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 – 2017

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
SEÇÃO PSICOSSOCIAL ORGANIZACIONAL

Março, 2018

SUMÁRIO

1) APRESENTAÇÃO 2

2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2017 2

4) MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO PJSC 12

5) PERMANÊNCIA 14

6) EXPECTATIVA QUANTO AO TRABALHO 16

7) AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 18

7.1) ESTRUTURA FÍSICA 20
7.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL 23
7.3) AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO 27
7.4) REMUNERAÇÃO 33
7.5) SATISFAÇÃO QUANTO AO TRABALHO 38

8) CONSIDERAÇÕES FINAIS 48

1) APRESENTAÇÃO

O presente relatório reúne os dados obtidos com os formulários de ingresso e de desligamento aplicados pela Seção Psicossocial Organizacional da Diretoria de Gestão de Pessoas no ano de 2017.

Tais formulários 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.

2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2017

Considerando o total de 479 respondentes, identifica-se 254 ingressos (nomeações para cargos efetivos) e 225 desligamentos, dos quais 44 por exoneração e 181 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 2017, porém com o ato efetivado somente no ano posterior. Assim como podem ter ocorrido, de fato, ingressos e desligamentos cujos formulários foram contemplados no relatório do ano anterior.

No caso dos desligamentos por aposentadoria essa lacuna pode ser 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.

Dos ingressos, 202 se deram nas unidades da justiça de Primeiro Grau, nas seguintes Comarcas: Abelardo Luz, Araquari, Araranguá, Armazém, Balneário Camboriú, Braço do Norte, Caçador, Canoinhas, Capinzal, Capital, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Cunha Porã, Curitibanos,

Dionísio Cerqueira, Fraiburgo, Ibirama, Içara, Indaial, Ipumirim, Itajaí, Itapema, Itapiranga, Jaguaruna, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Laguna, Mafra, Maravilha, Modelo, Mondaí, Navegantes, Palhoça, Palmitos, Ponte Serrada, Porto União, Rio do Campo, Rio Negrinho, Santa Cecília, Santa Rosa do Sul, Santo Amaro da Imperatriz, São Bento do Sul, São Carlos, São Francisco do Sul, São Joaquim, São José, São José do Cedro, São Lourenço do Oeste, Seara, Sombrio, Taió, Tijucas, Timbó, Tubarão, Urussanga, Xanxerê e Xaxim.

As 60 Comarcas que receberam novos servidores em 2017, agrupam-se nas seguintes regiões:

- **Região 1 – Grande Florianópolis (4 Comarcas, 100 cargos)**;
- **Região 2 – Litoral Sul (11 Comarcas, 23 cargos);**
- Região 3 – Planalto Sul (4 Comarcas, 6 cargos);
- Região 4 – Litoral Norte (4 Comarcas, 7 cargos);
- Região 5 – Vale do Itajaí (5 Comarcas, 5 cargos);
- Região 6 – Foz do Rio Itajaí (5 Comarcas, 7 cargos);
- Região 7 – Planalto Norte (5 Comarcas, 5 cargos);
- **Região 8 – Extremo Oeste (18 Comarcas, 43 cargos);** e
- Região 9 – Vale do Rio do Peixe (4 Comarcas, 6 cargos).

Desse modo, verifica-se que em 2017 todas as regiões receberam novos servidores, conforme se ilustra no seguinte gráfico:

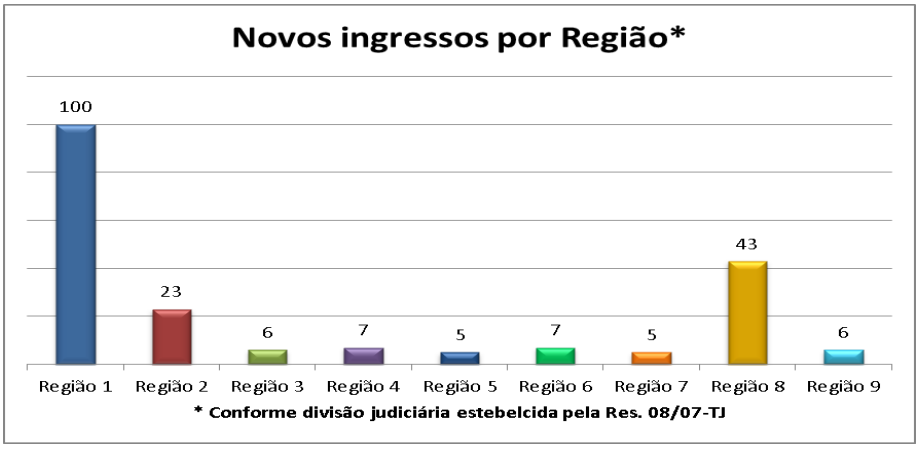

Gráfico 1: Novos ingressos por Região.
Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2017.

Sendo assim, 80% dos ingressos de novos servidores no PJSC em 2017 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.

Dos cargos que foram providos com os citados ingressos no Primeiro Grau, obtemos a quantidade de 145 Técnicos Judiciários Auxiliares, 39 Analistas Jurídicos e 10 Assistentes Sociais, dentre outros, conforme se verifica no gráfico abaixo:

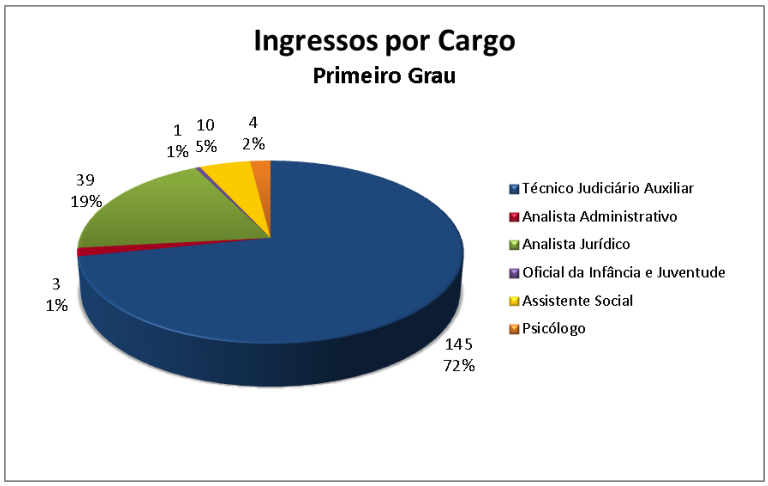

Gráfico 2: Ingressos por Cargo – Primeiro Grau.
Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2017.

Já no Segundo Grau, os ingressos se deram nos cargos: Analista Jurídico (23), Analista Administrativo (20), Analista de Sistemas (5), Odontólogo (2) e Técnico Judiciário Auxiliar (2).

Em relação aos 44 desligamentos por exoneração tem-se a informação de que 30 aconteceram nas Comarcas e 14 no Tribunal de Justiça, sendo a totalização por cargo apresentada nos gráficos que seguem:

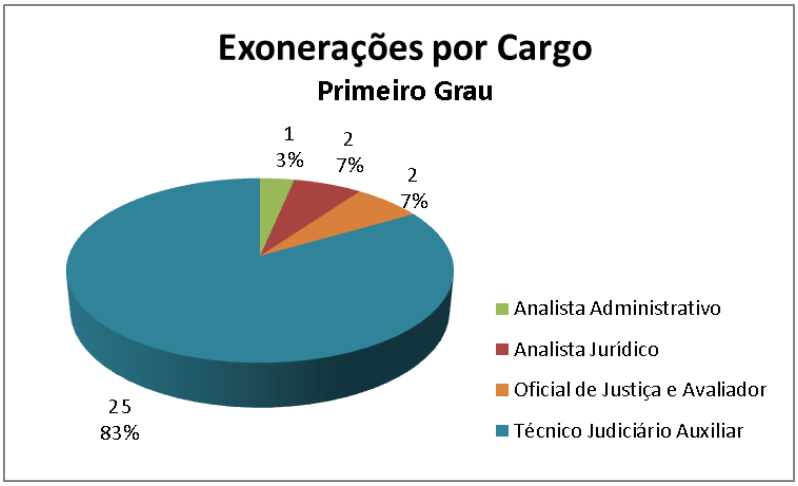

Gráfico 3: Exonerações por Cargo – Primeiro Grau.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

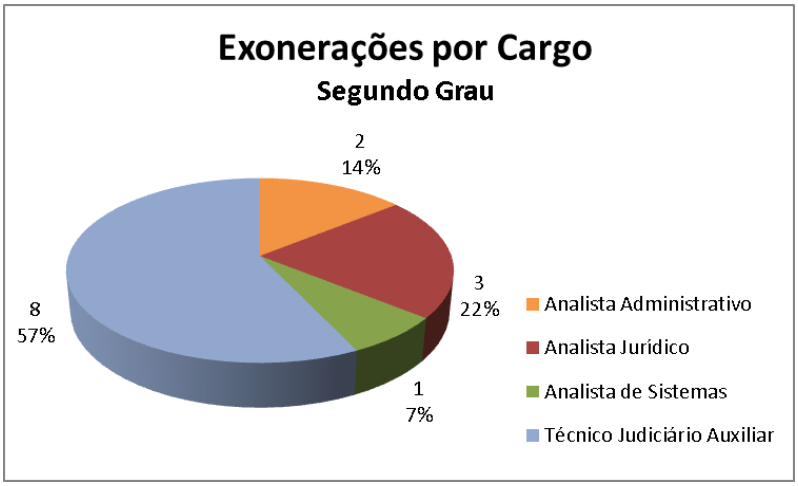

Gráfico 4: Exonerações por Cargo – Segundo Grau.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Os desligamentos por exoneração seguiram o decréscimo dos últimos anos, contudo mantendo maior percentual nas unidades do Primeiro Grau:

Ano	Total de Desligamentos por Exoneração	Percentual relativo ao Primeiro Grau
2014	107	53,3%
2015	82	65,9%
2016	50	80,0%
2017	**44**	**68,1%**

O cargo que mais sofreu exoneração em 2017, em ambos os graus de jurisdição, foi o de Técnico Judiciário Auxiliar.

As 21 Comarcas que tiveram servidores exonerados em 2017, agrupam-se nas seguintes regiões:

- **Região 1 – Grande Florianópolis (1 Comarca, 6 cargos)**;
- Região 2 – Litoral Sul (2 Comarcas, 3 cargos);
- **Região 4 – Litoral Norte (4 Comarcas, 6 cargos);**
- **Região 5 – Vale do Itajaí (4 Comarcas, 4 cargos)**;
- **Região 6 – Foz do Rio Itajaí (3 Comarcas, 4 cargos)**;
- Região 7 – Planalto Norte (1 Comarca, 1 cargo);
- Região 8 – Extremo Oeste (3 Comarcas, 3 cargos); e
- Região 9 – Vale do Rio do Peixe (3 Comarcas, 3 cargos).

No Tribunal de Justiça, os setores que tiveram servidores desligados por exoneração foram: Gabinete da Presidência (1); Assessoria de Planejamento (1); Academia Judicial (1); Coordenadoria de Magistrados (1); Diretoria de Tecnologia da Informação (2); Diretoria de Cadastro e Distribuição de Processos (1); Diretoria de Orçamento e Finanças (2); Diretoria de Gestão de Pessoas (1); Gabinetes de Desembargadores (3); e Corregedoria-Geral da Justiça, cargo de disposição do Primeiro Grau (1).

