal realizar mais treinamentos relacionados ao direito aplicado. Principalmente a respeito do novo CPC, que, quando de sua entrada em vigor, a maioria dos servidores desconhecia seus novos termos. Foi liberado curso do novo CPC tão somente depois da entrada em vigor e para um número muito limitado de servidores.”*

*“Falta de cursos voltados especificamente para a função desempenhada. Principalmente com o SAJ 5, o treinamento foi ineficiente.”*

*“O TJSC poderia fornecer mais cursos relacionados ao cargo.”*

*“Como Distribuidora, considero que faltou muito treinamento, poucos cursos específicos.”*

*“Como desempenhei funções na Secretaria do Foro por mais de uma década, participei de alguns treinamentos, mas ainda acho que foram poucos pela responsabilidade que temos. No cargo de TJA, nem se fala.”*

Conforme já apresentado também na questão sobre a integração e preparação inicial para o trabalho, bem como no tópico motivação para realizar o trabalho, vemos que a questão do treinamento é fator relevante na contribuição da satisfação individual e coletiva dos servidores. Para Chiavenato (2004)<sup>8</sup>, “Desenvolver pessoas não é apenas apresentar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.”

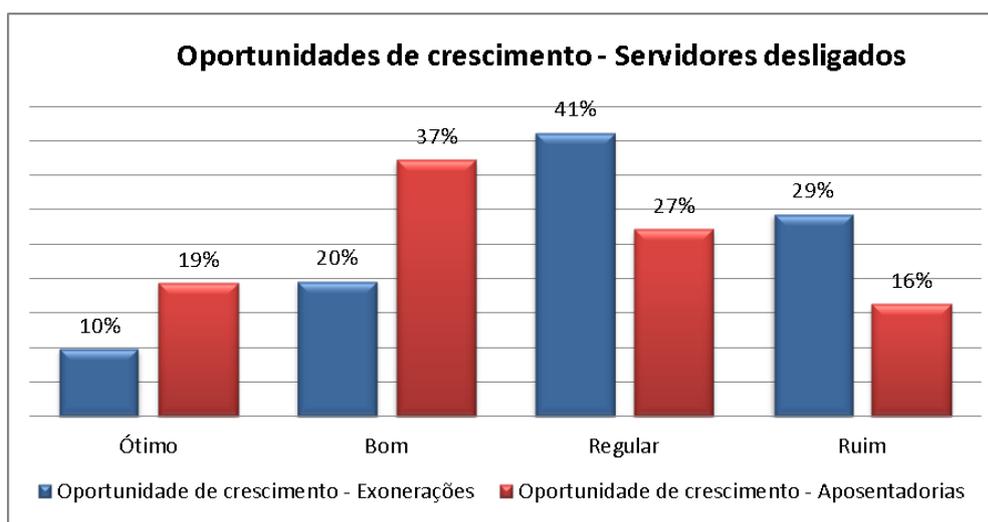


Gráfico 16: Avaliação das oportunidades de crescimento – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

O último item deste tópico avaliado pelos servidores egressos em 2016 revelou que 61% dos que se exoneraram e 64% dos que se aposentaram consideraram as oportunidades de crescimento como “bom” ou “regular”, sendo apresentados alguns comentários que revelam, de modo geral, certa insatisfação em relação às atuais ações de promoção profissional dos servidores do PJSC:

*“O atual estatuto parece desencorajar o servidor no tocante a progressão na carreira de analista jurídico por aperfeiçoamento. Considero também que a promoção por merecimento é desmotivante”.*

*“Necessária implantação de uma política de recrutamento interno, com vistas a oportunizar melhores condições de crescimento ao servidor - e maior justiça na distribuição de funções gratificadas existentes”.*

*“Não há incentivos concretos (retribuição pecuniária, plano de cargos e desenvolvimento na carreira) direcionados ao aperfeiçoamento profissional”.*

*“Não há uma política específica de ascensão funcional pelo conhecimento. Basta tempo de serviço.*

*“Não há um estímulo para que haja o aperfeiçoamento”.*

*“A oportunidade para o TJA é assumir a chefia de cartório, porém é uma função de muita responsabilidade”.*

*“Foram oportunizados o acesso a cargos gratificados mediante o surgimento de vagas e tendo o funcionário a qualificação necessária”.*

*“Nos últimos anos o Judiciário disponibilizou várias oportunidades de crescimento com cursos ministrados pela Academia Judicial”.*

*“Participação em encontro e seminários. Troca de experiência oportunizou crescimento pessoal e profissional”.*

*“Estagnação do servidor que se dedica ao aperfeiçoamento na última tabela de vencimentos”.*

*“Restrita ao cargo. Não há um Plano de Cargos que efetivamente estimule o servidor”.*

#### **7.4) REMUNERAÇÃO**

Foram respondidas pelos servidores que se desligaram em 2016 questões de avaliação da instituição que englobam a remuneração e os benefícios.

O gráfico a seguir apresenta a opinião dos servidores em relação à remuneração e evidencia que, tanto para exonerados quanto para aposentados, a avaliação predomina entre “bom” e “regular”.

