

## RESULTADO DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMARCA DE SÃO LOURENÇO DO OESTE - 2015

1. APRESENTAÇÃO .....	2
2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	4
2.1. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	5
2.1.2 ITENS PLENAMENTE SATISFATÓRIOS .....	5
2.1.3 ITENS PARCIALMENTE SATISFATÓRIOS.....	5
2.1.4 ITENS INSATISFATÓRIOS .....	5
2.1.5 COMENTÁRIOS/ SUGESTÕES DE MELHORIA .....	6
2.2. AVALIAÇÃO DO MAGISTRADO .....	10
2.4 AVALIAÇÃO DO CHEFE DE CARTÓRIO .....	10
2.5. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO DO CARTÓRIO.....	10
2.6. AVALIAÇÃO DA CHEFE DE SECRETARIA DO FORO NA FUNÇÃO .....	10
2.7. AVALIAÇÃO DA CHEFE DE SECRETARIA ENQUANTO CHEFIA IMEDIATA .....	10
2.8. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA À SECRETARIA DO FORO.....	11
2.9 AVALIAÇÃO DO COORDENADOR DE GABINETE.....	11
2.10. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA AO COORDENADOR DE GABINETE ....	11
2.11 AVALIAÇÃO DA CHEFIA DO JUIZADO ESPECIAL .....	11
2.12. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA À CHEFIA DO JUIZADO ESPECIAL .....	11
3. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
4. CONCLUSÃO .....	14
5. ANEXOS.....	16
5.1 QUESTIONÁRIO .....	16
5.2 ORIENTAÇÕES GERAIS .....	18
6. CONTATOS.....	30

## 1. APRESENTAÇÃO

O **PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL** tem por objetivo verificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à Instituição, à equipe de trabalho e às chefias, identificar as causas de possíveis insatisfações e implementar, em conjunto com os servidores, ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho.

Para tanto, a Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal (DADP) da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) realiza uma pesquisa, por meio de um questionário virtual, com os colaboradores da comarca, incluindo servidores efetivos, comissionados, de outros órgãos à disposição do Tribunal, estagiários e terceirizados.

Após a aplicação do questionário, analisa-se e sistematiza-se os dados coletados, propondo-se ações que podem contribuir para a melhoria do clima organizacional. Nas reuniões devolutivas, são apresentados os resultados da pesquisa, bem como informações que podem sanar dúvidas e sugestões de ações de melhoria. Em consenso com gestores e demais colaboradores, são definidas quais ações propostas serão implementadas e a DADP acompanha a execução e os resultados alcançados.

As questões que compõem o questionário são agrupadas nas seguintes categorias de avaliação: *Instituição; Magistrado; Chefia Imediata; Equipe de Trabalho; Chefe de Secretaria*. Cada assertiva é apreciada de acordo com a escala de satisfação a seguir: *Concordo Plenamente; Concordo Parcialmente; Discordo Parcialmente; Discordo Plenamente; Prejudicado* (nos casos em que o servidor não se considerar apto a responder a questão).

Para a análise dos dados coletados, são consideradas insatisfatórias as questões que apresentarem percentual de respostas maior que 30%, somados os índices *Discordo Parcialmente* e *Discordo Plenamente* da escala de satisfação. A análise da satisfação, por sua vez, considera a soma dos itens *Concordo Plenamente* e *Concordo Parcialmente*. As questões com alto índice de “Prejudicado” ou aquelas que têm observações também são consideradas.

A aplicação do questionário na comarca de São Lourenço do Oeste ocorreu nos dias 18 e 19 de março de 2015 e as reuniões de apresentação e discussão dos resultados ocorreram nos dias 10 e 11 de julho do mesmo ano.

**Etapas do programa:**

- 1) Aplicação do questionário;
- 2) Reuniões para apresentação e discussão dos resultados com: a) Magistrado, b) Chefe de Secretaria, c) Chefe de Cartório, d) Coordenador de Gabinete, e) Chefe do Juizado Especial, f) Técnico de Suporte em Informática (TSI), e g) todos os colaboradores em conjunto com o Magistrado
- 3) Implementação e acompanhamento das ações de melhoria.

**Número de colaboradores da comarca:** 36

**Número de colaboradores que participaram da pesquisa:** 34

**Estrutura da comarca:**

- 1) Magistrado e Diretor do Foro – **Dr. Daniel Victor Gonçalves Emendorfer**;
- 2) Grupo vinculado ao Magistrado Diretor do Foro – 15 respondentes;
- 3) Chefe da Secretaria – **Joslei Filipini Pagliosa**;
- 4) Grupo vinculado à Secretaria do Foro – 4 respondentes;
- 5) Chefe de Cartório – **Willian Rodrigo Muller**;
- 6) Grupo vinculado ao Cartório – 8 respondentes;
- 7) Coordenador de Gabinete – **Itaner Bertin de Lima**;
- 8) Grupo vinculado ao Gabinete – 4 respondentes;
- 9) Chefe do Juizado Especial – **Emylia Buchner Scalco Carneiro**;
- 10) Grupo vinculado ao Juizado Especial – 3 respondentes;
- 11) Técnico de Suporte de Informática – 34 respondentes.

## 2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A fim de obter maior clareza na apresentação dos resultados, os dados coletados serão agrupados em “itens plenamente satisfatórios”, “itens parcialmente satisfatórios” e “itens insatisfatórios”. **A maior parte dos percentuais de satisfação será omitida, visando à manutenção do sigilo das informações.** Essas orientações serão respeitadas em cada uma das seções deste relatório.

Os **itens plenamente satisfatórios** referem-se às assertivas que apresentaram índices altos de satisfação (“concordo plenamente” + “concordo parcialmente”  $\geq 70\%$ ), com percentuais de “concordo plenamente” superiores aos de “concordo parcialmente”. **São quesitos cuja avaliação foi considerada muito positiva.**

Os **itens considerados parcialmente satisfatórios** referem-se às assertivas que apresentaram índices altos de satisfação (“concordo plenamente” + “concordo parcialmente”  $\geq 70\%$ ), porém, com percentuais de “concordo parcialmente” iguais ou superiores aos de “concordo plenamente”. **São quesitos considerados positivos, mas que sugerem reflexão/atenção por parte dos gestores acerca de aspectos que possam estar prejudicando a plena satisfação dos colaboradores.**

Já os **itens considerados insatisfatórios** referem-se às assertivas que apresentaram índices altos de insatisfação (“discordo plenamente” + “discordo parcialmente”  $\geq 30\%$ ). **São os quesitos que necessitam da elaboração de ações que visem à resolução de cada problema apontado.**

O Questionário na íntegra, para consultas, encontra-se no item 5.1, como anexo deste relatório.

## **2.1. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

Realizada por todos os colaboradores da comarca de São Lourenço do Oeste (34 respondentes).

### **2.1.2 ITENS PLENAMENTE SATISFATÓRIOS**

#### **Condições de Trabalho**

Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.

