



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 – 2020**

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

**Janeiro, 2021**

## SUMÁRIO

<b>1) APRESENTAÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2020</b>	<b>2</b>
<b>3) PERFIL DOS SERVIDORES</b>	<b>7</b>
<b>4) MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO PJSC</b>	<b>8</b>
<b>5) PERMANÊNCIA</b>	<b>10</b>
<b>6) EXPECTATIVA QUANTO AO TRABALHO</b>	<b>11</b>
<b>7) AVALIAÇÃO DO SERVIDOR</b>	<b>12</b>
7.1) SAÚDE FÍSICA, EMOCIONAL E FINANCEIRA	12
7.2) ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	15
<b>8) AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>21</b>
8.1) ESTRUTURA FÍSICA	21
8.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	23
8.3) GESTÃO DA UNIDADE DE TRABALHO	25
8.4) DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES	31
8.5) COMUNICAÇÃO INTERNA	35
<b>9) SIGNIFICADO, CONTRIBUIÇÕES, SUGESTÕES E IMAGEM</b>	<b>38</b>
<b>10) CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>56</b>

## 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 2020.

Tais formulários fazem parte da lista de documentos requisitados para os processos de nomeação, exoneração e aposentadoria de cargos efetivos. São aplicados e tabulados eletronicamente, sendo seus dados analisados anualmente pelo Setor.

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

## 2) INGRESSOS E DESLIGAMENTOS EM 2020

Considerando o total de 246 respondentes, identifica-se 69 ingressos e 177 desligamentos, dos quais 34 por exoneração e 143 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 2020, porém com o ato efetivado somente no ano posterior.

Do total de ingressos, 68 se deram no Primeiro Grau, contemplando 39 Comarcas, ou seja, 35% das Comarcas do estado, agrupadas nas seguintes regiões:

Regiões Administrativas	Comarcas	
Região 1 – Grande Florianópolis	2	Capital e Palhoça
Região 2 – Litoral Sul	1	Tubarão
Região 3 – Planalto Sul	4	Bom Retiro, Lages, Santa Cecília e São Joaquim
Região 4 – Litoral Norte	7	Barra Velha, Garuva, Guaramirim, Itapoá, Jaraguá do Sul, Joinville e São Francisco do Sul
Região 5 – Vale do Itajaí	7	Ascurra, Blumenau, Indaial, Pomerode, Rio do Oeste, Rio do Sul e Timbó

Região 6 – Foz do Rio Itajaí	4	Balneário Camboriú, Brusque, Navegantes e Tijucas
Região 7 – Planalto Norte	5	Canoinhas, Itaiópolis, Mafra, Porto União e Rio Negrinho
Região 8 – Extremo Oeste	2	Ponte Serrada e Seara
Região 9 – Vale do Rio do Peixe	7	Catanduvas, Capinzal, Fraiburgo, Joaçaba, Lebon Régis, Tangará e Videira

Tabela 1 – Quantitativo de Comarcas por Regiões Administrativas.  
 Fonte: Formulários de ingresso – 2020.

Dos cargos que foram providos com os citados ingressos no Primeiro Grau, constata-se maior quantidade de Técnicos Judiciários Auxiliares, conforme se verifica no gráfico abaixo:

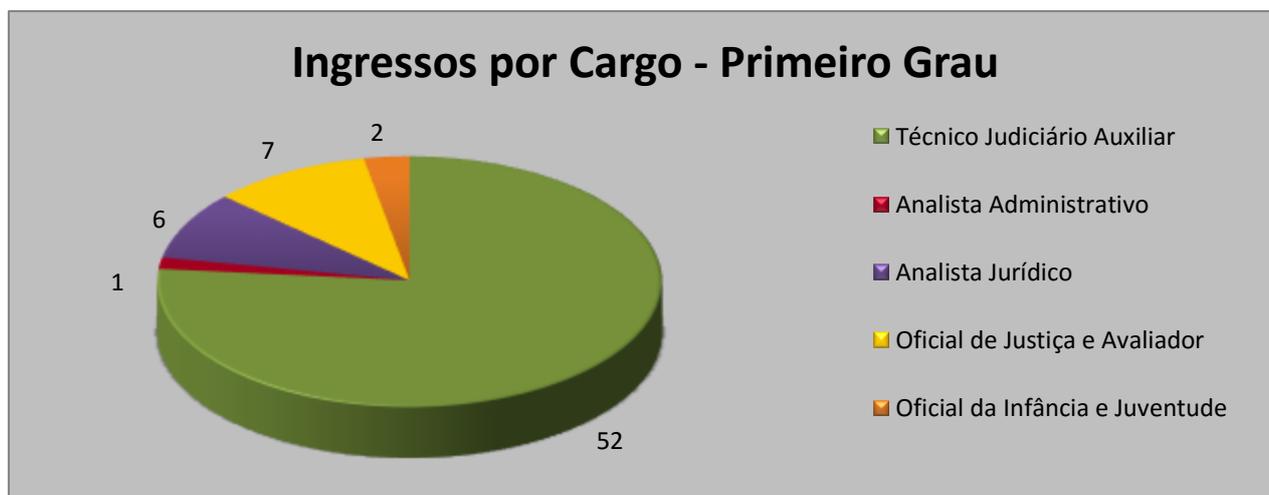


Gráfico 1: Ingressos por Cargo – Primeiro Grau.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2020.

Já no Segundo Grau, o único ingresso se deu no cargo de Analista de Sistemas, com lotação na Diretoria de Tecnologia da Informação.

Em relação aos 34 desligamentos por exoneração, 27 aconteceram nas Comarcas e 7 no Tribunal de Justiça, seguindo o decréscimo ocorrido nos últimos anos na quantidade total, porém mantendo-se o maior percentual nas unidades do Primeiro Grau:

Ano	Total de Desligamentos por Exoneração	Percentual relativo ao Primeiro Grau
2015	82	65,9%
2016	50	80,0%
2017	44	68,1%
2018	49	59,2%
2019	39	89,7%
<b>2020</b>	<b>34</b>	<b>79,4%</b>

Tabela 2 – Comparativo anual de desligamentos por exoneração.  
 Fonte: Formulários desligamento – série histórica.

O cargo que mais sofreu exoneração em 2020, em ambos os graus de jurisdição, foi o de Técnico Judiciário Auxiliar. E as 17 Comarcas que tiveram servidores exonerados, agrupam-se nas seguintes regiões:

Regiões Administrativas	Comarcas	
Região 1 – Grande Florianópolis	1	Capital
Região 2 – Litoral Sul	2	Orleans e Tubarão
Região 3 – Planalto Sul	1	Curitibanos
Região 4 – Litoral Norte	3	Araquari, Barra Velha e Jaraguá do Sul
Região 5 – Vale do Itajaí	2	Gaspar e Indaial
Região 6 – Foz do Rio Itajaí	3	Balneário Camboriú, Navegantes e Tijucas
Região 7 – Planalto Norte	1	Itaiópolis
Região 8 – Extremo Oeste	3	Chapecó, Dionísio Cerqueira e Itapiranga
Região 9 – Vale do Rio do Peixe	1	Caçador

Tabela 3 – Quantitativo de Comarcas por Regiões Administrativas.  
 Fonte: Formulários de desligamento – 2020.

No Tribunal de Justiça, os setores que tiveram servidores desligados por exoneração foram: Diretoria de Recursos e Incidentes (3), Diretoria de Gestão de Pessoas (1); Diretoria de Tecnologia da Informação (1), Presidência – COSJEPEMESC (1) e Gabinetes de Desembargadores (1).

No caso dos desligamentos por aposentadoria, verifica-se que do total de 143, 117 aconteceram nas Comarcas e 26 no Tribunal de Justiça, da mesma maneira com expressão maior nas unidades do Primeiro Grau:

Ano	Total de Desligamentos por Aposentadoria	Percentual relativo ao Primeiro Grau
2015	114	71,0%
2016	130	78,0%
2017	181	68,0%
2018	149	74,5%
2019	157	76,9%
<b>2020</b>	<b>143</b>	<b>88,8%</b>

Tabela 4 – Comparativo anual de desligamentos por aposentadoria.  
 Fonte: Formulários desligamento – série histórica.

O cargo que mais teve desligamentos por aposentadoria, em ambos os graus de jurisdição, foi Técnico Judiciário Auxiliar, seguido por Oficial de Justiça no Primeiro Grau. E as 42 Comarcas com aposentados em 2020, agrupam-se nas seguintes regiões:

Regiões Administrativas	Comarcas	
Região 1 – Grande Florianópolis	3	Capital, São José e Palhoça
Região 2 – Litoral Sul	7	Araranguá, Criciúma, Imaruí, Imbituba, Laguna, Turvo e Tubarão
Região 3 – Planalto Sul	1	Lages
Região 4 – Litoral Norte	4	Barra Velha, Guaramirim, Jaraguá do Sul e Joinville
Região 5 – Vale do Itajaí	5	Blumenau, Ibirama, Indaial, Taió e Timbó
Região 6 – Foz do Rio Itajaí	7	Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Brusque, Camboriú, Itajaí, Porto Belo e Tijucas
Região 7 – Planalto Norte	2	Canoinhas e São Bento do Sul
Região 8 – Extremo Oeste	10	Anchieta, Campo Erê, Chapecó, Cunha Porã, Descanso, Dionísio Cerqueira, São Domingos, São Miguel do Oeste, Xanxerê e Xaxim
Região 9 – Vale do Rio do Peixe	3	Caçador, Capinzal e Joaçaba

Tabela 5 – Quantitativo de Comarcas por Regiões Administrativas.  
 Fonte: Formulários de desligamento – 2020.

Já no Tribunal de Justiça, os setores que tiveram servidores desligados por aposentadoria foram: Diretoria-Geral Administrativa (1); Diretoria de Gestão de Pessoas (3); Diretoria de Engenharia e Arquitetura (1); Diretoria de Infraestrutura (2); Diretoria de Material e Patrimônio (1); Diretoria de Saúde (5); Diretoria de Orçamento e Finanças (2); Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (5); Diretoria de Documentação e Informações (3); Academia Judicial (1); Gabinete de Desembargador (1); e cargo à disposição do Ministério Público Federal (1).

Registra-se, ainda, que das aposentadorias, 132 se deram voluntariamente e 11 por invalidez.

Considerando os ingressos e desligamentos ocorridos nas unidades do PJSC em 2020, totalizado no gráfico a seguir, verifica-se que a reposição dos cargos foi menor que os desligamentos, exceto nas regiões 3, 4, 7 e 9.

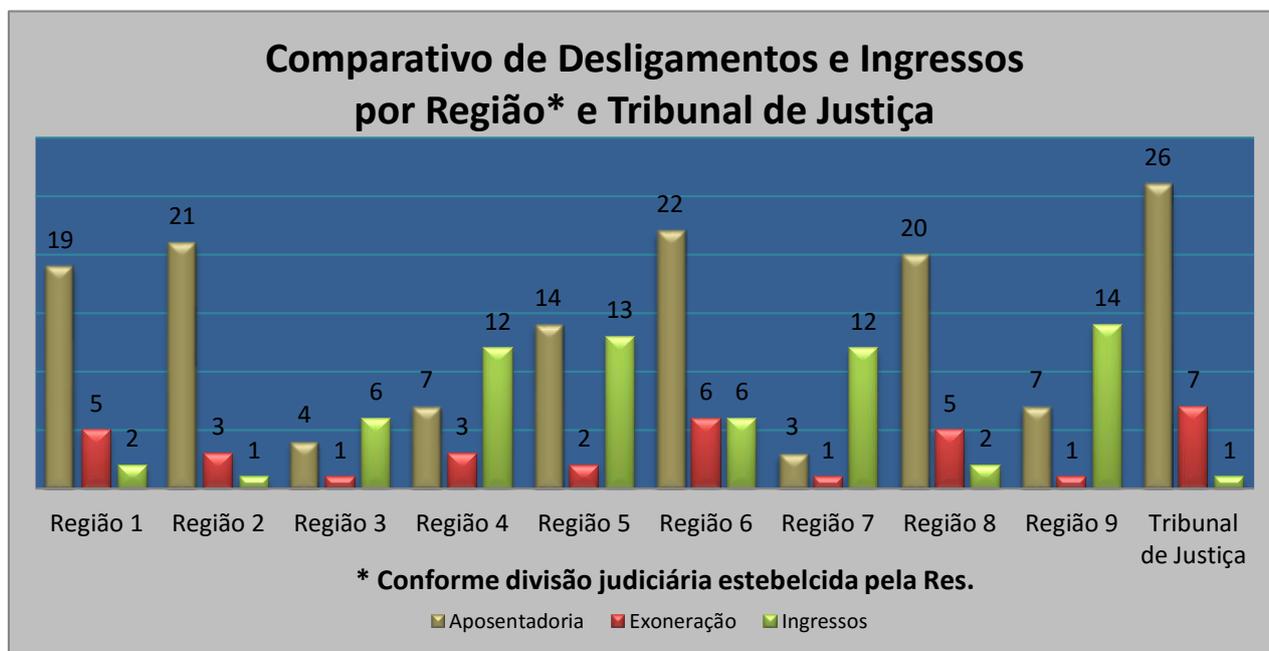


Gráfico 2: Comparativo de desligamentos e ingressos por Região e Tribunal de Justiça.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2020

### 3) PERFIL DOS SERVIDORES

Dos servidores que ingressaram no PJSC em 2020 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 31 anos (em 2019, a média também era 31 anos), sendo a menor idade 22 anos e a maior 47 anos. As faixas etárias predominantes vão de 22 a 28 anos (36,23%) e de 29 a 35 anos (46,38%), semelhante ao ano anterior, porém com maior predomínio na faixa mais madura.

A média de idade dos servidores que se desligaram por exoneração é 32 anos (em 2019, a média era 33 anos), sendo a menor idade 24 anos e a maior 45 anos. Nesse grupo, as maiores concentrações estão nas faixas de 22 a 28 anos (26,47%), 29 a 35 anos (41,18%) e de 36 a 42 anos (29,41%).

As faixas etárias dos novos servidores e as idades dos servidores que foram desligados por exoneração em 2020, se comparadas, demonstram que a faixa de idade que concentra a rotatividade de pessoal no quadro do PJSC se mantém predominante entre os 22 e 42 anos de idade, conforme se vê no gráfico:

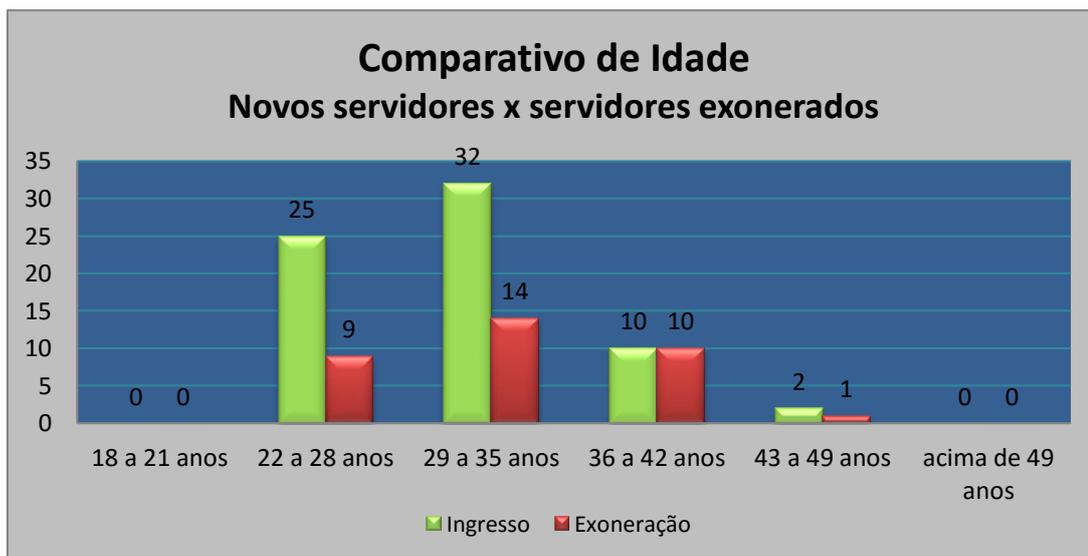


Gráfico 3: Comparativo de idade – Novos servidores x servidores exonerados.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso e desligamento – 2020.

Quanto ao estado civil e ao número de filhos, cabe destacar que dos 69 servidores que ingressaram em 2020, 66,67% são solteiros e 89,85% não têm filhos.

Dentre os servidores que preencheram o formulário de desligamento por aposentadoria, a média de idade é 56 anos (em 2019, a média era 57 anos), sendo a menor idade 34 anos e a maior 70 anos. A maioria dos servidores que se aposentaram em 2020 compõem as faixas de 49 a 55 anos (46,85%) e 56 e 62 anos (39,86%), da mesma forma espelhando o ano de 2019.

#### 4) MOTIVAÇÃO PARA INGRESSO NO PJSC

A análise das respostas dos ingressantes no PJSC em 2020, conforme se verifica no gráfico que segue, demonstra que, dos 69 servidores, 89,86% motivou-se a realizar o concurso pela expectativa de estabilidade.

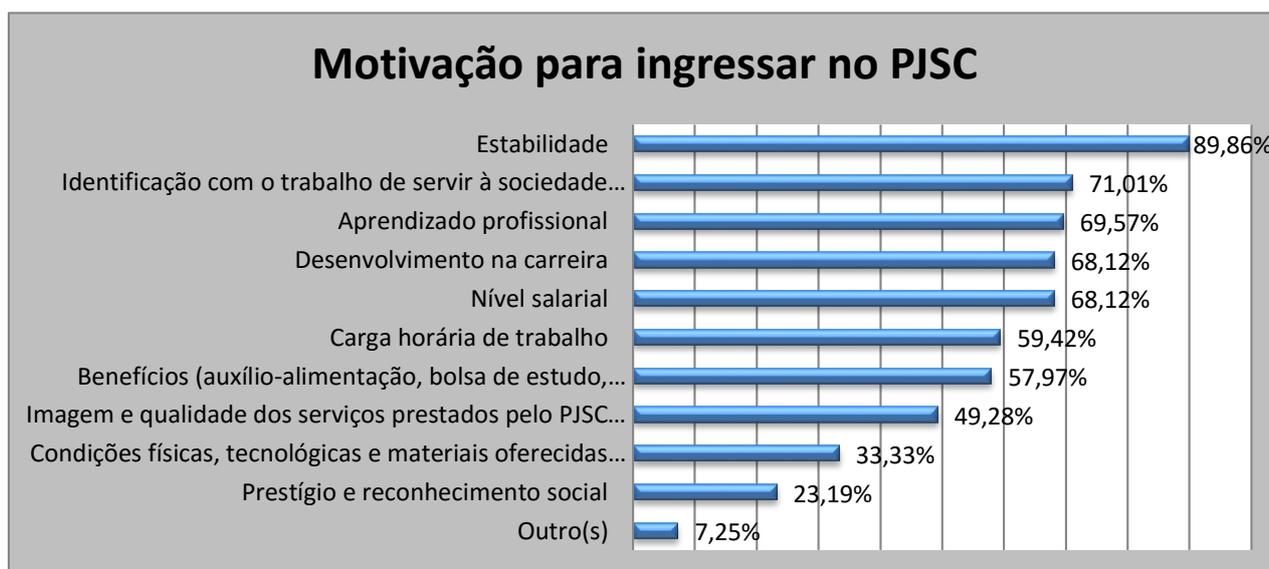


Gráfico 4: Motivação para ingressar no PJSC.  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso – 2020.

Historicamente, a estabilidade tem sido o maior fator de motivação para o ingresso no PJSC. Em 2017 foi igualmente o principal motivo citado pelos servidores que

ingressaram naquele ano (95,67%), assim como em 2018 (80,43%) e em 2019 (85,48%). Entretanto aspectos como “identificação com o trabalho de servir à sociedade e/ou com a missão e os valores do PJSC” e fatores ligados à realização profissional, tais como “aprendizado profissional”, “desenvolvimento na carreira” e “nível salarial” também representam motivadores fortes, uma vez que foram indicados respectivamente por 71,01%, 69,57% e, os dois últimos por 68,12% dos servidores que ingressam no PJSC em 2020.

Cabe mencionar que esta questão permitia múltiplas respostas, razão pela qual os percentuais, se somados, extrapolam o total de 100%.

Já em relação aos desligamentos do quadro de pessoal em 2020 por exoneração, é possível verificar que dentre os servidores que assinalaram a opção “outro motivo”, 16 servidores comentaram “aprovação” ou “posse em outro cargo público”, ou seja, 47,05% do total de 34 servidores que se exoneraram. Nesse sentido, somado à opção de resposta “desejo de viver outras experiências profissionais”, percebe-se que 79,40% dos servidores exonerados do quadro do PJSC busca outras carreiras nas quais possam encontrar maior realização profissional.