No caso dos desligamentos por aposentadoria, verifica-se que do total de 181, 123 aconteceram nas Comarcas e 58 no Tribunal de Justiça, sendo a totalização por cargo apresentada nos gráficos que seguem:

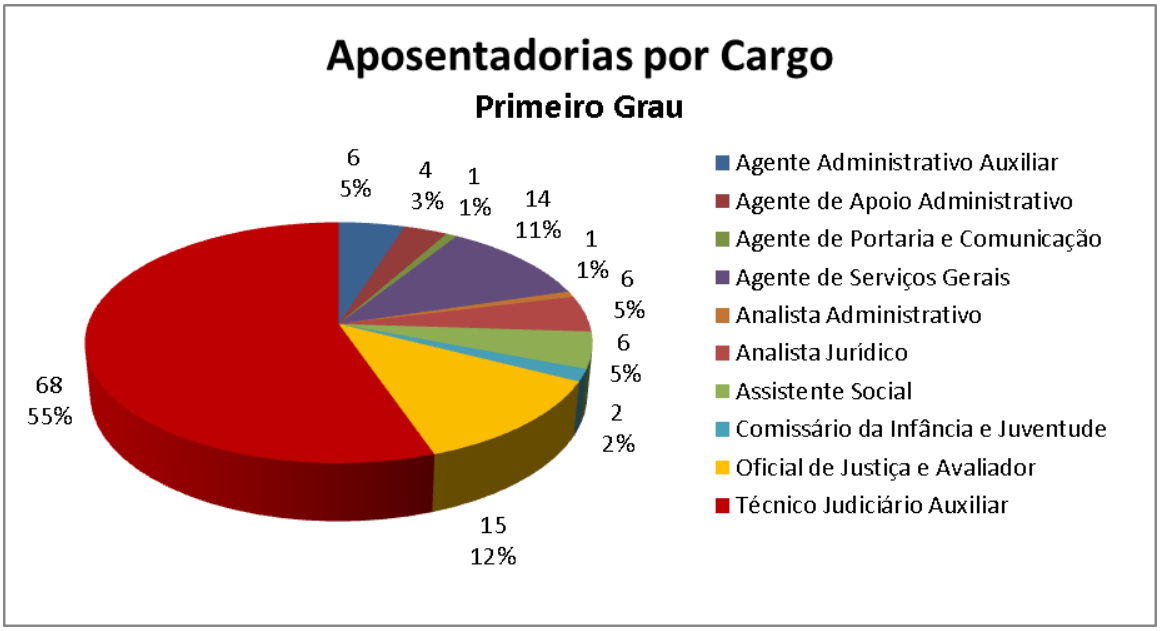

Gráfico 5: Aposentadorias por Cargo – Primeiro Grau.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017

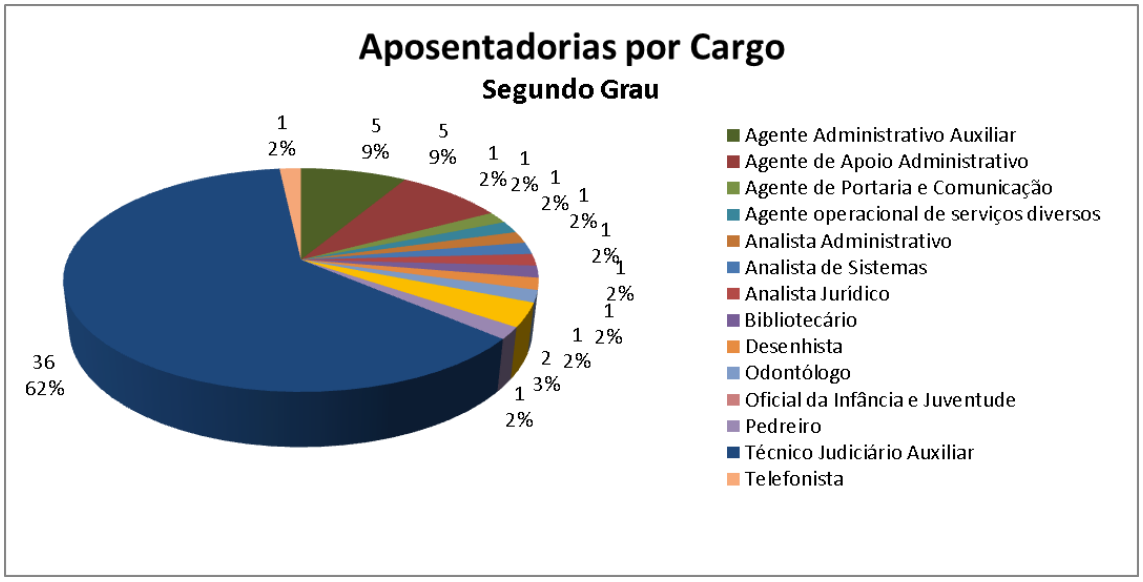

Gráfico 6: Aposentadorias por Cargo – Segundo Grau.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017

Os desligamentos por aposentadoria, nos três últimos anos também tiveram expressão maior nas unidades do Primeiro Grau: em 2014 das 120 aposentadorias, 80% foram na justiça de Primeiro Grau; em 2015 do total de 114 desligamentos por aposentadoria, 71% aconteceram nas Comarcas

do PJSC; e em 2016 do total de 130 aposentadorias, 78,00% se deram nesse grau de jurisdição. Esses dados, comparados ao ano de 2017 (68%, de 181 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 2017, em ambos os graus de jurisdição, foi o de Técnico Judiciário Auxiliar, seguido pelos de Oficial de Justiça e Avaliador e Agente de Serviços Gerais nas Comarcas.

As 48 Comarcas que tiveram servidores aposentados em 2017, agrupam-se nas seguintes regiões:

- **Região 1 – Grande Florianópolis (5 Comarcas, 20 cargos);**
- **Região 2 – Litoral Sul (8 Comarcas, 17 cargos)**;
- **Região 3 – Planalto Sul (5 Comarcas, 18 cargos)**;
- Região 4 – Litoral Norte (3 Comarcas, 9 cargos);
- Região 5 – Vale do Itajaí (3 Comarcas, 9 cargos);
- Região 6 – Foz do Rio Itajaí (7 Comarcas, 12 cargos);
- Região 7 – Planalto Norte (4 Comarcas, 10 cargos);
- **Região 8 – Extremo Oeste (10 Comarcas, 23 cargos);** e
- Região 9 – Vale do Rio do Peixe (3 Comarcas, 5 cargos).

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 (4); Diretoria de Engenharia e Arquitetura (4); Diretoria de Infraestrutura (4); Diretoria de Material e Patrimônio (13); Diretoria de Orçamento e Finanças (1); Diretoria de Saúde (5); Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (9); Diretoria de Recursos e Incidentes (1); Diretoria de Documentação e Informações (7); Corregedoria-Geral da Justiça (3); Gabinete da Presidência – Assessoria de Precatórios (1); Gabinetes de Desembargadores (3); e cargo de disposição do Segundo Grau com lotação em Comarca (1).

Considerando os ingressos e desligamentos ocorridos nas unidades do PJSC em 2017, totalizado no gráfico a seguir, verifica-se que o percentual de reposição dos cargos foi superado em

284,46% na Região 1, em 65,38% na Região 8 e em 15% na Região 2. Nas demais regiões, os ingressos não supriram os desligamentos.

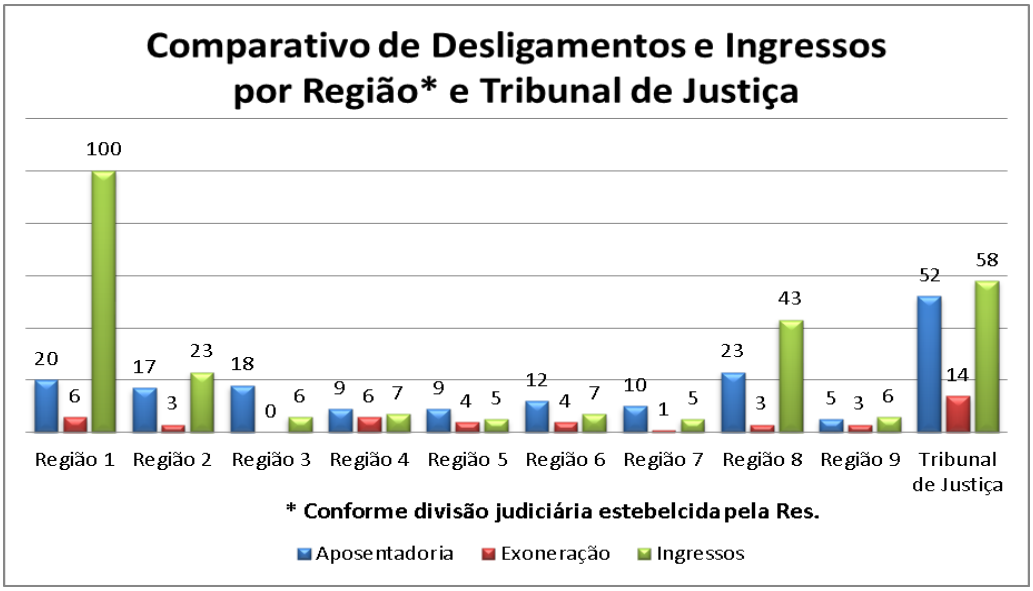

Gráfico 7: Comparativo de desligamentos e ingressos por Região e Tribunal de Justiça.
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2017

3) PERFIL DOS SERVIDORES

Dos servidores que ingressaram no PJSC em 2017 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 30 anos (em 2016, a média era 29 anos), sendo a menor idade 21 anos e a maior 56 anos. As faixas etárias predominantes vão de 22 a 28 anos (44,88%) e de 29 a 35 anos (39,37%), repetindo a mesma característica do ano anterior.

Em relação à idade de ingresso, Albrecht e Krawulski (2011)[1] 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.

[1] 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.

A média de idade dos servidores que se desligaram por exoneração é 33 anos (em 2016, a média era 34 anos), sendo a menor idade 25 anos e a maior 50 anos. Nesse grupo, as maiores concentrações estão nas faixas de 22 a 28 anos (22,73%), 29 a 35 anos (45,45%) e 36 a 42 anos (22,73%), semelhante ao ano anterior.

As faixas etárias dos novos servidores e as idades dos servidores que foram desligados por exoneração em 2017, 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:

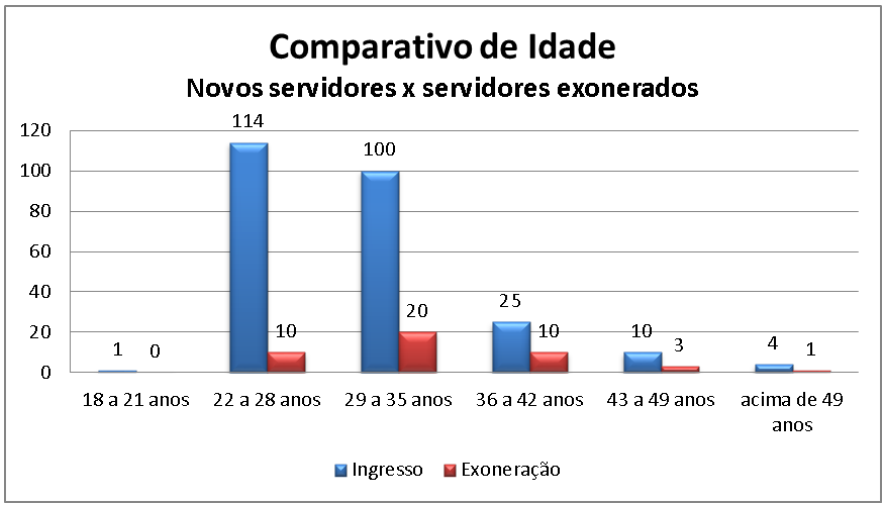

Gráfico 8: Comparativo de idade – Novos servidores x servidores exonerados.
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2017.

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)[2], 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:

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

- 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 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 254 servidores que ingressaram em 2017, 64% são solteiros e 81% 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 57 anos (em 2016, a média era 56 anos), sendo a menor idade 44 anos e a maior 70 anos. A maioria dos servidores que se aposentaram em 2017 compõem as faixas de 49 a 55 anos (38,67%) e 56 e 62 anos (48,07%), da mesma forma espelhando o ano de 2016.

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 PARA INGRESSO NO PJSC

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)[3] 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 2017 corrobora os dados da pesquisa acadêmica, conforme se verifica no gráfico que segue, onde está demonstrado que, dos 254 servidores, 95,67% motivou-se a realizar o concurso pela expectativa de estabilidade, bem como 90,55% encontrou motivação na possibilidade de desenvolvimento na carreira. Em 2016, os dois principais motivos citados pelos servidores que ingressaram naquele ano foram estabilidade (94,74%) e nível salarial da instituição (81,58%).

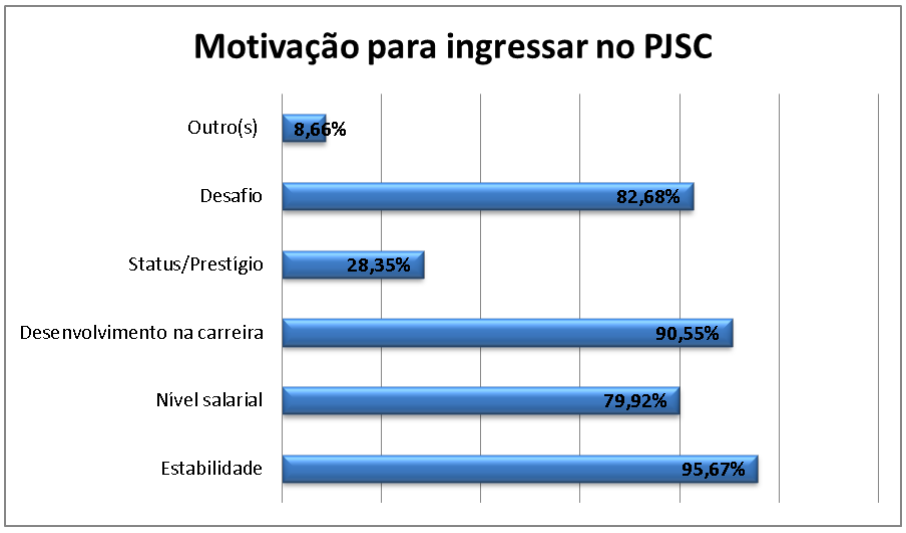

Gráfico 9: Motivação para ingressar no PJSC.
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2017.

A partir de dados de pesquisa realizada junto a um órgão público federal, Fontoura (2010)[4] 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",

[3] 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.
[4] FONTOURA, Daniele dos Santos**. MERCADO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO**: um olhar sobre uma unidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2010.

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 2017 afirmaram também encontrar motivação no desafio (82,68%) e no nível salarial da instituição (79,92%).