### **2.1.3 ITENS PARCIALMENTE SATISFATÓRIOS**

#### **Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho**

Os setores, em minha comarca, sabem o que os outros setores fazem.

As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são transmitidas a todos os colaboradores.

Os colaboradores da minha comarca preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade.

Os colaboradores, em minha comarca, preocupam-se com a sustentabilidade (reduzir o consumo, reaproveitar e reciclar materiais).

#### **Condições de Trabalho**

As condições de segurança no Fórum são satisfatórias.

No setor em que trabalho, as condições físicas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura) são adequadas.

É dada a devida atenção, em minha comarca, à saúde dos colaboradores.

### **2.1.4 ITENS INSATISFATÓRIOS**

#### **Desenvolvimento Profissional**

Os treinamentos oferecidos pela Academia Judicial atendem às necessidades de capacitação dos servidores de minha comarca.

#### **Condições de Trabalho**

A estrutura física (prédio) do Fórum é adequada.

## 2.1.5 COMENTÁRIOS/ SUGESTÕES DE MELHORIA

Seguem, para fins de aperfeiçoamento, comentários e sugestões elencados por colaboradores da comarca de São Lourenço do Oeste.

### **Comentários feitos sobre a necessidade de organizar o uso da cozinha.**

Nesse aspecto os colaboradores preocupam-se com o tempo dispendido na preparação/ consumo de almoço, o cheiro forte de alguns alimentos que se propagam pelo Fórum, o horário não disciplinado de lanche e utilização da cozinha após finalização do expediente. Extraiu-se das sugestões as seguintes ideias: a) evitar a preparação de alimentos que exalem cheiro forte; b) regulamentar o horário de lanche para 15 ou 30 minutos por colaborador; c) quando o alimento for preparado/ consumido após o horário de expediente o colaborador deverá deixar o local limpo (mesa, louça, etc.) e d) regulamentar o uso no almoço.

### **Sugestões de melhoria (DADP)**

- Na reunião de devolutiva dos resultados chegou-se ao seguinte consenso: manter os 20 minutos de lanche já estabelecidos atualmente; evitar o cozimento de alimentos que exalem cheiro forte durante o expediente; manter a limpeza e a organização da cozinha após sua utilização, considerando que há poucos colaboradores terceirizados para realizarem a limpeza do fórum.
- Utilizar de bom senso na organização de lanches e confraternizações coletivas, a fim de não provocar prejuízos ao atendimento ao público e à boa imagem da instituição.

**Destacaram-se comentários relacionados a conflitos no relacionamento interpessoal.** Esses conflitos foram citados por muitos colaboradores como fonte de insatisfação, e por essa razão é necessário dar-se atenção especial a esse aspecto para promoção da melhoria do Clima na comarca.

### **Comentários da DADP**

- Sugere-se a realização de trabalho de grupo para desenvolvimento de relações interpessoais coordenado por Psicólogos da equipe da DADP.

**A estrutura física do prédio** obteve o maior índice de insatisfação dentre as questões de Avaliação da Instituição (64.7% de insatisfação): espaço físico insuficiente; estrutura predial antiga e falta de acessibilidade. Ainda, houve apontamento sobre a necessidade de troca de cortinas.

### **Sugestões de melhoria (DADP)**

- **Acessibilidade:** A Diretoria de Engenharia e Arquitetura informou que a adequação do prédio de São Lourenço do Oeste às normas de acessibilidade

encontra-se em curso e com o projeto arquitetônico já aprovado. Há previsão de ampliação da área do fórum para acomodação de um banheiro adaptado a pessoas com deficiência e de uma plataforma elevatória. A Chefe de Secretaria comprometeu-se a manter os colaboradores informados, por e-mail, quanto ao andamento das providências.

- **Construção de novo prédio:** A Diretoria de Engenharia e Arquitetura informou que há terreno escriturado à disposição para a construção do novo prédio. O projeto para implantação (padrão 2-4 varas) já foi incluído no próximo PPA (2016-2020) e está na programação da Diretoria. Porém, por enquanto, não é possível prever uma data para o início dos trabalhos.
- **Troca de cortinas:** Sugere-se verificar qual é a necessidade específica e, caso se confirme que a troca de cortinas é a solução ideal, esta deverá ser solicitada pela Secretaria do Foro à Diretoria de Infraestrutura. É possível solicitar, também, a instalação de películas nas janelas.
- **Troca de divisórias, do piso e pintura do prédio:** Os reparos citados já foram solicitados à Diretoria de Engenharia e Arquitetura pela Chefe de Secretaria. A Divisão de Manutenção Predial de 1º Grau sugeriu que essas modificações sejam incluídas na obra de adequação do prédio às normas de acessibilidade. Essa possibilidade está sendo analisada pela Administração do Tribunal de Justiça e seu andamento pode se acompanhado por meio dos SPAs 3582/2015 e 3583/2015.

**A capacitação** apareceu como item insatisfatório e os principais comentários relacionados foram referentes à: quantidade reduzida de treinamentos; cursos muito abrangentes (não específicos); falta de treinamento no ingresso do servidor no Judiciário; falta de treinamento teórico e prático em relação ao SAJ 5 e a procedimentos cartorários.

#### **Sugestões de melhoria (DADP)**

- Foi realizada reunião com a Academia Judicial, na qual foram repassadas estas e outras insatisfações, recorrentes em diversas comarcas.
- Dificuldades relacionadas ao SAJ5 devem ser repassadas ao TSI, que irá repassá-las à DTI ou à Softplan conforme o caso e dará o devido retorno aos colaboradores.
- A DTI tem projeto para retornar às comarcas e realizar reciclagem em relação à capacitação em SAJ5.

**Das condições de segurança do fórum** comentou-se sobre a falta de câmeras de segurança, grades danificadas nas janelas e falta de saídas de emergência. As sugestões de melhorias para esse item são:

#### **Comentários da DADP**

- **Detector de metais:** Na reunião de devolutiva dos resultados, ficou definido que será utilizado o detector de metais manual nos dias em que houver audiência com réus presos.
- **Saída de emergência:** A instalação de saídas de emergência somente está sendo contemplada na construção de novos prédios.
- **Aquisição de câmeras de segurança:** Na reunião de devolutiva dos resultados, chegou-se ao consenso de que não se faz necessária a adoção desta medida. Contudo, é possível a aquisição e instalação de câmeras de segurança por meio de Requisição de Compra.
- **Troca das grades das janelas:** A Chefe de Secretaria deve fazer a contratação desse serviço por meio de Requisição de Compra (RC), já que a mencionada Divisão de Manutenção Predial de 1º grau (DEA) não dispõe de contrato para serviços de serralheria.

**Já com relação às condições físicas dos setores (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura)**, os comentários foram relacionados a: condicionadores de ar antigos e ruidosos; propagação de ruídos; dificuldades com a rede elétrica e necessidade de manter por longos períodos os condicionadores de ar desligados para evitar quedas de energia.