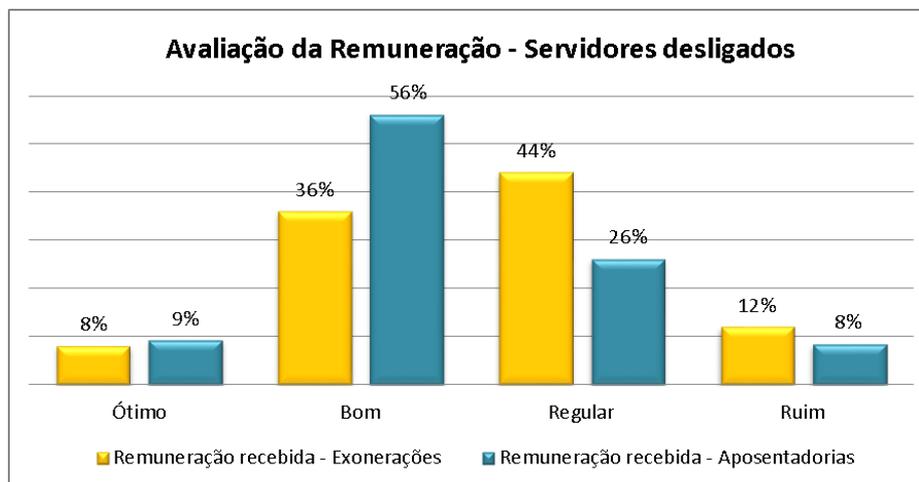


Gráfico 17: Avaliação da remuneração – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Os servidores que consideraram a remuneração boa teceram comentários que demonstram, em sua maioria, o sentimento de desvalorização em função do trabalho que desempenham e pelo baixo reconhecimento salarial. No entanto, há também manifestações de satisfação, como se vê dentre os comentários que seguem:

*“Levando em conta as atribuições e o grau de dificuldade das atividades desenvolvidas pelo TJA, a remuneração é adequada”.*

*“O desenvolvimento da carreira do servidor poderia ser valorizado de acordo com suas competências”.*

*“Bom, mas pela demanda e responsabilidade que temos, deveria ser muito melhor”.*

*“A remuneração não seria ruim, se houvesse ao menos um plano de carreira”.*

*“Os valores entre as letras da tabela de remuneração são muito baixos, ocasionando um final de carreira ruim financeiramente”.*

*“A remuneração é boa se comparada com o mercado de trabalho, mas fica muito aquém daquela paga por outros tribunais com produtividade muito inferior a do TJSC”.*

*“Num contexto sócio-econômico do país, a remuneração pode ser considerada de bom nível”.*

*“Para mim o total de proventos é bom, porém com a aposentadoria sentirei bastante a diferença salarial”.*

*“Remuneração condizente com a função, mas a data base não é respeitada, fazendo com que os salários fiquem defasados com o tempo”.*

*“Penso que deveríamos ser mais valorizados. Necessidade de greve para adquirirmos o mínimo dos direitos de atualização é sempre um desgaste físico e emocional. Pagamento da URV, que estamos*

*perseguindo, até hoje sem solução. Mas, mesmo assim, considero bom, se olharmos o mercado de trabalho”.*

*“Os critérios de concessão deviam ser isonômicos para todos níveis de cargos do Judiciário. A política tem que ser objetiva e acompanhada de um plano consistente e com regras bem definidas”.*

*“A remuneração é de certa forma boa, porém muitos descontos quando o servidor passa a ser aposentado”.*

Já os servidores que consideraram a remuneração regular, destacaram:

*“A remuneração é razoável, no entanto, inferior à remuneração de outros estados e boa parte a título de vale alimentação, o que não garante direitos futuros (aposentadoria)”.*

*“Só dá pra pagar as contas. TJA não tem condições de ter lazer, comer fora, comprar presentes para os filhos, ter um plano de saúde decente, pagar um bom colégio para as crianças”.*

*“Apesar de não ser uma remuneração ruim, não atende às responsabilidades do cargo, que apesar de ser de nível médio, exige uma serie de habilidades específicas e muita responsabilidade, causando sensação de falta de reconhecimento pelo trabalho prestado”.*

*“A remuneração é incompatível com as atividades. É um dos tribunais com mais baixa remuneração do país”.*

*“Salário baixo, comparado com os de outros estados, e composto de muita gratificação, que se perde no momento da aposentadoria”.*

*“Entendo que a remuneração deveria ser melhor analisada, especialmente quando se exerce a função de Chefia, pois a responsabilidade para execução dos trabalhos exige dedicação e tempo dispendido”.*