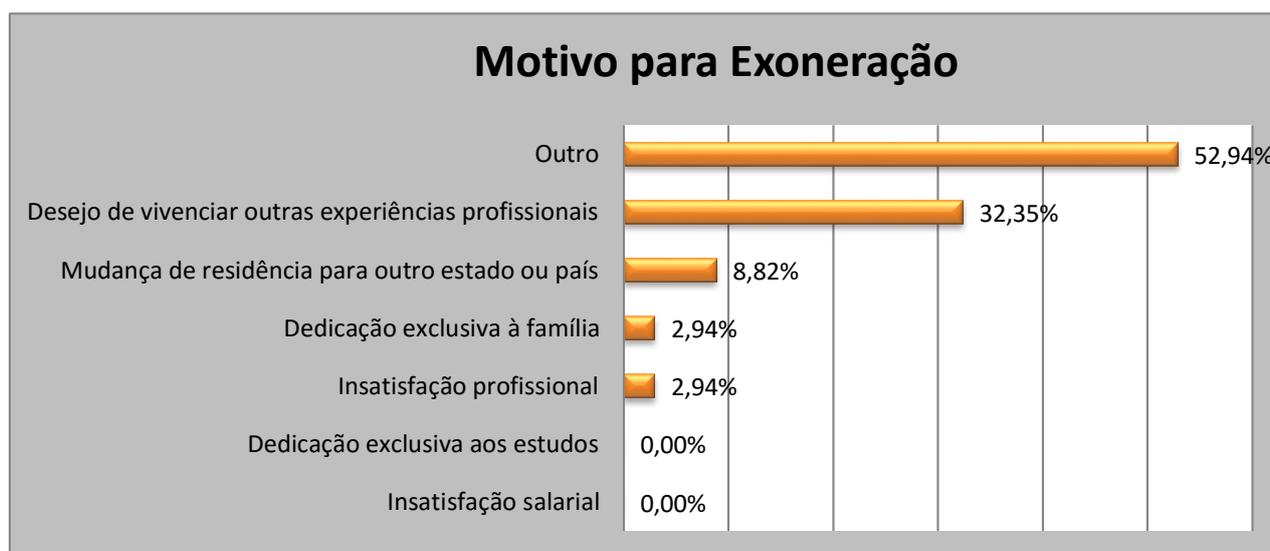


Gráfico 5: Motivo para exoneração.

Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

## 5) PERMANÊNCIA

As respostas à pergunta “Quanto tempo pretende permanecer no PJSC?” revelam que 53,62% dos novos servidores que ingressaram em 2020 pretendem permanecer trabalhando nesta Instituição até aposentar-se, motivados, dentre outros, pela estrutura oferecida aos servidores, pela realização profissional, pelo desejo de seguir carreira no judiciário, pela identificação com o cargo e/ou com a instituição, o que revela 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, totalizam 34,78%, decorrentes da soma dos índices “até 1 ano”, “de 1 a 3 anos” e “de 4 a 10 anos”, como se vê no gráfico a seguir:

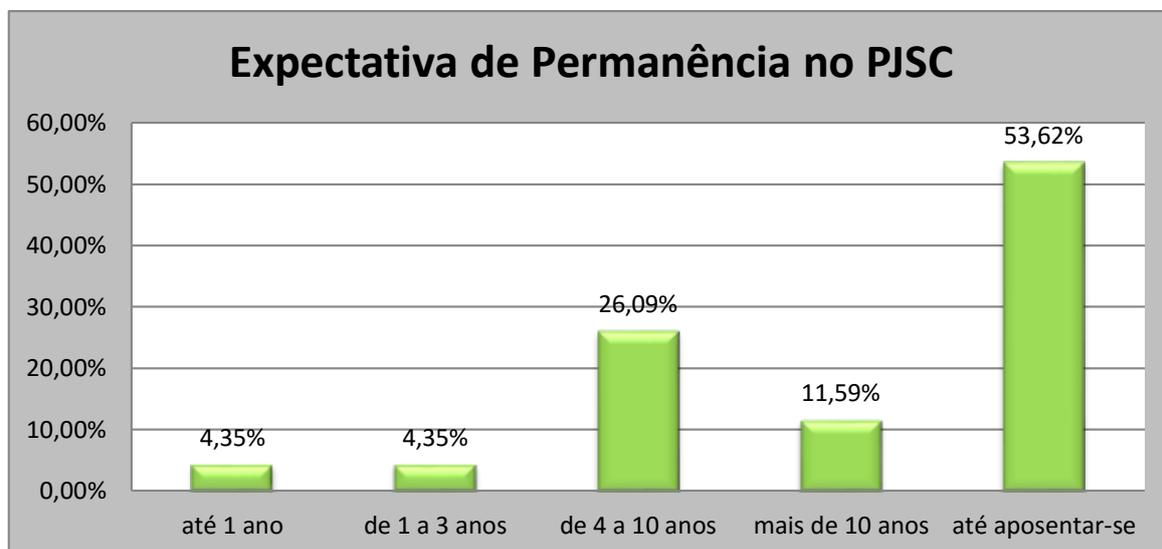


Gráfico 6: Expectativa de permanência no PJSC  
Fonte dos dados: Formulários de ingresso– 2020.

O principal motivo para a expectativa de breve permanência 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 estão aprovados para carreira de Procurador do Estado.

Quanto aos desligamentos do quadro do PJSC, por exoneração, verifica-se que 79,41% dos servidores que saíram em 2020 permaneceram por tempo inferior a 10 anos.

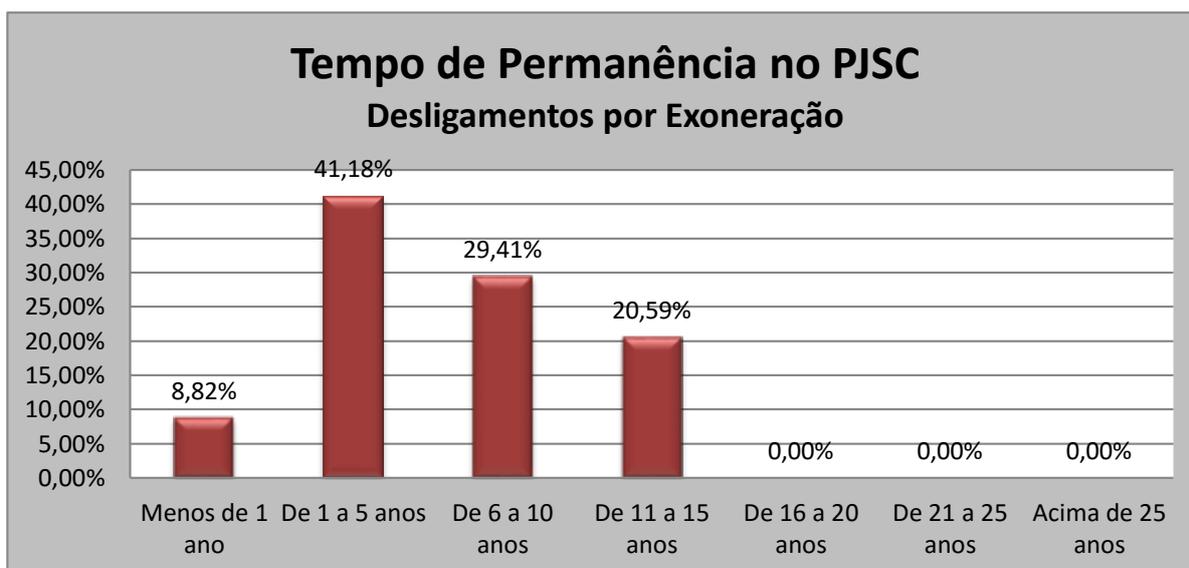


Gráfico 7: Tempo de permanência no PJSC – Desligamentos por Exoneração  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

## 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.

No gráfico abaixo, evidencia-se que as expectativas dos ingressantes de 2020 são “contribuir para a efetividade do serviço público”, “aprimoramento profissional e pessoal”, “satisfação profissional” e “estabelecer bons relacionamentos interpessoais”, representando, respectivamente, a resposta de 97,10%, 85,51%, 85,51% e 84,06% dos servidores que responderam ao ingressar. Nesse sentido, apontamos a similaridade das expectativas que mais se destacaram em 2019.

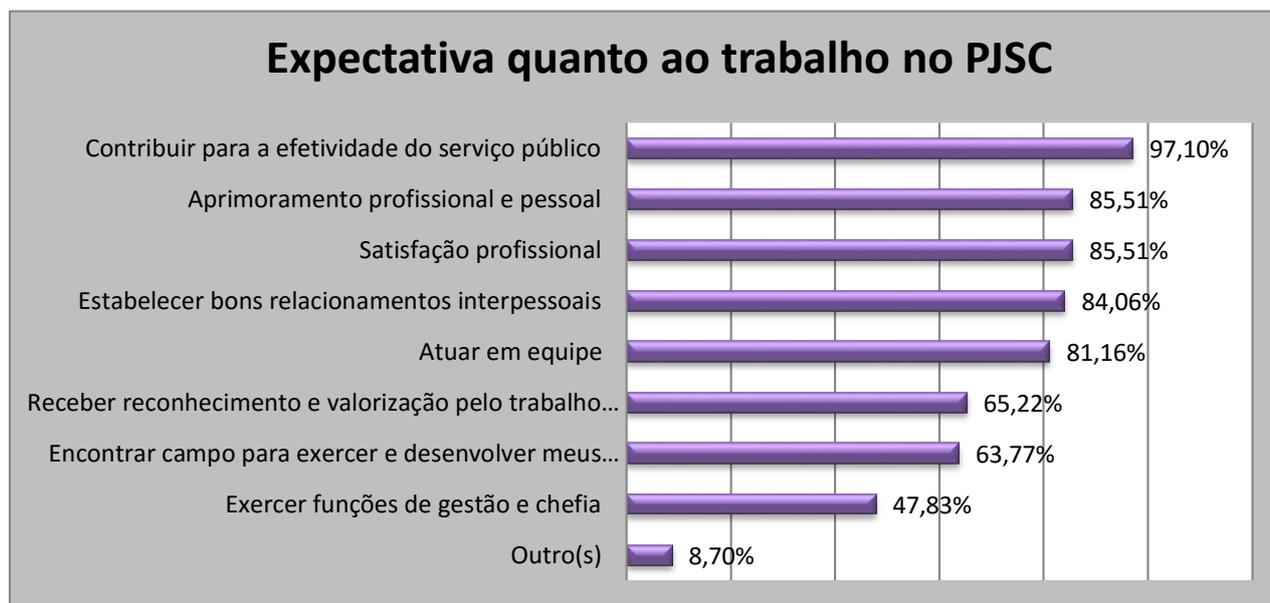


Gráfico 8: Expectativa quanto ao trabalho no PJSC  
 Fonte dos dados: Formulários de ingresso– 2020.

Aqui também cabe mencionar que esta questão permitia múltiplas respostas, razão pela qual os percentuais, se somados, extrapolam o total de 100%.

## 7) AVALIAÇÃO DO SERVIDOR

Dentre as questões de autoavaliação, os servidores desligados foram consultados quanto à sua condição de saúde, nos aspectos físico, emocional e financeiro, decorrentes da atividade laboral realizada no PJSC, e quanto ao trabalho por meio de questões sobre a motivação para realizar as atividades, o conhecimento do trabalho, a utilização de planejamento do setor, a satisfação com o volume de trabalho e a realização profissional do servidor. Foi solicitado que as respostas se referissem ao último ano de trabalho.

### 7.1) SAÚDE FÍSICA, EMOCIONAL E FINANCEIRA

Para estas questões, no tocante à saúde física, a ênfase se distribui entre “ótimo” (62%) e “bom” (35%) para os exonerados e predomina em “bom” (67%) para os

aposentados. De semelhante se dá em relação à saúde emocional, cuja avaliação se divide entre “ótimo” (50%) e “bom” (47%) para os exonerados e predomina em “bom” (55%) para os aposentados. Já em relação à saúde financeira, para ambos a avaliação recai com maior destaque em “bom” (65% para exonerados e 83% para aposentados).

Os percentuais de respostas, num comparativo entre os aspectos avaliados, para cada grupo de servidores são visualizados no gráfico a seguir:

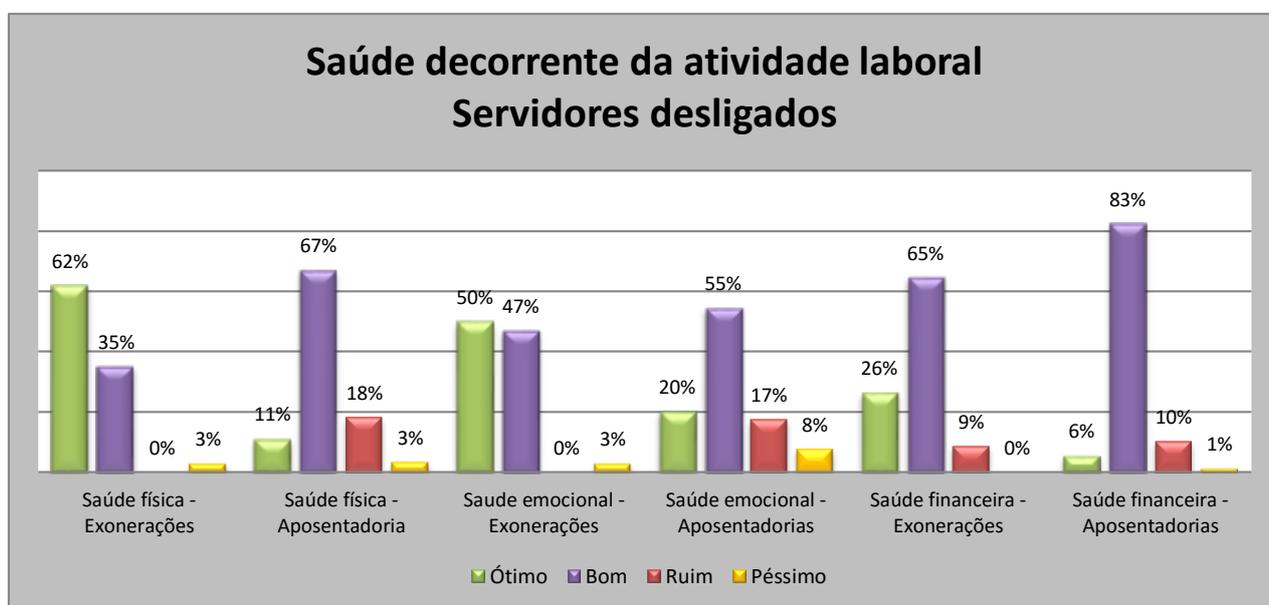


Gráfico 9: Saúde decorrente da atividade laboral  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Quando perguntados sobre o que procuraram fazer pela própria saúde durante o período de permanência no PJSC, os servidores desligados evidenciaram cuidados com saúde física, emocional e mental, com a busca de tratamentos e terapias convencionais e complementares, como se vê em alguns extratos transcritos a seguir:

*“Antes de adoecer em virtude de problemas no trabalho eu costumava praticar alguns esportes, tais como dança e caminhadas. Em decorrência da lesão em meu punho, adquirido no trabalho, tive que passar a fazer tratamentos com fisioterapeutas rotineiramente. Quando comecei a perceber os problemas emocionais, também em decorrência do trabalho, iniciei os tratamentos com psiquiatra e psicóloga, que sigo até hoje.”*

*“Cuidei da saúde física, praticando atividades físicas diárias (corridas/caminhadas, academia, pilates, cross fit). Tomo cuidados com a alimentação e também faço exames e consultas médicas periódicas.”*

*“Tratamento psiquiátrico, psicoterápico, cirúrgico, ósseo, etc.”*

*“Fiz análise e atividades físicas.”*

*“Tratamento psicológico e psiquiátrico, terapias alternativas, exercícios físicos.”*

*“Atividade física, principalmente em função de problemas cardíacos com duas intervenções para colocação de stents em 2015 e 2018.”*

*“Caminhadas, massagens, leituras, alimentação saudável, procurei manter-me em equilíbrio emocional, etc.”*

*“Exames de rotina todo ano.”*

*“Não levar serviço para a casa. Procurarei ter qualidade na alimentação. Dormir pelo menos 7 horas e cuidar da vida espiritual que para mim é muito importante.”*

*“Fotografia da natureza; viagens; pesca; praia; jogos virtuais para exercitar a mente.”*

*“Terapia, tratamentos médicos, dietas e apoio espiritual.”*

*“Utilizei os materiais ergonômicos fornecidos pelo TJ.”*

*“Exames periódicos, lazer com a família, busca espiritual.”*

*“Sempre procurei manter o corpo e mente saudáveis.”*

*“Fazer tudo sempre dentro dos meus limites.”*

*“Fiz atividades físicas regularmente, me alimentei corretamente dentro do possível e tentei dormir bem a noite e levei uma vida bem regrada.”*

*“Respeitando meus limites.”*

*“Tratamentos e mais tratamentos para uma possível vida útil das vistas prolongada.”*

*“Procurei todas as medidas possíveis, terapias alternativas, médico naturopatas.”*

*“05 minutos de alongamento por conta própria, quando possível, no cartório. Ginástica laboral.”*

*“Sempre procurei ter uma vida saudável praticando esportes, fiz parte da equipe de vôlei feminino da Comarca de Joinville. Praticante de yoga e meditação e também adepta de comida saudável e de outras terapias complementares como reik. Atualmente estou aprendendo a nadar.”*

*“Mantive tratamentos médicos. Nos últimos cinco anos ingressei no teletrabalho e adotei a regra de alguns intervalos durante a execução do trabalho.”*

*“Muito pouco em termos de saúde física. Saúde emocional: o trabalho voluntário que realizo a 17 anos.”*

*“Atividade física compreendendo: caminhadas, academia, fisioterapia, RPG, Quiropraxia, Acupuntura, entre outros.”*

*“Praticando atividades físicas e bastante cuidado com a alimentação; e meditação.”*

*“Atividade física regular, cuidados médicos e odontológicos, manutenção do peso.”*

*“Meditação, exercícios, aperfeiçoamento pessoal, emocional e espiritual.”*

*“Sempre procurei ter uma boa alimentação, boas horas de sono, algum entretenimento e, principalmente, uma atividade de serviços voluntário para ajudar outras pessoas.”*

*“Fiz Pilates, dança do ventre, caminhada. Consultas médicas e psicológicas. Lazer como viagens e saída com amigos e familiares.*

*“Alongamento, tratamentos alternativos, dançar.”*

*“Acompanhamento psicológico, psiquiátrico, atividades físicas e espirituais.”*

*“Atividades físicas, medicina preventiva e alternativa.”*

*“Busquei diversas alternativas para conciliar o trabalho com a vida pessoal, como horários diferenciados, depois a modalidade de teletrabalho.”*

*“Procurei manter boa convivência com os colegas de trabalho e fazer pausas regulares durante a jornada de trabalho.”*

*“Realizar intervalos intrajornadas com disciplina e pausas para descanso, inclusive com alongamentos corporais; incentivar um ambiente de trabalho saudável em termos físicos e emocionais.”*

## 7.2) ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

No aspecto motivação para realizar suas atividades, a avaliação dos servidores desligados predominou entre “ótimo” (para 47% dos exonerados 44% dos aposentados) e “bom” (para 39% dos exonerados 47% dos aposentados), conforme se observa abaixo:

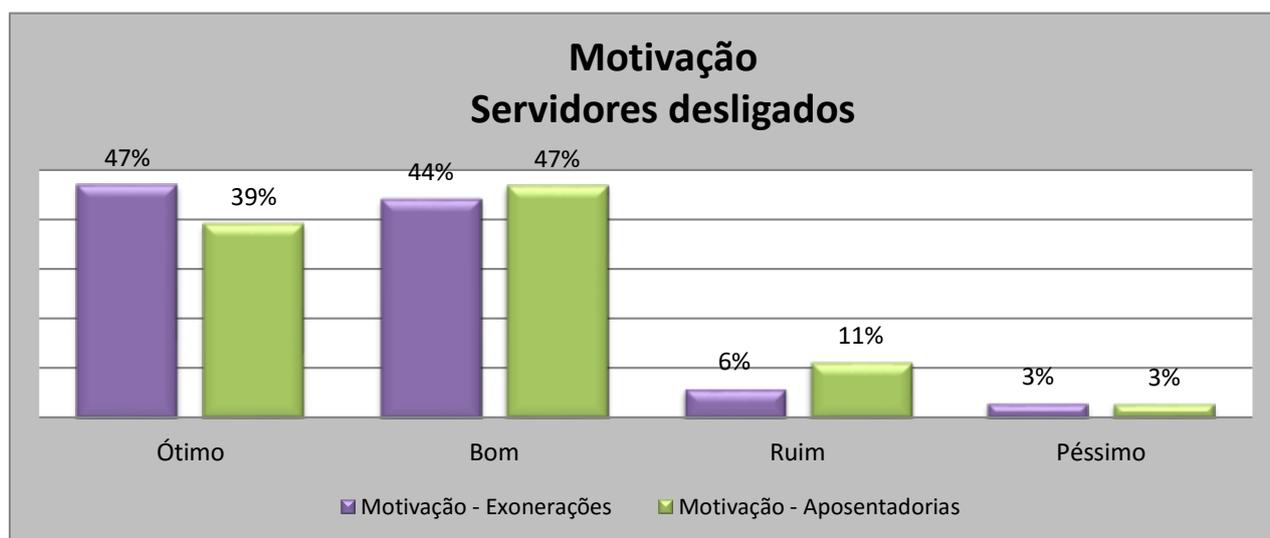


Gráfico 10: Motivação – Servidores desligados.

Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Quanto ao conhecimento do trabalho, há a predominância de conceitos “ótimo” e “bom”, que totalizam 100% das respostas dos servidores exonerados e 98% das

respostas dos servidores aposentados no período, conforme é possível calcular com os dados do gráfico a seguir:

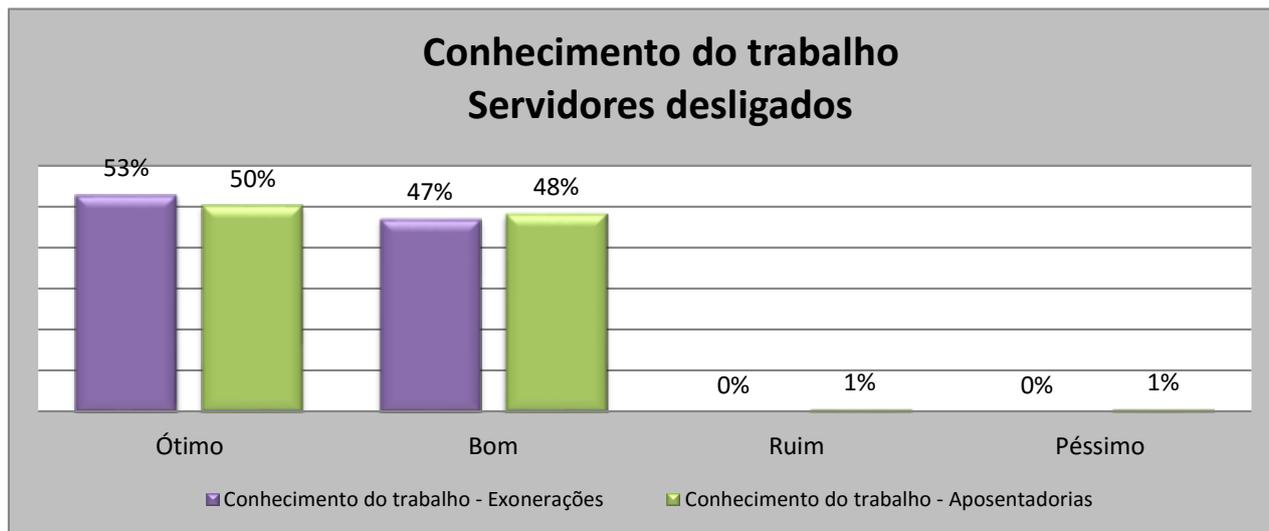


Gráfico 11: Conhecimento do trabalho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Na satisfação quanto ao volume de trabalho, identifica-se a predominância de “ótimo” e “bom” para 83% dos servidores exonerados e “bom” e “ruim” para 82% dos servidores aposentados, totalizando as respostas visualizadas no gráfico a seguir.

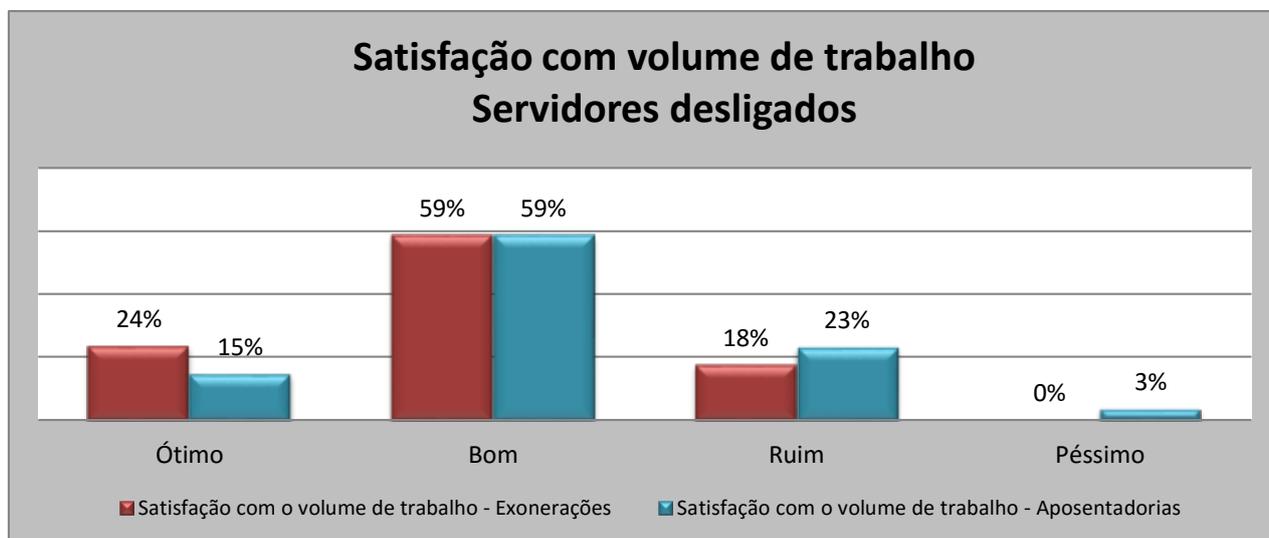


Gráfico 12: Satisfação com volume de trabalho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Por último, em relação à realização profissional os dados demonstram semelhança entre a avaliação dos servidores exonerados e dos aposentados. Para ambos predominaram as opções “ótimo” e “bom”, juntas somando 85% e 91%, respectivamente:



Gráfico 13: Realização profissional – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Em relação aos comentários qualitativos para as questões em que os servidores avaliaram as atividades desenvolvidas, a ênfase aponta para o relacionamento com a equipe, para o sentimento de cumprimento das atribuições e responsabilidades e para o atendimento da população, para a realização pessoal e profissional, e para os desafios vivenciados com os impactos da pandemia de Covid-19 no trabalho e com a chegada do *home office*:

*“Em realização ao profissional tive alguma dificuldade com os novos sistemas eletrônicos de trabalho.”*

*“Muito aprendizado diante das mudanças e satisfação.”*

*“O trabalho sempre foi uma coisa boa em minha vida.”*

*“Gosto de realizar as tarefas diárias.”*

*“Completa realização profissional, comprovado pelo amor, dedicação e zelo que obtive durante esses 35 anos.”*

*“Tudo foi muito bom, sempre dei o melhor de mim, aprendi muito com o trabalho que realizei no TJSC.”*

*“Muito trabalho sempre, mas saio com a sensação de dever cumprido.”*

*“Sempre tive presença nos horários de trabalho e me esforcei colaborando com os colegas nas atividades.”*

*“Quando se trabalha naquilo que se gosta, trabalhamos com motivação, com expectativas de ver o bom resultado daquilo que se faz. Nos meus 'quase' trinta anos como servidora do Poder Judiciário, adquiri um conhecimento muito bom acerca de todo o trabalho que desenvolvi tanto no cartório como no gabinete. Me sinto realizada profissionalmente.”*

*“Estou realizada com o que consegui durante todos estes anos de trabalho no TJSC, sempre procurando realizar um trabalho com qualidade, rapidez e eficiência para servir a administração, colegas e as pessoas externas. Bom salário.”*

*“Sempre procurei implementar novos projetos e ser proativo.”*

*“Trabalhei da melhor forma possível, dando o meu melhor até o último dia. Sensação de missão cumprida!”*

*“Gosto do trabalho que faço e tenho boa experiência na atividade desenvolvida.”*

*“Com os rendimentos e alguma economia, foi possível manter a minha família. O contato com as pessoas também elevou também alguma dignidade profissional.”*

*“Gostei de todas as atividades que exercia no Poder Judiciário. Sempre obtive retorno e estímulo a continuar. Gostei também da convivência com os demais servidores.”*

*“Foi um ano de novos desafios e mudanças internas.”*

*“Sinto-me realizada por finalizar esta etapa da vida na função e lotação a que me encontro.”*

*“Nos últimos dois anos, as funções que me foram atribuídas exigiam capacidade de aprender, de se inteirar de novos assuntos, ou seja, não teve monotonia.”*

*“O conhecimento acerca do trabalho podemos dizer que a cada dia um novo aprendizado.”*

*“O último ano trouxe novos desafios e conhecimentos, principalmente no último semestre com a troca de gestão, tanto no Tribunal quanto na Diretoria; foi um ano de crescimento, aprendizagem e expectativas.”*

*“Trabalhei com dedicação, comprometimento e lealdade. Sinto-me satisfeita.”*

*“Apesar do stress gerado pela atividade em si, o trabalho é gratificante.”*

*“Saio do judiciário satisfeita profissionalmente.”*

*“Sempre procurei realizar meu trabalho da melhor maneira possível, dentro de minhas possibilidades e conhecimentos, tentando cumprir as ordens dentro dos limites legais, respeitando o nome da instituição, os colegas e a comunidade em geral. Entretanto, como a pergunta específica quanto às atividades desenvolvidas no último ano, é preciso mencionar que os últimos meses estão sendo atípicos devido à pandemia mundial do Covid-19, que tem causado grandes mudanças para todos, com reflexos em todas as áreas, inclusive no desempenho de nossas funções.”*

*“Muito aprendizado e novas experiências vividas, muito legal.”*

*“Período de aprendizagem e crescimento pessoal.”*

*“Sempre estive muito motivada e realizada com meu trabalho.”*

*“Eu sou uma pessoa que sempre amei o meu trabalho; foi muito importante na minha vida. Foram muitos desafios.”*

*“Trabalho no que gosto. Sou formado em Ciências Contábeis e exerço a profissão. Tudo a ver com o conhecimento e a atividade exercida.”*

*“Vivemos neste último ano, um momento atípico por conta da pandemia. Estou em home office desde março, mas conseguindo realizar todas as atividades que são de minha responsabilidade.”*

*“Sempre gostei do que fiz. Tive certa dificuldade na transição dos processos físicos para virtuais, principalmente na área da informática durante a pandemia em home office.”*

*“Completamente realizada e feliz, mesmo com os percalços das entrelinhas.”*

*“Como troquei a minha lotação após 19 anos, encontrei uma motivação para a continuidade na caminhada do meu trabalho. Foi providencial a mudança. Fez-me chegar a este momento com um olhar semelhante ao aquele que tinha quando ingressei no Poder Judiciário. Quanto ao meu conceito “ruim” relacionado ao item de satisfação com o volume de trabalho está relacionado à ansiedade resultante na busca do querer concretizar alguns objetivos, que por vezes se tornam inatingíveis pelo grande volume de trabalho apresentado.”*

*“Foi um aprendizado excelente no Judiciário. Uma etapa de vida muito proveitosa.”*

*“Colegas de trabalho com grande espírito de equipe.”*

*“Até o início deste ano, as atividades laborais transcorriam com certa normalidade apesar do volume de trabalho serem excessivos para alguns funcionários, o que ocasionou estresses, que, para amenizá-los, seriam necessários mais servidores engajados com a dinâmica própria do cartório. Além disso, com a inesperada ocorrência pandêmica, houveram mudanças drásticas no sistema operacional, tornando obrigatório o home office em decorrência de grupos de risco vulneráveis à doença que se espalha, ao qual me enquadro...O serviço público foi muito significativo para mim, aprendi muitas coisas, tive oportunidade de me graduar em curso superior, graças à bolsa de estudos propiciada pelo Tribunal de Justiça. Enfim, com esse trabalho, passei grande parte da minha existência, angariei ótimas amizades, por meio do trabalho de equipe, adotado por quase todos os servidores, sem contar o prazer de treinar inúmeros estagiários que passaram por este Cartório, que por sua vez também muito me ensinaram. Por tudo sou grata.”*

*“Tive sempre que precisei de ajuda para realizar minhas tarefas ajuda tanto do cartório como do pessoal de gabinete. Conhecimento procurei sempre fazer os cursos de aperfeiçoamento. Normal. Diante do que eu sabia que iria fazer saio satisfeita.”*

*“O ano de 2020 foi um ano cheio de desafios, de enfrentamento de uma pandemia mundial, realizando o trabalho de forma remota. O contato com a equipe de trabalho foi por meio de aplicativo de mensagens e vídeo chamada, para resguardar a saúde e proteção contra o coronavírus. Foi um ano atípico, porém o trabalho foi executado sem grandes intercorrências.”*

*“O período em que fiquei vinculada ao TJSC foi de grande aprendizado e crescimento profissional e pessoal. Convivi com ótimos colegas e a equipe de trabalho era muito coesa.”*

*“Trabalho era ótimo, apenas estou saindo para um cargo de nível superior.”*

*“Gostei muito de ter trabalhado no Poder Judiciário Catarinense e contribuir para o bom serviço prestado à população. Ambiente de trabalho bom, colegas solícitos.”*

*“Trabalho em home office no último ano, inteiramente satisfatório.”*

*“Minha experiência foi muito satisfatória e que agregou muito na minha vida.”*

*“Foi uma ótima experiência profissional, conhecer novas pessoas, encontrar novos conhecimentos e novos desafios.”*

*“Dentre todos os trabalhos realizados em minhas experiências profissionais, este atual foi o que mais me motivou. O espírito de equipe e coordenação dos colegas, a compreensão e empatia de meu gestor, a energia dos colegas, o propósito em ser servidora pública e a boa estrutura de trabalho foram os motivadores prevalentes nessa jornada.”*

*“Eu não fui alocado numa atividade que tivesse relação com a descrição do cargo de analista administrativo no edital do concurso público em que fui aprovado. Minhas atribuições não guardaram afinidade com minha qualificação profissional. Entretanto, minha chefia e meus colegas foram muito cooperativos para que eu pudesse exercer bem as tarefas de mim exigidas. E o clima no setor é muito bom.”*

Já os descontentamentos recaem especialmente no tocante à desvalorização profissional e financeira, excesso de volume de trabalho e falta de servidores:

*“Sempre fui apaixonada pelo trabalho e função que exerço, mas deveríamos receber mais motivação com reconhecimento, respeito e consideração.”*

*“Transtornos enfrentados com os novos sistemas implantados e por vezes poucos servidores, acabam por desmotivar um pouco...”*

*“O funcionalismo público, em si, acaba por engessar seus trabalhadores, não possibilitando o desenvolvimento de seu aprendizado e habilidades adquiridas ao longo da vida, trabalho e estudos.”*

*“Nesses últimos cinco anos me senti motivada e satisfeita com o meu trabalho, porém, o reconhecimento e valorização de todos esses anos de Judiciário veio praticamente junto com a aposentadoria.”*

*“Fui feliz e me dediquei muito para aperfeiçoamento, mas penso que poderia ser mais valorizado, é um pouco frustrante.”*

*“O Trabalho na área de TI é bastante estressante e demanda muita dedicação por parte dos que nela atuam. Precisaria de um maior reconhecimento da parte do TJSC, principalmente da área financeira.”*

*“Nos últimos anos houve aumento da demanda e a complexidade dos casos, o que exigiu esforço e dedicação maior para realizar os atendimentos, gerando stress e possível adoecimento.”*

*“Era feliz no desempenho de minhas atividades, mas para desempenhar o que mais eu gostava, tinha excesso de trabalho, colaborando com minha antiga função.”*

*“Sempre me senti realizada profissionalmente, porém o excesso de trabalho ocasiona um desgaste físico e emocional.”*

*“Só não houve mais realização profissional pois apesar de o TJ fornecer bolsas de estudo não temos valorização quanto ao tempo de serviço. Eu por exemplo, apesar de dois níveis superior estagnei na última letra e os 20% que tenho direito pelo curso de direito fica imperceptível. Nesse sentido, fica inviável a continuação numa ‘carreira’ em que estou estagnada e sem perspectiva de mudança.”*

*“Trabalho num setor que não somos valorizado pelo TJSC, a Contadoria é um setor que passa dos processos do fórum, os funcionários todos deveriam receber gratificação e o Contador deveria ser cargo de nível superior.”*

*“Gostaria de ter recebido mais oportunidade de crescimento dentro da Instituição.”*

*“As constantes mudanças de sistemas de trabalho e a falta de treinamento adequado, acabam interferindo na motivação e produtividade”*

*“A atividade de Oficial de Justiça, normalmente é desgastante, lidando com situações desagradáveis, e algumas vezes altamente estressantes. Ultimamente, o volume de trabalho tem aumentado muito. É um exercício diário, buscar motivação e força para cumprimento do dever.”*

*“Com a virtualização processual tudo passou a andar mais rápido, porém, não temos servidores suficientes para cobrir a demanda e retribuir com a celeridade esperada. No meu caso, uma Contadora, uma servidora e um estagiário devem atender, no todo ou em parte, SAJ e Eproc, as mais de 20 comarcas que compõem a DTR Bancária.”*

A avaliação qualitativa traduz, ainda, algumas opiniões sobre o modo como o trabalho era organizado e distribuído e aponta para a reduzida força de trabalho:

*“Durante grande parte dos últimos anos, trabalhamos em ritmo desumano, em razão da falta de funcionários. Houve períodos nos quais havia simplesmente um único funcionário, que era chefe de cartório. Uma situação muito difícil!”*

*“Mesmo decorrido trinta anos de serviço, não perdi a motivação, porque realmente gosto de trabalhar, entretanto, senti o peso nos últimos tempos, diante da grande demanda existente num cartório criminal, com falta de força humana disponível. Grande volume de trabalho e poucos servidores.”*

*“Nos últimos tempos a comarca vem sofrendo com a falta de pessoal e o crescimento populacional o que reflete num acúmulo de trabalho.”*

*“Muito volume de mandados e poucos Oficiais.”*

## **8) AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

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

### **8.1) ESTRUTURA FÍSICA**

Conforme se verifica no gráfico a seguir, a estrutura física, contemplando equipamentos e recursos materiais, sistemas informatizados e ambiente físico de trabalho, foi avaliada como “bom” pela maioria dos servidores que saíram em 2020.

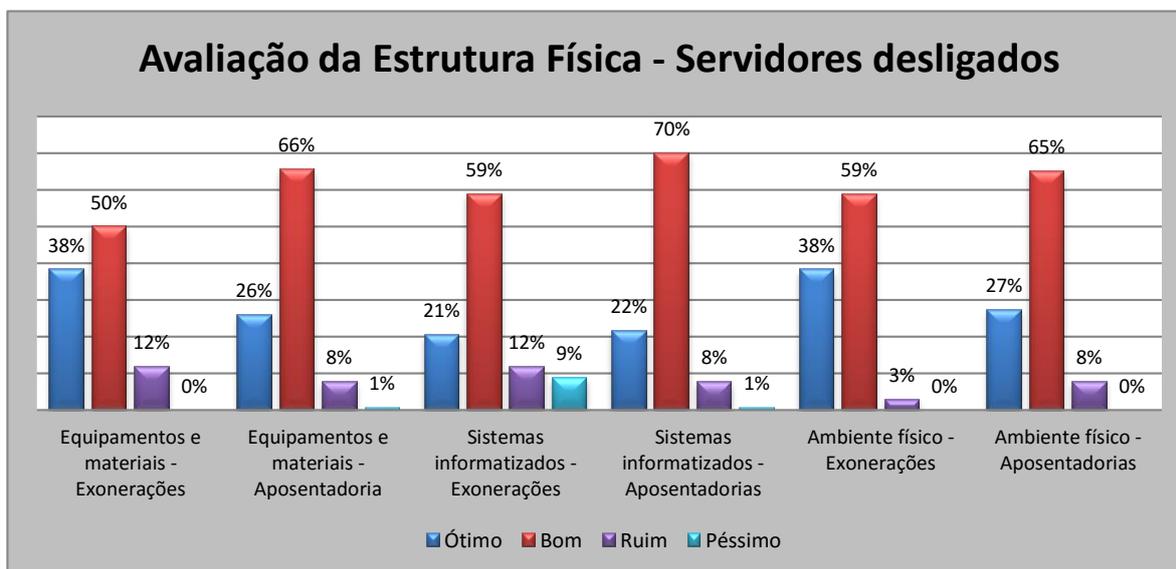


Gráfico 14: Avaliação da Estrutura Física – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

A seguir alguns comentários relativos a aspectos dos pontos avaliados:

*“A Instituição possui boa estrutura física. O sistema também é bom, apesar de apresentar alguns problemas. Entretanto, essa deficiência deve ser superada com a implementação do novo sistema.”*

*“Tudo funcionando de acordo com as nossas necessidades.”*

*“O ambiente de trabalho e colegas são bons, porém os equipamentos poderiam ser mais modernos para agilizar ainda mais os trabalhos.”*

*“Com a equipe cada vez mais reduzida nos cartórios há necessidade de se melhorar o ambiente físico com um novo ‘layout’ e mesas e cadeiras ergonômicas.”*

*“Nossa vara é fisicamente separada do Fórum principal, o que ajuda muito as relações interpessoais do ambiente de trabalho. Somos uma família. Quanto aos equipamentos e sistemas, penso estarem adequados as necessidades. Sou TSI e não vejo tantos problemas em relação a isso.”*

*“Considerando que me encontrava em teletrabalho neste último ano de serviço, todo o equipamento (computador), manutenção, acesso (internet), energia elétrica, materiais de trabalho e controle e infraestrutura foram fornecidos por mim, conforme os padrões estabelecidos para a modalidade de trabalho. Todavia, ao longo do período em que trabalhei no Judiciário sempre considerei a infraestrutura boa e adequada às atividades realizadas.”*

*“Em relação ao equipamentos foi bom, em relação ao sistema eletrônico, sempre tivemos problemas com a lentidão e a inconsistência.”*

*“Prédio velho, sem reforma, mofo sem segurança.”*

*“Sempre existem carências mas o importante que haja perspectiva de melhorias.”*

*“Melhorou muito em comparação com anos anteriores, mas ainda há déficit de equipamentos para atender as necessidades do servidor para o cumprimento de suas rotinas.”*

*“A construção do novo prédio da sede da Comarca demorou muito a se concretizar. Gostaria de ter tido a oportunidade de trabalhar na nossa nova sede.”*

*“Ambiente limpo, espaço módico, mas suficiente. Apenas alguma dificuldade para estacionamento de veículo.”*

*“A sobrecarga de trabalho e interferências externas, muitas vezes acabam por tirar a qualidade do trabalho; seja por interferências no sistema de informática, seja por diversos outros fatores.”*

*“As condições de trabalho são boas, porém o sistema/programas (internet) usado, apresenta muitas falhas de conexão, falhas de transmissão, gerando desconforto e atraso e estresse.”*

*“Espaço físico bom, nem sempre com equipamentos suficientes em alguns horários, mas com organização e respeito entre o grupo.”*

*“Os computadores são bons e o sistema eproc ajudou bastante.”*

*“É preciso melhorar a questão do conforto térmico nos prédios (muito frio no inverno e muito quente no verão).”*

*“O prédio por ser antigo não apresenta estrutura ideal para a parte de fiações dos computadores e acaba por não ter uma boa aparência.”*

## 8.2) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Os servidores que se desligaram em 2020 avaliaram o relacionamento com os colegas de trabalho, com o seu superior imediato e com as demais chefias, quesitos que, majoritariamente, receberam a avaliação “ótimo”:

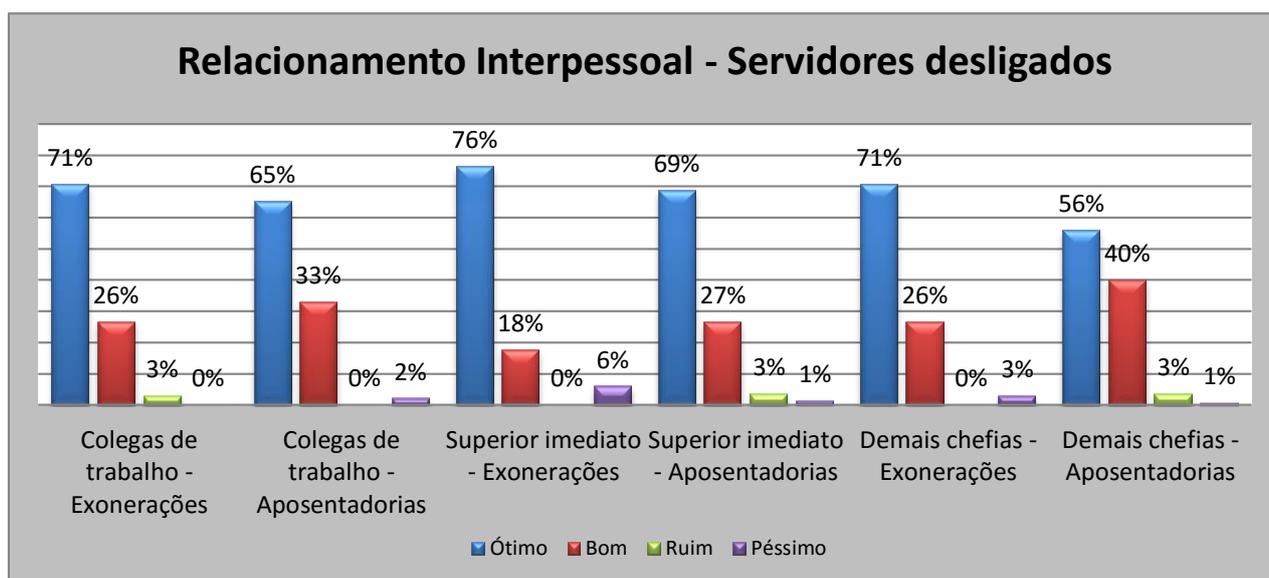


Gráfico 15: Avaliação do Relacionamento Interpessoal – Servidores desligados.

Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

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

*“Todos os servidores foram muito receptivos e atenciosos.”*

*“Chefe super atencioso e ambiente de trabalho agradável.”*

*“Minha chefe e meus colegas sempre foram cooperativos e muito educados, fazendo com que o clima de trabalho e a produtividade do setor fossem bastante satisfatórios.”*

*“Relação extremamente positiva com toda equipe de trabalho, com muito diálogo e apoio.”*

*“Meu gestor sempre se mostrou aberto a novas ideias, ao debate e compreensivo com as intercorrências profissionais ou pessoais. Os colegas também se mostraram sempre com muita iniciativa para ajudar nos trabalhos alheios e propor soluções em conjunto.”*

*“Sempre procuramos ter bom relacionamento, respeitando a individualidade de cada um.”*

*“Relacionamento positivo influencia diretamente no rendimento do trabalho.”*

*“Sempre procurei ter um bom relacionamento com a Chefia, colegas, procurando tratar bem e com cordialidade para um bom convívio com todos.”*

*“Acerca do relacionamento com a equipe de trabalho, por ser uma Comarca pequena, nunca tivemos dificuldades de entendimento com os demais servidores da atuantes no mesmo fórum. O mesmo, diga-se da chefia, em geral. Sempre tivemos a felicidade de ter ótimos juízes, muito humanos e compreensivos, mantendo um constante clima de diálogo e negociação, o que fez com que a Comarca como um todo sempre foi vista como modelo de celeridade no andamento dos processos. Este último quesito, no entanto, se quebrou nos últimos dois anos com a implantação da Unidade Regional de Direito Bancário, quando passaram a tramitar mais de 10 mil feitos de cunho bancário.”*

*“Todos muitos solícitos e amáveis e competentes.”*

*“Durante meu trabalho procurei manter bom relacionamento com todos e resolver qualquer pendência existente.”*

*“Excelente ambiente de trabalho. Os colegas (amigos queridos, na verdade) sempre demonstraram espírito de colaboração e de confiança. As chefias atenciosas, solícitas e assertivas.”*

*“Meu chefe é uma pessoa humana, sabe compreender seus subordinados.”*

*“Uma equipe e chefia que dá oportunidade de crescer no ambiente, tive um bom relacionamento e aprendizado.”*

*“Quero deixar registrada toda a minha gratidão pela equipe da 3ª Vara Cível da Comarca de Araranguá (Gabinete e Cartório). Encontrei um ambiente de trabalho sadio, respeitoso, focado nos objetivos, comprometido com as funções e forte na união. Sinto-me muito feliz em finalizar as minhas atividades no Poder Judiciário com essa Equipe.”*

*“O relacionamento interpessoal foi sempre amistoso e produtivo, visando o crescimento de todos profissionalmente.”*

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 “péssimo” ou “ruim”, os quais evidenciam que a ausência dessas características prejudica a qualidade das relações no ambiente de trabalho:

*“Chefias despreparadas para entender os problemas dos seus subordinados.”*

*“Infelizmente, é algo que me dói demais escrever/falar/comentar, pois as mágoas são muito latentes. Inclusive, preencher este formulário, para mim, está sendo um martírio. Sempre fui muito sociável, empática e parceira com relação aos meus colegas de trabalho. Sinto-me extremamente injustiçada. Pessoas que sempre considerei muito, trataram-me com desrespeito e menosprezo.”*

### 8.3) GESTÃO DA UNIDADE DE TRABALHO

As questões relacionadas à gestão da unidade de trabalho respondidas pelos servidores que se desligaram no ano de 2020 trataram sobre o procedimento de avaliação de desempenho, as orientações recebidas pelo gestor acerca do trabalho, o acompanhamento do gestor em relação aos resultados do trabalho, a atitude do gestor em relação ao acolhimento e integração de novos servidores na equipe, o planejamento do trabalho no setor, o número de colaboradores para o desempenho das tarefas e a adoção das medidas de sustentabilidade disponibilizadas.

Em relação à Avaliação de Desempenho, verifica-se o predomínio dos conceitos “ótimo” e “bom” para 94% dos servidores exonerados e para 92% dos aposentados.

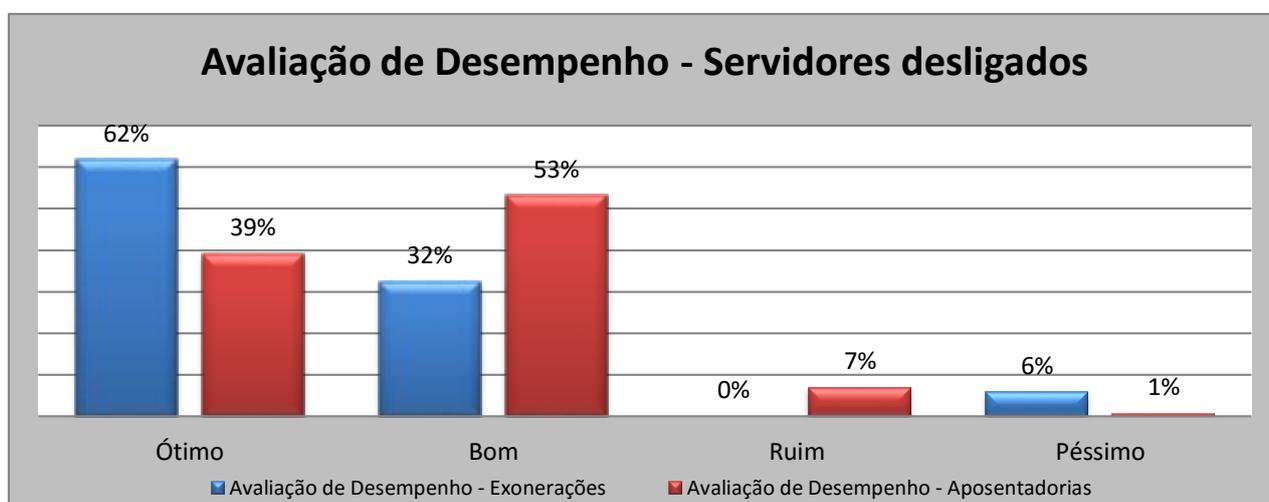


Gráfico 16: Avaliação da Avaliação de Desempenho – Servidores desligados.

Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Numa análise complementar, relacionada ao processo de avaliação do desempenho, duas questões na entrevista dos egressos trouxeram dados sobre as orientações recebidas pelo gestor acerca do trabalho e acompanhamento dos resultados de trabalho pelo gestor. Da observação do gráfico abaixo, é possível perceber que há um equilíbrio entre as avaliações dos dois fatores, tanto para os exonerados quanto para os aposentados. Considerando as orientações recebidas pelo gestor, 68% dos exonerados consideraram “ótimo”, ao passo que 65% dos servidores deste mesmo grupo selecionou essa mesma qualidade para o acompanhamento dos resultados. Já para os aposentados, a predominância das respostas definiu a qualidade “bom” para as orientações recebidas pelo gestor por parte de 48% dos servidores, enquanto que 50% considerou “bom” para o acompanhamento dos resultados do trabalho.

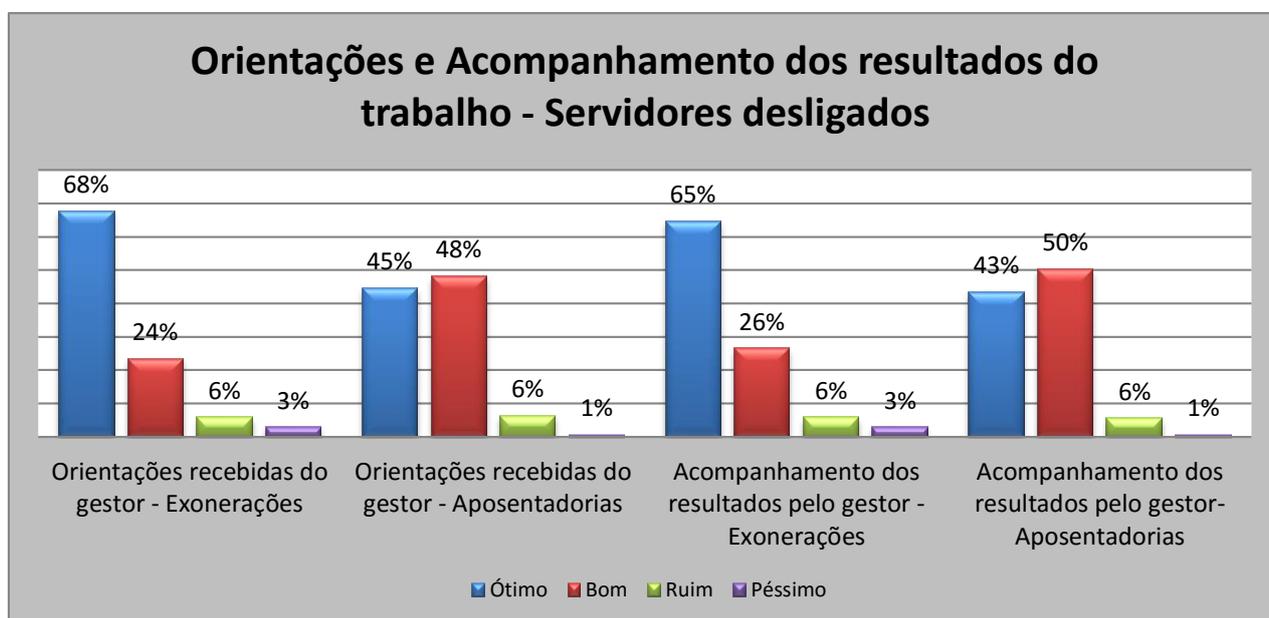


Gráfico 17: Avaliação das Orientações e Acompanhamento dos resultados do trabalho – Servidores desligados. Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Quanto à atitude do gestor em relação ao acolhimento e integração de novos servidores na equipe, a percepção se diferencia para servidores exonerados e aposentados, sendo que os primeiros predominaram em 71% na opção “ótimo” e os últimos se dividiram entre 50% “ótimo” e “43% “bom”.

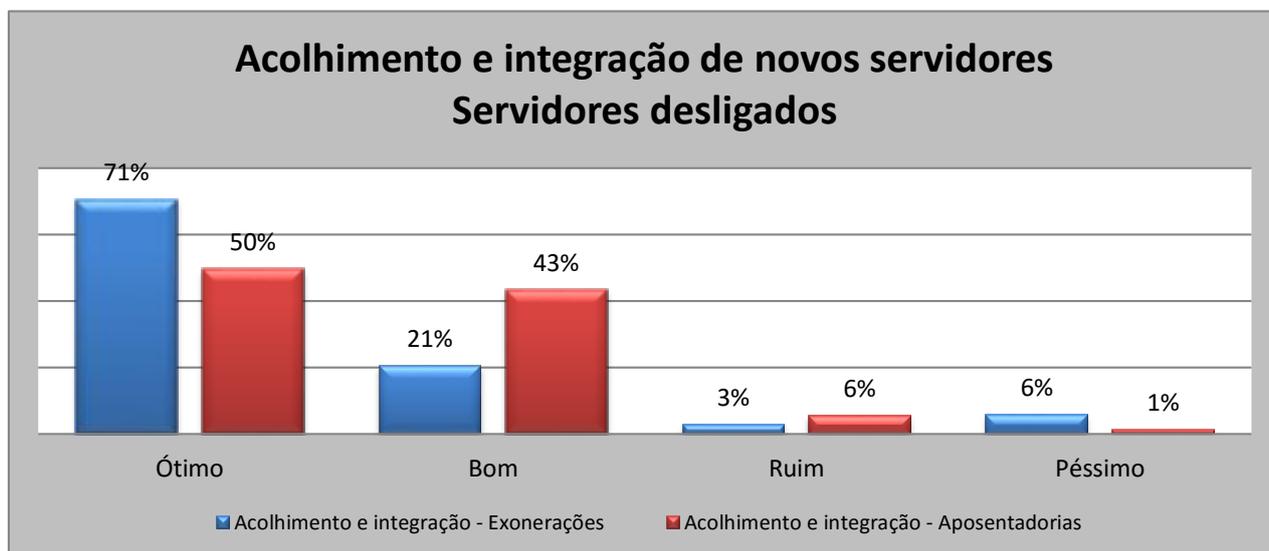


Gráfico 18: Acolhimento e integração de novos servidores – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Em relação ao planejamento do trabalho, a maior quantidade de respostas está em “ótimo” e “bom”, totalizando 91% dos servidores exonerados e de 96% dos aposentados:

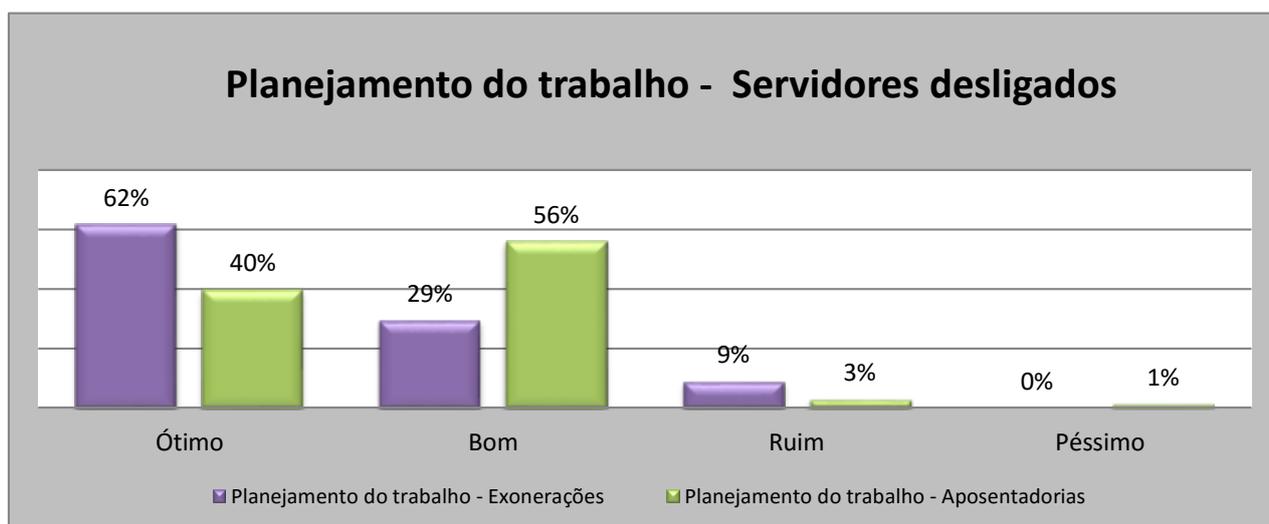


Gráfico 19: Avaliação do Planejamento do trabalho – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Quanto ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas, a avaliação tanto dos servidores exonerados quanto aposentados predominou com a qualidade

“bom”, demonstrando 47% e 53%, respectivamente. Porém, uma expressiva quantidade se divide entre as qualidades “ótimo” e “ruim”, como se observa a seguir:

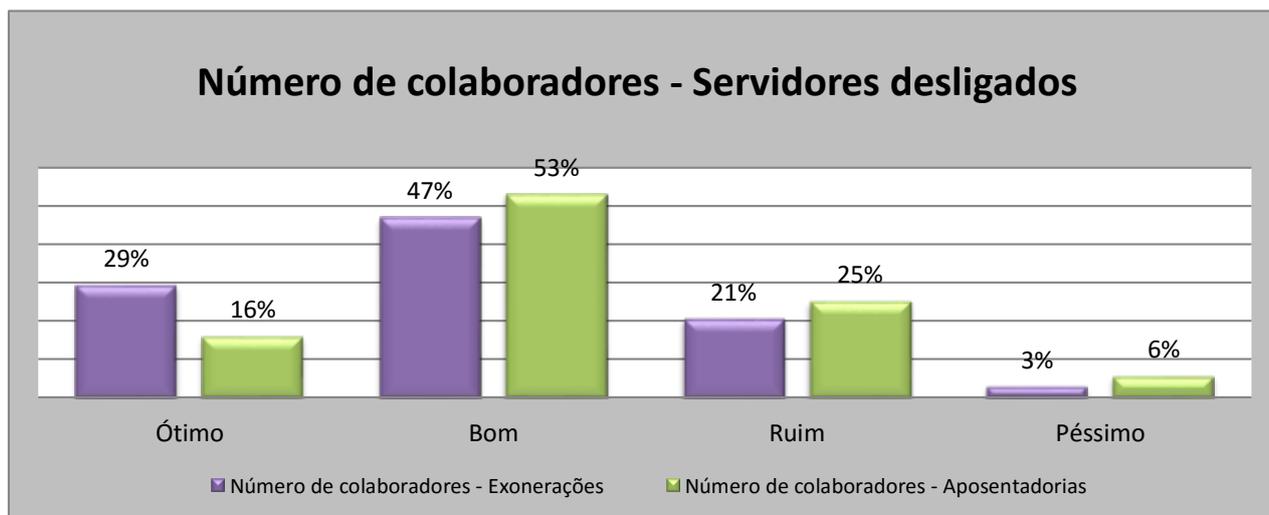


Gráfico 20: Avaliação do número de colaboradores para desempenho das tarefas – Servidores desligados. Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

A última questão deste bloco, referente à adoção das medidas de sustentabilidade disponibilizadas, demonstra no gráfico seguinte, que a percepção é aproximada entre os exonerados e os aposentados. Somando-se as opções “ótimo” e “bom”, os primeiros totalizam 94% e os últimos, 93%.