#### **Sugestões de melhoria (DADP)**

- **Ar condicionado:** ver informações no anexo 5.2 (Orientações Gerais).
- **Dificuldades com a rede elétrica:** Especificar à Divisão de Manutenção Predial de 1º Grau quais são as dificuldades enfrentadas para que sejam definidas quais providências podem ser adotadas.

Vale ressaltar que, conforme informação obtida com a Diretoria de Engenharia e Arquitetura, a eficiência da rede elétrica não será afetada com a instalação da plataforma elevatória (acessibilidade), pois será instalado um circuito específico para tanto.

- **Propagação de ruídos:** Especificar quais ruídos são propagáveis e encaminhar solicitação à Divisão de Manutenção Predial de 1º Grau. Acredita-se que o problema será resolvido com a troca das divisórias do prédio.



- **Divisórias:** Solicitação de troca das divisórias já foi realizada pela Chefe de Secretaria. O andamento da solicitação pode se acompanhado por meio dos SPAs 3582/2015 e 3583/2015

**Preocupação com a saúde** foi apontada como um aspecto a ser melhorado, a ausência de projetos de prevenção a DORTs e de ginástica laboral; falta de médicos do PJ na região de Chapecó e falta de um programa específico de atenção a saúde do servidor foram os pontos principais de descontentamento.

#### **Comentários da DADP**

- Para esse item, considera-se de extrema importância a leitura do anexo 5.2, no que se refere à saúde dos colaboradores.

**Com relação a sustentabilidade**, número expressivo de colaboradores (55.9%) avaliou o item como parcialmente satisfatório e (17.6%) como insatisfatório. Descarte inadequado de resíduos e uso excessivo de papel foram citados. Das sugestões para este item extraiu-se: maior comprometimento por parte dos colegas e melhoria na forma de aplicação das orientações passadas pela Secretaria de Gestão Socioambiental. Os colaboradores declararam a necessidade de permitir uma participação mais aberta, dando-se espaço para sugestões e discussões sobre a problemática.

#### **Comentários da DADP**

- Na reunião de devolutiva dos resultados, o Magistrado reforçou a importância de os colaboradores descartarem o lixo de acordo com a especificação das lixeiras.
- Há orientações acerca desse tema, também, no anexo 5.2 (orientações gerais).

**Para todos os itens relacionados à avaliação da instituição, sugere-se a leitura das sugestões de melhoria constantes no anexo 5.2 (ORIENTAÇÕES GERAIS).**

## **2.2. AVALIAÇÃO DO MAGISTRADO**

Daniel Victor Gonçalves Emendorfer

Conteúdo disponibilizado exclusivamente ao Magistrado.

## **2.3. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO VINCULADA AO MAGISTRADO**

Realizada pelos colaboradores diretamente subordinados ao Magistrado (15 respondentes).

Conteúdo disponibilizado exclusivamente ao Magistrado e a equipe de trabalho vinculada ao Magistrado.

## **2.4 AVALIAÇÃO DO CHEFE DE CARTÓRIO**

Willian Rodrigo Muller

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados ao Chefe de cartório (8 respondentes), com exceção do item “Avaliação de Desempenho”, o qual foi avaliado por 3 servidores efetivos.

Conteúdo disponibilizado somente ao Chefe de Cartório e ao Magistrado.

## **2.5. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO DO CARTÓRIO**

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados ao Chefe de Cartório (8 respondentes).

Conteúdo disponibilizado exclusivamente ao Magistrado, ao Chefe de Cartório e a equipe vinculada ao Chefe de Cartório.

## **2.6. AVALIAÇÃO DA CHEFE DE SECRETARIA DO FORO NA FUNÇÃO**

Joslei Filipini Pagliosa

Realizada por todos os colaboradores da comarca de São Lourenço do Oeste (com exceção de 4 colaboradores terceirizados, por já terem respondido sobre a Chefe de Secretaria enquanto chefia imediata), totalizando 31 respondentes.

Conteúdo disponibilizado à Chefe de Secretaria e ao Magistrado.

## **2.7. AVALIAÇÃO DA CHEFE DE SECRETARIA ENQUANTO CHEFIA IMEDIATA**

Realizada pelos colaboradores vinculados diretamente à Chefe de Secretaria (4 respondentes).

Conteúdo disponibilizado à Chefe de Secretaria e ao Magistrado.

### **2.8. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA À SECRETARIA DO FORO**

Realizada pelos colaboradores vinculados diretamente à Chefe de Secretaria (4 respondentes)

Conteúdo disponibilizado ao Magistrado, à Chefe de Secretaria e à equipe vinculada a Chefia de Secretaria.

### **2.9 AVALIAÇÃO DO COORDENADOR DE GABINETE**

Itaner Bertin de Lima

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados ao Coordenador de Gabinete (4 respondentes).

Conteúdo disponibilizado ao Coordenador de Gabinete e ao Magistrado.

### **2.10. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA AO COORDENADOR DE GABINETE**

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados ao Coordenador de Gabinete (8 respondentes).

Conteúdo disponibilizado ao Magistrado, ao Coordenador de Gabinete e à equipe vinculada ao Coordenador de Gabinete.

### **2.11 AVALIAÇÃO DA CHEFIA DO JUIZADO ESPECIAL**

Emylia Buchner Scalco Carneiro

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados à Chefe do Juizado Especial (3 respondentes).

Conteúdo disponibilizado à Chefe do Juizado Especial e ao Magistrado.

### **2.12. AVALIAÇÃO DA EQUIPE VINCULADA À CHEFIA DO JUIZADO ESPECIAL**

Realizada pelos colaboradores diretamente vinculados à Chefe de Juizado Especial (8 respondentes).

Conteúdo disponibilizado ao Magistrado, à Chefe do Juizado Especial e à equipe vinculada à Chefe do Juizado Especial

### **2.13. AVALIAÇÃO DO TSI**

Carlos Morez

Realizada por todos os colaboradores da comarca de São Lourenço do Oeste (34 respondentes).

Conteúdo disponibilizado somente ao TSI e ao Magistrado.

### **3. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segue um resumo das ações propostas ao longo deste relatório e sugestões de datas-limite para a implementação das ações. Ao ser atingida a data-limite, um e-mail será enviado automaticamente para o respectivo responsável pela ação (no caso das ações para todos os colaboradores, será enviado à Chefe de Secretaria de Foro), solicitando que informe se a ação foi cumprida e, caso não, qual foi a dificuldade encontrada. É necessário destacar que algumas ações dizem respeito a uma mudança de atitude nos responsáveis, devendo ser executadas constantemente, até que sejam inseridas na cultura organizacional da comarca. Porém, embora não tenham uma data-limite na prática, faz-se necessário estabelecer uma data-limite formal para que seja inserida no sistema do Programa e, assim, para que esta Divisão possa acompanhar se houve ou não a execução da ação.