Dentre outros motivos citados pelos novos servidores estão: "horário de trabalho"; "utilizar os conhecimentos adquiridos na graduação"; "contribuir para a promoção da Justiça e garantia dos direitos"; "carga horária"; "proximidade com meus familiares"; "identificação com o serviço público, vontade de torná-lo mais eficiente, eficaz e econômico e cumprir um papel social, trabalhando em algo em que acredito"; "localização"; "perspectiva de incorporação de acordo com os critérios da lei da VPNI"; "voltar a morar no estado de Santa Catarina".

Já em relação aos desligamentos do quadro de pessoal em 2017 por exoneração, é possível verificar que, dentre outros motivos, 64% dos servidores tomaram posse em outro cargo público. Os demais motivos relacionam-se a ingresso na magistratura, necessidade de dedicar-se a estudos, mudança para atividade profissional no setor privado, mudança de residência, insatisfação com a instituição e questões pessoais envolvendo saúde e família.

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 66,93% dos novos servidores que ingressaram em 2017 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:

"Após estudar para vários concursos públicos, tive maior simpatia pelo Poder Judiciário".

"Porque almejo outros cargos de nível superior ainda neste Poder".

"Porque já sou servidor do PJSC e gosto muito de trabalhar aqui".

"Acredito que terei afinidade com o trabalho a ser realizado".

"Porque vou desempenhar as atribuições da profissão que escolhi por vocação".

"Por acreditar que poderei contribuir muito com o Judiciário".

"Acredito existir possibilidade de progressão e constante aquisição de novos conhecimentos".

"Acredito ser um bom ambiente de trabalho e carreira".

"Considero que o serviço público ainda é uma boa opção profissional".

"Credibilidade da instituição".

"Pois possui um horário atrativo".

"Porque considero o PJSC um lugar íntegro para trabalhar".

"Pretendo fazer concurso para outros cargos, mas permanecer no PJSC".

"Pretendo fazer carreira no Poder Judiciário, com aprovação posterior em concurso de nível superior".

"Pretendo ingressar na carreira da Magistratura Estadual".

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 33,07% do total, como se vê no gráfico a seguir:

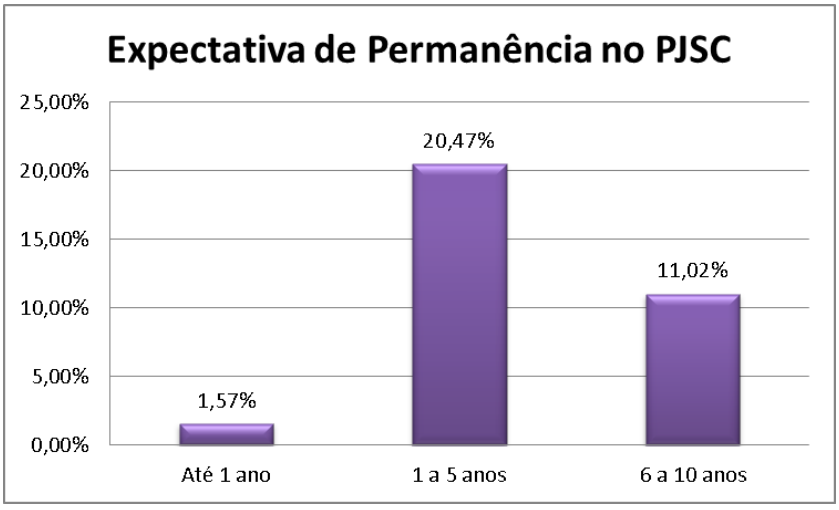

Gráfico 10: Expectativa de permanência no PJSC – Justiça de Primeiro Grau
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2017.

Em comparação aos dados de anos anteriores, verifica-se que a expectativa de permanência inferior a 10 anos se mantém maior na faixa de 1 a 5 anos sendo, em 2017, equivalente a 20,47%; em 2016, correspondia 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 ou para promotoria.

Quanto aos desligamentos do quadro do PJSC, por exoneração, verifica-se que 50,00% dos servidores que saíram em 2017 permaneceram entre 1 e 5 anos na instituição.

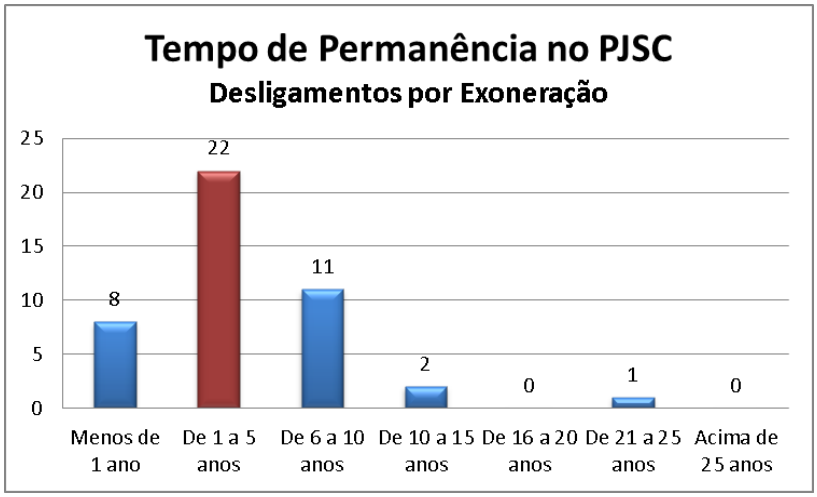

Gráfico 11: Tempo de permanência no PJSC – Desligamentos por Exoneração
Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2017.

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, assim como aconteceu no ano de 2016.

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 2017, 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:

"Pretendo ser eficiente e auxiliar em tudo o que puder, repassando o que souber e aprendendo com os demais colegas, de forma a contribuir ao máximo com o Poder Judiciário e com as pessoas que necessitam dele".

"Contribuir para a boa prestação jurisdicional na Comarca".

"Crescimento pessoal e profissional, aprendizagem com as novas oportunidades, aquisição de experiência mediante os desafios e convívio com o novo meio de que farei parte".

"Expectativa muito positiva com o propósito de realizar um trabalho sério e com muita dedicação".

"O desejo é de adequadamente desenvolver um serviço de qualidade, atento às necessidades do jurisdicionado, comprometido com a eficiência, probidade e a boa técnica no exercício de minhas funções".

"Espero ajudar aos colegas a dar um suporte melhor nas questões judiciárias".

"A minha expectativa é a melhor possível. É o primeiro passo na minha vida profissional e espero aprender muito com meus futuros colegas, fazer novas amizades e colaborar com o PJSC na prestação de um serviço de qualidade e eficiência".

"Espero poder utilizar na prática os conhecimentos apreendidos no decorrer da graduação e especializações".

"Pretendo auxiliar os demais servidores e magistrados a dar um bom andamento aos processos judiciais, contribuindo para a solução de litígios da forma mais célere possível e com a melhor qualidade. Tudo isso ao mesmo tempo buscando expandir meu conhecimento nos estudos do Direito e da Justiça".

"Acredito que o trabalho a ser realizado me trará boas experiências, trazendo-me crescimento pessoal e profissional".

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[5], dentre os quais: justiça mais acessível, maior racionalização do sistema judicial, valorização profissional.

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 2017, deram conta que dos 44 servidores exonerados, 7 receberam capacitação através de curso, 36 foram orientados no ambiente de trabalho e 1 não recebeu orientações.

Segundo Chiavenato (2004)[6], "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".

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 2017, refere-se à ausência de capacitação específica para as atividades e rotinas funcionais, sendo quando muito esta etapa realizada pelos colegas do setor.

> *"Recebi apenas orientações de servidores que já trabalhavam no mesmo setor. Acredito que deveriam ocorrer cursos sobre a utilização do SAJ logo que o servidor fosse nomeado, assim como o curso de Ambientação Funcional, que somente ocorreu tempos depois quando já estava acostumada com a rotina do TJSC".*

---

[5] Conselho Nacional de Justiça. **Estratégia Judiciário 2020**. Macro Desafios do Poder Judiciário.
[6] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

"A maioria das orientações recebi dos demais colegas, após alguns meses foi realizado curso de capacitação".

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.

"Participei do Curso de Ambientação Funcional oferecido pela Academia Judicial. Todavia, a oportunidade para a realização do mesmo se deu apenas um ano após meu ingresso".

"Recebi orientação de chefes e colegas. Foi suficiente porque eu tinha uma boa noção jurídica. Mas para os técnicos que não possuem a formação em direito, penso que a ausência de um curso de orientação inicial dificulta e atrasa bastante a adaptação às funções".

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 2017, tal situação é percebida nos relatos:

"Nos dias em que permaneci junto à administração (logo em seguida fui trabalhar em gabinete), a orientação foi muito breve, sem que se tenha buscado dar uma visão geral sobre o fluxograma de trabalho, mas tão somente da função localizada a ser realizada - o que, a meu ver, impede que o servidor tenha uma melhor compreensão do todo e possa, desde o início, compreender o trabalho a ser realizado e, dessa forma, otimizá-lo".

"Seria melhor ter recebido logo treinamento específico sobre o SA J e o curso de ambientação".

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:

"Recebi orientação dos colegas de trabalho e superiores. Posteriormente, realizei o curso de ambientação pela Academia Judicial, que foi ótimo, permitindo a integração com outros servidores, reflexões sobre

dificuldades do dia a dia, apresentações por parte dos servidores. Também aprendemos a realizar exercícios laborais, de alongamento, que levei inclusive para a vida pessoal".

"Sim, recebi, por meio de curso bastante satisfatório a respeito das atividades que iria exercer".

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 2017.

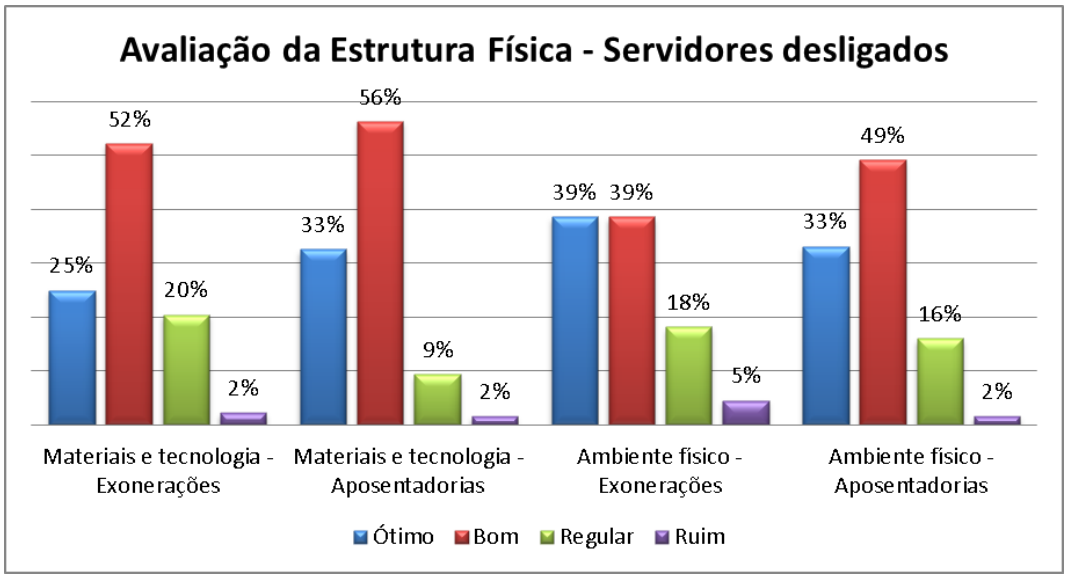

Gráfico 12: Avaliação da Estrutura Física – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

No quesito recursos materiais e tecnológicos, a qualidade "bom" foi equivalente a 23 respostas no grupo de servidores exonerados (52% dos respondentes) e 102 respostas no grupo de servidores aposentados (33% dos respondentes). Já no quesito ambiente físico de trabalho, essa mesma qualidade correspondeu a 17 respostas no grupo de servidores exonerados (39% dos respondentes) e 89 respostas no grupo de servidores aposentados (49% dos respondentes).

Considerando a opção "bom", alguns comentários que se direcionam para aspectos favoráveis dos pontos avaliados:

"Ambiente amplo, com bons banheiros e com uma copa organizada e limpa".

"Mesas e cadeiras em bom estado. Ambiente arejado e bem iluminado".

"Gabinete adequado ao desempenho das tarefas".

"Computadores com bom funcionamento".

"Sempre disponíveis quando necessário".

"Recursos bons, não havia falta. O sistema tecnológico é apto ao labor desenvolvido, embora apresentasse falhas corrigidas".

"Recursos materiais e tecnológicos muito bons no Tribunal".

"Sempre tive bons materiais de trabalho".

"Possuímos espaço físico adequado... computadores bons e materiais suficientes quando solicitado".

"Materiais tecnológicos oferecidos são adequados para o desenvolvimento das atividades".

"No decorrer dos anos na minha função de escrivã judicial, agora analista jurídica, os recursos foram gradativamente melhorando".

"Peguei toda a transição tecnológica no judiciário, acho que sempre pode melhorar, principalmente do SAJ".

"Localização, luminosidade e disposição dos móveis de forma adequada".

"Ambiente físico agradável com espaço e conforto suficientes".

"Ambiente físico de trabalho é bom, com móveis adequados e de boa qualidade".

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

"Sala pequena e com pouca mobília para cinco oficiais de justiça".

"Falta de espaço para organizar os processos".