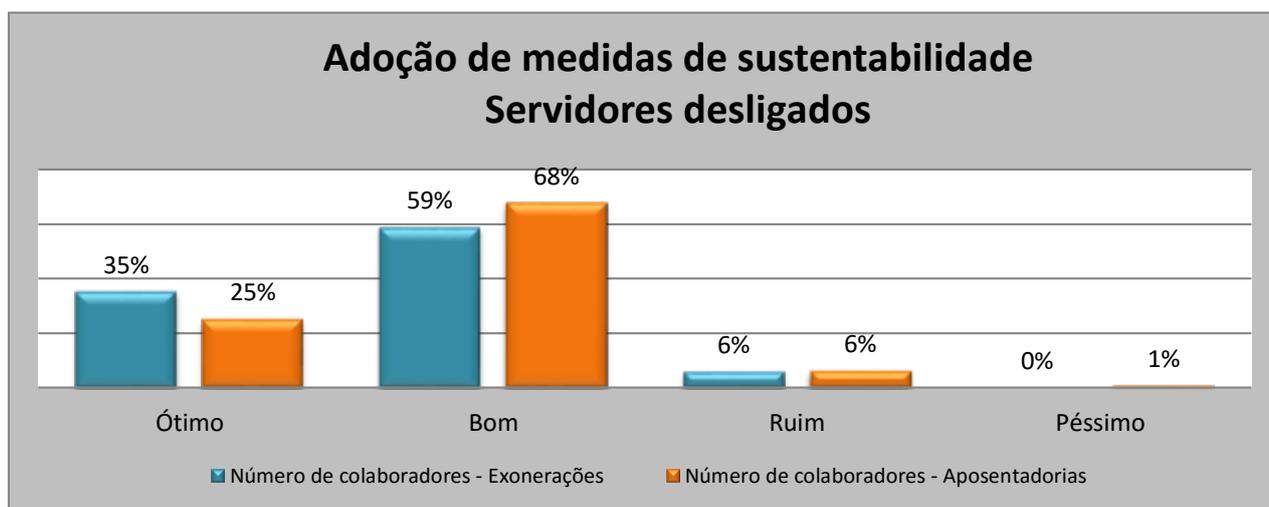


Gráfico 21: Avaliação da adoção de medidas de sustentabilidade – Servidores desligados. Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Dos comentários relativos a este bloco de questões extraímos:

*“A gestão na minha lotação é muito boa, o que faz com que o trabalho seja desenvolvido de maneira célere e correta.”*

*“Com a implantação do Eproc o trabalho foi diminuindo muito. Hoje somos muitos servidores com um fluxo bem menor de trabalho se for comparado por outras épocas.”*

*“Na questão do número de colaboradores, acredito que é geral no PJSC a falta de servidores. No caso da Diretoria de Saúde faltam enfermeiros, Psicólogas e Assistentes Sociais.”*

*“Volume excessivo de processos e a escassez de recursos humanos prejudica o andamento normal dos feitos.”*

*“Ao avançar com a tecnologia, está cumprindo o seu dever para com o meio ambiente e a sociedade.”*

*“Planejamento adequado para o melhor andamento dos trabalhos.”*

*“Nossa secretária sempre atenciosa, transmite tranquilidade e todo o suporte necessário para execução dos trabalhos.”*

*“Acredito que a falta de reuniões para expor alguns pontos a serem melhorados no trabalho e até mesmo algumas indisposições entre colegas, foi/é um ponto a ser melhorado.”*

*“Mais colaboradores, para poder suprir/resolver com excelência as exigências das pessoas que buscam as soluções dos conflitos.”*

*“Chefia altamente competente e dinâmica.”*

*“Com muita sinceridade, as avaliações, embora as veja como necessárias e sejam uma bateria de questões tecnicamente muito bem elaboradas, sentia as avaliações periódicas realizadas como um mero cumprir de obrigação. Na verdade, poucas são as pessoas que gostam de se auto avaliar! Eu não gosto e sentia que nenhum colega apreciava se atribuir uma NOTA. As avaliações, penso, deveriam ser realizadas coletivamente, numa mesa redonda, com a presença da chefia, olho no olho, com estabelecimento de metas e avaliação dos resultados, discutindo concretamente situação por situação e buscando formas de solução às situações, em parceria, com o comprometimento das equipes.”*

*“Eu acho que todos devem ser avaliados, inclusive os superiores.”*

*“Atenção e planejamento dos gestores foram ótimos, sempre dando respaldo na realização do serviço.”*

*“Ressalto aqui a forma em que é realizada a avaliação de desempenho, resumo como um simples preenchimento de formulário obrigatório que não atinge nenhum fim específico.”*

*“As avaliações de desempenho após a última ‘letra’ da carreira, perdem o objetivo. Os cursos de aperfeiçoamento seguem o mesmo caminho.”*

*“Precisamos melhorar mais em relação aos programas de sustentabilidade pois o que existe não é adequado para todas as comarcas.”*

*“Poderia haver uma comunicação mais direta entre a Gestão Socioambiental e os demais setores em todo o Judiciário.”*

*“Havia um bom entrosamento entre os colegas e destes com as chefias, de modo que a realização das tarefas fluía com bastante eficiência.”*

*“O desempenho das funções dos oficiais de justiça difere dos demais setores da instituição. A orientação recebida é a contida na Lei e nos mandados. O acompanhamento dos trabalhos é realizado a nível de certidões que vão direto para o processo. Ainda assim, assinalei a opção ‘bom’, pois quando precisei solicitar maiores orientações para o cumprimento de determinadas ordens, sempre obtive uma resposta dos magistrados, às vezes pessoalmente, mas em geral, de forma escrita. Cada oficial faz seu próprio planejamento de trabalho, mas há cobrança de prazos. Por isso, acredito que posso considerar o planejamento como ‘bom’.”*

*“Muito significativo o trabalho que o TJ desenvolve em medidas de sustentabilidade.”*

*“Ausência de feedback entre a direção e o servidor.”*

*“O TJSC deveria procurar agilizar mais a reposição dos servidores que saem da Comarca por qualquer motivo.”*

*“Trabalhamos em equipe, discutimos todos os dias o que acontece no setor e juntos chegamos a uma solução.”*

*“Relativo ao Serviço Social entendo que seria necessário ter mais profissional, pois nas férias ou licenças legais não contamos com substituição, o que leva ao acúmulo de trabalho.”*

*“Algumas destas avaliações ficam prejudicadas, pois o Oficial de Justiça trabalha praticamente sozinho no ambiente externo e tem pouco contato com os demais colegas.”*

*“Todo conjunto trabalhou sempre para o bom andamento do serviço como também de convivência.”*

*“Nos locais onde trabalhei sempre houve falta de funcionários, e o preenchimento das vagas era lento.”*

*“Devido à grande rotatividade de funcionários o serviço muitas vezes ficou prejudicado.”*

*“Seria ideal uma maior abertura no que se refere à comunicação com o gabinete.”*

*“Colegas profissionais com vontade de fazer o melhor.”*

*“Os processos de trabalho podem ser modernizados, mas são bons.”*

*“Acho que, em razão do grande número de processos, há pouco tempo para o gestor realizar suas atividade de fiscalização, avaliação e programação dos trabalhos.”*

*“Creio que as práticas em gabinete podem ser mais sustentáveis, como a redução das impressões e material de expediente sem necessidade.”*

*“O trabalho na vara era muito organizado, o que permitia uma fluidez muito grande das atividades.”*

*“Creio que algumas medidas relacionadas à sustentabilidade podem ser aprimoradas, como por exemplo, a questão do fornecimento de garrafas plásticas de água sem gás e com gás (500ml). Acredito que apenas as bombonas, juntamente com as canecas anteriormente fornecidas ou com copos do próprio servidor, atenderiam suficientemente o consumo de água, evitando a produção de lixo em plástico. Também acredito que a pandemia trouxe à tona outra questão importante: o uso mais consciente/racional de papel e de impressões. Muitos dos processos funcionam plenamente nos meios digitais, no entanto percebo que muitos setores ainda são resistentes a esse novo modelo e acabam por imprimir diversos documentos sem necessidade. Creio que uma campanha de conscientização ou um reforço nas comunicações já divulgadas seria bastante pertinente.”*

#### 8.4) DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES

Em relação ao desenvolvimento e valorização dos servidores, os que se desligaram em 2020 responderam questões sobre as oportunidades de capacitação e treinamentos, as oportunidades de crescimento e progressão, a remuneração recebida, os benefícios recebidos, o plano de saúde oferecido, e as ações preventivas de saúde.

Quando perguntados se as oportunidades de capacitação e treinamentos foram valorizadas e se contribuíram para o desempenho funcional, a resposta predominante foi “algumas vezes”, tanto para exonerados, quanto para aposentados, representando 50% em ambos, conforme ilustra o gráfico a seguir:

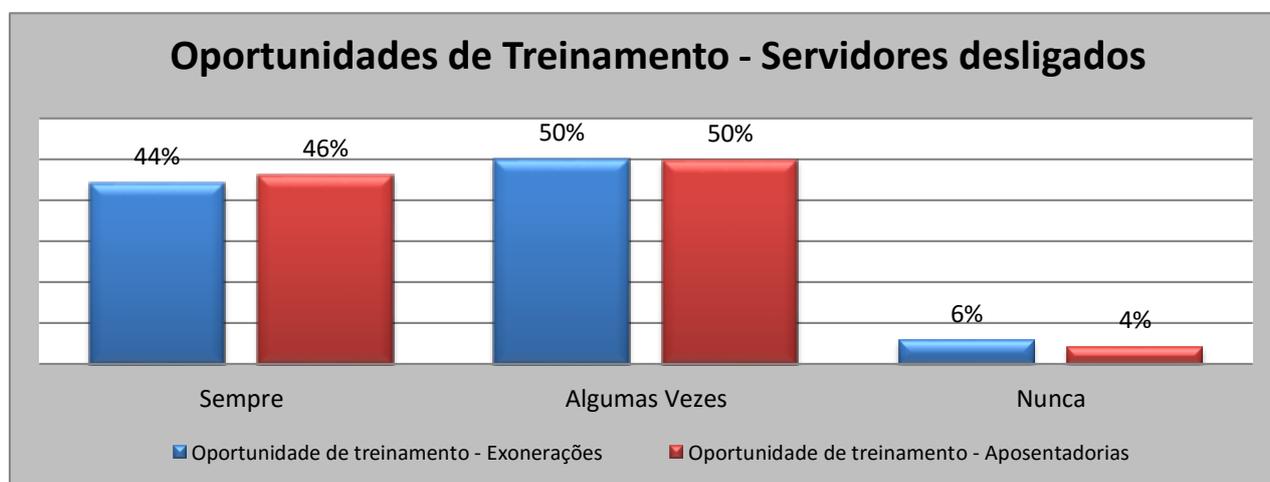


Gráfico 22: Avaliação das oportunidades de treinamento – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Em relação às oportunidades de crescimento e progressão foi perguntado se estas expressaram reconhecimento ao potencial profissional. A predominância da resposta “algumas vezes” foi escolhida por 62% dos que se exoneraram e 51% dos que se aposentaram em 2020:

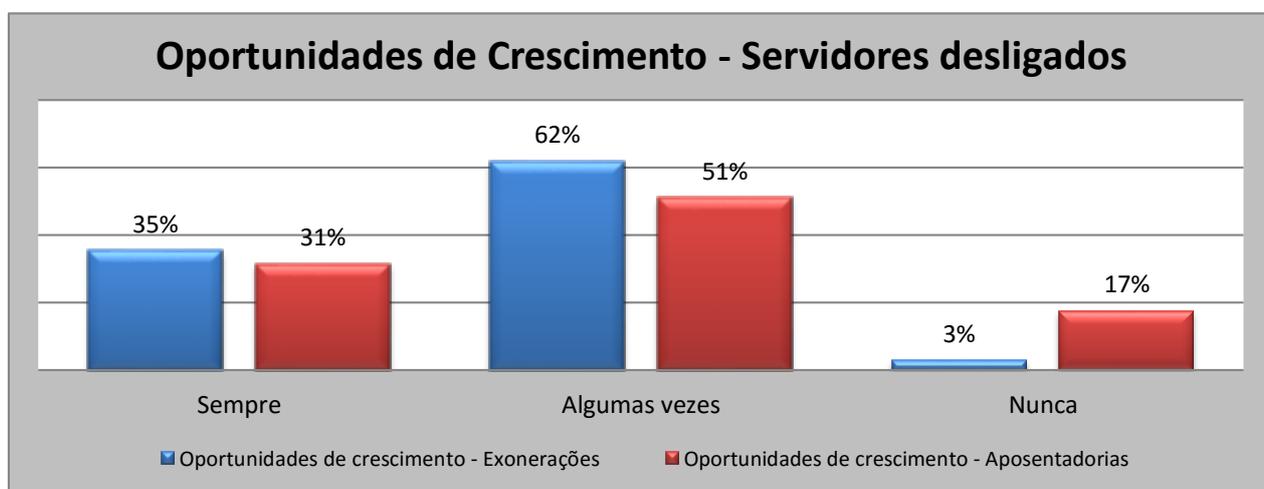


Gráfico 23: Avaliação das oportunidades de crescimento – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

O gráfico a seguir apresenta a opinião dos servidores em relação à remuneração, avaliada como “bom”, segundo 82% dos servidores exonerados e 75% dos aposentados:

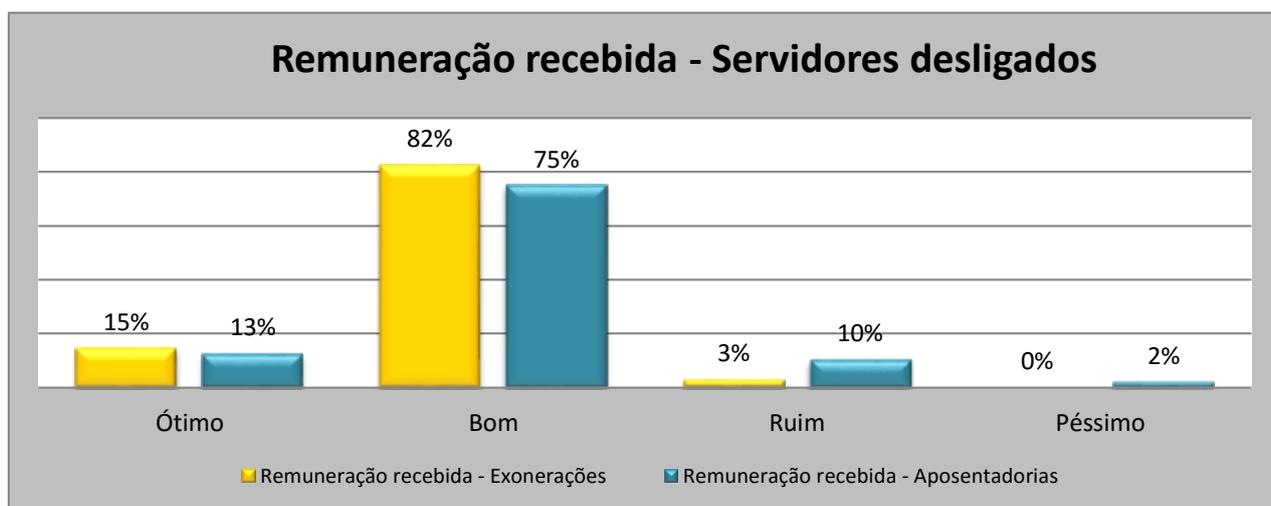


Gráfico 24: Avaliação da remuneração – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Já o próximo gráfico apresenta a opinião dos servidores em relação aos benefícios que, tanto para os servidores exonerados quanto para os aposentados é predominantemente “bom”, representando 47% e 67% das respostas, respectivamente:

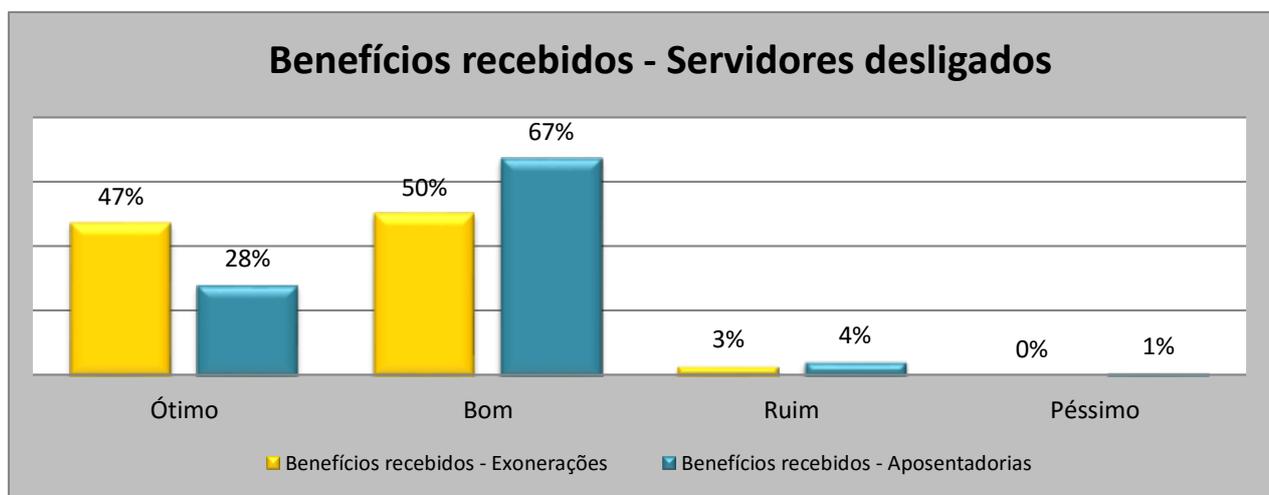


Gráfico 25: Avaliação dos Benefícios – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Outras questões do formulário da entrevista de desligamento referem-se ao plano de saúde e às ações preventivas de saúde. Para ambos os aspectos avaliados, a opinião dos servidores exonerados e dos aposentados em 2020 recaiu em “bom”.

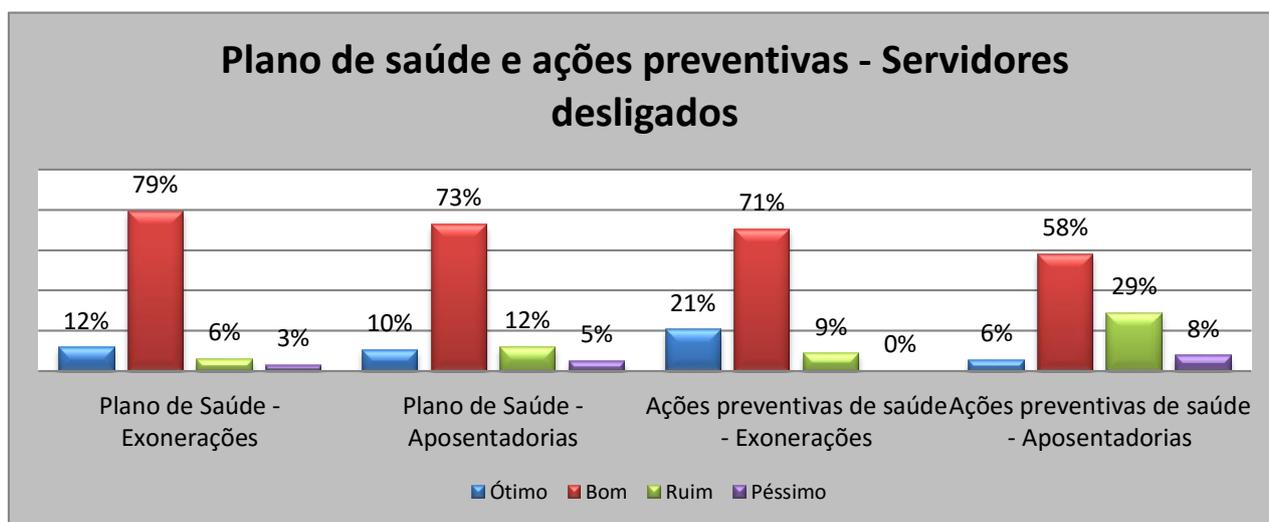


Gráfico 26: Avaliação do Plano de Saúde e Ações preventivas de saúde – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Das respostas abertas aos comentários deste bloco da avaliação, percebe-se que a opinião dos servidores reflete a necessidade de a instituição investir em mais oportunidades de treinamento; e a conciliar a capacitação ao processo de promoção, com melhor aproveitamento das competências desenvolvidas pelos servidores; sentimentos de desvalorização em função do trabalho que desempenham, de insatisfação pelo baixo reconhecimento salarial, pela defasagem nos vencimentos além de insatisfações quanto à ausência de ações preventivas de saúde:

*“Meus profissionais da saúde não trabalhavam com nenhum plano de saúde, de modo que não tive qualquer auxílio nesse sentido. Ademais, como a medicação que faço uso é de um laboratório específico, também não pude solicitar medicamentos com um valor menor.”*

*“As ações preventivas em relação à saúde seriam de fundamental importância.”*

*“Com relação a ações preventivas de saúde, penso que a organização poderia/deveria dedicar mais atenção a esse aspecto, seja pela saúde física, seja pela saúde emocional. Neste ponto, penso que o TJSC deveria desenvolver ações mais efetivas em relação à saúde e bem-estar dos servidores.”*

*“Falta principalmente de assistência psicológica.”*

*“O TJSC deixa muito a desejar no que se refere ao bem estar dos servidores como um todo. Precisa investir mais em saúde preventiva e condições menos estressantes de trabalho.”*

*“Ações práticas preventivas de saúde são poucas e a maioria dos servidores não progredem de acordo com suas capacidades, não são devidamente reconhecidos. No final da carreira todos estão no mesmo nível, o que provoca muita acomodação.”*

*“As ações preventivas de saúde nunca chegaram à comarca, e se chegaram alguém escondeu.”*

*“Entendo que o TJSC poderia valorizar mais os servidores (não os Juizes). A força produtiva de um fórum, são os técnicos, os oficiais de justiça, os chefes de cartório, a contadoria, a distribuição, que estão diretamente em contato com o público, e dão a "cara para bater". Se um Juiz dá um despacho, ele não anda sozinho, mesmo com o "super" Eproc, precisa de um servidor para dar o impulso. Mas quando a corregedoria faz uma correção, ou quando a uma visita de um Desembargador, só querem saber como o cartório está ajudando o trabalho do Juiz, como está fazendo a baixa dos processos, para ajudar a produtividade do Juiz. Alguém pede como o TJSC pode ajudar o cartório a produzir? Não, se vire.”*

*“Deveriam capacitar mais os contadores judiciais com cursos de excel e matemática financeira.”*

*“Podendo ser implantado um sistema maior para acompanhamento médico dos servidores, como por exemplo atividades laborais .”*

*“Acho que o TJ deveria promover ações preventivas de saúde diretamente nas Comarcas.”*

*“Ações práticas preventivas de saúde são poucas e a maioria dos servidores não progridem de acordo com suas capacidades, não são devidamente reconhecidos. No final da carreira todos estão no mesmo nível, o que provoca muita acomodação.”*

*“No meu caso específico poderia ter sido bem melhor, com pequenas contribuições. Exemplo: na UPC não há junta médica, poderia ter aparelho de pressão, colchonetes em caso de desmaio...enfim, primeiros socorros.”*

*“Eu, e praticamente qualquer pessoa da minha idade (32 anos), estou relativamente pouco preocupado com o quanto eu vou ganhar neste mês. É claro que isto é importante, mas ainda mais importante é o futuro, é a perspectiva de daqui 3 anos estar melhor do que hoje (expressivamente melhor), e daqui a 10 estar ainda melhor. Eu sairei do TJ para ganhar mais, em uma carreira em que no fim será bastante interessante, mas seria capaz de sair para ganhar menos, se fosse o caso, desde que tivesse uma perspectiva de crescimento significativamente mais interessante.”*

## **8.5) COMUNICAÇÃO INTERNA**

Em relação à comunicação interna, os servidores egressos foram convidados a responder a avaliação sobre a qualidade da comunicação entre os setores do PJSC, bem como entre gestores e servidores.