#### **PARA TODOS OS COLABORADORES**

- Evitar o cozimento de alimentos que exalem cheiro forte durante o expediente (Data-limite: 07/03/2016).
- Manter a limpeza e a organização da cozinha após sua utilização (Data-limite: 07/03/2016).
- Organizar as confraternizações de forma a não provocar prejuízos ao atendimento ao público e à boa imagem da instituição (Data-limite: 03/03/2016).
- Seguir os preceitos de sustentabilidade, como reduzir o uso de papel para impressão e descartar o lixo de acordo com a especificação das lixeiras (Data-limite: 04/04/2016).
- Buscar a constante comunicação entre os colaboradores de todos os setores, a fim de que situações de insatisfação sejam resolvidas logo que percebidas, mantendo-se uma postura de cordialidade e profissionalismo com todos os colegas (Data-limite: 12/04/2016).

#### 4. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado e das reuniões realizadas na comarca de São Lourenço do Oeste demonstraram que a maior insatisfação dos servidores referiu-se à estrutura física do Fórum, especialmente no que tange à falta de espaço, falta de acessibilidade e estrutura precária do prédio. Há previsão para que, dentro em breve, sejam implantadas adaptações com ampliação do espaço atual do Fórum, para que as normas de acessibilidade sejam cumpridas. Para as demais questões, uma solução definitiva deve ser proporcionada apenas com a construção de um novo prédio. Salienta-se, contudo, que adequações pontuais podem ser solicitadas por requisição de compras.

Alto percentual de insatisfação foi observado, também, no item relativo à capacitação funcional: número reduzido de cursos, falta de treinamento sobre SAJ5 e falta de capacitação no ingresso de servidores foram citados. Quanto a isso, foi realizada reunião com a Academia Judicial para que tomassem conhecimento dessas e de outras insatisfações, as quais são recorrentes em diversas comarcas.

Já em relação aos gestores da comarca e às equipes de trabalhos, a avaliação foi, de maneira geral, positiva. A grande maioria dos itens avaliados foram considerados satisfatórios, sendo bastante pontuais os casos de insatisfação. Tais resultados, sugestões e oportunidades de melhoria foram debatidos com cada gestor, de maneira individualizada. Durante as reuniões de devolutiva, estes comprometeram-se a buscar constantemente o autoaperfeiçoamento e mostraram-se disponíveis para exercer mudanças que propiciem um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Embora a comarca de São Lourenço do Oeste tenha apresentado índices de satisfação bastante positivos, os comentários tecidos ao longo do questionário virtual chamaram atenção para a necessidade de serem trabalhadas as relações interpessoais entre os membros dos diferentes setores. Diversos participantes da pesquisa lamentaram o fato de que certos incidentes acontecidos no passado surtiram reflexos negativos no clima organizacional do fórum, os quais são sentidos por muitos até hoje.

Percebe-se a necessidade de que seja dada especial atenção, por parte de colaboradores e gestores, ao aperfeiçoamento da comunicação – tanto formal quanto informal. Denota-se dos relatos levantados que, muitas vezes, há um agravamento dos conflitos apontados em razão de não haver um diálogo buscando a compreensão dos fatos, o que, conseqüentemente, termina por prejudicar o relacionamento profissional entre os membros do fórum.

Para essa questão, sugeriu-se o desenvolvimento de trabalho de grupo realizado por psicólogas da Diretoria de Recursos Humanos, com o objetivo de facilitar o diálogo entre os colaboradores. Ressalta-se, contudo, que o gerenciamento de conflitos

interpessoais cabe, principalmente, às partes envolvidas, a fim de evitar que desentendimentos individuais tornem-se coletivos. É oportuno destacar a importância do papel dos gestores como mediadores nessas situações, devendo fomentar a comunicação nos casos em que esta não esteja acontecendo. Nesse sentido, a reunião, ainda que esporádica, de todos os colaboradores da comarca, bem como reuniões entre representantes de cada setor, contribuem para a prevenção e solução dos conflitos.

Pode-se observar, pelo acima exposto, que uma parte das insatisfações apontadas no Programa de Melhoria do Clima Organizacional necessita de ações por parte da Secretaria do Tribunal de Justiça para obterem solução; uma parte pode ser trabalhada por meio de iniciativas promovidas pelos gestores; e uma parte depende principalmente de uma mudança de atitude por parte dos próprios colaboradores, por meio do diálogo e da predisposição para se atingir um resultado único.

Após a reunião de apresentação dos resultados e concluído o presente relatório, a Diretoria de Recursos Humanos, por meio da Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal, permanecerá acompanhando a implementação das ações de melhoria definidas. Por fim, é oportuno ressaltar que esta Divisão mantém-se à disposição para eventuais intervenções em situações de conflito que venham a surgir durante tal período de acompanhamento.

## 5. ANEXOS

### 5.1 QUESTIONÁRIO

<b>Avaliação da Instituição</b>	
1	Os setores, em minha comarca, sabem o que os outros setores fazem.
2	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são transmitidas a todos os colaboradores da comarca.
3	Os colaboradores da minha comarca preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade.
4	Os colaboradores, em minha comarca, preocupam-se com a sustentabilidade (reduzir o consumo, reaproveitar e reciclar materiais).
5	A estrutura física (prédio) do Fórum é adequada.
6	As condições de segurança no Fórum são satisfatórias.
7	No setor em que trabalho, as condições físicas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura) são adequadas.
8	Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.
9	Os treinamentos oferecidos pela Academia Judicial atendem às necessidades de capacitação dos servidores de minha comarca.
10	É dada a devida atenção, em minha comarca, à saúde dos colaboradores.
11	O Técnico de Suporte em Informática (TSI) atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.
<b>Avaliação da Equipe de Trabalho</b>	
1	Em meu setor, existe definição de prioridades.
2	As atribuições são claramente definidas para todos os colaboradores do meu setor.
3	Em meu setor, é constante a preocupação em buscar uma melhor maneira de se realizar os trabalhos.
4	Em meu setor, o número de colaboradores é adequado ao desempenho das tarefas.
5	Em meu setor, é dada a liberdade para expressão de pensamentos.
6	Os trabalhos que executo são valorizados por meus colegas de setor.
7	Em meu setor, os colaboradores assumem o trabalho com disposição, sem precisar de cobrança pela chefia imediata.
8	Há cooperação entre os colaboradores do meu setor para a realização das atividades.
9	Sou tratado com respeito por meus colegas de setor.
<b>Avaliação da Chefe de Secretaria do Foro</b>	
1	O Chefe de Secretaria atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.
2	O Chefe de Secretaria é acessível a todos os colaboradores de minha comarca.
3	O Chefe de Secretaria trata com igualdade todos os colaboradores de minha comarca.
4	As orientações são transmitidas pelo Chefe de Secretaria de maneira clara e objetiva.
5	O Chefe de Secretaria preocupa-se em providenciar soluções para os problemas do Fórum.
6	O Chefe de Secretaria mantém os colaboradores informados sobre os fatos importantes