"O ambiente físico está melhor do que quando entrei porque estamos quase sem processos físicos. O espaço é apertado e de ruim circulação".

"É necessário haver melhoras urgentes quanto à ergonomia do ambiente de trabalho".

"Os materiais e os equipamentos de informática fornecidos são suficientes para a realização do trabalho. O que, algumas vezes, atrapalha o funcionamento do trabalho são as instabilidades do SAJ e a demora para atendimento das solicitações realizadas, especialmente em Vara onde tramitam apenas processos digitais".

"De modo geral, os recursos disponíveis são de boa qualidade, deixando a desejar em algumas áreas. Cito apenas uma: o SAJ 5 ainda trava muito, demora para reiniciar, prejudicando o andamento dos trabalhos e a rapidez do processo eletrônico, tão apregoada".

"O processo de digitalização dos processos físicos tem exigido recursos informáticos cada vez mais ágeis e estáveis. O Sistema de Automação da Justiça (SAJ), apesar de representar enorme avanço tecnológico neste sentido, poderia ser ainda mais estável e, principalmente, de uso mais intuitivo".

"Materiais de boa qualidade. Porém, o sistema SAJ/5 trava muito e prejudica o bom andamento do trabalho".

"Na verdade os bens estão satisfatórios. Tem muito a melhorar, como rede, maquinário, o TJSC deixa os computadores quase sucatearem para somente após efetuar a troca".

"Os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades requeridas estavam à disposição. Entretanto, o computador com o qual trabalho está obsoleto, o que dificulta e emissão de alguns atos (travamento/lentidão do SAJ5)".

"Os materiais são bons, mas, às vezes faltam ou deixam a desejar, e o sistema trava muito, tem que reiniciar computador, parar tudo que está fazendo".

"Sistema SAJ, ainda em desenvolvimento, muitas vezes emperrando o serviço, causando lentidão".

"Setores compartilhados e problemas no ar condicionado dificultam o desenvolvimento do trabalho".

"Sala boa, com boa distribuição das ilhas de trabalho. Muita fiação de equipamentos no chão do setor de trabalho, como ponto negativo".

"Quanto a isto, senti dificuldade no processo digital, face eu usar óculos e ele não ter se adaptado muito bem, em vista de ser para perto e longa distância, a visão das palavras ficavam muito ruim e também quanto aos dois visores que não conseguia visualizar todo o processo".

"Apenas acho que no nosso prédio deveria haver acesso para deficientes físicos, já que é um prédio de 2 andares e não possui elevador".

"O ambiente onde trabalho é bom, mas poderia junto a sala ter um banheiro".

"Falta decoração e a distribuição dos móveis modo ilha, não me identifico".

"Falta de espaço, cadeiras que não atendem os padrões exigidos".

"No meu atual local de trabalho é bom, somente o balcão de atendimento estar junto ao local de trabalho dos técnicos, isso atrapalha a concentração e rendimento do trabalho".

"Contudo há necessidade de salas de atendimento individual para cada profissional, em conformidade com a natureza do serviço".

"Durante muitos anos convivemos com um ar condicionado que, quando estava funcionando, era bastante barulhento. Falta de espaço físico para caixas de livros novos e também para os que retornam para baixa ocasionando, muitas vezes, amontoados de caixas que atrapalham a circulação e provoca risco de queda".

"Ambiente clean. O difícil é trabalhar numa sala ampla e aberta com 39 funcionários, muito barulho devido a natureza do trabalho (muitas ligações telefônicas e intenso atendimento do público externo) das duas Seções".

"Trabalho em um ambiente de grande circulação de pessoas e não possui janelas é um ambiente pequeno, abafado e sem circulação".

7.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Quanto ao relacionamento interpessoal, os servidores que se desligaram no ano de 2017 avaliaram o relacionamento com os colegas de trabalho, com o seu superior imediato e com as demais chefias.

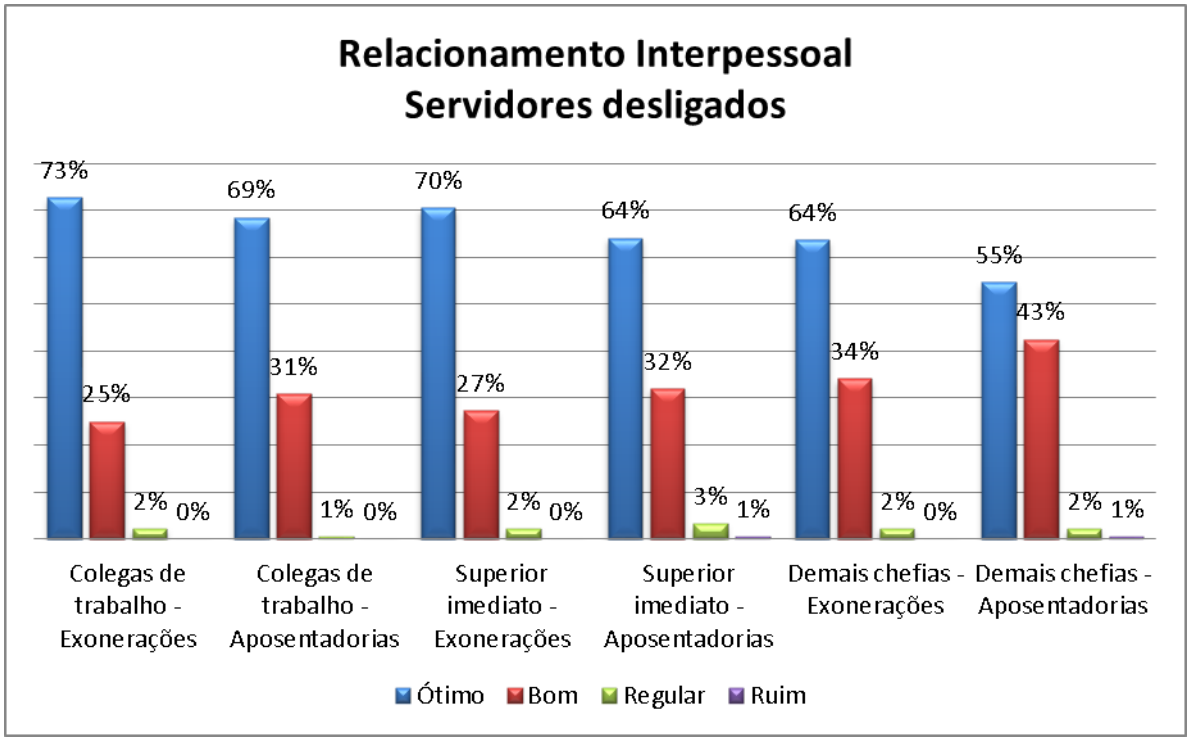

Gráfico 13: Avaliação do Relacionamento Interpessoal – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

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 32 respostas no grupo de servidores exonerados (73% dos respondentes) e 124 respostas no grupo de servidores aposentados (69% dos respondentes). Já no quesito relacionamento com superior imediato, essa mesma qualidade correspondeu a 31 respostas no grupo de servidores exonerados (70% dos respondentes) e 116 respostas no grupo de servidores aposentados (64% dos respondentes). Em relação ao último quesito pesquisado, relacionamento com demais chefias, foram

28 respostas no grupo de servidores exonerados (64% dos respondentes) e 99 respostas no grupo de servidores aposentados (55% dos respondentes).

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

"O melhor do Judiciário Estadual são os seus integrantes. E os 5 anos provaram que os colegas de trabalho compensam a falta de incentivo por parte da Instituição".

"Os colegas de trabalho sempre me auxiliaram no início das atividades e, depois, quando eu podia, auxiliava-os também. Isso fortaleceu o relacionamento entre os colegas, pois, em momentos de dificuldades, sempre nos apoiávamos".

"Bem, experiência valiosa. Profissionais e colegas que trabalham com seriedade, dedicação e comprometimento com suas funções e no auxílio mútuo, sem rivalidade. Ótimo ambiente de trabalho, pessoas excelentes, vou sentir falta".

"O relacionamento com os colegas de trabalho foi agradável, colaborativo, generoso, afetuoso, divertido, leve. Só tenho a agradecer a todas e todos".

"Juíza acessível e sempre aberta ao diálogo".

"Sempre esteve acessível e prestativo para a resolução de eventuais problemas encontrados no desempenho dos trabalhos".

"Meu superior imediato sempre foi muito receptivo, apontava aspectos que podiam ser melhorados, fazia elogios, deu-me muitos incentivos, reconhecia meu trabalho, o que me fez crescer no decorrer do tempo".

"Pessoa capacitada, responsável, sensato, profissional exemplar, efetua sua liderança naturalmente sem muitas exigências".

"Superiores sempre acessíveis e dispostos a ouvir opiniões e pontos de vista".

"Ótima chefe, possui as qualidades necessárias que a função exige. Muito competente e compreensiva. Sabe conduzir a equipe da maneira correta".

"Há bom convívio entre o chefe e a equipe; há delegação de responsabilidades; o chefe oferece feedbacks constantemente; há valorização dos servidores".

"Chefes flexíveis e compreensíveis".

"Em que pese eventuais e pontuais divergências de ideias, sempre foram solucionadas pacificamente".

"Meu relacionamento com as chefias sempre foi pautado em respeito e educação e, assim, nunca tive problemas, pelo contrário. Sempre que precisei solicitar alguma recomendação, recebi prontamente a resposta e boas recomendações".

"Vou levar saudades de todos. Pois sempre fomos unidos em executar as tarefas exigidas".

"Como trabalhamos em ambiente próprio (separado), procuramos sempre manter contato com o Cartório e Gabinete, a fim de que as dificuldades e as dúvidas sempre sejam sanadas, procuramos manter a harmonia no ambiente de trabalho, sempre procurando ajudar o outro nas dificuldades em relação ao trabalho e também pessoal".

"Graças a Deus, temos bom relacionamento. Cada pessoa tem suas diferenças, mas temos bom relacionamento".

"Tenho bom relacionamento, costumo respeitar as diferenças de cada um".

"Tenho ótimos colegas. Empenhados a exercer com competência suas atribuições, são pessoas simples, leais, inteligentes e capazes, como eu. Assim desenvolvemos uma ótima relação. Vou sentir saudades".

"O relacionamento entre o nosso grupo é amigável e respeitoso".

"É minha segunda família".

"Na convivência, todo mundo se conhece e colabora com o outro".

"Durante os 42 anos que trabalhei exclusivamente no Judiciário catarinense, sempre desfrutei de boas amizades e convivências, com os servidores, juízes e promotores".

"Sempre me relacionei muito bem com os colegas, pelos quais tenho muito carinho e vou sentir saudades".

"As pessoas com quem tive contato apesar de às vezes ter tido algum desentendimento, eu considero pequeno, em relação as outras atitudes vividas com os colegas".

"Sempre procurei manter o melhor relacionamento possível. Até porque passamos mais tempo no ambiente de trabalho que com nossa família. Seremos amigos para sempre".

"Empatia sempre esteve presente".

"A equipe de Serviço Social sempre teve um ótimo relacionamento. Este também foi um dos motivos que fez com que eu protelasse a minha aposentadoria".

"Atualmente tenho como conceito Ótimo o relacionamento com os colegas de trabalho no setor de trabalho e em outros dentro do Fórum. A ideia do coletivo permeia a maioria dos trabalhadores desta Comarca. Mas, dentro das possibilidades procuro ainda hoje ofertar auxílio aos novatos, aos alegres estagiários e principalmente, executar com afinco as minhas tarefas. Neste setor do Juizado Especial Cível, tenho a hora de trabalhar com um servidor competente e com plena noção de trabalho em equipe, sem perder o fio da liderança que ele exerce dia após dia. Em razão do tempo que aqui estou, acredito que posso cooperar, mas dezenas de vezes pedindo ajuda com nuances da tecnologia para os mais jovens que dominam os sistemas mais dos que os pertencentes à minha geração. E assim, trabalhamos e vivemos os dias à espera de maior valorização do trabalho, que bem feito é oferecido para a Comunidade que nos procura todos os dias".

"Todos muito colaboradores, afetivos, corretos, trabalhadores e prestativos".

"Bom entrosamento e respeito".

"Sempre procurei trazer paz e alegria ao ambiente, o que acabou fazendo com que aqui fizesse bons amigos".

"Posso contar com a colaboração dos colegas nas dúvidas encontradas no trabalho, amizade".

"Grupo unido, em prol de desenvolvimento de práticas integrativas para a resolutividade das demandas do setor".

"Sempre houve respeito e amizade entre as pessoas presente em todos os setores em que trabalhei. Fiz e tenho muitas amizades".

"Sempre cordial e acessível, procurando orientar sempre que ocorre dúvidas, tanto na vida profissional quanto na vida particular".

"Sempre recebi tratamento de urbanidade por parte do superior imediato, com atenção e educação".

"Minha superiora imediata é uma pessoa compreensiva, porém firme. Propõe-se, citando suas próprias palavras, a ser 'facilitadora', e assim tem sido. Talhada para a função que exerce, o faz com competência, firmeza e serenidade, na medida certa. Temos uma ótima relação, de trabalho, parceria e amizade".