No gráfico seguinte, é possível perceber que as respostas “ótimo” e bom”, somadas, alcançaram 85% da avaliação dos servidores exonerados em relação à comunicação entre os setores do PJSC. Entretanto para os servidores aposentados a ênfase da opinião recaiu sobre o conceito “bom”, com 69% das respostas.

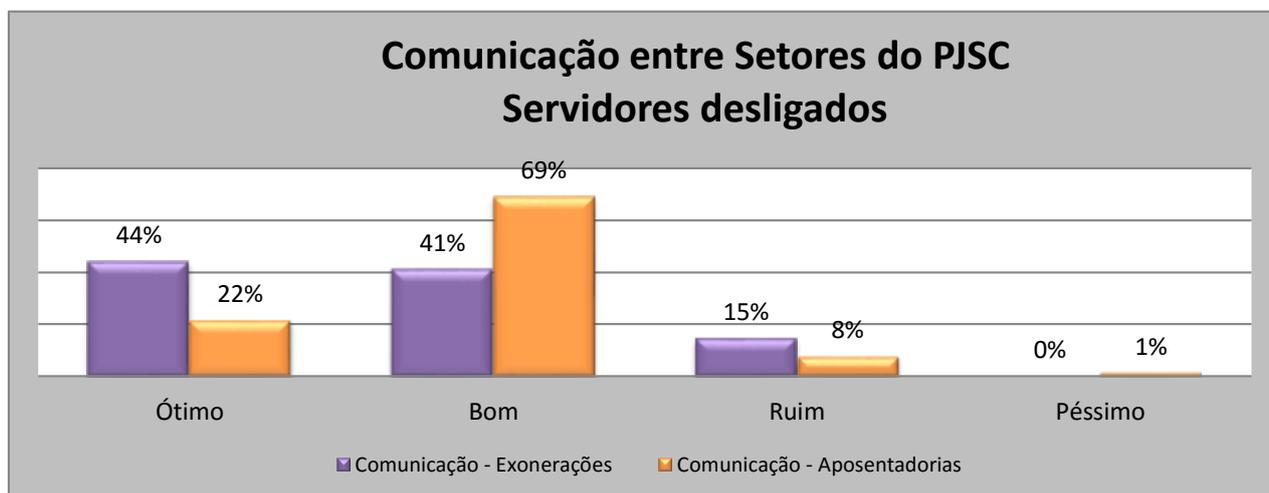


Gráfico 27: Avaliação da Comunicação entre setores do PJSC – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Os resultados em relação à qualidade da comunicação entre gestores e servidores, foram mais distribuídos para os servidores exonerados, sendo que 50% considerou “ótimo” e 32% considerou “bom”. Já dentre os servidores aposentados houve a predominância do conceito “bom”, que foi apontado por 59% dos respondentes.

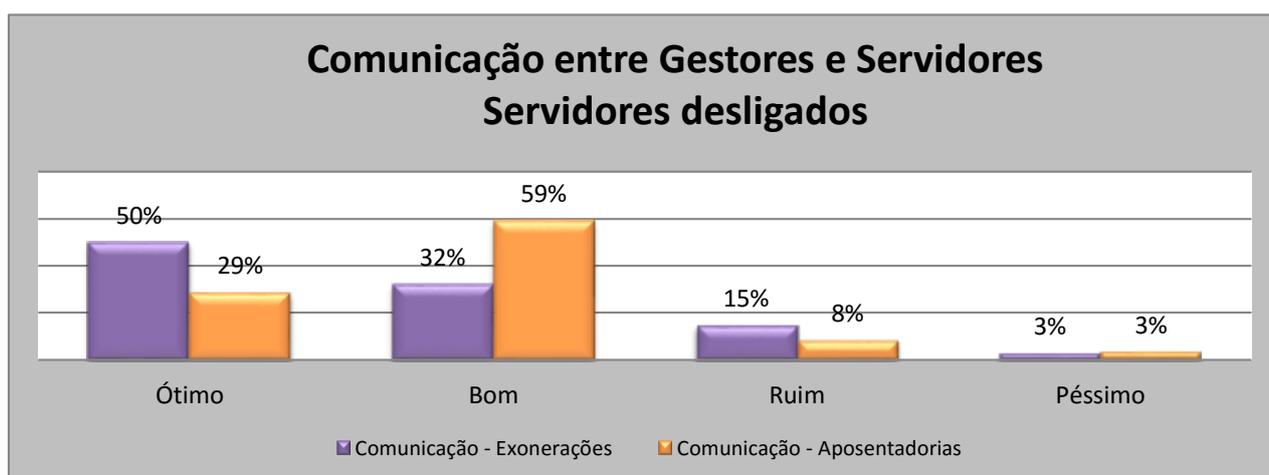


Gráfico 28: Avaliação da Comunicação entre gestores e servidores do PJSC – Servidores desligados.  
 Fonte dos dados: Formulários de desligamento – 2020.

Das considerações feitas nos comentários sobre comunicação, destacam-se:

*“Existe diversas formas de comunicação, o que facilita a resolução dos problemas que surgem no dia-a-dia.”*

*“Onde há diálogo, há uma boa comunicação, sobretudo no nível interno. Atualmente a comunicação interna na Instituição, seja entre os setores, seja entre gestores e servidores, é muito facilitada ante a abundante variedade de instrumentos disponibilizados à chefia e servidores (telefone, e-mail, pândion, malote digital, etc.), o que facilita o rápido e eficiente contato e, por conseguinte, o atendimento às demandas existentes. O TJSC disponibiliza a todos os servidores indiscriminadamente, para o bom desempenho de suas atividades, toda essa gama de tecnologias o que melhora, agiliza, facilita, dá condições e qualifica o trabalho de um modo geral. Queixar-se e não reconhecer essa realidade é ser ingrato e injusto com todos os protagonistas pela edificação dessa nova realidade. A comunicação melhorou muito nestes últimos anos. Pode ser melhorada? Sim, pode. Sempre há espaço para o avanço, sobretudo quando os usuários se pautam pela racionalidade, bom senso e criatividade. Como sugestão, penso, poderia haver, com mais frequência, reuniões internas entre Chefia e Servidores, referindo-me, aqui, à realidade das Comarcas. Além disso, sou testemunha que, em minha Comarca, nesses 22 anos, a comunicação interpessoal sempre foi muito boa, respeitosa e construtiva. Sempre houve acesso franco à chefia para o trato de assuntos relacionados ao trabalho, aspectos de equipe e mesmo pessoais.”*

*“Poderia haver uma comunicação maior entre os setores, principalmente Tribunal – Comarcas.”*

*“Poderia ser melhor, com mais diálogos.”*

*“Nem sempre as comunicações eram claras.”*

*“Sempre há comunicação interna no setor.”*

*“Setores o TJSC deveriam utilizar com mais frequência e eficiência o portal dos servidores para comunicação e orientações.”*

*“Considerando a estrutura, funciona conforme a típica Organização Burocrática Hierárquica.”*

*“Com a instalação dos novos sistemas, houve o distanciamento dos servidores.”*

*“A comunicação é feita, quase na totalidade, por meios escritos.”*

*“Comunicação interna pode ser aprimorada, com mais diálogo e reuniões sistemáticas com a participação de todos os servidores .”*

*“Relativo à comunicação interna com os setores do TJSC, considero que os colegas esclarecem as dúvidas/orientações de forma cordial, o que denota o comprometimento e zelo com o trabalho.”*

*“Apesar de boa a comunicação, o dialogo poderia ser aprimorado.”*

*“Ultimamente quase ninguém se conhece nas dependências do fórum.”*

*“O Núcleo de Comunicação tem se mostrado um elo eficiente.”*

*“Há que se melhorar comunicações internas, principalmente feedback.”*

*“A comunicação entre setores poderia melhorar, mas já é bastante melhor do que quando ingressei (2011), por meio do portal do servidor e outras atividades.”*

## **9) SIGNIFICADO, CONTRIBUIÇÕES, SUGESTÕES E IMAGEM**

Os formulários de desligamento, em 2020, pesquisaram, ainda, algumas percepções mais subjetivas dos servidores em relação ao significado que teve para sua vida trabalhar no judiciário catarinense, às contribuições que os servidores egressos consideram que deixaram para a Instituição, bem como as suas sugestões para o processo de melhoria da organização e a imagem que levam do PJSC.

Para os servidores exonerados, o significado de trabalhar no judiciário representou especialmente a primeira experiência de trabalho ou no setor público, oportunidade de adquirir conhecimentos e se preparar para outras carreiras públicas, desenvolvimento de habilidades e atitudes funcionais:

*“Grande significado, independência financeira e primeira experiência profissional.”*

*“Trabalhar no judiciário catarinense, antes como estagiário e posteriormente como servidor efetivo, teve grande relevância a este servidor, auxiliando-o sobremaneira a desenvolver-se pessoal e profissionalmente.”*

*“A experiência do trabalho como oficial de justiça e avaliador foi muito importante para meu crescimento profissional. O contato direto com as partes proporciona uma nova visão sobre a realidade que nos cerca e as mazelas enfrentadas, principalmente, pelas pessoas mais carentes da sociedade.”*

*“Aprendizado profissional, contribuição para o serviço público e o desenvolvimento do país e satisfação pessoal.”*

*“Experiência muito valiosa, crescimentos profissional e pessoal, principalmente nas relações interpessoais.”*

*“Apreendi bastante coisas sobre gestão de pessoas e como é complexo administrar grandes órgãos. Me considero satisfeita com minha experiência.”*

*“O ingresso no judiciário foi de extrema importância em minha carreira, possibilitando experiências profissionais excelentes, oportunidade de crescimento, aprendizado e, sem dúvida, colaborou para meu próximo passo que é a dedicação ao concurso de ingresso na magistratura.”*

*“Foi o primeiro emprego. Exerci a chefia de cartório por muito tempo e com grande satisfação. Conheci minha esposa no Fórum. O trabalho é grande parte de nossa vida, e só tenho a agradecer.”*

*“Possível ajudar a população através das minhas ações e trabalho.”*

*“Eu aprendi. Muito. Fui relativamente bem remunerado, pelo menos no começo. Quando a falta de progresso começou a se tornar um problema, eu tive a boa-aventurança de prosperar em minhas empreitadas e encontrar um caminho de saída. Mas enquanto estive no TJ, este trabalho me sustentou, me permitiu sustentar minha família, me ensinou como funciona um ambiente de trabalho. Minha experiência anterior fora extremamente exótica, incomum, me ensinou coisas diferentes mas não ensinou as coisas básicas, normais. Eu cresci como profissional e como ser humano. Eu pude estudar, eu pude adaptar a integração vida-trabalho às minhas necessidades. Foi uma boa experiência, apesar dos pesares, inevitáveis em uma instituição que não é formada por alienígenas ou anjos celestiais, mas por homo sapien sapiens com todas as peculiaridades que lhes são características.”*

*“O ingresso no TJSC representa a minha primeira experiência profissional, tendo auxiliado no início da minha carreira, possibilitando maior maturidade para lidar com os novos desafios que se apresentam em um futuro próximo.”*

*“Representou o início de uma nova fase de minha vida, em termos profissionais e pessoais. Há alguns anos na iniciativa privada como jornalista, foi uma experiência bastante diferente adentrar à carreira pública. Trabalhar no serviço público me trouxe um propósito profissional, o qual não havia encontrado ainda. Também me trouxe um retorno remuneratório mais justo, o que também implica em maior qualidade de vida. Ademais, o atual trabalho aumentou meu interesse pela carreira jurídica - iniciei minha segunda graduação, no curso de Direito, neste semestre.”*

*“Através do Tribunal conheci pessoas maravilhosas que sempre levarei comigo, fiz amigos e tive um ótimo aprendizado. Além disso, o TJSC me proporcionou uma ótima qualidade de vida, tendo em vista a qualidade do serviço, ambiente de trabalho e remuneração recebida. Sempre serei grato à instituição e a todos que conheci nessa passagem.”*

Já para os servidores aposentados, o significado de trabalho no PJSC passa pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional, com bons reflexos na manutenção da vida familiar, desenvolvimento de conhecimentos, convívio social e estabelecimento de vínculos de amizade, assim como satisfação por servir à população:

*“Foi muito gratificante porque gosto da área de direito e posso dar um pouco de mim para o público. Poder ajudar com meu conhecimento as pessoas leigas foi muito importante.”*

*“Foi uma lição de vida, nunca imaginei trabalhar onde fosse tão valorizada, muito orgulho, realização profissional e feliz.”*

*“Fui chamada para trabalhar no judiciário depois de 22 anos trabalhando como bancária. Nessa época o BB estava transferindo o pessoal da minha área para Brasília. Foi muito importante nesse momento. Gostei muito de ter trabalhado como contadora do Fórum Bancário. Foi um desafio e um aprendizado muito grande para mim.”*

*“Melhorou minha autoconfiança, senti-me importante.”*

*“Muito gratificante realizei muitos projetos de vida trabalhando no TJ.”*

*“Agradeço imensamente a oportunidade de prover minha família através da atividade laboral no TJ.”*

*“Consegui manter meus filhos e fazer excelentes amigos para a vida.”*

*“Teve fundamental importância para o meu crescimento interior, como homem, como servidor público.”*

*“Posso afirmar, com todas as letras, que sempre me senti honrada em trabalhar no Poder Judiciário. Para mim, desde a década de 80, quando atuava como funcionária do Escrivão da 3ª Vara Cível de Lages, era uma motivação sair de casa para trabalhar num local de tanta importância para a população. Aqui era e é onde eu me sinto "grande", do qual tenho orgulho de dizer que comecei e concluí minha vida profissional.”*

*“Eu trabalhava em empresa particular e sempre que passava em frente ao prédio do Tribunal pensava e dizia: ainda vou trabalhar no Judiciário. Significava: Segurança, estabilidade, oportunidade em servir a população e desenvolver um trabalho sério, com a mesma responsabilidade que executava nas empresas privadas em que atuei. Ainda este significado permanece.”*

*“Sou muito grata e feliz por ter trabalhado aqui, onde, mesmo nas piores fases, eu consegui extrair e absorver só o que realmente valeu a pena. Até o que foi muito ruim, muito dolorido, muito destruidor, foi infinitamente bom e fortalecedor pro meu crescimento pessoal e emocional.”*

*“A Instituição Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina sempre me proporcionou extraordinárias condições de trabalho. A experiência de trabalhar no TJSC foi uma experiência realizadora que, além de proporcionar a minha sobrevivência e a da minha família, pude me realizar como ser humano. O trabalho, para mim, nunca foi um peso, mas um prazer. O trabalho cotidiano foi um viver intenso e permanente. Trouxe-me estabilidade financeira, aprendizado, bem-estar social e familiar. Graças ao cargo e as atividades que exerci no Judiciário Catarinense, pude levar uma vida digna. Sou eternamente grato pela oportunidade e conquista desse espaço laboral. Adquiri boa parte do meu exíguo patrimônio. Não fiquei rico, mas vivi e sou feliz. Foi, esse tempo de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, sem dúvida, a etapa mais importante de minha vida. Tive oportunidade de trabalhar ao lado de pessoas de grande saber jurídico e de fazer muitas amizades*

*verdadeiras. Tive a oportunidade de ajudar muitas pessoas a superarem etapas difíceis de suas vidas tendo nas mãos todo o cabedal de instrumentos e a própria estrutura do Poder Judiciário. Foram 22 anos de trabalho, inicialmente manuscrito, depois a máquina de escrever, máquina elétrica, e por último, o computador e toda a automação decorrente desse avanço divisor da história. Sinto orgulho de ter trabalhado nesta instituição. Sempre pautei minha conduta laboral pela honestidade e ética, respeito e dedicação. Não tenho receio em dizer que me considero privilegiado por ter trabalhado no Poder Judiciário, pelo que Agradeço a Deus sempre que penso e medito acerca de minha vida. A família forense foi uma extensão da minha família.”*

*“Trabalhar no poder Judiciário para mim sempre foi motivo de orgulho. Lembro quando soube que tinha passado no concurso, isso há mais de 26 anos, nossa para mim foi a glória. Para mim o trabalho sempre teve uma importância muito grande em minha vida, sempre foi fonte de realização e trabalhar no Judiciário me deu a possibilidade de realizar os meus sonhos, de pagar as minhas contas, pagar os estudos das minhas filhas. Desenvolvi outras habilidades, trilhei novos caminhos, fiz outros cursos, direito foi um deles. Conheci pessoas fantásticas, com as quais aprendi muito e compartilhei momentos da minha vida. Saio realizada e gratificada por ter trabalhado no Poder Judiciário de Santa Catarina.”*

*“Minha formação acadêmica é História, gosto de trabalhar com pessoas. A opção por entrar no Judiciário foi financeira. No início foi bastante difícil a adaptação, até conseguir entender que nos processos existiam pessoas com muitos problemas e que poderíamos ajudar a vida dessas pessoas. A Vara de Família foi fundamental para esse entendimento. Com certeza em outra Vara, não estaria satisfeita com os resultados.”*

*“Foi uma grande oportunidade de crescimento profissional, de atuação técnica com ética e compromisso em favor da infância e juventude. Foi também um espaço de adoecimento... de superação e lutas internas e externas. Cumpri minha missão!”*

*“Trabalhei a minha vida no judiciário, tudo o que sei e tenho, a maior parte devo a ele, agora passo a me dedicar a outro ramo profissional.”*

*“Acredito que o Judiciário pode ser comparado a uma Escola onde existem diretores e professores que motivam, outros nem tanto; onde há salas, mobílias e pessoas. Pessoas diferentes, com diferentes culturas e diferentes aspirações. No ambiente escolar tudo pode acontecer, mas o que realmente fica é a Educação. O Judiciário proporcionou o sustento da minha família e também trouxe muitas Pessoas especiais, Pessoas essas que permanecerão na minha vida e , independente da passagem do tempo, serão lembradas com muito carinho.”*

*“Acredito que contribui com a Sociedade empregando o conhecimento adquirido no Sistema educacional que frequentei e os valores que aprendi com meus pais.”*

*“Foi o período profissional mais importante da minha vida. Aprendi muito e conheci pessoas honestas, de caráter e bom coração, sempre prontas para ajudar os colegas.”*

*“Considero o trabalho no judiciário catarinense um dos valores fundamentais da minha história, exercendo um papel importante na minha constituição e autorrealização subjetiva e social, bem como, proporcionando renda e sustento para atingir minhas metas e objetivos de vida, possibilitando demonstrar e desenvolver ações, iniciativas e habilidades que só poderia ter alcançado através do trabalho, fundamental no desenvolvimento humano.”*

*“Posso dizer que me realizei profissionalmente, e tendo em vista exercer minha função como conciliadora pude ajudar muito as partes que estavam em conflito.”*

*“Significou para mim a oportunidade de colocar em prática a teoria aprendida nos anos da faculdade; também uma oportunidade para aprender com a experiência de outras pessoas; aprendi a valorizar as coisas boas que tenho, especialmente os bons relacionamentos; buscar as melhores formas para resolver problemas e respeitar todas as pessoas.”*

*“Passar em um concurso público é privilégio de poucas pessoas, por isso, me sinto privilegiada, tanto pela estabilidade profissional, quanto pelo tipo de atividade e pelo bom salário que recebemos.”*

*“Foi uma vida de muito trabalho, de muita dedicação, de alguns momentos difíceis, mas no geral, de bons momentos. De cooperação, de coleguismo na companhia de muitas pessoas maravilhosas que conheci e tive o privilégio de trabalhar junto. Foi com o trabalho no judiciário que estruturei minha vida pessoal, realizei projetos para mim e minha família.”*

*“Não teve momento melhor na minha vida quando recebi a resposta de que passei no concurso. Sonho de meu paizinho que sempre me orientou para isso. Conquistei com estudo e dedicação e é com aperto no coração que venho solicitar a aposentadoria. Mas a vida segue, meu paizinho se foi para junto de Deus e tenho que seguir minha vida cuidando melhor de mim e da minha família.”*

*“Trabalhar no Judiciário para mim foi uma honra, desempenhei o meu melhor, me dediquei de corpo e alma para a instituição, estou saindo com o coração na mão, mas cheguei ao meu limite.”*