	relacionados à Comarca.
7	Em meu setor, os colaboradores assumem o trabalho com disposição, sem precisar de cobrança pela chefia imediata.
<b>Avaliação da Chefia Imediata</b>	
1	Meu superior imediato consulta a equipe antes de tomar decisões importantes.
2	Meu superior imediato trata com igualdade todos os que estão sob sua liderança.
3	Meu superior imediato reconhece os bons trabalhos que realizo.
4	Meu superior imediato possui bons conhecimentos do trabalho que realiza.
5	Meu superior imediato estimula a cooperação da equipe.
6	Meu superior imediato faz solicitações claras e objetivas.
7	Meu superior imediato transmite a todos os colaboradores da equipe as informações necessárias ao bom desempenho das tarefas.
8	No trabalho, sinto-me motivado por meu superior imediato.
9	Meu superior imediato comunica-se com todos de maneira adequada.
1 0	Meu superior imediato é receptivo a sugestões/críticas relativas ao trabalho.
1 1	É mais importante para meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.
1 2	Meu superior imediato distribui as tarefas adequadamente.
1 3	Meu superior imediato expõe aos servidores, individualmente, os motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.
<b>Avaliação do Magistrado</b>	
1	O magistrado a quem estou subordinado é acessível a todos os que estão sob sua liderança.
2	O magistrado a quem estou subordinado trata com igualdade todos os que estão sob sua liderança.
3	No trabalho, sinto-me motivado pelo magistrado a quem estou subordinado.
4	O magistrado a quem estou subordinado estimula a cooperação da equipe.
5	É mais importante para o magistrado a quem estou subordinado solucionar problemas do que punir culpados.
6	O magistrado a quem estou subordinado expõe para os servidores, individualmente, os motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.
7	O magistrado a quem estou subordinado comunica-se com todos de maneira adequada.

## 5.2 ORIENTAÇÕES GERAIS

Seguem orientações elaboradas pela equipe da DADP para gestores e colaboradores, a fim de contribuir com a melhoria do clima organizacional.

### TODOS OS INTEGRANTES DO FÓRUM

- **Estrutura do Fórum**

**Equipamentos de Informática:** Orienta-se a todos os colaboradores que, assim que percebida alguma falha ou dificuldade com o equipamento em razão de desgaste natural ou em função de defeito com pouco tempo de uso, seja informado ao **TSI**, o qual deverá entrar em contato com a Divisão de Equipamentos ([dti.equipamentos@tjsc.jus.br](mailto:dti.equipamentos@tjsc.jus.br)) para a comunicação do ocorrido e, se for o caso, para que se proceda à substituição do material. É importante que sejam especificados quais modelos de equipamentos apresentam problemas e há quanto tempo estão sendo utilizados, pois caso o material tenha sido recebido há pouco, a Divisão de Equipamentos, além de buscar solucionar a situação pontual, relatará tal ocorrência visando adequações/correções no próximo processo licitatório.

- **Ar condicionado:** Em relação aos condicionadores de ar ruidosos, o barulho pode ser causado por má instalação ou falta de manutenção. Um novo contrato de manutenção deve estar disponível para o próximo ano (2016), a depender do sucesso do procedimento licitatório. Até lá, as melhorias e os serviços de manutenção devem ser contratados pela Secretaria do Fórum, por meio de requisições de compras. Assim, os colaboradores devem informar à Secretaria do Foro necessidades dessa natureza para que o Chefe de Secretaria solicite visita de técnico a fim de solucionar o problema.

Com relação à substituição dos equipamentos já instalados nas comarcas, a Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA) solicitou às comarcas um levantamento sobre os climatizadores de ar com mais de 10 anos de uso, já que estes, quando apresentam problemas, não são encaminhados para manutenção, mas sim, trocados. Por isso, orienta-se aos Chefes de Secretaria que, assim que os climatizadores de ar com mais de 10 anos de uso apresentarem problema, solicitem à DEA a substituição.

A troca de condicionadores de ar do tipo *janeleiro* por equipamentos do tipo *split* está previamente autorizada para salas de audiência, em função das gravações, e

para salas em que a instalação de condicionadores de ar *janeleiro* não é adequada (salas sem ventilação natural, devido à dificuldade em instalar os condicionadores de ar *janeleiro* e, em alguns casos, para as salas de TSI). Para estas substituições basta a Secretaria do Fórum realizar um pedido formal por meio do formulário da DEA disponível no site do TJSC (Serviços>Formulário>Engenharia e Arquitetura>Solicitação de serviços de engenharia e arquitetura).

Já a troca de condicionadores *janeleiro* por equipamentos *split* em locais onde seria possível a substituição por equipamentos *janeleiro* necessita de autorização da Administração, visto que a quantidade de equipamentos *split* que são comprados por ano representa apenas 10% do total de equipamentos instalados no Estado e que a necessidade de adequações arquitetônicas é maior, ou seja, não haveria condições técnicas de operacionalizar as substituições em larga escala.

- **Sustentabilidade**

**Redução de impressões:** Utilizar os meios digitais sempre que possível. Para a divulgação de orientações e informações, fazer uso da impressão no verso da folha (verificar com TSI quais impressoras são apropriadas para impressão frente/verso); transmitir as informações mais objetivas via e-mail e pandion; utilizar folhas de rascunho para impressões necessárias, mas não formais.

**Descarte de resíduos:** reaproveitar materiais sempre que possível; utilizar louças laváveis, diminuindo o descarte de plásticos; separar lixos de acordo com as indicações nas lixeiras.

- **Capacitação**

**Quantidade reduzida de treinamentos:** a AJ está buscando solucionar essa dificuldade por meio da disponibilização de maior número de cursos na modalidade a distância, visando à capacitação inicial e continuada para todos os cargos. Para acompanhar a divulgação e a abertura de período de inscrições dos cursos, deve-se acessar a agenda da AJ (<http://acadjud.tjsc.jus.br/agenda-aj>).

**Cursos muito abrangentes:** sugere-se apontar as necessidades de cursos específicos na avaliação de desempenho dos servidores, pois estas demandas são repassadas semestralmente à AJ.

**Falta de treinamento no ingresso do servidor no Judiciário:** A Academia Judicial elaborou, em conjunto com outros setores da Administração, o Curso de Ambientação Institucional na modalidade EaD (Educação a Distância), (A última edição do curso foi EAD com o último encontro presencial, mas a AJ ainda vai avaliar se esse formato foi o ideal, assim ainda não há uma definição em relação às próximas turmas) com o objetivo de reduzir o tempo entre a posse e o primeiro contato dos servidores com o Judiciário. Adicionalmente, a AJ estuda a criação de cursos (também em EaD) específicos para cada categoria funcional.

Cabe pontuar que, atualmente, com a mudança do SAJ para o SAJ 5 (processos eletrônicos), os treinamentos específicos para cada função estão sendo atualizados com base nas novas rotinas de trabalho.