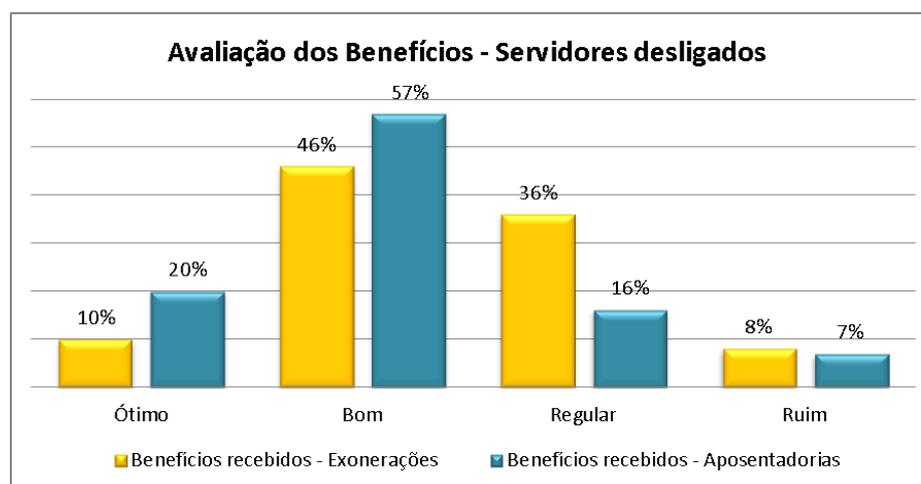


Gráfico 18: Avaliação dos Benefícios – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Em relação aos benefícios, a opinião dos servidores evidencia que, tanto para exonerados quanto para aposentados, a avaliação predomina entre “bom” e “regular”, conforme consta nas quantidades de 82% e 73%, respectivas às respostas dos servidores exonerados e aposentados.

Os comentários que refletem algumas das opiniões em destaque são:

*“Os benefícios na sua maioria são bons, salvo o auxílio saúde que discrimina os planos de saúde que podemos contratar”.*

*“O auxílio-alimentação apresenta valor razoável e condizente com as necessidades a que se destina; porém, não foram passadas informações sobre bolsas de estudo e não há benefício referente a vale-transporte”.*

*“Auxílio alimentação possui um valor bastante elevado. Não obstante, o auxílio-saúde permanece o mesmo há algum tempo e totalmente incompatível com o valor que eu pagava no plano de saúde. O plano de saúde era reajustado anualmente e o auxílio saúde não”.*

*“O Tribunal oferece uma boa oportunidade de capacitação com a bolsa de pós graduação”.*

*“Todo o auxílio é uma forma de beneficiar o trabalho do servidor”.*

*“Apesar de não ter usufruído da maioria dos benefícios apontados, penso que foi um grande avanço quando da implantação da bolsa de estudo, auxílio-creche, dentre outros. Mais acho muito triste ser reduzido o auxílio-alimentação aos aposentados”.*

*“Embora adequados ao cargo, desproporcionais entre si e em relação a remuneração do cargo de TJA”.*

*“Os servidores poderiam ter um bom plano de saúde”.*

*“Considero o auxílio alimentação e educação adequados para o fim que se destinam. Mas o auxílio saúde não cumpre com sua função pelo baixo valor que oferece aos servidores”.*

*“Regular, pois com a aposentadoria o servidor deixa de receber o auxílio-alimentação, que representa montante significativa para complementação da renda mensal”.*

A questão remuneratória é aspecto a ser considerado na gestão de pessoas na organização. Segundo Chiavenato (2004)<sup>9</sup> “O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de autoestima”.

Já a questão dos benefícios é citada pelo autor como forte influenciadora no grau de qualidade de vida na organização, fazendo parte dos atrativos para se reter os talentos.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

De fato, se observados os principais motivos de desligamento do quadro, por exoneração, está o interesse em ingressar em outras carreiras públicas em razão das melhores remunerações e benefícios oferecidos por outras instituições.

### 7.5) SATISFAÇÃO QUANTO AO TRABALHO

A satisfação quanto ao trabalho foi verificada por meio de questões sobre a motivação para realizar as atividades, o conhecimento do trabalho, a utilização de planejamento do setor, e a satisfação com o volume de trabalho.

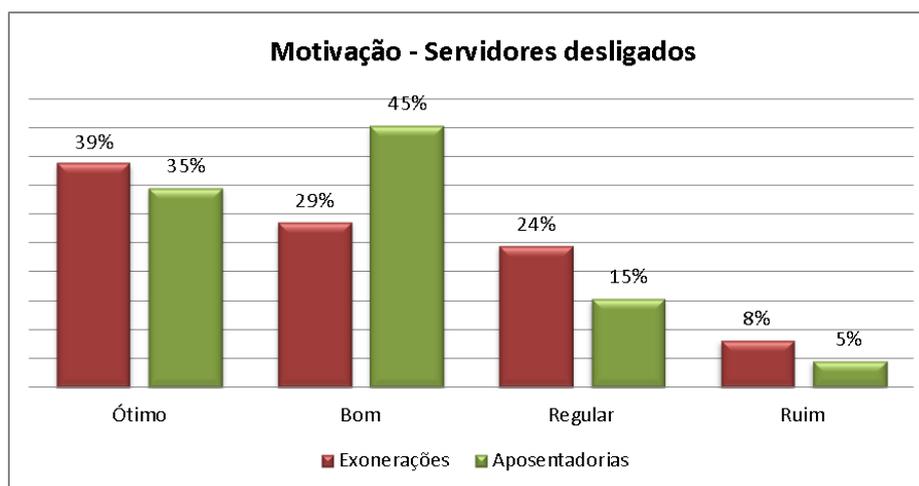


Gráfico 19: Motivação – Servidores desligados.  
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

No aspecto motivação para realizar suas atividades, a avaliação dos servidores exonerados ficou distribuída em 39% ótimo, 29% bom, 24% regular e 8% ruim. Já para os servidores aposentados, a avaliação ficou em 35% ótimo, 45% bom, 15% regular e 5% ruim.