"Sempre tive um ótimo relacionamento com meus superiores imediatos, sempre procurei respeitar e da mesma forma fui respeitada. Sempre que houve algum desentendimento, foi resolvido a bom termo".

"Minha chefe é muito acessível e sempre atenta às necessidades pessoais de cada servidor".

"É um líder contagia seus colaboradores com sua motivação interatividade, conhecimento, capacidade de se relacionar, de identificar problemas e ajudar a resolvê-los, entendendo as limitações e ajudando a superá-las".

"Superior com ótimo acesso, tem entendimento dos problemas e sabe dialogar".

"Excelente. Pessoa maravilhosa como ser humano e como chefe. Conhece muito do trabalho e sabe explicar e gerenciar muito bem".

"A Juíza é acessível e amável. Visita frequentemente o cartório, demonstra interesse por todos os funcionários e acompanha todo o trabalho. Nas dificuldades está sempre disposta a ajudar. É dinâmica. Com o Juiz Diretor do Foro não tenho contato".

"Trocamos ideias e práticas, a fim de dar melhor andamento ao trabalho".

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, consequentemente, 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 caraterísticas prejudica a qualidade das relações no ambiente de trabalho:

"Deveriam implementar uma política anti fofoca".

"A relação é um pouco distanciada com o magistrado. Reuniões eventuais para estabelecimento de metas é que são os momentos de ouvir suas expectativas. Algumas poucas sugestões são realizadas indiretamente pelos servidores, por intermédio da chefia imediata".

"Eles se relacionam entre si com muito pandion, internet, whatsapp, falta contato e calor humano".

"Muita pressão".

"Não tem o perfil de coordenar, quando determina de alguma tarefa faz de forma grosseira, trata mal os advogados, não sabe conversar para resolver problemas do dia a dia e principalmente, envolve religião no local de trabalho".

"Há um grande distanciamento impossibilitando dialogo e relação de trabalho".

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 2017 sobre o procedimento de avaliação de desempenho, as oportunidades de treinamento e oportunidades de crescimento.

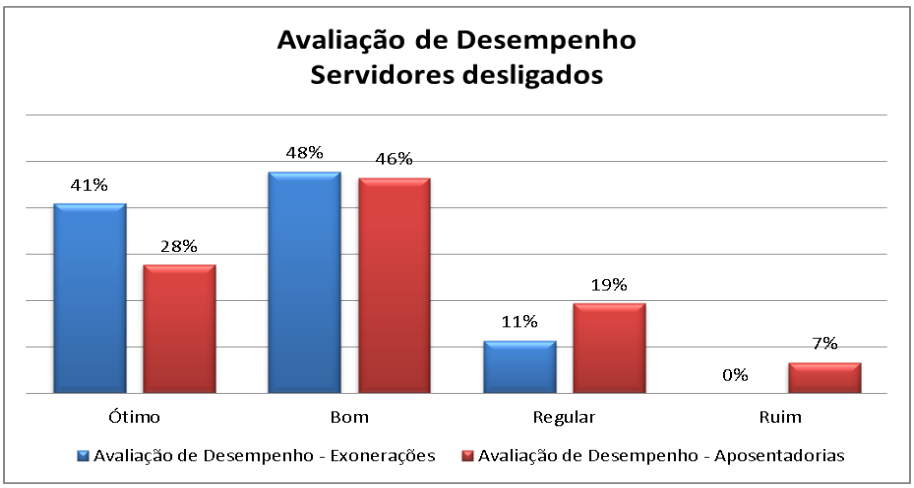

Gráfico 14: Avaliação da Avaliação de Desempenho – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Em relação à Avaliação de Desempenho, é possível extrair do gráfico acima a predominância dos conceitos "ótimo" e "bom" que totalizam a opinião de 89% dos servidores exonerados e 74% dos servidores aposentados, respectivamente.

Dentre os comentários do conceito "ótimo", extrai-se:

"Procedimento sempre foi aplicado com muita transparência".

"Sempre tive um feedback das chefias a cada nova atividade desenvolvida e durante todo o trabalho de forma geral".

"O processo de avaliação é muito bem executado e os feedbacks oportunizados também foram satisfatórios".

"Chefia sempre esteve disponível para questionamentos".

"A chefia imediata realizava feedback, comentando sobre o real desempenho de cada um e justificando a nota".

"Bem abrangente em relação aos quesitos".

"Com a informatização tornou-se mais minucioso e eficiente".

"Com imparcialidade".

"Excelente oportunidade para ambos (avaliado e avaliador), reconhecer o que precisa ser melhorado. O resultado se compreendido será de grande valia para o próprio servidor e para a instituição".

Já do conceito "bom", relata-se:

"A avaliação é estritamente unilateral".

"Acho bom, no entanto, alguns chefes levam para o lado pessoal".

"O processo de avaliação é bem claro e o servidor tem acesso ao seu conteúdo".

"A realização de feedbacks tem sido melhorada mais recentemente. Recebi alguns feedbacks durante o período de exercício do cargo, diretamente e indiretamente, o que me mostrou em que eu podia melhorar e no que eu estava bem".

"Poderia ser ampliado o feedback".

"Algumas perguntas e respostas eram constrangedoras, tanto para a chefia quanto para mim".

"A avaliação de desempenho sempre foi realizada na forma de feedback".

"A avaliação de desempenho, a meu ver, considera todos os aspectos da vida funcional do servidor. No meu caso, sempre houve pessoas sensatas e responsáveis realizando-as, resultando num conceito justo de avaliação".

"Dentro do conhecimento da Chefia sobre o trabalho realizada pelo avaliado".

"A avaliação é feita pelo superior imediato, desconheço os critérios usados pelo mesmo, nunca comentou como realiza a avaliação".

"Muitas vezes o Juiz não conhece todo o trabalho que é feito em Cartório, acho que o conhecimento dele em relação ao funcionário deveria ser mais aprofundado".

"Poderia mostrar melhor a realidade do trabalho realizado".

"A avaliação é sempre uma questão complexa. Pois, quem é dez? Quem é nove? Na maioria dos atos avaliativos estive satisfeita. Tive somente uma ocasião nestes tempos de trabalho, que achei por bem recorrer da avaliação, por desconexão e incoerência das avaliações dos itens propostos. Incoerência interna, visível e incompreensível. Mas, nunca obtive a resposta do meu recurso. Desisti. Assim ficou. Nunca obtive a resposta do meu pedido. Mas, agora é passado. Continuei fazendo o meu melhor, dentro do possível que a estrutura geral me ofereceu em possibilidades".

"Em diversas situações vislumbrei avaliações comprometidas com pessoalidade".

"Era rápida para fazer a autoavaliação, mas o feedback era mais demorado".

"Sempre fiz a minha autoavaliação e depois meu chefe imediato dialogava comigo a sua opinião em algumas respostas".

"Trata-se de quesitos genéricos, deveria ser mais específico quanto ao desempenho próprio do funcionário em suas atividades".

"Quando seus superiores avaliam em conjunto com o avaliado é bom para o andamento dos serviços".

"Acho que faltava avaliar de forma mais individual".

"Não acho que era eficaz".

A Avaliação de Desempenho no PJSC consiste "no exame da atuação do servidor no âmbito das atribuições de seu cargo durante a vida funcional".[7]

Enquanto procedimento, a avaliação de desempenho dos servidores passou recentemente por modificações com a finalidade de 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.

[7] http://www.tjsc.jus.br/web/servidor/avaliacao-de-desempenho

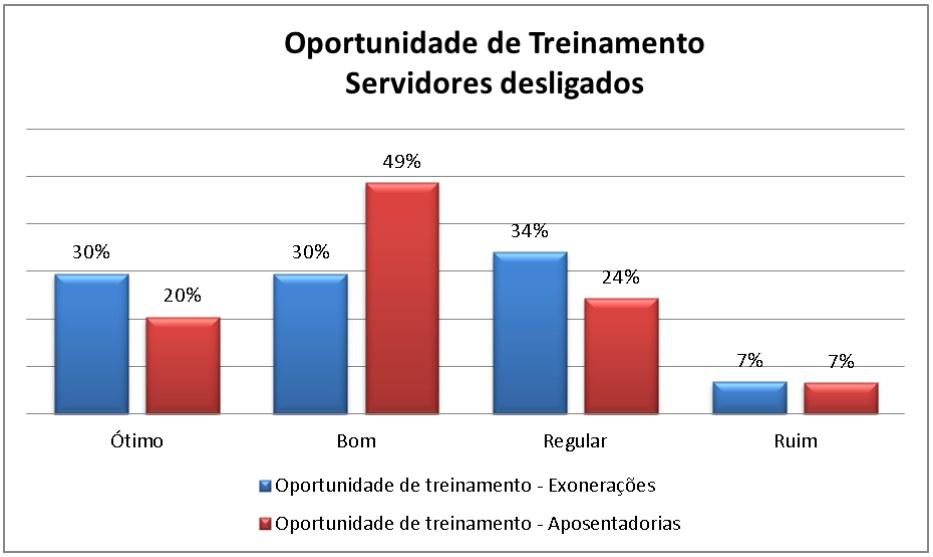

Gráfico 15: Avaliação das oportunidades de treinamento – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Já no que se refere às oportunidades de treinamento, o gráfico acima demonstra a predominância dos conceitos "bom" e "regular", os quais totalizaram 64% e 73% das respostas, respectivamente, dos servidores exonerados e aposentados em 2017.

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:

"As oportunidades de treinamento estão melhorando de alguns anos para cá com os cursos virtuais da Academia Judicial".

"Oficial de Justiça trabalha sozinho e as dúvidas surgem muitas vezes bem longe do acesso aos códigos, onde precisamos estar muito bem preparados e para isso alguns cursos deveriam ser dados por Oficiais mais experientes".

"No inicio da carreira não tínhamos nenhum tipo de treinamento, aprendíamos com os colegas".

"São treinamentos eventuais e não se dispõe, muitas vezes, de oportunidades de aplicação".

"As oportunidades que tivemos foram boas, mas foram poucas".

"O funcionário necessita estar inserido em constante/permanente processo de treinamento, face à evolução social e consequente objetivo da administração".

"Nem sempre há oportunidades de treinamento e, quando abria não havia vaga para o número de pessoas interessadas, sempre havia mais interessados do que vagas".

"Poucas oportunidades".

"A Academia Judicial sempre promove cursos de aperfeiçoamento funcional, talvez não na quantidade desejada para as necessidades da instituição".

"Poderia ser oferecido mais treinamentos".

"Nunca fui atrás de muito treinamento... Fiz os necessários para minha formação e desempenho da função".

"No caso do Oficial da Infância, deveria o oficial passar por um treinamento de defesa pessoal".

"Dificuldade em ausentar-se do trabalho para realizar cursos no Tribunal".

"Sem chance na secretaria devido ao tempo integral na secretaria".

"Fiz vários treinamentos, mas por conta da carga horária dos treinamentos não pude utilizá-los como aperfeiçoamento".

"A Administração poderia oferecer mais cursos para aperfeiçoamento e atualização das atividades exercidas pelos servidores".

"Sempre que possível, sai para cursos e treinamentos que tinham a ver com as atividades desenvolvidas no setor de trabalho".

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

"Participei de vários cursos oferecidos pelo modo EAD e alguns presenciais. Acredito que alguns cursos são bem proveitosos. No entanto, creio que os cursos também devem possuir carga horária que o servidor possa utilizar para promoção por aperfeiçoamento, o que motivaria aqueles que não se atualizam e poderiam com um maior conhecimento auxiliar no melhor funcionamento dos setores. Além disso, eventuais convocações para cursos devem levar em consideração se eles são úteis ao servidor, de acordo com o cargo e a função desenvolvida".

"Poucas oportunidades de treinamento, especialmente sobre as rotinas de Chefia de Cartório".

"Muita burocracia para solicitar participação em cursos externos".

"Nos primeiros 10 anos não tive qualquer treinamento, atualmente tivemos treinamentos que chegaram atrasados, como no caso do SAJ5, mas foram ofertados diversos cursos, com diversos temas".

"Antigamente não havia muitas oportunidades de treinamento. Os colegas mais antigos é que passavam o serviço aos novatos. Na atualidade há mais oportunidades tendo em vista os cursos on line".

"Poderia ter mais oportunidades de treinamento em relação aos trabalhos referente ao cumprimento dos processos".

"Para exemplificar, o curso de Gerenciamento de Rotinas de Processos Físicos e Digitais, deveria ter sido oportunizado na implantação do processo digital, pois foi um período complexo e o treinamento insuficiente".

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)[8], "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".