**Contato com colegas:** O contato com outros servidores que exercem a mesma função, seja por Pandion, e-mail ou telefone, também pode auxiliar na solução de dúvidas que surgirem no decorrer da atuação profissional.

- **Saúde dos servidores**

**Problemas físicos decorrentes do SAJ5:** Em 2012, houve um estudo por parte da Administração do TJ (Processo Administrativo n. 431054- 2011.3), que buscou conhecer melhor a realidade dos setores que ingressavam na era da virtualização dos processos. Este processo administrativo encontra-se, atualmente, no Gabinete da Presidência (Ass. de Planejamento Org. e Sistemas).

Diante do quadro atual em que quase todas as comarcas já estão trabalhando com o SAJ5, a presidência determinou a atualização do estudo por parte dos setores responsáveis.

Ainda, será mantido contato com a Diretoria de Saúde para que na seção “Dicas” do Portal do Servidor (<http://portal.tjsc.jus.br/web/servidor/dicas>), seja dada especial atenção às dicas para a prevenção de lesões causadas pelo uso excessivo dos computadores.

**Falta de programa de ginástica laboral:** A Diretoria de Saúde está elaborando um projeto que visa oferecer programa de ginástica laboral para todas as comarcas do Judiciário catarinense.

**Programas de promoção à saúde do servidor:** É necessário ressaltar que o Conselho Nacional da Justiça procedeu à abertura de consulta pública acerca da

proposta de Resolução destinada a criar a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Entre os objetivos dessa política está a definição de princípios, diretrizes e parâmetros para a implantação, em caráter permanente, de programas, projetos e ações institucionais voltados à promoção e à preservação da saúde física e mental de magistrados e servidores.

Alinhado a tais objetivos, a DADP desenvolve diversos programas voltados à promoção da saúde física e psicológica do servidor, como os programas Bem-estar no Trabalho e Preparação para a Aposentadoria, além do próprio Programa de Melhoria do Clima Organizacional. Mais informações acerca dos programas desenvolvidos pela DADP encontram-se disponíveis no Portal do Servidor.

- **Melhoria da comunicação interna**

**Transmissão de informações:** A melhoria na comunicação interna é essencial para que haja o bom desempenho das tarefas e a redução de ruídos na transmissão de informações. Assim, tanto por parte dos gestores quanto por parte dos colaboradores, é necessário que haja comprometimento com a transmissão eficaz de informações.

**Diálogo constante:** É essencial que todos os colaboradores fomentem o diálogo entre os setores, seja no intuito de otimizar o fluxo de trabalho e de informações, seja com a finalidade de aumentar a integração entre todos da comarca.

**Programa Rodízio de Funções:** Pode ser solicitado à DADP a organização do Programa Rodízio de Funções. Esse programa tem o objetivo de proporcionar uma maior integração entre os servidores, melhorar a comunicação entre os setores e aumentar o conhecimento quanto às atribuições e funções exercidas pelos diversos setores. Mais informações encontram-se disponíveis no Portal do Servidor (<http://portal.tjsc.jus.br/web/servidor/programa-rodizio-de-funcoes>).

**Comunicação constante com a Secretaria do Foro:** Sempre que surgir alguma demanda ou oportunidade de melhoria, sugere-se aos colaboradores que seja feito o contato com o Chefe de Secretaria do Foro, o qual deve estar aberto para ouvir e auxiliar no que for necessário.

**Aproximação com os colaboradores:** É fundamental que o Magistrado esteja próximo de sua equipe, para que os colaboradores sintam-se valorizados e parte de todo o processo. No caso do Diretor do Foro, visitar os diferentes setores do Fórum promove nos colaboradores a sensação de valorização e de pertencimento, aumentando a motivação e o comprometimento.

**Reuniões periódicas:** Reuniões formais trazem maior clareza à comunicação, estreitam as relações e promovem a gestão participativa. Nessas oportunidades, podem ser debatidas formas de os trabalhos dos diferentes setores serem realizados de maneira mais integrada, bem como pode-se esclarecer desentendimentos acerca de processos de trabalho.

Assim, sugere-se que sejam realizadas reuniões esporádicas envolvendo toda a equipe da Comarca (chefias, colaboradores e Magistrado), bem como reuniões periódicas com um representante de cada setor. Tal prática mostra-se eficaz para a melhoria do clima organizacional, pois podem ser discutidas as insatisfações e sugestões de melhoria de maneira conjunta, bem como as possibilidades e impossibilidades de implementá-las. Podem ser discutidos, também, os processos de trabalho dos setores, a fim de otimizar fluxos e procedimentos.

Sugere-se, também, que o Magistrado Diretor do Foro oriente os coordenadores de cada setor a trazerem as sugestões e insatisfações dos colaboradores para reuniões com o Magistrado para que, em conjunto, decidam sobre as melhores formas de intervenção para cada situação.

Por fim, sugere-se o registro em ata dos acordos realizados nas reuniões e a divulgação do que for pertinente a todos pelo e-mail do grupo de colaboradores da comarca.

#### CHEFE DE SECRETARIA

- **Melhoria da comunicação interna**

**Grupo de e-mail:** Propõe-se ao Chefe de Secretaria que crie um grupo de e-mail contendo todos os endereços eletrônicos dos colaboradores da comarca, para que seja facilitada a comunicação entre a Secretaria do Foro e todos os setores e, ainda, para que se crie o hábito do registro de todas as solicitações. Utilizar esse canal de

comunicação para a transmissão de informações importantes, como orientações e portarias.

**Incentivo à comunicação formal:** Sugere-se que o Chefe de Secretaria oriente os colaboradores a informarem possíveis insatisfações no que diz respeito às atividades de competência da Secretaria do Foro, tais como: reparos na estrutura física do prédio, dúvidas quanto a afastamentos, registros funcionais, entre outras. E, ainda, que se fomente a cultura de fazer a solicitação por e-mail, para que fique registrada. Assim, o próprio Chefe de Secretaria poderá se organizar em relação às prioridades e terá controle de todas as solicitações dos colaboradores, facilitando, inclusive, o retorno quanto a cada pedido efetuado.

É, também, importante que sempre se dê retorno aos colaboradores quanto a suas demandas mesmo nos casos de respostas negativas, a fim de justificar a demora ou a impossibilidade de atendimento de determinadas solicitações. Sugere-se que se dê tal retorno por e-mail, para que haja o registro do encaminhamento.

**Tratamento igualitário:** A comunicação constante com todos os colaboradores pode ser uma eficaz estratégia para promover o tratamento igualitário, já que a falta de atendimento a determinada solicitação pode causar a impressão de que há preferência no atendimento dos pedidos de alguns colaboradores. Assim, reitera-se a sugestão de sempre se dar um retorno aos colaboradores quanto a suas demandas, mesmo nos casos de respostas negativas, para que haja a maior transparência possível no tratamento com todos.