*“Tão fácil e tão profundo ... O verbo no passado - teve - lança o presente para uma situação que ainda se espera. É um misto de tempos, de sentimentos. Um quê nostálgico a embalar os pensamentos e a definir o Significado: Tudo! O Poder Judiciário foi essencial para a minha vida, em todos os seus aspectos. Vou levá-lo no meu coração. Muito coisas vivi, vi, aprendi. E hoje eu brinco: no Judiciário Catarinense eu fui do Telex à Vara 100% Digital! É vida que segue!!!”*

*“Significou a oportunidade de desenvolvimento profissional, com uma estabilidade financeira, bem como a oportunidade de desenvolvimento interpessoal.”*

*“Desenvolvimento em termos de conhecimento do serviço público em geral, conhecimento mais amplo de leis, resoluções, etc. E vivi a questão da transição para Home Office em meio à pandemia, o que trouxe um crescimento em todos os sentidos.”*

Alguns descontentamentos também registraram o significado do trabalho para os servidores que se aposentaram:

*“Quando não estava doente, o trabalho preenchia minhas expectativas profissionais.”*

*“Durante anos foi uma satisfação trabalhar no Judiciário Catarinense até a interferência política do CNJ.”*

*“No início ótimo, era uma honra ser servidor de Fórum, com o passar dos anos, a decadência foi tanta que posso dizer ser quase que vergonhoso ser servidor público, não tem valorização, cada ano que passa perde-se direitos conquistados, e quanto a valorização econômica: ‘de mal a pior’.”*

*“Quando entrei em 1996 não tinha muita expectativa, minha intenção era apenas aprender, pois era recém formada. Fui ficando e gostando do que fazia. Tive muita gastrite nervosa, brigas, transtornos em geral. Foram 24 anos passados dentro do fórum, então tem muitos significados, pois conheci muita gente, fiz amigos (inimigos, mas faz parte), adquiri muito conhecimento e amadureci. Mas o fato de ficar “presa” das 12:00 às 19:00 horas em um ambiente, não tendo flexibilidade de horário, conviver com gestores inconstantes, cansa.”*

*“Foi bom até estar com a saúde prejudicada, após foi muito desgastante.”*

*“O Fórum sempre foi minha casa, minha vida, embora hoje considere isso um erro.”*

Em relação às contribuições que consideram deixar para a Instituição, os servidores exonerados em 2020 destacaram a dedicação, produtividade, motivação, colaboração, bons relacionamentos interpessoais, comprometimento com a prestação jurisdicional:

*“Com produtividade muito elevada e sem me envolver em conflitos interpessoais, espero ter deixado alguma contribuição a uma cultura organizacional que se foque em entregar o produto final, com foco no resultado.”*

*“Procurei desenvolver relações cordiais e desempenhar as funções com comprometimento.”*

*“Participei de inúmeros projetos (implantação de varas, implantação do SAJ5, equipe do Eproc), fiz especialização em gestão para melhor contribuir com a Instituição com aplicação direta de várias ferramentas para otimizar o desempenho do cartório que atuei.”*

*“Acredito que contribuí em levar a imagem do Judiciário catarinense em cada diligência realizada, tratando com respeito, urbanidade e educação as partes, testemunhas, vítimas e réus de cada processo.”*

*“Em meu trabalho, sempre procurei dar meu melhor para contribuir com a excelência das decisões judiciais. Sempre tive em mente o ordenamento jurídico e os efeitos da sua correta observância para o bem-estar social e o desenvolvimento do país, com respeito e fortalecimento da segurança jurídica, do cumprimento da lei e dos contratos, bem como da observância das normas constitucionais.”*

*“Foco no trabalho.”*

*“Nos anos que trabalhei em gabinete, acredito que contribuí para a solução dos processos e para a harmonia da equipe. No último setor, acredito que, na medida do possível, corrigi algumas inexatidões técnicas e auxiliiei rotinas diárias que demandam um pouco mais de conhecimento especializado.”*

*“Agilidade, respeito, muita vontade em crescimento profissional e esperança que todos possam colaborar para um mundo mais correto, honesto e justo.”*

*“O trabalho que realizei nos processos, as pessoas que atendi e tratei com respeito e atenção para que elas tenham o Poder Judiciária em alta estima, os amigos que de alguma maneira ajudei a aprender ou a entender situações difíceis.”*

De maneira semelhante, os servidores aposentados registraram sobre as experiências e marcas positivas que consideram ter deixado no PJSC, por meio da dedicação, compromisso com a qualidade do atendimento à população, melhorias para o judiciário, manutenção de boas relações interpessoais, honestidade:

*“Em um curto período, no qual substituí a chefia da Contadoria, consegui resolver dois gargalos de trabalho que sobrecarregava todo o setor. Sempre busquei orientar os novos servidores e estagiários, sempre tratei os colegas e usuários do serviço público com respeito e atenção, sempre fui extremamente responsável e pró-ativa, sempre procurei me especializar e estudar, buscando inspirar e incentivar os colegas a fazerem o mesmo. Algumas pessoas com as quais trabalhei reconhecem essas minhas características e me respeitam por isso.”*

*“Responsabilidade como que faz e atendimento de qualidade.”*

*“Ensinei outros contadores a fazer cálculos, um pouco de planilhas, um pouco de fórmulas, enfim, procurei sempre transmitir o que eu sabia. Porém, procurei contribuir com alegria, amizade e tenho certeza que desde a copeira, faxineira ao Juíz do Fórum, todos terão uma boa lembrança de mim.”*

*“Sempre procurei dar o melhor de mim em produtividade, regularidade, pontualidade.”*

*“Durante minha vida funcional sempre busquei desempenhar com a maior qualidade possível minhas atribuições, dentro das condições oferecidas pelo TJ.”*

*“Sempre desempenhei minhas funções com esmero e dedicação.”*

*“Amizade, união, companheirismos e ajuda mútua.”*

*“Trabalho de modo zeloso tanto para a instituição quanto para o público que a frequenta e utiliza de seus serviços.”*

*“Espero ter podido ajudar a melhorar a situação de toda a sociedade.”*

*“Sempre desempenhei o meu trabalho com muita responsabilidade, competência e qualidade! Nos últimos 16 anos, tenho trabalhado numa vara criminal e posso me orgulhar por ter amplo conhecimento do trabalho. Sempre primei por fazer tudo muito bem feito.”*

*“O fato de que sempre procurei atender a todos sem distinção, de uma forma justa e humana.”*

*“Acredito que desenvolvi meu trabalho com ética e sempre procurando fazer o melhor.”*

*“Deixo o exemplo de dedicação, respeito, consideração, honestidade e sinceridade. Deixo o exemplo de trabalhar com atenção e cuidado, porque considero muito mais a qualidade do que a quantidade.”*

*“Trabalhado para a implementação do Planejamento Estratégico, Diário da Justiça Eletrônico, Centrais de Atendimento, criação do controle de acesso, identidade funcional e crachás, entre outros.”*

*“Deixo 22 anos de trabalho com dedicação e comprometimento, vestindo a camisa da instituição; deixo a certeza do cumprimento das atribuições delegadas, de assiduidade e sacrifício, pontualidade, zelo, motivação, respeito e bom senso; de atitudes proativas, de atendimento diferenciado ao público, de bom relacionamento com os cidadãos, juízes, promotores, advogados e colegas servidores; deixo a certeza do desempenho do trabalho realizado com alegria, prazer e felicidade, representando a instituição com competência e honestidade, servindo a todos que dela precisaram, sempre com muita humildade e aberto ao novo, ao aprender para melhor servir. Deixo à instituição com a certeza do dever cumprido, certo de que o servidor é aquele que utiliza a instituição para SERVIR e não para se servir. Antes de me desligar, com prazer, repassarei ao sucessor de minhas tarefas uma vasta relação de tarefas apreendidas para que o mesmo possa dar continuidade com o mesmo zelo. Deixo uma vasta relação de amigos espalhados pela Instituição resultado dos caminhos que se cruzaram nesse tempo de missão parceira.”*

*“Alegria, sinto que faço a diferença onde vou. Resolução de problemas: sempre procuro achar uma solução. Trabalho em Equipe: procuro fazer com que os colegas percebam que somos uma equipe, que tudo fica mais fácil quando trabalhamos unidos. O problema enfrentado por um, devemos todos encontrar a melhor solução.”*

*“Muito trabalho, dedicação e muita entrega física e emocional.”*

*“Como odontólogo, procurei sempre ter uma visão preventiva, atenção na manutenção do estado de saúde paciente. Como gestor, procurei sempre priorizar a prestação do serviço, trabalhando para que a equipe tivesse as melhores condições de trabalho, motivação. Acredito ter colaborado no crescimento e amadurecimento da Diretoria de Saúde.”*

*“Nesses 36 anos ocupei os cargos de agente judiciário e oficial de justiça no fórum da Capital e técnico judiciário no Tribunal. No Tribunal fui chefe de seção, chefe de divisão, assessor técnico e diretor substituto em algumas ocasiões. Assim, nesses cargos, tanto no efetivo, quanto no comissionado, tive oportunidade de trabalhar em diversos assuntos relacionados à gestão de pessoas, dentre os quais destaco as seguintes contribuições: implantação do sistema de folhas de pagamento, da empresa MPS, em 1993; implantação do recadastramento anual dos servidores inativos; implantação do SC Saúde; encaminhamento para regulamentação da gratificação de insalubridade; transferência dos extrajudiciais inativos para a folha do TJSC; implantação do eConsig e encaminhamento de nova resolução das consignações em folha; implantação do detalhamento da folha no portal da transparência.”*

*“Realizei meu trabalho sempre com dedicação, zelo, responsabilidade e principalmente com respeito ao ser humano e qualidade em cada atendimento em particular, sensação de dever cumprido e carreira digna como servidor público.”*

*“Deixo a certeza de ter atendido muito bem todas as pessoas, quer seja público interno ou externo, ao longo desses anos. Penso que cada um de nós representa a instituição e é importante a imagem que passamos ao público externo. Além disso, trabalhei com dedicação, procurando sempre fazer o melhor.”*

*“Cumprimento fiel às determinações judiciais; Respeito às partes, independentemente de serem ativas ou passivas; Colaboração aos Colegas, otimizando o trabalho.”*

*“Minha dedicação, amor, orgulho, espírito de luta e trabalho prestados ao Judiciário catarinense é a minha grande contribuição.”*

*“Dediquei mais de duas décadas à Instituição e auxiliiei para que a justiça chegasse nos mais diversos lugares - parafraseando Milton Nascimento, ‘indo aonde o povo está’...”*

*“O desenvolvimento da Secretaria do CEJUSC, a dedicação com a organização, planejamento e aplicação das 14 oficinas desenvolvidas e levando o nome do TJSC nas atividades de divulgação em eventos.”*

*“Mais de trinta anos de dedicação e foco no trabalho para bem atender a população, independente de estar ou não satisfeita com a instituição, porque o usuário não pode ser prejudicado.”*

*“Organizei a seção de Enfermagem, criei o setor de esterilização de material, fui responsável técnica por muitos anos, criei protocolos de atendimento, criei sistema de registro dos procedimentos de enfermagem, etc.”*

*“Eu que saio sendo o maior beneficiado, pois foi aqui que formei e aprimorei minha personalidade. Quanto à instituição, participei, na linha de frente, da transição do processo físico ao informatizado no judiciário catarinense.”*

*“A valorização da inclusão e a diminuição do impacto da atividade no meio ambiente.”*

*“O trabalho, a preparação dos estagiários, dando conhecimento a eles do que aprendi, os quais muitos deles, hoje são servidores da justiça, advogados e juízes.”*

*“Espero que as inovações na gestão da DEA, notadamente gerenciamento de projetos, plano de obras, planejamento a longo prazo com base em dados de engenharia nas edificações tenham e continuem a contribuir para o crescimento da Diretoria e por consequência do PJSC.”*

Quando perguntados sobre sugestões de melhoria organizacional, os servidores exonerados em 2020 alinharam-se na percepção sobre valorização da opinião dos servidores para a tomada de decisões sobre as rotinas e procedimentos de trabalho, investimentos contínuos em capacitação e aperfeiçoamento dos servidores, aumento do número de servidores para as unidades, investimentos em infraestrutura, modernização tecnológica, preparo dos gestores para o exercício de suas funções administrativas:

*“Foco no objetivo final; reflexão sobre o novo sistema eletrônico; manter e aprimorar o diálogo constante entre os setores.”*

*“Valorização do servidor e adoção de protocolos para as mais variadas atividades, se forma que a falta de algum servidor não prejudique a continuidade das funções.”*

*“Melhorar a facilitação na burocracia interna.”*

*“Maior profissionalização da gestão de gabinetes e padronização das atividades realizadas.”*

*“Melhorar a comunicação e capacitar melhor os gestores diretos e indiretos, bem como humanizar um pouco essa instituição.”*

*“No ano passado, submeti projeto de implementação de Comunidades de Prática no TJSC, o qual foi aprovado pelo Comitê de Criatividade no final do ano. Infelizmente, não tive tempo para acompanhar a implementação, que ainda está pendente. Sugiro que a nova gestão olhe atentamente para esse projeto e se empenhe em implementá-lo, pois creio genuinamente que trará*

*melhorias significativas para a gestão do conhecimento no Tribunal. Fico à disposição para auxiliar no processo de implementação, por meio de consultoria, se for do interesse da administração.”*

*“Ouvir, com atenção, às reivindicações dos servidores.”*

*“Olhar mais para comarcas pequenas do interior.”*

*“Investimento pesado em gestão (lideranças, gestão do conhecimento, comunicação e gestores com conhecimento técnico). Conhecimento e conhecimento técnico dos setores”*

*“Maior número de servidores.”*

*“Implementação de políticas valorativas a todos servidores, não somente na área financeira, mas principalmente nos equipamentos de trabalho ou até mesmo na implementação de um teletrabalho.”*

*“Acredito que sempre é possível desempenhar os serviços melhor, seja valorizando os servidores, seja proporcionando melhor estrutura de trabalho aos colaboradores.”*

*“Valorização de todos os cargos.”*

*“Focar nas estatísticas é uma coisa boa, mas não diz tudo. Muito é feito fora dos números. Há aqueles que se destacam estatisticamente (várias movimentações, decisões, etc.), mas o efeito na vida real é ruim. É claro que dependemos dos números e eles tem que ser bons. Mas, como sempre, tudo tem outro lado.”*

*“A minha sugestão refere-se a necessidade de melhor integração entre os servidores e os magistrados, pois ambos são essenciais ao desenvolvimento das funções públicas.”*

*“Mais cursos para capacitar os servidores no que tange à atividade de plantão judiciário.”*

*“Acho que seria interessante diminuir a diferença de tratamento recebida por magistrados e servidores.”*

*“Aperfeiçoar e aumentar o tele trabalho.”*

*“Ampliação dos processos de envio e instrumentalização de processos administrativos por meios eletrônicos. Maior comunicação entre os setores e maior conhecimento dos servidores sobre trabalho de outros setores e áreas.”*

Já os aposentados apresentaram sugestões quanto à valorização dos servidores aposentados, o que engloba não apenas o aumento de remuneração e manutenção dos benefícios. Outras sugestões citadas referem-se à escuta dos seus anseios e incentivos de aperfeiçoamento e capacitações, auxiliando na motivação dos colaboradores, ao aumento no quadro de servidores, devido ao excesso de demandas, à melhoria de comunicação interna e externa, com investimentos na capacitação de gestores, melhoria e mais investimentos nos cuidados com a saúde dos servidores, capacitação para novos

servidores, investimentos em melhoria das relações interpessoais no trabalho e a melhoria e integração dos sistemas utilizados para agilizar a demanda de trabalho:

*“Sugiro que ouçam os servidores e abram possibilidade de remoções internas do Fórum para o Tribunal de Justiça, segundo as qualificações e aptidões de cada um. Além disso, seria de suma importância que houvesse um trabalho de conscientização com relação às práticas de assédio, capazes de gerar adoecimentos, depressões e repercussões mais graves na vida dos servidores.”*

*“Acredito que investindo sempre em sistemas de informação. Evoluindo sempre nesse aspecto. Mas a principal sugestão seria em relação à treinamento de funcionários que ingressam, quer comissionados, quer estagiários, especialmente no que se refere à dedicação, sigilo e compromisso, pois desenvolvemos um trabalho muito sério. Não se trata de só mais um processo, mas envolve a vida de pessoas. Aquele que se socorre do Poder Judiciário é por precisão e isso deve ser respeitado.”*

*“Integração maior entre os cartórios e outros setores, como distribuição.”*

*“Mais atenção e respeito ao servidor que adoce em função do trabalho. Inegavelmente melhorou muito com o passar dos anos.”*

*“Que quando houver mudança de programas, fossem realizados cursos (não apenas on-line), talvez com a disponibilização de um servidor com conhecimento para que pudesse repassar aos demais.”*

*“Continuar investindo nos servidores para que tenha pessoas comprometidas com a instituição.”*

*“Treinamento dos magistrados para melhora na relação interpessoais com os servidores; maior números de servidores para a melhoria da sobrecarga de trabalho; maior números de treinamentos presenciais; maior numero de cursos presenciais visando a relação interpessoal dos servidores.”*

*“Apoio constante para atenção e apoio a funcionários com doenças psiquiátricas, fibromialgia que é absolutamente incapacitante, etc. ... Deveria haver atendimento psicológico, médico e psiquiátrico para prevenção de agravamento desses quadros, hoje tão presentes nas pessoas.”*

*“A minha sugestão é que continuem acreditando nos valores pessoais e intelectuais daqueles que estão chegando para trilharem uma carreira dentro da instituição. A velocidade do conhecimento é grande, e o conhecimento é a base para a melhoria e a perfeição de tudo.”*

*“Melhores equipamentos eletrônicos, tipo computadores de melhor geração, cursos mais eficientes e direcionados para cada setor, mais funcionários, pois estamos dando a vida à instituição. A atividade labora diária e melhor acompanhamento médico periódico, para a saúde de cada servidor. Comarca do interior nunca vira isso.”*

*“Mais celeridade na tomada de decisões. Às vezes, coisas muito simples, demoram muitos dias para serem resolvidas, gerando transtornos diversos.”*

*“O reconhecimento do excelente trabalho realizado pelos bons funcionários, não apenas com elogios, mas também financeiramente.”*

*“Mais concursos para provimento de cargos, valorização do servidor, sistemas mais modernos para todos os setores pois o Tribunal é um todo, então as políticas valorização e atualização, investimentos, deveriam ser para todos os setores.”*

*“01 Proporcionar treinamento/preparo do servidor ao ingressar o Poder Judiciário; 02 Acompanhamento mais efetivo na avaliação de quem está em estágio probatório; 03 Capacitação periódica aos servidores; 04 Humanização do Poder Judiciário; 05 Sanar de uma vez por todas a questão do Plano de Cargos e Salários; 06 Maior aproximação da Administração do Poder Judiciário às Comarcas; 07 Política permanente de valorização dos servidores; 08 Aperfeiçoar a metodologia de designação de cargos reduzindo a diferença das gratificações, fator de muito descontentamento e desmotivação dos prejudicados; 09 Melhorar a comunicação entre chefia e servidores; 10 Realizar cursos de prevenção de doenças; 11 Prover concursos público para preencher as vagas de estagiários a fim de reduzir a rotatividade de trabalhadores; 12 Encontrar formas de curar a separação/divisão entre servidores de Cartório e assessoria de gabinetes; 13 Investir em curso de formação visando aprimorar a qualidade de atendimento ao público; 14 Democratizar a escolha de cargos de chefias, diretorias, etc. 15 Valorização do aposentado pelo Tribunal de Justiça oportunizando encontros de motivação, formação e lazer.”*

*“Mais profissionais de psicologia e serviço social nas comarcas.”*

*“Para uma melhor prestação jurisdicional, deveriam ser efetuadas as seguintes etapas: Trabalho remoto [100%], eliminando custos para o estado. Para o jurisdicionado que necessita do atendimento, uma central bem equipada em cada comarca com apenas uma sala, utilizando as ferramentas da informatização para unir todas as informações. Salas de audiências para criminais e outras que se fizerem necessárias. Uma vara de plantão especializada, com servidores concursados para essa finalidade.”*

*“Menos burocracia para execução das atividades referentes à manutenção predial.”*

*“A democratização interna do poder e um acompanhamento efetivo de todos os sujeitos pertencentes ao Judiciário Catarinense.”*

*“Em termos de programas usados, CNJ: todos deveriam ser interligados (estamos caminhando para isso) Curso presencial aos novos servidores, motivacional.”*

*“Que a instituição olhe para seus servidores com humanidade e respeito. Que supere, ou diminua a distância, da relação hierárquica de poder existente.”*

*“Investir nos recursos humanos. Analisar as necessidades de cada Diretoria. Focar no bem estar e qualidade de vida do servidor.”*

*“Sugiro a implantação de uma equipe para receber os servidores novos dando curso para ensinarem os servidores que chegam a manusear os nossos sistemas, número de servidores compatível com os processos em trâmite na unidade. Um plano de atendimento e apoio a Justiça de 1º Grau permanente tanto saúde física quanto mental.”*

*“Pelo que observo o Judiciário está no caminho certo. Desde a minha posse até agora, muitas mudanças ocorreram e essas mudanças foram bastante positivas. A minha sugestão é que o Judiciário continue nesse caminho, buscando cada vez mais o bem-estar do seu quadro funcional, porque, apesar da modernização das máquinas, são as pessoas que fazem a diferença.”*