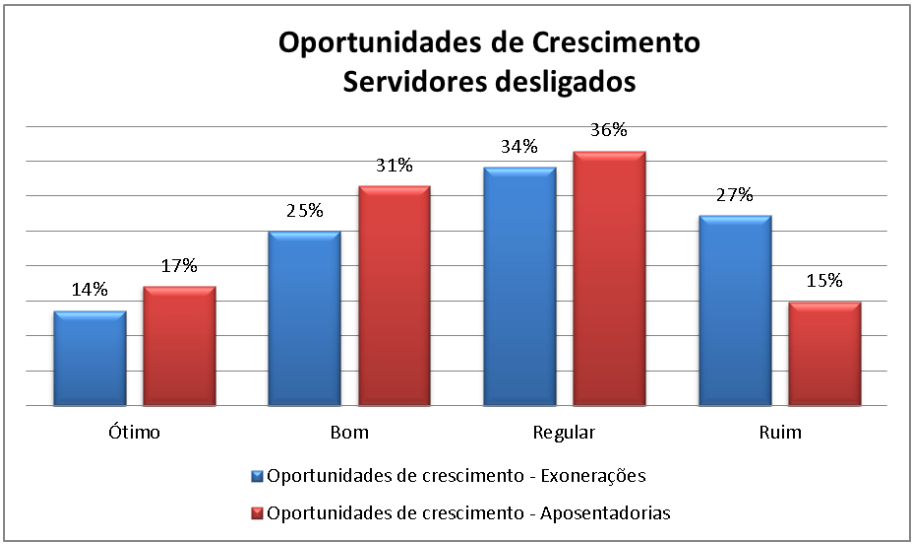

Gráfico 16: Avaliação das oportunidades de crescimento – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

O último item deste tópico avaliado pelos servidores egressos em 2017 revelou que 61% dos que se exoneraram consideraram as oportunidades de crescimento como "regular" ou "ruim" e 67% dos que se aposentaram avaliaram 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:

> *"Plano de carreira defasado, o que acarreta na alta rotatividade de servidores em busca de carreiras com maiores progressões funcionais e remunerações".*
>
> *"Estava sendo treinada para substituir a chefe de um setor (Distribuição), porém, quando houve a oportunidade de assumir definitivamente a chefia, a vaga foi destinada a outra pessoa do fórum. Não*

[8] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

vislumbrei outras oportunidades. E não por falta de interesse, mas por existirem poucas oportunidades nas Comarcas".

"Nenhuma oportunidade de crescimento, afinal nem as minhas promoções cheguei a receber".

"Para oficiais é inexistente. E a evolução na carreira é pífia financeiramente".

"Plano de cargos e salários deficiente. Eu com quase 12 anos de TJ já estava indo p o final da carreira, mesmo ainda faltando mais de 20 anos para a aposentadoria. Lamentável, pois isso desestimula o servidor que busca a ascensão na carreira".

"Acredito que por ser uma comarca relativamente pequena, não haja tantas oportunidades de crescimento".

"Com o atual PCS não temos oportunidade de crescimento. Com as funções gratificas por indicação dos Juízes gerou mais desunião entre os Servidores do que oportunidades por crescimento. O critério é totalmente subjetivo e, portanto, não promove estímulo para dedicação profissional, na verdade gera insegurança e incerteza. Hoje a grande maioria dos servidores mais novos estão visando outros concursos, se sentem provisoriamente Servidores no PJSC, não 'vestindo a camisa'. Simplesmente cumprem seus horários e pronto".

"Sem qualquer tipo de plano de carreira onde se privilegie a meritocracia".

"Como esposa de magistrado, pouca oportunidade".

"Nenhuma oportunidade, pois se você não é visto não é lembrado".

"No Serviço Social a oportunidade de crescimento é difícil, seria bom que as assistentes sociais tivessem maior reconhecimento principalmente em Comarcas onde trabalham sozinhas e realizam várias atribuições".

"Já faz algum tempo que estou na ultima letra da tabela de TJA sem condições de progredir. Não há incentivo por parte da Administração para que o servidor se qualifique".

"O TJSC não me deu oportunidade alguma para crescer dentro da instituição, ou seja, se inicia no cargo pra o qual fez concurso e morre-se ali. Não há crescimento. O que há é o servidor ganhar uma gratificação para acumular mais cargo. Isso para mim não é crescimento".

"Sem um plano de cargos e salários digno para um servidor de carreira e na maioria das vezes sem indicação de pessoas influentes a oportunidade de crescimento é quase impossível".

"A falta de um PCS atualizado nos impede de crescermos de forma constante. A VPNI tornou-se uma forma interessante de permanecer trabalhando no TJSC, mas parece que isso tende a mudar (para pior). Essa questão VPNI deixou os servidores com a sensação da insegurança jurídica".

7.4) REMUNERAÇÃO

Foram respondidas pelos servidores que se desligaram em 2017 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".

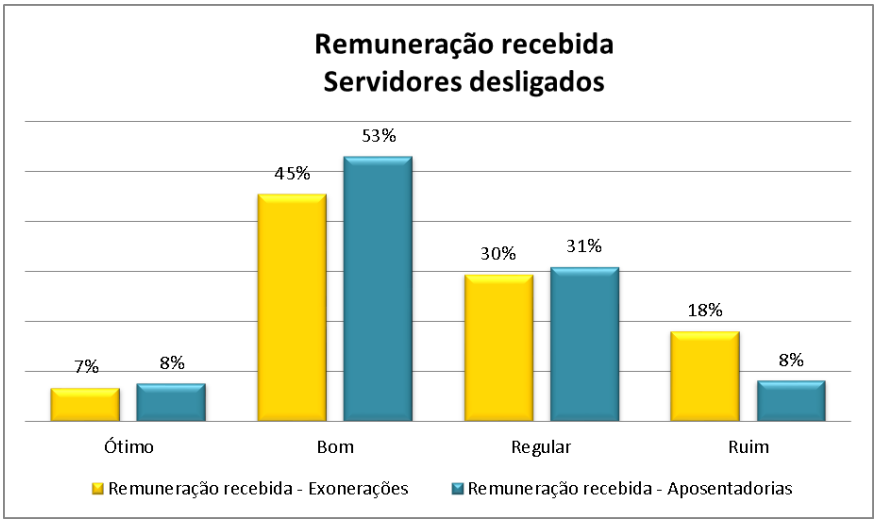

Gráfico 17: Avaliação da remuneração – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Os servidores que consideraram o conceito "bom" para a remuneração demonstram, em sua maioria, os sentimentos de desvalorização em função do trabalho que desempenham, de estresse, de insatisfação pelo baixo reconhecimento salarial, pela defasagem nos vencimentos e pelas perdas decorrentes da aposentadoria, conforme sintetizam os seguintes depoimentos:

"Claro que a gente sempre quer ganhar mais, mas acho que era compatível com a função desempenha, não com o stress gerado pelo volume de trabalho".

"Considero a remuneração adequada ao cargo, considerando as remunerações percebidas no setor privado. Somente há falta de reajuste anual no mesmo percentual da inflação. O reajuste anual no mesmo índice da inflação deve ser observado, porque, senão, os servidores buscarão outras carreiras, por verem seu poder de aquisição ser corroído ano a ano".

"Se a cada ano fosse efetuada a atualização correta dos índices de aumento salarial o funcionário estaria mais feliz e consequentemente mais produtivo".

"Seria ótima se não fossem retirados os benefícios quando o servidor se aposenta".

"A remuneração falha em não atualizar no momento apropriado promoções e gratificações".

"Considero ainda boa, mas está perdendo muito o poder aquisitivo, e vejo muitos servidores pedindo exoneração para fazer carreira em outro setor público, fazendo que em pouco tempo a qualidade dos serviços prestados no tribunal e nas Comarcas vai ficar muito precária".

"Nosso rendimento é muito baixo, não tem incentivo, o salário e pequeno e ainda com a aposentadoria se perde muito, ficando com uma renda muito pequena e justamente na idade em que precisamos muito de médicos e remédios".

"Pelos problemas de saúde que hoje enfrento, vejo que o desgaste por assumir cargos de confiança não compensa financeiramente. É pouco".

"Há muita disparidade se considerarmos a remuneração recebida de maneira geral".

No entanto, há também manifestações de satisfação, como se vê nestes comentários:

"Condizente com as funções e responsabilidades do cargo".

"Consegui e ainda estou conseguindo ter uma vida digna".

"Boa para o cargo exercido".

Já os servidores que consideraram a remuneração "regular", destacaram:

"Por ser um cargo de ensino médio o salário é regular, mas para as responsabilidades, pela pressão e pelo volume o salário é ruim".

"A remuneração poderia ser melhor. O auxilio alimentação tem clara natureza de complemento de renda, e precisa ser incorporado com urgência. Mas a maior decepção foi a falta de reajuste, pelos índices oficiais, no ano de 2016 e a falta de perspectiva para 2017".

"A longo prazo os vencimentos ficam estagnados".

"Salário razoável, mas abaixo dos demais órgãos públicos. Podia ser implementado uma gratificação de pós-graduação para incentivar a qualificação e segurar funcionários capacitados".

"A remuneração oferecida pelo TJSC está abaixo da que os outros Tribunais de Justiça oferecem".

Pelos trabalhos e dedicação a remuneração deveria ser mais elevada

"Nos 20 anos de trabalho sempre fui uma servidora exemplar comprometida trabalhando sábados, domingos e feriados, mesmo custando minha saúde".

"Jamais teve reconhecimento ou valorização e oportunidade de crescer dentro da instituição".

"No Poder Judiciário existe muitas injustiças. Não há valorização do Serventuário que bota a cara pra bater. Que atende o público e aos advogados ouvindo suas reclamações. O serventuário que trabalha e o que não faz nada tem o mesmo tratamento. Se os mapas foram bons, os méritos são só dos Magistrados".

"Apesar de sempre cumprir com meus deveres, honrar com todos os meus compromissos com responsabilidade, sendo uma servidora exemplar, ao final da carreira, senti certa falta de reconhecimento em termos financeiros. Acredito que após 30 anos servindo a uma única instituição poderia ter me aposentado com um melhor salário, mais compatível com toda a minha vida profissional".

"O vencimento em si, está muito aquém. A soma dos benefícios é regular, mas na aposentadoria se perde parte um valor significativo, ficando muito a desejar".

"Fizemos um trabalho de excelência, com qualificação e muito esmero, e nossos vencimentos de TJA está muito aquém do ideal, se comparado com o nível superior, comissionados e juízes, afinal somos todos do mesmo poder e desempenhamos trabalho importante na prestação jurisdicional".

"Decepcionada com o TJ, observei que há dois pesos e duas medidas. Magistratura não precisa se esforçar para ganhar aumento, enquanto os servidores, diante de uma greve justa e constitucional, pagaram caro por tentar justiça dentro da Casa da Justiça".

"O tempo de serviço prestado é muito longo, uma vida toda, para uma remuneração que não atenderá as necessidades de um idoso e sua família".

"Em particular minha remuneração será razoável visto que exerci cargo comissionado com a incorporação de valores ao salário. Se não fosse assim, a remuneração seria ruim, pois com a aposentadoria, há redução no salário, como auxilio alimentação, e gratificação de função. A remuneração do Técnico está muito baixa diante das atribuições e exigências do cargo, mesmo para aqueles que possuem graduação em nível superior. Não há progressão funcional justa o que desestimula o funcionário".

"Não atende às necessidades de um corpo técnico altamente qualificado. Ainda mais se comparada com outros tribunais. Não há incentivo para o crescimento profissional".

"O plano de carreira do Técnico Judiciário é muito limitada, pois não importa a formação que se tenha, nem sequer se aproxima da tabela do nível superior. A meu ver, a carreira do técnico deveria ser elevada ou ao menos avançar no nível superior, considerando-se que essa categoria hoje possui boa formação e representa a grande força de trabalho do Poder Judiciário".

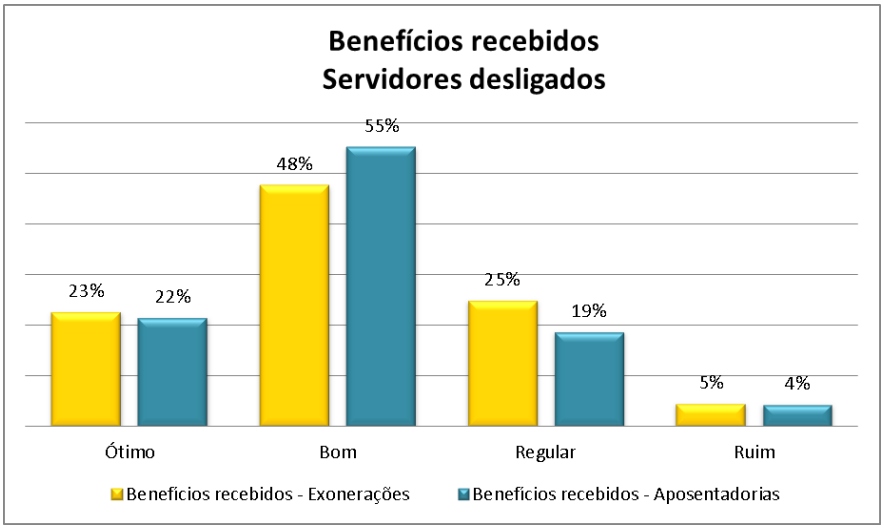

Gráfico 18: Avaliação dos Benefícios – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

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 73% e 74%, respectivas às respostas dos servidores exonerados e aposentados.

Os comentários que refletem algumas das opiniões em destaque são:

"O auxílio-alimentação poderia ser incorporado ao salário, uma vez que recebemos em dinheiro e não reflete em triênio, adicional de nível superior e outros. O auxílio-saúde não deveria estar vinculado à comprovação da contratação de plano de saúde, uma vez que mesmo aqueles que não tenham o plano possuem a necessidade de adquirir medicamentos e realizar o pagamento de consultas particulares".