- **Gestão da equipe de trabalho**

**Reuniões periódicas:** Buscar a constante comunicação com os colaboradores terceirizados, a fim de verificar eventuais necessidades oriundas da equipe. Assim, recomenda-se que, periodicamente, seja marcada uma reunião formal com eles, para verificar se há alguma oportunidade de melhoria em relação ao trabalho e, ainda, para que os colaboradores possam trazer situações pontuais vivenciadas no cotidiano laboral. Dar a oportunidade de cada colaborador trazer a sua contribuição é, além de uma excelente estratégia para aumentar o desempenho da equipe, uma forma de reconhecimento da importância de cada um para o alcance dos objetivos propostos pela Administração do Poder Judiciário catarinense.

TODOS OS GESTORES

- **Melhoria da comunicação interna:**

**Reuniões periódicas:** A realização de reuniões periódicas consiste em uma estratégia administrativa eficaz, pois podem ser discutidas as insatisfações e sugestões de melhorias de maneira conjunta, bem como as possibilidades e impossibilidades de implementá-las. Trazem maior clareza à comunicação e estreitam as relações, além de aumentarem a motivação por promoverem a participação ativa nas decisões.

Sob a coordenação do gestor, a participação dos colaboradores em assuntos que lhes digam respeito é essencial, pois o colaborador vivencia determinadas situações no cotidiano laboral que fogem do conhecimento do gestor e, caso compartilhadas, podem trazer benefícios tanto para o fluxo de trabalho quanto para a melhoria do clima organizacional. Assim, sugere-se aos gestores que se comuniquem por meio de reuniões: deve-se utilizá-las para verificar dúvidas, passar orientações quanto aos métodos de trabalho e manter os colaboradores atualizados quanto às informações importantes da comarca. Os gestores devem, ainda, incentivar os membros da equipe a, quando existirem dúvidas, perguntarem quantas vezes forem necessárias até que haja um completo entendimento.

**Transmissão das informações:** Nas reuniões internas de cada setor, o gestor deve anotar e levar à consideração da Direção do Foro as sugestões e oportunidades de melhoria elencadas pelos colaboradores. É imprescindível, ainda, que o caminho inverso também seja percorrido: ao participarem de reuniões com o Magistrado Diretor do Foro, os representantes dos setores devem dar um retorno aos colaboradores sobre os assuntos que lhes dizem respeito.

- **Gestão da equipe de trabalho**

**Cooperação:** Sugere-se que seja dada a maior atenção possível à cooperação na equipe. A cooperação deve ser exercida de forma conjunta pelo gestor, que tem o dever de fomentar as atitudes de cooperação dos colaboradores, e pelos colaboradores, os quais devem estar dispostos a auxiliar os colegas de trabalho no que for preciso.



É necessário que os colaboradores percebam as vantagens do trabalho em equipe, sejam elas a curto ou a longo prazo. Com a cooperação sendo exercida por todos os colaboradores do setor, o desempenho, a motivação e a satisfação da equipe tendem a aumentar. Um colaborador com um amplo conhecimento em determinada tarefa, por exemplo, ao mostrar-se disposto a sanar dúvidas dos demais colegas, fará com que eles se sintam valorizados, além de estar partilhando seus conhecimentos com toda a equipe.

Nesse sentido, a implementação de rodízio periódico das atividades do setor favorece em muito a cooperação entre os membros da equipe, pois promove maior conhecimento acerca de todas as atividades desenvolvidas. Possibilita que os colaboradores contribuam uns com os outros no desenvolvimento das atividades e, também, que ofereçam sugestões.

**Gestão participativa:** A participação da equipe nas decisões quanto à divisão das atividades e à forma de realizá-las também contribui para aumentar o comprometimento, a disposição para o trabalho e, principalmente, a cooperação.

**Feedback:** Deve-se fazer uso do *feedback* constantemente, seja para situações em que há uma necessidade de melhoria pontual ou, ainda, para situações nas quais a tarefa é executada de acordo ou acima da expectativa dos gestores, atingindo os objetivos propostos, afim de valorizar os colaboradores. O *feedback* deve ser fornecido individualmente para tratar de comportamentos ou da produtividade de cada colaborador, mas também pode ser fornecido a toda a equipe para tratar de comportamentos e produtividade coletivos.

O feedback é uma ferramenta de extrema importância, haja vista permitir ao colaborador ou à equipe de trabalho descobrir seus pontos fortes e fracos e, ainda, conhecer as expectativas dos gestores em relação aos resultados esperados. Aumenta motivação por parte dos colaboradores, já que estes, ao terem a atenção necessária, sentem-se valorizados e partes essenciais na busca pelos objetivos traçados pela Administração.

- **Avaliação de Desempenho e *feedback***

**Avaliação de Desempenho:** O *feedback*, conforme abordado anteriormente, é ferramenta de gestão essencial para todas as chefias do Judiciário catarinense. No que tange à Avaliação de Desempenho, o *feedback* consiste na realização de entrevista final com o servidor avaliado para apresentar os motivos das notas a ele atribuídas e, em conjunto, definir as medidas a serem adotadas visando à melhoria de seu desempenho e à valorização dos trabalhos desenvolvidos.

Ainda, é essencial que as notas atribuídas no formulário de Avaliação de Desempenho reflitam a realidade do servidor ao longo de todo o semestre. Dessa forma, as notas atribuídas a um servidor no momento da avaliação não devem levar em consideração exclusivamente questões pontuais positivas ou negativas. Portanto, mostra-se novamente fundamental um acompanhamento mais próximo por parte dos gestores em relação aos servidores, para que a Avaliação de Desempenho seja realizada de maneira fidedigna ao desempenho e comportamentos apresentados pelo servidor durante todo o período avaliado.

Complementarmente, é importante informar que a Resolução 44/13-GP não torna mais obrigatória a participação do Magistrado nas Avaliações de Desempenho de servidores que estejam subordinados a mais de um gestor. Nesses casos, caso o Magistrado opte por participar do processo de avaliação, recomenda-se que sejam discutidas as notas com a chefia imediata do avaliado e, após, seja dado, em conjunto, o *feedback* ao servidor.

Por fim, para maiores orientações acerca dos corretos procedimentos para a realização da Avaliação de Desempenho, sugere-se a leitura do Manual do Avaliador, disponível na página do Poder Judiciário em Serviços > Formulários > Avaliação de Desempenho – Manual do Avaliador.

- **Valorização da equipe de trabalho**

**Aproximação com a equipe:** É fundamental que o gestor esteja próximo de sua equipe para que os colaboradores sintam-se valorizados, motivados e comprometidos com o trabalho. Atitudes de abertura e receptividade são essenciais para o bom relacionamento interpessoal.