No que se refere ao conceito “ótimo”, a ênfase nos comentários aponta para as atitudes e competências do superior hierárquico, para o relacionamento com a equipe e para o sentimento de cumprimento das atribuições e responsabilidades, como se extrai de alguns depoimentos:

*“Minha superior imediata sempre me motivava de acordo com minhas competências”.*

*“Sempre me senti motivado porque sempre fui motivado pela nossa equipe de trabalho a realizá-las com qualidade”.*

*“O setor em que trabalhei é bem equipado, possui uma chefia extremamente competente e está sempre em dia com as tarefas, fatores que geravam grande motivação para realização das atividades”.*

*“Bom ambiente de trabalho, e saber que pessoas dependem desse resultado, ou seja, a essência do serviço público é atender ao público”.*

*“Sempre gostei muito do meu trabalho e quando temos superiores hierárquicos que nos incentivam fica melhor ainda”.*

*“Ter um trabalho que se goste, conhecimento do que se faz e se sentir querida entre os colegas é ótimo, só faltaria um maior reconhecimento”.*

No conceito “bom” aparecem algumas referências semelhantes ao nível “ótimo”, e também considerações acerca do clima organizacional, excesso de volume de trabalho, falta de servidores:

*“Minha motivação era o aprendizado e a vontade de dar conta de todas as atribuições”.*

*“Por vezes se perde a motivação devido ao excessivo volume de trabalho, diga-se invencível”.*

*“A motivação para realizar as atividades diárias era auto-gerida e incentivada pelo meu atual chefe superior hierárquico que sempre conduziu com excelência a liderança no setor da Distribuição”.*

*“Entrei no TJSC em um momento de greve. Apesar de eu não "compartilhar" dos motivos da greve e o clima organizacional estar em uma situação complicada, devido à reclamação dos servidores, tudo isso afetou minha motivação para o trabalho”.*

*“Como sempre tive uma boa orientação para realizar as atividades que me foram delegadas me senti motivado”*

*“A motivação está no próprio prazer de trabalhar dentro de sua área de atuação e que se traduz em um serviço essencial à população. O fator negativo é o excesso de processos”.*

*“A realização de ver um cidadão satisfeito com o atendimento e serviços prestado”.*

*“Meu lema sempre foi: "Estou aqui para trabalhar" então procuro encarar com naturalidade qualquer tarefa e desempenhá-la da melhor maneira possível. Muitas vezes fico angustiada por saber que há "muitas filas" a cumprir e poucos servidores”*

*“Minha maior motivação era saber que cada relatório social concluído contribuía para a resolução de uma ação/litígio”*

Já em relação ao conceito “regular”, as considerações tendem a apresentar as situações de descontentamento dos servidores desligados, especialmente no tocante à natureza das atividades, à ausência de plano de carreira, ao volume excessivo de trabalho, e à desvalorização profissional:

*“O volume excessivo de processos, a constante falta de pessoal, bem como a falta de estrutura física do prédio do fórum de Itapoá afetam diretamente a atividade a ser desenvolvida, bem como o estado emocional dos servidores”.*

*“Alguns dos fatores desmotivantes para o exercício do cargos foram: descaso dos cartórios em relação à escoreita confecção de mandados (com ordens corretas e endereços completos), defasagem do quadro de servidores e problemas com equipamentos eletrônicos”.*

*“Por ser uma atividade bem repetitiva e não ter carreira, é difícil manter a motivação”.*

*“Após algum tempo, é difícil encontrar motivação quando não se é valorizado”.*

*“Nos últimos dois anos perdeu gradativamente a autoconfiança e o interesse pelo trabalho resultando em um ano de afastamento para tratamento de saúde”.*

*“A motivação para a realização das atividades profissionais parte apenas dos superiores hierárquicos ligados ao ambiente profissional e dos próprios colegas de trabalho, vez que a instituição não demonstrou disponível para esclarecer rotinas de trabalhos por ela implementadas e tampouco procurou saber a opinião dos servidores a respeito delas (com a criação da DTR houve redução de servidores nas varas e não foi oferecido suporte para a digitalização de processos)”.*

*“O trabalho de Comissário da Infância é muito exaustivo, ainda mais com algumas comarcas tendo que cumprir várias funções ao mesmo tempo”.*

*“Antigamente se era mais valorizado, de uns quatro anos para cá, o funcionário se sente muito abandonado pela própria valorização que o Tribunal está dando, em suma, qualquer melhoria para os funcionários é sempre uma dificuldade muito grande para o tribunal conceder e valorizar o seu funcionário”.*

*“Não tenho tido motivação. Relutei em requerer a aposentadoria, mas não vejo mais perspectivas adiante. Cheguei no último patamar das promoções do cargo, o que esperar mais?”*

*“Como já mencionei anteriormente, antes da chegada do atual Juiz, minha motivação era mil, hoje, por conta da forma como fui e sou tratada, minha motivação é muito ruim, infelizmente”.*

*“Muito trabalho, pouco servidor”.*

Gil (2014)<sup>10</sup> afirma que, muitas vezes, a simples observação do comportamento das pessoas pode auxiliar o gestor a identificar quem está e quem não está motivado no ambiente de trabalho. Segundo o autor, “a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila”.