"O auxílio alimentação é ótimo, já o auxílio saúde péssimo, até por que estou gastando muito mais com remédio antidepressivo, causado pelo stress no trabalho".

"O vínculo do benefício do vale-transporte a percentagens salariais acaba por inibir e, em alguns casos, a coibir totalmente a sua percepção. Assim, o benefício acaba por perder seu objeto".

"O auxílio-saúde deveria ser reajustado anualmente".

"Valores justos, porém com poucos reajustes anuais".

"É positivo o fato de ser o auxílio-alimentação em espécie. No mais, o auxílio-saúde é insuficiente e meramente simbólico".

"O auxilio saúde poderia ser maior, já que os valores atuais nem de longe atendem as despesas".

"Gostaria que este auxílio fosse incorporado ao vencimento".

"Infelizmente quando nos aposentamos perdemos os benefícios".

"Foi a bolsa de estudos que me permitiu cursar nível superior".

"Enquanto na ativa nada a reclamar, lamenta-se que o servidor aposentado não tenha direito ao auxílio-alimentação".

A questão remuneratória é aspecto a ser considerado na gestão de pessoas na organização. Segundo Chiavenato (2004)[9] "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.

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.

[9] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

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.

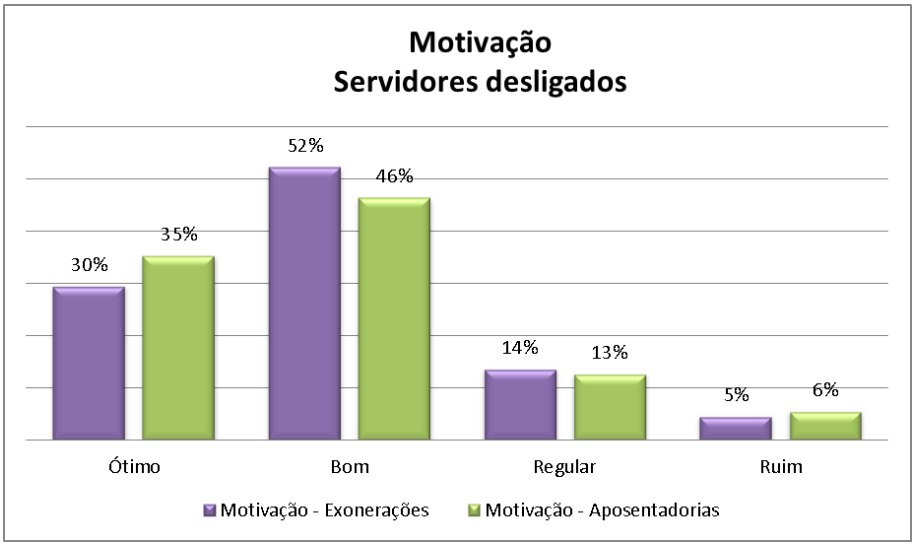

Gráfico 19: Motivação – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

No aspecto motivação para realizar suas atividades, a avaliação dos servidores exonerados ficou distribuída em 30% ótimo, 52% bom, 14% regular e 5% ruim. Já para os servidores aposentados, a avaliação ficou em 35% ótimo, 46% bom, 13% regular e 6% 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, para o sentimento de cumprimento das atribuições e responsabilidades e para o atendimento da população, como se extrai de alguns depoimentos:

"Sempre fui motivado, por Amar o que faço, procurando sempre agir dentro da ética e respeito, no meu caso, apenados e familiares e demais pessoas que sempre procuraram informações".

"Sempre realizei minhas atividades com prazer".

"Sempre gostei de trabalhar em grupo".

"Eu escolhi trabalhar no Poder Judiciário Catarinense. Eu aprendi grandes lições a cada segundo vivido até o momento. A motivação é diária. Sempre esteve presente em meus dias para realizar as atividades, mas sem

esquecer que as atividades são remuneradas. E que a remuneração poderia ser melhor. Mas a ação pela Justiça é realizada no ambiente do cartório, no ambiente das assessorias e até por quem faz o café para aquecer as tardes de inverno sulino. Todos fazemos Justiça".

"Sempre busquei estar em setores diversos pelo interesse em aprender atividades variadas".

"Minha motivação é pessoal, amo minha profissão e sempre dentro de minhas limitações atuei com motivação positiva".

"Tem ampla divulgação da realização das atividades com motivação. Dá muito incentivo ao nosso trabalho dentro do judiciário. O Portal do Servidor é a ajuda para nossas necessidades".

"Após 30 anos ainda me sinto motivada para desempenhar minhas funções, buscando sempre novos conhecimentos".

"Sempre atuei com responsabilidade e otimismo na realização das atividades com bom relacionamento com partes, advogados".

"Sempre trabalhei com muita dedicação. Sempre gostei de servir, de atender, de resolver problemas da Diretoria de modo geral (não apenas do gabinete). Sempre gostei de ajudar as Chefias e os colegas da Diretoria e de ser um agente facilitador para as outras áreas. Gostar do que se faz é o segredo. Sempre gostei de ser secretária, de ser assessora! "

"Pelo ambiente de trabalho e coleguismo entre todos".

"Sempre gostei de trabalhar, embora muitas vezes sem motivação, mas mesmo assim sempre trabalhei e executei meu trabalho com responsabilidade, visando o melhor para a instituição, por ser dever de todo servidor".

"No campo motivacional, não recebemos diretamente esse apoio, mas cada setor e equipe pode buscar meios de motivar o pessoal. Mas vejo que a maior motivação do servidor é um bom relacionamento com a direção da Instituição e remuneração satisfatória".

"Foram anos muito bons que passei, e sempre gostei de trabalhar no TJ".

"Sempre fui trabalhar motivada, nunca escolhi trabalho e sempre procurei fazer e dar o meu melhor para desenvolver as atividades a mim destinadas".

"A motivação para realizar minhas atividades vem principalmente da responsabilidade. O auxílio e o bom relacionamento com os colegas também foram essenciais para me sentir motivada a aprender aquilo que eu não sabia. Claro que o aspecto remuneratório é importante, mas a valorização por parte dos colegas e superiores, o incentivo recebido, são fundamentais".

No conceito "bom" aparecem algumas referências semelhantes ao nível "ótimo", e também considerações acerca do clima organizacional, excesso de volume de trabalho, natureza repetitiva das atividades, falta de servidores e informatização precária:

"A motivação para o trabalho existe apenas pela união dos assessores. Mas o enorme volume de trabalho são bastante desestimulantes".

"Apenas por causa dos companheiros do trabalho".

"Tinha noção da importância do meu trabalho e de que ele tinha que ser feito com agilidade e qualidade, porém a forma como as coisas são geridas na unidade tornam difícil o trabalho ser fluido e prazeroso".

"A motivação necessária é prejudicada por conta do excesso de trabalho e o número reduzido de servidores".

"Trabalho prazeroso, equipe dez, só porque a falta de reconhecimento do próprio Tribunal de Justiça, com direitos adquiridos dos servidores, com morosidade nos pagamentos desmotiva em algumas situações. Outrossim, horário de trabalho mais reduzido ou maior flexibilidade no horário poderia melhorar a motivação, talvez um trabalho semipresencial, com metas produtivas ao invés de apenas horas trabalhadas seria o ideal".

"As atribuições de cartório tendem a ser um pouco repetitivas".

"Atividades muito repetitivas".

"É prazeroso atender a Comunidade".

"Sempre busquei motivação para realizar as atividades, na confiança em que meus superiores, depositaram na minha pessoa, para desempenhar minhas funções dentro da instituição".

"O reconhecimento é o melhor estímulo e penso que, apesar das dificuldades operacionais (sistema lento e sobrecarga de trabalho), sempre encontrei motivação no reconhecimento e estímulo de meus superiores".

"O que me motiva é que se estou prestando um serviço, devo fazê-lo da melhor forma possível, para que possa ter a sensação do 'dever cumprido', isso é dignidade".

"Procurei fazer o meu melhor, apesar da falta, especialmente, de recursos humanos".

"Sempre tive muita motivação para o trabalho, trabalhei muitas horas, além da minha carga horária, mas isso deixou de acontecer há alguns anos, por começar a perceber a falta de valorização que a instituição possui com relação aos seus servidores. Discriminação com relação às categorias, como se o trabalho de alguns fosse mais importante. Esse também é um dos motivos de eu estar requerendo a aposentadoria aos 51 anos de idade. Falta de uma gratificação real para que o servidor permaneça exercendo suas atividades de forma mais prazerosa".

"O problema da Justiça de primeiro grau sempre foi a falta de pessoal, utilizamos estagiários (em constante rodízio - e treinamento) para suprir a falta de técnicos judiciários. Utilizamos um sistema "SAJ 5 " que é lento e trava constantemente".

"Pouca motivação em realizar as atividades, após perda de cargo".

"Sempre gostei muito do meu trabalho, teria mais motivação se o salário fosse condizente com a função".

"A prestação jurisdicional. Levar ao povo, no menor tempo possível aquilo que eles buscam e nós nos propomos a fazer".

Já em relação ao conceito "regular", as considerações tendem a apresentar as situações de descontentamento dos servidores desligados, especialmente no tocante à desvalorização profissional:

> *"Falta de gerenciamento que explore as qualidades de cada servidor".*
> *"Pouco reconhecimento dos superiores".*
> *"Pouca oportunidade de crescimento, o que afeta a motivação".*
> *"Motivação já tive há muitos anos atrás pois já fui muito feliz e sentia orgulho de trabalhar no Judiciário. O que agora não acontece mais por vários motivos".*
> *"Procurei desenvolver as atividades com bom humor e um dia de cada vez".*

Gil (2014)[10] 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".

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.

[10] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

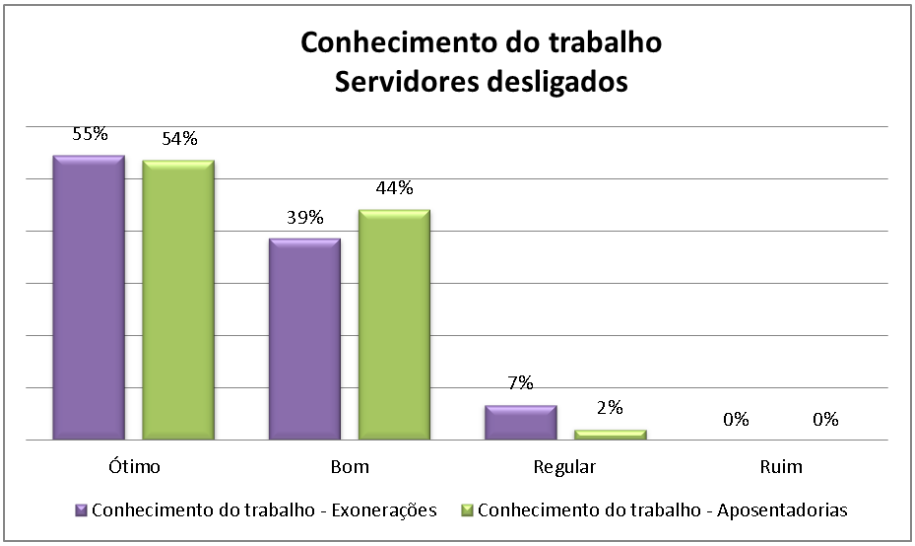

Gráfico 20: Conhecimento do trabalho – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Quanto ao conhecimento do trabalho, há a predominância de conceitos "ótimo" e "bom", que totalizam 94% das respostas dos servidores exonerados e 98% 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:

"Pude adquirir o conhecimento necessário ao trabalho".

"Sempre busquei inovar e consolidar os conhecimentos já apreendidos".

"Acredito que possuo o conhecimento necessário para o bom desenvolvimento das atividades, posto que já trabalhei em diversos setores (assessoria, contadoria e cartório) e tal fato contribuiu para aquisição de maior conhecimento sobre o Judiciário, além de sempre buscar atualizar meus conhecimentos jurídicos e de questões administrativas".

"Acredito que eu tenha bastante conhecimento até por que eu sempre treinava colegas e estagiários, inclusive ensinando ferramentas para os mais antigos".

"Sempre estudando e pesquisando para melhor desempenhar o trabalho com eficiência e qualidade".

"Sempre busquei zelar pelo conhecimento na rotina do trabalho, o que foi feito com a ajuda dos colegas, buscando sozinho, e com pouco auxílio do TJSC".

"Desde o primeiro dia de trabalho sempre me foram passadas informações exatas sobre os serviços que deveria prestar".

"Fui muito bem capacitada pela minha chefia imediata. E o setor também possui um fluxograma e um documento que explica todas as atividades do setor, item por item. Os dois me ajudaram bastante a entender o funcionamento do setor".

"Sempre estive em busca de capacitação, então tinha um bom conhecimento acerca do meu trabalho".

"Sempre através do meu esforço e empenho para adquirir maiores conhecimento nas minhas atividades".

"Considero que os meus conhecimentos foram sempre muito bons, pois sempre me interessei em aprender tudo com dedicação".

"Conheço meu trabalho em razão dos anos dedicados a minha função".

"Sempre busquei aprender tudo dentro do setor".

"Sempre me coloquei disponível para aprender mais e gosto de desafios".