**Incentivo aos elogios:** Além da necessária valorização por meio do *feedback* frequente dos gestores para os colaboradores da equipe, já abordada em tópico anterior, faz-se necessário que as chefias fomentem a valorização entre os próprios colaboradores da equipe de trabalho. Os elogios, quando cabíveis, tornam os vínculos entre os membros da equipe mais fortes, o que pode favorecer a abertura, também, para sugestões de oportunidades de melhoria. Ainda, ao receber a devida valorização tanto das chefias quanto dos colegas de trabalho, os colaboradores tendem a realizar as atividades de maneira mais satisfatória, contribuindo para o aumento do desempenho e para a melhoria do clima organizacional no setor.

**Ressaltar a importância de cada um:** É importante lembrar que o líder exerce importante papel motivacional na equipe. A preocupação com a prestação de um serviço de qualidade deve ser inerente à atuação de todo servidor público, mas há de ser destacado o papel fundamental dos gestores no fomento e na busca incessante pela prestação de um serviço de qualidade aos jurisdicionados. Nesse sentido, conscientizar a equipe quanto à importância do trabalho de cada um é uma ótima estratégia para a valorização da equipe e para despertar a motivação dos colaboradores.

- **Gestão dos processos de trabalho**

**Prioridades e metas:** Sugere-se que os gestores utilizem as reuniões periódicas para definir e esclarecer as prioridades do setor, ouvindo as sugestões feitas pela equipe de trabalho. Sugere-se também a realização de reuniões entre todos para atender as demandas urgentes ou àquelas represadas, colaborando para o fortalecimento da identidade de equipe, bem como promovendo a oportunidade de se executar atividades diferentes das habituais. Deve-se esclarecer os critérios (podem ser definidos de maneira participativa) utilizados para a distribuição de tarefas, bem como expor aos servidores as atuais metas da equipe e o padrão de desempenho esperado.

**Qualidade de vida no trabalho:** Deve-se procurar, também, discutir com as equipes estratégias para conciliar as necessidades da sociedade em relação ao anseio por celeridade processual, com as necessidades dos servidores em relação à sua qualidade de vida no trabalho. Exemplos: estabelecer pausas para ginástica laboral ou alongamentos em equipe, e realizar encontros fora do ambiente de trabalho.

**Distribuição das tarefas:** Compete ao gestor da unidade distribuir as atividades à equipe visando à eficácia do resultado. Caso as atribuições ou prioridades do setor não estejam bem definidas, sugere-se que, em reuniões realizadas com os colaboradores do setor, sejam definidas as atribuições e escalas de revezamento, bem como estabelecidos prazos e a qualidade de trabalho esperada. É essencial, por fim, que, embora a competência para as definições elencadas acima seja do gestor, sejam ouvidos os colaboradores a respeito das propostas de atribuições e de fluxos de trabalho.

**Rodízio das atividades laborais:** É importante analisar a possibilidade de realizar um rodízio de atividades nos setores, para que os colaboradores saibam desempenhar atividades além das que exercem no cotidiano laboral. Tal medida visa evitar que determinadas tarefas fiquem exclusivamente sob a responsabilidade de um colaborador, para que o fluxo de trabalho não seja interrompido em caso de afastamentos (férias, licenças, folgas de plantão, entre outros). Além disso, o rodízio gera maior motivação nos servidores, por evitar a monotonia.

**Repensar fluxos de trabalho:** Sugere-se aos gestores pensar, em conjunto com os colaboradores, novas formas de organizar e otimizar o trabalho, como elencar formalmente prioridades (especialmente nos momentos em que há extrapolação da demanda habitual) e estabelecer novos fluxos de trabalho.

**Cooperação entre os setores:** Verificar, ainda, se há possibilidade dos setores cooperarem uns com os outros, seja na otimização dos fluxogramas interdependentes (atividades de diferentes setores que sejam interligadas), seja em regime de “força-tarefa” quando houver demandas que extrapolem o habitual.

- **Gestão do espaço físico**

Cabe aos gestores, em conjunto com os colaboradores de cada setor, proceder à verificação de formas de melhor utilizar o espaço físico disponível. Deve-se fazer um levantamento de todos os móveis presentes no setor, verificando se estão efetivamente sendo utilizados. Caso se perceba que o uso do móvel não é frequente, pode-se dar um melhor destino ao bem, resultando em ganhos no espaço físico. Ainda, é possível solicitar à Divisão de Projetos de Arquitetura um estudo que vise a um releiaute, de modo que os móveis e equipamentos sejam melhor distribuídos.

## TÉCNICOS DE SUPORTE EM INFORMÁTICA

- **Prioridade em relação às demais atribuições:** Conforme orientações da Diretoria de Tecnologia e Informação, os servidores investidos na função de TSI devem executar as atividades inerentes a tal função com prioridade frente às demais. Além do atendimento imediato das solicitações que dizem respeito à Informática, sugere-se discutir com as chefias a possibilidade de dedicar um tempo fixo na semana para atividades inerentes à manutenção dos equipamentos.

### **Seguem outras sugestões:**

- **Estabelecer critérios e divulgá-los** a todos os colaboradores da Comarca quanto ao estabelecimento de prazos e prioridades nos atendimentos;
- Sempre **dar retorno aos colaboradores quanto a suas solicitações**, mesmo nos casos em que não é possível a resolução do problema;
- Quando possível, realizar **manutenção preventiva de equipamentos**.

## 6. CONTATOS

DEA – Diretoria de Engenharia e Arquitetura – [dea@tjsc.jus.br](mailto:dea@tjsc.jus.br)

Divisão de Projetos de Arquitetura – [dpa@tjsc.jus.br](mailto:dpa@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7750

DS – Diretoria de Saúde – [dirtsau@tjsc.jus.br](mailto:dirsau@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7600

Divisão de Segurança e Saúde Ocupacional – [ds.segurancaocupacional@tjsc.jus.br](mailto:ds.segurancaocupacional@tjsc.jus.br) -  
(48) 3287-7612

DGA – Diretoria-Geral Administrativa – [dga@tjsc.jus.br](mailto:dga@tjsc.jus.br)

Secretaria de Gestão Socioambiental – [reciclar@tjsc.jus.br](mailto:reciclar@tjsc.jus.br) – (48) 3287-1930

DRH – Diretoria de Recursos Humanos – [dirrh@tjsc.jus.br](mailto:dirrh@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7500

Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoal – [wdrhadp@tjsc.jus.br](mailto:wdrhadp@tjsc.jus.br) -  
(48) 3287-7534

Seção de Progressão Funcional – [secpfunc@tjsc.jus.br](mailto:secpfunc@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7557

Seção Psicossocial Organizacional – [secpso@tjsc.jus.br](mailto:secpso@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7548

Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal – [drh.sdp@tjsc.jus.br](mailto:drh.sdp@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7537

Seção de Análise de Cargos – wdrhac (48) 3287-7588

Seção de Benefícios – [beneficios@tjsc.jus.br](mailto:beneficios@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7567

SC Saúde - <http://scsaude.sea.sc.gov.br>



**DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

**(48) 3287-7534 / 7537 / 7555**