---

<sup>10</sup> GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

Além disso, o modo como se organiza para o trabalho e as atitudes que manifestam em relação ao trabalho, como por exemplo, o fornecimento espontâneo de sugestões para melhorias, a receptividade de novas tarefas, a franqueza das repostas que dá e a aceitação de desafios podem ser bons indicativos de que as pessoas estão motivadas com seus trabalhos, segundo apresenta o autor.

Considerando que a motivação decorre de fatores intrínsecos relacionados às necessidades individuais de cada pessoa, e que estes são variáveis para um mesmo indivíduo em contextos e momentos diferentes, a organização pode oferecer algumas atitudes gerenciais voltadas para a valorização pessoal e profissional, o reconhecimento, o incentivo a iniciativas, a delegação de autoridade e o incentivo à autonomia, o fortalecimento da comunicação e o hábito de *feedback*, dentre outras que possam vir a contribuir com uma motivação satisfatória por parte dos indivíduos.

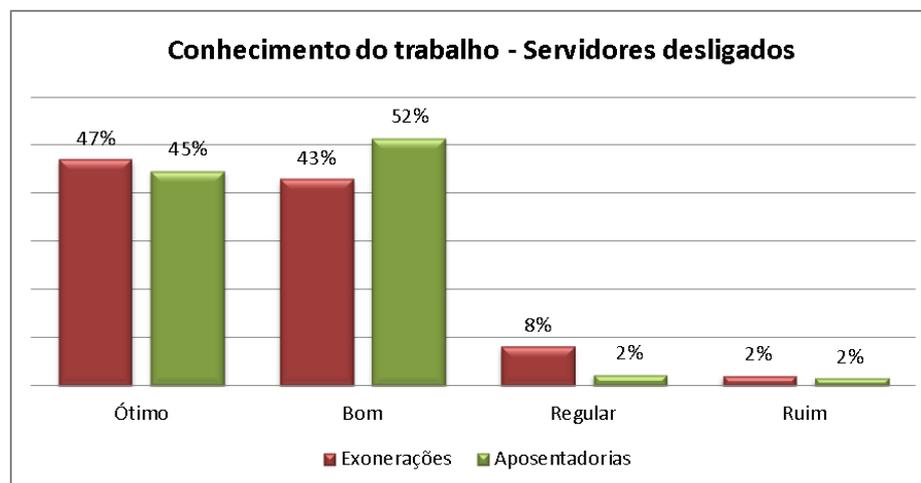


Gráfico 20: Conhecimento do trabalho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Quanto ao conhecimento do trabalho, há a predominância de conceitos “ótimo” e “bom”, que totalizam 90% das respostas dos servidores exonerados e 97% das respostas dos servidores aposentados no período.

Da avaliação “ótimo” percebe-se que os servidores buscaram aperfeiçoar-se ao longo de suas experiências profissionais no PJSC:

*“Um dos motivos por ser grato pela experiência que tive no Judiciário catarinense é porque muito aprendi aqui ao desenvolver minhas atribuições”.*

*“Tive a oportunidade de atuar em diversas atividades em gabinete e cartório. Isso me oportunizou amplo conhecimento sobre o funcionamento e as atividades da Vara”.*

*“Considero que aprendi muito durante minha atuação profissional e aperfeiçoei com os cursos oferecidos pela instituição”.*

*“O conhecimento sobre o meu trabalho sempre foi através de leituras, pesquisas e auxílio de colegas”.*

*“Com a prática, dedicação e a experiência, sempre me senti preparado para a função”.*

*“Se, estamos falando do meu conhecimento, eu os considero ótimo, caso contrário, jamais teria recebido prêmios/reconhecimentos públicos pelos meus trabalhos realizados”.*

*“Os conhecimentos que adquiri foram obtidos por ter ido buscá-los. Não me foram oportunizados”.*

*“Diante da minha busca do conhecimento pessoal, com faculdade, pós-graduação e cursos, deram-me bons conhecimento profissional”.*

*“Minha formação aliada a experiência adquirida por algumas comarcas do interior do Estado à disposição, me renderam conhecimentos que me foram muito úteis para o bom desenvolvimento do trabalho diário”.*

*“A busca e participação em cursos e atividades de capacitação e atualização profissional eram constantes para atuar com competência e eficiência, desempenhando bem minhas atribuições no judiciário”.*

No mesmo sentido seguem os comentários do conceito “bom”, porém também trazendo algumas insatisfações quanto à necessidade de investimento permanente em capacitação por parte da instituição:

*“Através dos colegas, da formação e pesquisas, consegue-se obter um bom conhecimento sobre o trabalho desenvolvido”.*