*“Neste momento, a organização está enfrentando os desafios causados pela pandemia do novo coronavírus e, ao meu ver, a resposta da organização está sendo positiva, tanto da parte dos dirigentes quanto da parte dos servidores, porque todos demonstraram flexibilidade e capacidade de se adaptar a essa nova situação. A sugestão será, portanto, no sentido de incentivar e valorizar essa flexibilidade.”*

*“Uma questão que sempre me preocupou, é o horário de trabalho. É os servidores serem privados de almoçarem com seus familiares.”*

*“Simplificar as coisas.”*

*“Mais humanização, e menos metas e números, as pessoas não são apenas números de processos mas sim, elas querem ser ouvidas.”*

*“Aproveitar o atual momento e implantar de forma definitiva um programa de trabalho remoto.”*

*“Sugiro mais investimentos no treinamento dos servidores.”*

*“Sobre o ‘processo de Avaliação de Desempenho’ acredito que possa ser melhor integrado ao ‘estabelecimento das atribuições e do que é esperado do servidor’, para que este não se perca no subjugo do poder hierárquico. Tanto avaliador quanto avaliado carecem de adequada compreensão quanto à ‘definição clara das tarefas a cumprir pelo servidor e o que se espera deste’; desde o momento em que é designado a atuar - na sua admissão ou mudança de setor, evitando tornar-se constrangedora para as partes envolvidas e/ou ineficaz aos fins a que se presta. Também, creio ser importante a Instituição reconhecer as capacidades e habilidades do funcionário para melhor aproveitar suas potencialidades e harmonizá-la aos interesses Institucionais, evitando tanto o desperdício quanto a evasão desse recurso tão valioso no trabalho - o Humano.”*

*“Melhorar a comunicação entre servidores e superiores hierárquicos.”*

*“Acredito que é muito importante que todos os funcionários valorizem o trabalho uns dos outros. E para isso é preciso conhecer o que está envolvido em cada função. O programa ‘rodízio de funções’ é um bom começo, mas não vi muita participação. Então, minha sugestão é a busca de uma forma mais ampla, onde cada funcionário, em cada setor, tenha uma visão clara do trabalho dos demais. Acredito que isso facilitaria a compreensão das dificuldades e circunstâncias envolvidas,*

*especialmente em relação ao trabalho dos oficiais de justiça, que não é mais importante ou melhor que os demais, mas que tem suas particularidades, por envolver o contato direto com a população, inclusive com algumas situações de perigo.”*

*“É necessário mais cuidado com os servidores com relação ao assédio moral, isso é muito grave e interessante para se trabalhar, visando a melhora da saúde mental individual e dos ambientes de trabalho.”*

*“Treinamento obrigatório para as chefias antes de assumirem suas funções. As pessoas passam no concurso, mas muitas não tem noção de gerenciamento de pessoas.”*

*“Valorizar mais os servidores, principalmente para um plano de cargos e salários.”*

*“Criação de novas varas.”*

*“Essa melhoria será efetivamente conquistada a partir do momento que houver a verdadeira sintonia entre a Direção do Tribunal de Justiça com os seus Servidores numa avaliação conjunta com o Sindicato que representa a categoria do Judiciário catarinense.”*

*“Que melhorem a comunicação entre todos os setores no TJSC, fazendo-os trabalhar afinados como uma só equipe; que agilizem a reposição dos servidores e que vejam os servidores como seres humanos, não como máquinas, investindo, principalmente, em sua saúde.”*

*“Cursos ou encontros com psicólogos para os servidores da mesma comarca, como forma de integração e conhecimento.”*

*“Ouvir mais as pessoas. Existem servidores muito qualificados que não são ouvidos, pois não existe um canal na organização que facilite a troca de ideias. A maioria das ações dos gestores são impostas e não discutidas.”*

*“Que a valorização dos servidores de cartório seja a mesma dada aos Juízes.”*

*“Pensar mais na organização dos cartórios, aumento de pessoal, valorização dos servidores públicos. Valorizar mais os outros setores de um fórum, não só juízes.”*

*“Na questão cartório. Cuidar da saúde laboral do servidor tendo em vista o sistema de processos digitais.”*

*“Investir em preocupação e cuidado com a saúde física e psicológica do servidor. Zelo com o ambiente de trabalho do servidor, seja nos espaços do Foro, como na residência do servidor. Proporcionar aperfeiçoamentos aos servidores. Valorização salarial.”*

*“Que seja dado mais oportunidade aos servidores que já fazem parte da equipe, quanto aos cargos de chefia e funções gratificadas. Servidores bem qualificados são preteridos, o que desmotiva o aperfeiçoamento sem reconhecimento.”*

A questão sobre a imagem que os servidores levam da Instituição revelou que para os exonerados em 2020 o PJSC é uma boa instituição, organizada e comprometida, porém com alguns aspectos a serem melhorados:

*“Uma boa imagem. Encontrei ótimos servidores, compromissados e dedicados.”*

*“Um Tribunal de Excelência!”*

*“De uma organização forte e que atua fortemente para prestar da melhor maneira a atividade fim, ainda que diante das adversidades econômicas e políticas.”*

*“De uma Instituição séria, mas com muitos problemas de gestão e comunicação.”*

*“A imagem de um Tribunal comprometido em humanizar o processo e o atendimento dos jurisdicionados.”*

*“Uma instituição comprometida com a eficiência jurisdicional, a lisura dos processos e o bem-estar da população catarinense.”*

*“Uma instituição tradicional, que indico para quem está iniciando a vida profissional.”*

*“Muito trabalho e preocupação.”*

*“Acredito que seja uma instituição que (ao menos na área técnica) opera seguindo o padrão do mercado.”*

*“De uma entidade formada por dois mundos. Uma cúpula altamente preocupada em melhorar, em ser eficiente e construir um Judiciário verdadeiramente moderno, o Judiciário do Futuro - do Presente, e uma massa de trabalhadores que não se veem donos desse processo, não se sentem atuantes e não entendem o que está acontecendo. Principalmente, esta massa não é convidada a participar do processo porque está muito ocupada enviando ofícios no Malote Digital que poderiam ser enviados por um robô nada muito moderno. É como a estátua do sonho de Nabucodonosor, com cabeça de ouro, ombros de prata, peito de bronze, pernas de madeira e pés de barro.”*

*“A instituição, assim como as outras semelhantes, são essenciais ao funcionamento de uma sociedade democrática.”*

Por último, a imagem da instituição, para a maioria dos servidores que se aposentaram é de uma instituição boa e comprometida com a sociedade e em transmitir a transparência; um lugar de aprendizado e crescimento profissional. Contudo, ainda ressaltam a necessidade de valorização dos servidores e atenção à modernização das práticas administrativas e judiciais:

*“Uma imagem de respeito mas muito distante dos servidores.”*

*“Imagem de uma organização séria.”*

*“Boa no geral, mas que muito pouco se preocupa com a segurança física de seus servidores.”*

*“Uma organização forte e comprometida com o trabalho em prol das pessoas.”*

*“De segunda casa.”*

*“Desvalorização do funcionário quanto aos vencimentos e principalmente quanto à redução significativa dos vencimentos na aposentadoria, que é justamente quando o servidor mais precisa de condições financeiras para cuidados com a saúde principalmente.”*

*“Só me vem em mente as pessoas que por mim passaram ao longo de todos esses anos. A convivências com essas pessoas enriqueceu muito o meu crescimento pessoal.”*

*“Um local acolhedor, equipes maravilhosas enfim uma segunda casa.”*

*“A primeira imagem é a da hierarquia bem forte.”*

*“Levo a imagem de que tudo gira em torno dos magistrados, que tem mil e uma mordomias e recebem salários e vantagens altíssimas! Os funcionários, que se danem!”*

*“Uma instituição que deixa a desejar, quando trata dos pedidos da categoria, principalmente com relação ao primeiro grau.”*

*“Apesar dos altos e baixos, eu levo um amor muito grande por esta organização. Sei que serei muito feliz fora daqui, mas vou sentir muitas saudades da minha rotina de trabalho e dos muitos amigos queridos, colegas de trabalho, chefias, estagiários, pessoal de serviços gerais, promotorias, etc, etc, pessoal com quem convivia diariamente...”*

*“De uma organização que busca sempre o aprimoramento dos servidores e a celeridade no atendimento aos que buscam a casa da justiça.”*

*“Levo uma imagem muito positiva. De uma instituição séria, organizada, respeitada e comprometida com a solução dos problemas da sociedade e com o bem-estar de seus servidores. De uma instituição que presta um serviço relevante e indispensável à sociedade catarinense, com as causas que a população, por si só, não consegue sanar. Vejo o Poder Judiciário como uma organização que está crescendo muito em matéria de organização, que se fortificou com o advento da democracia e que atende cada vez melhor a sociedade Catarinense. É uma organização formada por homens seletos, com um poder forte que emana do seu saber, que se preocupa e ocupa com a qualidade dos serviços que presta à comunidade. É uma organização que desfruta do respeito e credibilidade pela maioria dos cidadãos nas suas decisões e que evolui jurídica e tecnologicamente na mesma velocidade que avança o direito. O Poder Judiciário Catarinense é uma organização em que o cidadão confia e busca a proteção e defesa dos seus direitos quando prejudicados. O poder Judiciária de Santa Catarina ocupa papel de protagonismo nos dias atuais no coibir e no combate a corrupção. O poder judiciário é uma grande instituição que trabalha muito. Tem muitos processos,*

*com servidores dedicados e comprometidos. A paz social está assegurada graças a robusta e bem organizada estrutura dessa Instituição. Atuei, por seis anos, com Licença para Exercer Mandato eletivo, e pude sentir e comparar a grande distância entre poder Executivo e Poder Judiciário no que tange à estrutura física, disponibilidade de recursos financeiros, diferenças salariais e capacidade humana. Não me restam dúvidas, o Poder Judiciário, além de prestar serviço competente, é um ente exemplar em termos de organização, transparência, eficiência e discricção, com foco altruísta no ser humano indiscriminadamente.”*

*“Uma instituição que precisa estar se reciclando para atender melhor o jurisdicionado, mas que caminha para sempre melhorar a atendimento.”*

*“Levo a imagem de um órgão mediador, ou seja, onde a sociedade busca a solução dos seus conflitos, buscando a melhor forma e mais justa para a solução de contendas com julgamentos éticos e justos.”*

*“Uma marca registrada na minha vida, que foi maravilhosa.”*

*“Dentro da democracia, o Judiciário é importantíssimo para promover justiça e prestar serviços à comunidade que recorre para manter ou restabelecer seus direitos.”*

*“Infelizmente, uma péssima imagem. Um lugar em que muitas das decisões são tomadas de maneira arbitrária, sem ética e sem o respeito mínimo de direitos essenciais da pessoa humana.”*

*“Uma organização sólida, que caminha junto com as novas tecnologias. Vejo uma grande renovação dentro do Judiciário.”*

*“Uma instituição que procura cumprir a sua função com a sociedade, mas muitas vezes peca com seus próprios trabalhadores.”*

*“Uma organização com muitas pessoas sérias e comprometidas com o trabalho.”*

*“Uma organização de responsabilidades, uma das melhores do país.”*

*“Serviço público de excelência. Preocupado com a prestação do serviço.”*

*“Uma organização que busca sempre melhorar suas práticas e alcançar melhores resultados.”*

*“Instituição séria, reconhecida nacionalmente, no entanto, não reconhece que o trabalho é feito por todos, não somente pelos magistrados.”*

*“A imagem de que o Judiciário é uma organização com uma diversidade de espaços com conhecimentos de várias áreas dos saberes, que está à serviço do direito e da população e eu acredito nesta organização, para assegurar os direitos de quem dela precisa.”*

*“Seriiedade, compromisso com a justiça social.”*

*“De tristeza e de desvalorização do servidor.”*

*“É um arranjo divino para manter a paz e a Justiça.”*

*“Vejo uma Instituição respeitável, por sua seriedade e lugar positivo no cenário nacional em sua área. E, acima de tudo, com uma riqueza chamada Recursos Humanos de visão futurista, moderna*

*e com grande potencial para elevar ainda mais essa imagem, cujo resultado irá depender do modo como esses Recursos venham a ser reconhecidos e direcionados aos papéis a desempenhar dentro do PJ.”*

*“A imagem de uma organização muito confiável, especialmente no que diz respeito à realização dos concursos públicos de acesso ao quadro de funcionários e à contratação dos candidatos aprovados.”*

*“Instituição que está em processo contínuo de melhoramento de sistemas, racionalização, avanço nas práticas gerenciais, com renovação no quadro de servidores.”*

*“De um poder judiciário extremamente atuante, zeloso com as partes envolvidas nos processos e preocupado com a agilidade e produtividade.”*

*“Profissionalismo, seriedade e esforço comum em prol da jurisdição.”*

*“Em desenvolvimento. Tenta viver suas diretrizes, mas como é composta de seres humanos falhos, ainda tem chance de melhorar o diálogo e reconhecimento de seus servidores. Amei muito meu trabalho. Fui muito dedicada. Espero continuar fazendo parte dos projetos, mesmo aposentada.”*

*“A imagem de instituição íntegra.”*

*“Uma organização que investe em todo tipo de programas, na maioria das vezes apenas para fazer marketing, esquecendo de tratar os seus colaboradores como pessoas.”*

*“De composição, em sua imensa maioria, de servidores comprometidos com a coisa pública, porém injusta em não contemplar, nos cargos comissionados e funções gratificadas, o mérito e sim indicações, pedidos, etc.”*

## **10) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em 2020, houve o registro de preenchimento de 69 novos formulários de ingresso, ao passo que foram preenchidos 177 formulários de desligamento, dentre os quais 34 por exoneração e 143 por aposentadoria.

Neste relatório foram apresentados dados quantitativos, caracterizando os servidores que se movimentaram para ingresso e saída quanto à idade, lotação, motivação, dentre outros, bem como dados relativos à avaliação institucional, como base de conhecimento e apreciação da gestão com foco no incremento qualitativo do desempenho institucional.

Embora a maior parte das respostas adveio dos desligamentos e os servidores egressos não venham mais a usufruir de melhorias decorrentes de novos programas

institucionais, registraram significativa contribuição para ações de aperfeiçoamento que poderão ser dirigidas aos servidores que permanecem. Além disso, ofereceram elementos para compreender o comportamento organizacional no tocante à integração, à infraestrutura, ao relacionamento interpessoal, às oportunidades de desenvolvimento, à remuneração e benefícios recebidos, ao planejamento, à comunicação e ao volume de trabalho.

Valiosa percepção, em especial, veio dos servidores ingressantes, que manifestaram suas expectativas em relação ao trabalho na instituição, demonstrando o anseio pela valorização profissional.

Os dados do presente relatório podem ser considerados, assim, conjuntamente aos dados da Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores, e com outros relatórios das ações de gestão e desenvolvimento de pessoas realizadas em 2020. Este ano atípico marcado pela pandemia da Covid-19 e que certamente trouxe experiências relevantes, além de mudanças de paradigmas que estão a impactar tanto na atual gestão institucional, quanto na compreensão do novo cenário social e organizacional que surge trazendo a necessidade de lidar com a imprevisão e a incerteza.

Evidenciou-se, nos dados analisados, a priorização das nomeações de novos servidores no Primeiro Grau, visto que 68 formulários, ou seja, o equivalente a 98% dos ingressos de 2020, foram preenchidos por novos servidores com lotação nas Comarcas do PJSC distribuídas em todas as regiões.

Em relação aos ingressantes, destacaram-se os dados quanto à expectativa de permanência, visto que apenas 53,62% dos novos servidores que ingressaram em 2020 pretendem permanecer na instituição até aposentar-se, enquanto uma parcela, que soma 34,78%, pretende permanecer por menos de 10 anos no PJSC. Num comparativo de dados, dos servidores que se desligaram por exoneração, 79,41% permaneceram menos de 10 anos no PJSC, corroborando a tendência de os ingressantes desligarem-se dentro do prazo esperado. Com isso, temos que o ponto crítico da permanência, assim como vem se apresentando em anos anteriores, abrange a primeira década de vínculo com a instituição, com ênfase nos cinco primeiros anos.

Os motivos assinalados para a rotatividade em poucos anos relacionaram-se 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 remuneratório.

A rotatividade de colaboradores marcada pelas exonerações pode influenciar negativamente no funcionamento e nos resultados da Instituição, gerando despesas e entraves para o Poder Judiciário na parte financeira, na produtividade e nas relações interpessoais. Podemos citar, a título ilustrativo os custos com procedimentos para reposição/novo provimento do cargo; os custos relativos ao tempo de trabalho de outro servidor para orientar e preparar o novo colaborador, a redução da produtividade global ou reflexo na cobrança por maiores entregas pelos demais servidores enquanto o cargo está vago; o tempo para o aprendizado e maturação do desempenho do novo colaborador; as insatisfações por sobrecarga ou retrabalho para treinar novos colaboradores para curta permanência; instabilidade dos vínculos.

Considerando, ainda, os anseios iniciais dos servidores, quais sejam “contribuir para a efetividade do serviço público, atuar em equipe, aprimoramento profissional e pessoal, exercer funções de gestão e chefia, satisfação profissional, receber reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado, encontrar campo para exercer e desenvolver conhecimentos técnicos, e estabelecer bons relacionamentos interpessoais”, o PJSC tem 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.

A motivação decorre de fatores intrínsecos relacionados às necessidades individuais de cada pessoa, e estes são variáveis para um mesmo indivíduo em contextos e momentos diferentes. Nesse sentido, a organização pode contribuir ampliando o oferecimento de ações gerenciais voltadas para a valorização pessoal e profissional, o reconhecimento, o incentivo a iniciativas, a delegação de autoridade e o incentivo à

autonomia, a maior participação nas decisões, o fortalecimento da comunicação e o hábito de *feedback*. Mais recentemente, com o crescimento das modalidades remotas de trabalho, é necessário considerar a possibilidade de subsidiar alguma infraestrutura, especialmente por meio do fornecimento de recursos tecnológicos ou outras formas de cobrir os custos dos servidores com o trabalho, questão que passa a se tornar mais evidente e que no médio prazo, tende a interferir na motivação dos indivíduos.

Nas questões que trouxeram dados avaliativos da instituição, respondidas pelos servidores egressos, foi possível identificar alguns descontentamentos dos servidores. Seguem algumas menções sobre a tecnologia, embora estejam ocorrendo mudanças que tendem a trazer melhorias tanto na área judiciária quanto administrativas. Outro ponto que permanece crítico, assim como nos anos anteriores, é 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.

Também ocorreram descontentamentos quanto às oportunidades de crescimento, à remuneração e aos benefícios, pontos que foram igualmente observados pelos servidores que se desligaram nos últimos anos. Há que se considerar que o treinamento é fator relevante na contribuição da satisfação individual e coletiva dos servidores, e em 2020 os investimentos foram baixos devido às medidas de contenção financeira impostas pela pandemia, que se refletiu também na baixa oferta de novos cursos. Apesar da necessidade de restrição financeira, é necessário refletir que somado à importância da capacitação permanente dos colaboradores, o contexto organizacional atual traz mudanças relevantes no aspecto social, cultural e administrativo implicando em novos rumos e transformações que precisam ser considerados proativamente também sob o enfoque educacional e de aprendizagem organizacional.

Além disso, a remuneração segue, também, como aspecto fundamental a ser considerado na gestão de pessoas, uma vez que dentre os principais motivos de desligamento por exoneração, lidera o interesse em ingressar em outras carreiras públicas em razão das melhores remunerações e benefícios oferecidos por outras instituições.

Cabe destacar que os mais contemporâneos conceitos de gestão de pessoas presumem a valorização, o reconhecimento e a promoção humana nos ambientes organizacionais, fatores estes que além de intensificarem a qualidade produtiva, contribuem para o equilíbrio da saúde e do bem-estar individual e coletivo, com reflexos para toda a sociedade.

É sentido que a melhoria em alguns aspectos organizacionais, como desenvolvimento de gestores, atualização da política de cargos e salários, possibilidade de crescimento na carreira, investimento em relacionamento interpessoal e melhorias tecnológicas oportunizam maior satisfação aos indivíduos, e como reflexos aumentam o envolvimento com o trabalho. Por consequência, um elevado nível de contentamento com o trabalho tende a contribuir para a permanência por mais tempo na Organização, além de redução de faltas, melhor desempenho, maior produtividade, melhoria nos indicadores de qualidade e de resultados do trabalho e, especialmente, maior qualidade de vida e de bem-estar individual e coletivo.

No tocante ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, houve mais expressões positivas de satisfação no ano que se passou, porém ainda alguns egressos mencionaram a falta de diálogo e a comunicação ineficaz, em especial envolvendo chefia e subordinados. Estes fatores precisam receber investimento continuamente, tanto na esfera dos servidores quanto dos gestores, visando o fortalecimento de atitudes que favoreçam patamares cada vez mais saudáveis de relacionamento, tais como confiança, colaboração recíproca, abertura para o diálogo, orientação a respeito do trabalho a ser realizado, autonomia, criatividade, negociação e flexibilidade, coerência e respeito.

Em especial, cabe refletir acerca da relevância do incentivo institucional permanente para o desenvolvimento de gestores no sentido das boas práticas de liderança na gestão de pessoas e buscar continuamente o alinhamento com práticas contemporâneas de gestão que venham a proporcionar satisfação das necessidades dos servidores e da instituição, além do atendimento à 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. Também as diretrizes 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, somados a outros relatórios de gestão, componham a base de decisões voltadas para a qualificação das ações de gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina.

**Seção Psicossocial Organizacional**  
**Divisão de Desenvolvimento de Pessoas**  
**Diretoria de Gestão de Pessoas**