"Foi maravilhoso o trabalho no judiciário. Tive grande facilidade em desenvolvê-lo. Aprendi e ensinei bastante. A bagagem que vou levar está repleta de conhecimento. Tenho que sei repassar grande conhecimento pois a prática e o dia a dia nos ensina muito".

"Sempre recebi treinamento e aperfeiçoamento necessário e com a minha capacidade de boa vontade só me fez crescer".

"Procuro sempre me atualizar, e prestar um serviço de qualidade".

"Procurei aprendizado através de muitos cursos desenvolvidos, inclusive pela instituição".

"Desde que entrei no TJ, foi possível participar de vários treinamentos, cursos e aprimoramentos diversos; além da troca com a equipe e as chefias".

"Sempre procurei desempenhar o meu trabalho com bastante qualidade e conhecimento, seja, por meio de estudos e pelas orientações dos colegas mais experientes".

"Sempre tenho vontade de aprender mais".

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

"Havia muitos detalhes para aprender, especialmente no SAJ do processo digital. Por mais que soubesse, sempre havia algo mais a aprender".

"O Tribunal deveria realizar um treinamento para os servidores quando ingressam no quadro. O que ocorre é que os servidores recém empossados já começam a executar tarefas, às vezes sem o devido treinamento por parte do Tribunal".

"Senti falta de integração/palestras básicas de funcionamento do sistema. Mas meus colegas foram solícitos e me ensinaram no dia a dia".

"Não sou formada em Direito, mas me dediquei bastante e tive muito interesse em aprender".

"Pouca importunidade de cursos, mais dependendo dos colegas para obter conhecimento".

"Conhecimento adquirido ao longo dos anos com esforço e dedicação, sempre buscando soluções e aprendizado".

"Durante este período de trabalho aprendi muito. Aprendi a superar minhas dificuldades".

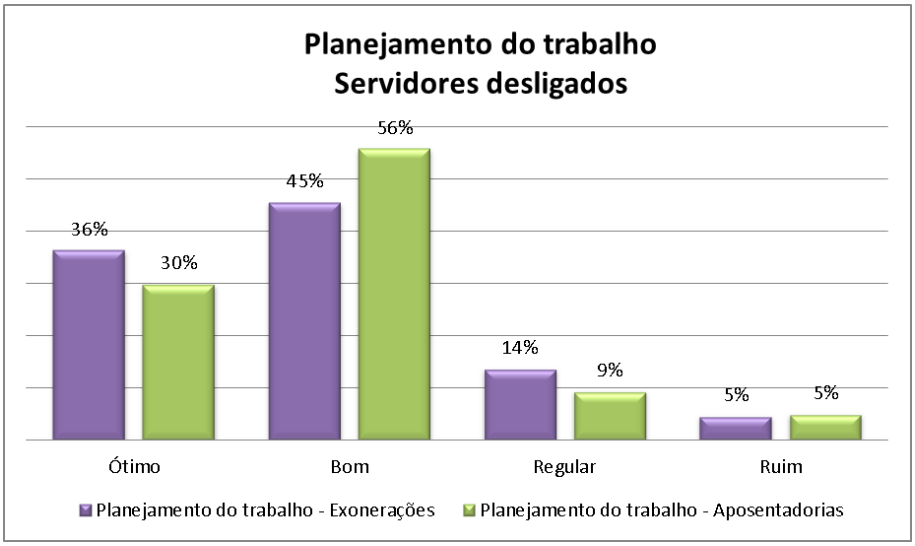

Gráfico 21: Planejamento do trabalho – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Em relação ao planejamento do trabalho, identifica-se a maior quantidade de respostas nos conceitos "ótimo" e "bom", totalizando a opinião de 81% dos servidores exonerados e de 86% dos servidores aposentados.

Seguem algumas considerações do conceito "ótimo":

"Tarefas previamente definidas e rodízios nas funções fazem da unidade um ótimo local de trabalho com alta produtividade e eficiência, além de não tornar o serviço cansativo diante da alternância de funções".

"Sempre houve planejamento e adequada divisão de tarefas".

"As tarefas são delegadas e executadas conforme urgência e importância".

"A instituição oportuniza boas ferramentas de planejamento".

"Quando utilizamos planejamento, contribuímos para o bom desenvolvimento do trabalho".

"O planejamento é a base para o sucesso. E no setor que eu trabalho, a minha chefia imediata tem um planejamento simplesmente imbatível. Eu sigo. Ofereço sugestões. Está dando certo e os resultados vê-se nas estatísticas".

"É muito importante planejar com antecedência, o trabalho no setor, para se ganhar tempo pois o fluxo de trabalho é muito intenso e temos o tempo todo, que administrar o volume de trabalho com a falta de pessoal".

"Decisões tomadas em conjunto visando um bem comum".

"Trabalho com pessoas que procuram superar deficiências do próprio sistema, inclusive interagindo com o pessoal de outros setores".

"Setor muito pró ativo, procurando sempre prestar os melhores serviços ao público".

"Os profissionais da minha Diretoria procuram sempre otimizar o planejamento dos trabalhos no setor, para assim atender da melhor forma possível as demandas sob nossas responsabilidades".

"O planejamento de trabalho é focado na prevenção".

"Na medida do possível todas as tarefas foram desempenhadas com planejamento de forma organizada e dentro do prazo exigido pelas demandas".

Além dessas, algumas considerações do conceito "bom":

"O planejamento é elaborado pelo próprio oficial de justiça, deste modo consegue organizar-se bem para o desempenho das funções".

"Dificuldade em aplicar um planejamento de longo prazo em função da contínua oscilação das prioridades do setor".

"Os trabalhos não eram distribuídos de forma justa, havia planejamento mas muitos servidores eram muito mais cobrados enquanto outros eram aliviados".

"Fazemos reuniões periódicas para planejar o trabalho no setor".

"A utilização do planejamento tem sido fortalecida cada vez mais. O planejamento tem se mostrado essencial para alcançar resultados, para visualização do trabalho que precisa ser realizado, do trabalho que foi realizado, para enfrentar dificuldades que surgem no decorrer da realização do trabalho. Percebi que o planejamento foi fundamental para reduzir o volume de trabalho e para que pudéssemos ver que isso estava ocorrendo".

"A chefe de cartório atual sempre teve um planejamento de trabalho e isso ajuda muito no desenvolvimento das atividades".

"Todo início de ano era feito um planejamento, que era revisto durante o ano e alterado caso houvesse necessidade".

"Planejamos trabalhar de uma certa forma, porém, por necessitar de alguns contatos com o Cartório e Assessoria do Juiz, ocorria alguma demora no retorno (assinaturas) vindo a atrapalhar e agilizar o atendimento as partes interessadas".

"Primeiro cumpre-se os urgentes, depois os que não exigem muito tempo".

"De acordo com a necessidade da população".

"Falta de funcionários, para ser planejado algo".

"Costumo planejar, penso que é mais fácil concretizar".

"O planejamento de trabalho no setor sempre foi realizado na forma de melhor aproveitar o material humano disponível no setor, para o bom desempenho das atividades inerentes ao setor".

"Planejar é necessário, todavia, nem sempre se alcança a totalidade dos objetivos. Quando não alcançamos a totalidade dos objetivos buscamos planejar outras formas de desenvolver o trabalho".

"O planejamento é bom, falta servidores para desempenhar as funções".

"Os servidores foram saindo - aposentadoria - e não houve reposição. A sobrecarga acabou afetando a saúde dos que continuaram".

"Depende mais de decisões administrativas".

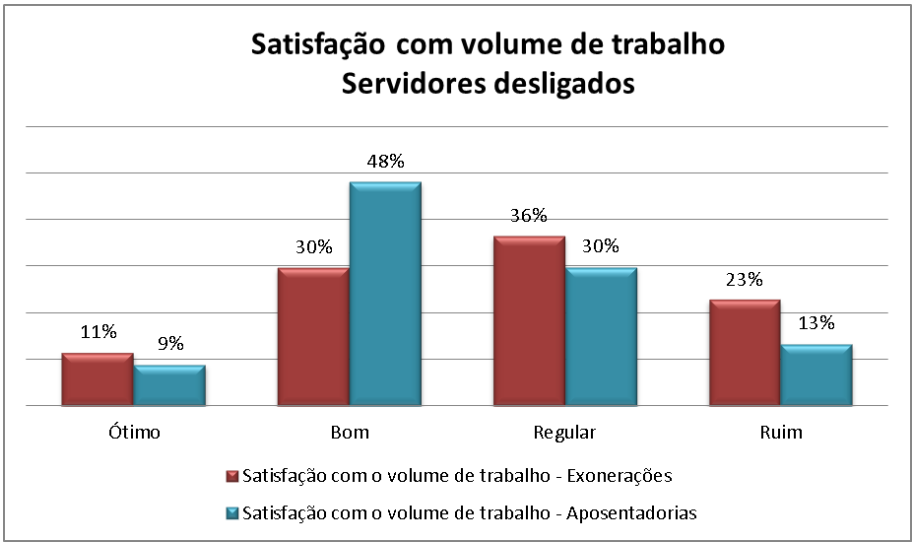

Gráfico 22: Satisfação com volume de trabalho – Servidores desligados.
Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2017.

Na questão sobre satisfação quanto ao volume de trabalho predominaram os conceitos "bom" e "regular", totalizando respectivamente 78% e 66% das respostas.

A avalição "ótimo" traduz algumas opiniões sobre o modo como o trabalho era organizado e distribuído:

"O volume de serviço sempre foi adequado ao número de servidores nos setores por onde passei".

"Sempre com muita organização, realizei meu trabalho no menor espaço de tempo possível e com qualidade".

"Volume de trabalho adequado. Apurava um pouco quando das faltas ou licenças das companheiras. Mas isso faz parte".

A avaliação "bom", por sua vez, aponta para a reduzida força de trabalho. Além disso percebe-se que as opiniões quanto à tecnologia digital são divergentes:

"O trabalho é bastante volumoso. Sempre tive que me dedicar além do horário de expediente para conseguir manter o serviço razoavelmente em dia".

"O volume de trabalho é obviamente superior ao número de pessoal, mas com adoção de rotinas é possível uma organização adequada a dar boa vazão à demanda".

"Seria ideal mais um funcionário no setor para o melhor desempenho do serviço".

"Sempre sobrecarregada de tarefas".

"O volume de trabalho aumentou depois que os processos foram digitalizados, pois a rotatividade também aumentou, porém, conseguimos superar sempre deixando o cartório em dia".

"Filas digitais enormes, acho que está difícil a gente dar conta do volume".

"Ainda temos processos físicos no setor. Mas, a maioria é digital. O volume digital é ainda possível de executar, desde que com auxiliar que também faz os atendimentos de balcão. A falta de pessoal, faz por vezes que o volume de trabalho fique pesado demais".

"Se consegue dar vazão aos trabalhos trabalhando ininterruptamente e fica claro a falta de servidor".

"Poucos funcionários para cumprimento de muitos processos em andamento".

"Desacelerando bastante com a chegada da tecnologia avançada (SAJ, Processo Digital)".

'Há algum tempo atrás o volume de trabalho era intenso, atualmente com o avanço da tecnologia, SAJ, processo virtual diminuiu muito o ritmo de trabalho em nosso Setor".

"Parece que não se consegue vencer. As demandas se multiplicam. Realmente é muito trabalho em todas as áreas".

"Tínhamos um volume de trabalho razoável, mas acho que ficará mais difícil para os colegas remanescentes após a aposentadoria minha e de outro companheiro".

"Tem que está sempre atento para que não façamos nenhum atendimento equivocado. Por exemplo: Dar carga para advogado que não é dos autos. No atendimento é muito estressante por lidar com pessoas de várias idades e estudos. Tem que ter muita calma".

"Poderia ser menos burocrático".

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 por alguns anos o número de desligamentos vinha sendo superior ao número de ingressos, o que evidentemente foi sentido pelos servidores que assumem a crescente demanda de trabalho. Contudo, o ano de 2017 apresentou dados diferentes, sendo a quantidade de ingressos superior aos desligamentos.

8) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2017, 254 novos servidores efetivos ingressaram no quadro de pessoal do PJSC, ao passo que 225 servidores se desligaram, dentre os quais 44 por exoneração e 181 por aposentadoria.

Evidencia-se, nos dados analisados, a priorização das nomeações de novos servidores no Primeiro Grau, visto que 202 cargos, ou seja, o equivalente a 80% dos ingressos ocorreu nas Comarcas do PJSC.

Neste relatório foram apresentados dados estatísticos que caracterizaram os servidores que se movimentaram para ingresso e saída, quanto à idade, lotação, motivação, dentre outras, servindo de referência para estudos de gestão que possam qualificar o desempenho institucional.

Em relação aos ingressantes, merecem destaque os dados relativos à expetativa de permanência, visto que apenas 66,93% dos novos servidores que ingressaram em 2017 pretendem permanecer na instituição por mais de 10 anos. Nesse sentido, considerando os servidores que se desligaram por exoneração, 50% dos servidores permaneceram entre 1 e 5 anos no PJSC, corroborando a tendência de os ingressantes desligaram-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 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.

Umas 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 2017. 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 alguns descontentamentos dos servidores, dentre os quais podemos citar os sistemas de informatização; as oportunidades de treinamentos; as oportunidades de crescimento; remuneração e benefícios; e 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 números 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.