*“O trabalho exige grande conhecimento da lei por parte dos servidores e por este motivo reforço a necessidade de um maior número de cursos relacionados a direito aplicado”.*

*“O estudo constante é importante. Fiz faculdade de direito e duas pós-graduações. Isso reflete no trabalho desenvolvido”.*

*“Não tive oportunidade de conhecer todas as rotinas do cartório. As atividades que realizei, sempre desenvolvi com responsabilidade e zelo”.*

*“Poderia ser melhor se a capacitação profissional fosse reciclada periodicamente e com auxílio do TJ”.*

*“Bom, porque acho que todos nós aprendemos, seja por meio de cursos e com os colegas, vida, enfim, aprendendo sempre”.*

“Tenho conhecimento, mas como sempre tem novidades e mudanças, estamos sempre aprendendo constantemente”.

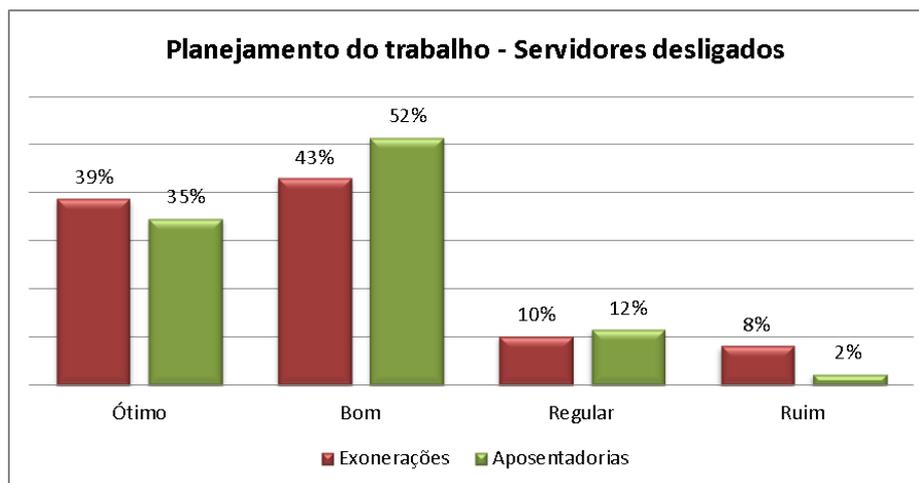


Gráfico 21: Planejamento do trabalho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

Em relação ao planejamento do trabalho, identifica-se a maior quantidade de respostas nos conceitos “ótimo” e “bom”, totalizando a opinião de 82% dos servidores exonerados e de 87% dos servidores aposentados.

Seguem algumas considerações do conceito “ótimo”:

*“O planejamento era de acordo com as habilidades de cada servidor”.*

*“O setor sempre foi muito organizado, com distribuição das atribuições de maneira justa”.*

*“Em se tratando da 1 Vara de Direito Bancário, na qual atuei 5 anos, considero que os chefes de cartório bem como o juiz, se empenham em planejar o andamento das atividades”.*

*“Sempre me dediquei com afinco para cumprir com a minha função”.*

*“Trabalho com um estagiário a realização das tarefas é feita conforme as prioridades, todos tem conhecimento do serviço e contamos com a colaboração da Contadoria no protocolo e atendimento do balcão”.*

*“O trabalho no setor é dividido igualmente entre os servidores. Por isso há um equilíbrio e uma tranquilidade para desempenhar as tarefas”.*

*“Equipe bem organizada e estruturada dão vazão às exigências do trabalho diário apesar da escassez de funcionários”.*

*“A equipe faz rodízio de funções e não há sobrecarga de trabalho para os servidores”.*

*“Reafirmo a qualidade do chefe de cartório e por causa dessa qualidade que ele tem de administrar, tudo flui perfeitamente. Estamos num processo de digitalização de todo o acervo. Ele ganhou um prêmio de boas práticas por causa disso”.*

*“Todos os técnicos conhecem todos as funções, e as desenvolvem, pegam junto e o serviço não acumula”.*

Além dessas, algumas considerações do conceito “bom”:

*“O trabalho sempre foi planejado conforme a demanda. O planejamento agilizava o andamento do serviço cartorário”.*

*“O volume de trabalho, em especial de atendimentos, muitas vezes dificulta a execução dos planos de trabalho”.*

*“O trabalho é organizado para se obter o máximo de produtividade”.*

*“A chefia de cartório, busco planejar o trabalho a ser realizado pela equipe. Foca-se nos processos sem movimentação por maior período, e no trabalho contínuo de todas as atividades (cumprir despacho, juntar petições, certificações, publicações, etc). Metas são estabelecidas e normalmente a equipe as supera”.*

*“O trabalho de Oficial não requer um planejamento maior do setor, senão do próprio Oficial quanto a execução de seu trabalho, o que facilitaria seria a nomeação de mais Oficiais para esta Comarca que conta com um úmero reduzido”.*

*“Todos os dias conversamos sobre o trabalho a ser desenvolvido durante o período, e muito troca de informações”.*

*“Divide-se o serviço por dígito e cada servidor atende ao público uma vez por semana. Além disso atuo nas audiências conciliatórias uma vez por semana”.*

*“O planejamento sempre foi uma tônica no setor, visto que sem ele os trabalhos ficariam prejudicados”.*

*“O trabalho em equipe, o planejamento e a coordenação dos trabalhos alcança-se bons resultados”.*

*“Embora com apenas uma profissional no Setor não se tenha muitas possibilidades de planejamento das atividades- plantão diário, estudos sociais, encaminhamentos para prestação de serviço, etc.”*

*“Organizava meu trabalho de acordo com os dias da semana, de forma cronológica, como: atendimento ao público, realização de audiências, trabalho interno (esses todos são exemplos de trabalho realizado no JEC). Tal cronograma foi afixado no átrio do Fórum, para conhecimento do Público”.*



Gráfico 22: Planejamento do trabalho – Servidores desligados.  
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2016.

A questão sobre satisfação quanto ao volume de trabalho foi formulada apenas aos servidores que se aposentaram em 2016. Apresentou certa distribuição na quantidade de respostas, destacando-se 15% no conceito “ótimo”, 41% no conceito “bom”, 25% no conceito “regular” e 19% no conceito “ruim”.

A avaliação “ótimo” traduz algumas opiniões sobre o modo como o trabalho era organizado e distribuído:

*“Há planejamento e boa divisão de trabalho na equipe”.*

*“Sempre estive ocupado, assim o tempo corria mais rápido. Quando acabava minhas atividades solicitava para a chefe de cartório mais trabalho”.*

*“Com o processo digital, melhorou o volume de trabalho no setor de fotocópias e expedição”.*

*“Temos o hábito de deixar o trabalho sempre em dia, inclusive, quando necessário, com organização de mutirão”.*

A avaliação “bom”, por sua vez, aponta para os benefícios de novas tecnologias e à ampliação da força de trabalho:

*“O trabalho flui normalmente, poderá ser efetuado novos estudos para readequação, tendo em vista novas tecnologias implantadas, ex. processo eletrônico”.*

*“Atualmente o volume de trabalho melhorou devido ao acréscimo de um funcionário e uma estagiária, pois trabalhei muito tempo sozinha”.*

O conceito “regular” aponta a insatisfação em relação à falta de servidores, ao fato de esta carência ser suprida com a atuação de estagiários, bem como ao excesso de judicialização:

*“Como escrito acima, temos deficiência de servidores e sistemas, então o volume é acima do normal”.*

*“Fico insatisfeita com o volume de trabalho e a falta de perspectiva de vencê-lo”.*

*“Cerca de 1.800 (um mil e oitocentos processos) para uma técnica e uma estagiária. Trabalho intermitente no período da manhã e tarde”.*

*“Ultimamente houve bastante demanda e o conseqüente o excesso de trabalho no fluxo acaba prejudicando a qualidade nas atividades desenvolvidas. A judicialização excessiva também contribui para aumentar o número de processo”.*

*“Há muito trabalho e falta de servidores. A demanda de processos aumentou e o número de servidores não. Não adianta compensar a mão de obra com estagiários pois são passageiros e não tem o mesmo interesse que um servidor”*

Por fim, a avaliação “ruim” enfatiza a desproporção entre volume de trabalho (excessivo) e força de trabalho (carente):

*“O volume de trabalho é excessivo para todos. Com a grande quantidade de processos, tanto físicos como digitais é muito desgastante chegar ao fim de um dia de trabalho e ter a sensação de não ter feito muito. Há pouco número de funcionários e Juízes para dar vazão ao volume de trabalho que nos é cobrado”.*

*“Grande volume de trabalho e pouco servidor. Isso gera um grande stress comprometendo nossa saúde”.*

Embora a instituição tenha desenvolvido nos últimos anos estudos e métricas para aferição da quantidade de cargos necessários para o atendimento da demanda na área-fim, no tocante a questão específica da carência de servidores cabe observar, pelos dados do presente relatório, que há alguns anos o número de desligamentos tem sido superior ao número de ingressos, o que evidentemente é sentido pelos servidores que assumem a crescente demanda de trabalho.

## **8) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em 2016, 38 novos servidores ingressaram no quadro de pessoal do PJSC, ao passo que 180 servidores se desligaram, dentre os quais 50 por exoneração e 130 por aposentadoria.

Neste relatório foram apresentados dados estatísticos que caracterizaram os servidores que se movimentaram para ingresso e saída, quanto à idade, lotação, motivação, dentre outras.

Em relação aos ingressantes, merecem destaque os dados relativos à expectativa de permanência, visto que apenas 57,14% dos novos servidores que ingressaram em 2016 pretendem permanecer na instituição por mais de 10 anos. Nesse sentido, considerando os servidores que se desligaram por exoneração, 66,67% dos servidores permaneceram entre 1 e 5 anos no PJSC, corroborando a tendência de os ingressantes desligarem-se do quadro conforme a expectativa apresentada.

Esses números nos levam a refletir sobre a rotatividade de colaboradores, o que influencia significativamente no funcionamento e nos resultados da Organização, gerando perdas para o Poder Judiciário, tanto na parte financeira (saída do trabalhador, reposição e tempo de outro servidor para ensinar o novo colaborador) como na produtividade e nas relações interpessoais.

Os motivos assinalados para a rotatividade em poucos anos estão relacionados ao interesse por outras carreiras públicas, as quais oferecem melhores oportunidades de desenvolvimento profissional e melhores expectativas salariais, evidenciando a busca da estabilidade proporcionada pelo setor público, entretanto, sem abrir mão da conquista de espaços satisfatórios para o desempenho profissional, onde possam estar também presentes a valorização e o reconhecimento.

Considerando, ainda, os anseios iniciais dos servidores, quais sejam “contribuir para a efetividade do serviço público, atuar em equipe, aprimoramento profissional e pessoal, estabelecer bons relacionamentos interpessoais, crescimento profissional, satisfação profissional, desenvolver conhecimentos técnicos”, o PJSC teria, de largada, a possibilidade de aproveitar o impulso dos ingressantes para qualificar seu desempenho global, podendo alavancar seu crescimento e desenvolvimento a médio e longo prazos, desde que viesse também a investir no atendimento das expectativas profissionais dos seus servidores.

Um das frustrações iniciais citadas no relatório é a ausência de um programa institucional de socialização, integração e capacitação que receba os servidores, oportunizando o conhecimento da estrutura, do funcionamento, bem como os preparando para o desempenho das suas atribuições. Tal medida tem sido parcialmente atendida pelo Programa

de Ambientação Funcional, no entanto com certa distância entre a ocasião de posse e a sua realização, além de não abranger as especificidades de cada cargo e das unidades lotacionais.

Outros aspectos que se destacaram, no presente relatório, referem-se ao relacionamento interpessoal e à avaliação de servidores, para os quais as ações de natureza gerencial deixaram registros satisfatórios por grande parte dos servidores que se desligaram do quadro em 2016. Nesse sentido, há indicativos de que as capacitações de gestores promovidas e incentivadas nos últimos anos pela instituição passam a ter reflexos positivos, embora ainda sejam conhecidas as situações de muitos servidores e equipes que sofrem pela ausência de lideranças capacitadas em gestão de pessoas e procedimentos.

As avaliações feitas da instituição revelaram também certo descontentamento dos servidores com o volume de trabalho, em quantidade desproporcional à capacidade produtiva, já que o número de servidores nas unidades é considerado pequeno em relação à crescente demanda.

Cabe destacar que os mais contemporâneos conceitos de gestão de pessoas frisam a relevância da valorização, do reconhecimento e da promoção humana nos ambientes de trabalho e organizações, comprovadamente fatores que intensificam a qualidade produtiva, bem como equilibram a saúde e o bem-estar individual e coletivo, com reflexos para toda a sociedade.

Diversos autores relatam que a melhoria em alguns aspectos organizacionais, como capacitação dos gestores, plano de cargos e salários, promoções, relacionamento interpessoal e atividades desenvolvidas, fazem com que o indivíduo sinta-se satisfeito e envolva-se mais com a Instituição. Destaca-se que tal nível de contentamento com o trabalho faz com que o trabalhador permaneça mais tempo na Organização, apresente menor número de faltas, melhor desempenho e maior produtividade, reduzindo significativamente as taxas de rotatividade de pessoal. Assim, investir na valorização dos servidores se reverte positivamente para o Poder Judiciário, na medida em que, ao sentirem-se valorizados e capacitados pela instituição, tendem a aumentar a produtividade e a qualidade na execução das tarefas inerentes às suas atribuições.

Nesse sentido, um dos caminhos que se aproximam da possibilidade de realização de práticas mais modernas de gestão que venham a proporcionar satisfação das necessidades dos

servidores e da instituição, e que encontra embasamento recente, foi instituído em 2016 pela Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, conforme Resolução 240/2016 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Merecem destaque, dentre os princípios que orientam tal política, a valorização das pessoas, a promoção da saúde, o aprimoramento contínuo das condições de trabalho, a cultura orientada para resultados, o alinhamento do desenvolvimento profissional e institucional, o respeito à diversidade.

A política prevê, em seu art. 4º e incisos, as diretrizes para o planejamento em gestão de pessoas, dentre as quais se ressaltam:

- *“zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional”;*
- *“garantir os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como pessoal, orçamento, mecanismos organizacionais, infraestrutura e tecnologia da informação”;*
- *“criar e fortalecer mecanismos que estimulem o desenvolvimento e a retenção de talentos”;*
- *“dimensionar, distribuir e avaliar a força de trabalho a partir do estabelecimento de critérios de análise da produção que contemplem as competências requeridas, a variabilidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços prestados à sociedade, a otimização das quantidades de atos realizados”.*

Além dessas diretrizes, a Política Nacional estabelece outras voltadas para a seleção, ingresso e lotação de servidores, o acompanhamento e desenvolvimento de servidores e gestores, a valorização e o ambiente de trabalho recomendando ações de educação, bem como contemplando as dimensões física, social, psicológica e organizacional.

Por fim, reitera-se a expectativa de que os relatos e considerações aqui tecidos componham a base de decisões voltadas para a qualificação das ações de gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina.