



**PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA  
2017**



## RELATÓRIO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMARCA DE DIONÍSIO CERQUEIRA – 2017

### Sumário

1. APRESENTAÇÃO .....	3
2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	5
2.1. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	6
2.1.1 ITENS PLENAMENTE SATISFATÓRIOS .....	6
2.1.2 ITENS INSATISFATÓRIOS .....	7
2.2. AVALIAÇÃO DO MAGISTRADO .....	24
2.3. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO VINCULADA AO MAGISTRADO .....	24
2.4. AVALIAÇÃO DO CHEFE DE CARTÓRIO DA VARA ÚNICA .....	24
2.5. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO DO CARTÓRIO DA VARA ÚNICA.....	24
2.6. AVALIAÇÃO DO CHEFE DE SECRETARIA DO FORO NA FUNÇÃO.....	24
2.7. AVALIAÇÃO DO CHEFE DE SECRETARIA ENQUANTO CHEFIA IMEDIATA ....	24
2.8. AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO VINCULADA À SECRETARIA DO FORO .....	25
2.9. AVALIAÇÃO DO TSI.....	25
3. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
3.1 Ações acordadas .....	26
3.2 Ações complementares .....	27
4. CONCLUSÃO .....	30
5. ANEXOS.....	34
5.1 QUESTIONÁRIO .....	34
5.2 RECOMENDAÇÕES GERAIS .....	35
6. CONTATOS.....	47

## 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 Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (DGP) realiza uma pesquisa, por meio de um questionário virtual, com os colaboradores da comarca, incluindo servidores efetivos, comissionados, 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. A partir desta definição, a DDP realiza o acompanhamento da execução das ações e dos 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 Dionísio Cerqueira ocorreu nos dias 20 e 22 de junho de 2017 e as reuniões de apresentação e discussão dos resultados ocorreram no dia 29 de agosto de 2017.

### **Etapas do programa:**

1) Aplicação do questionário;

2) Reuniões para apresentação e discussão dos resultados com: a) Chefe de Secretaria; b) Chefe de Cartório; c) Técnico de Suporte em Informática (TSI); d) todos os colaboradores. Registra-se que as reuniões ocorreram sem a presença do Diretor do Foro, o Excelentíssimo Doutor Luciano Fernandes da Silva, em virtude da sua remoção para a Comarca de Ponte Serrada - vide Ato GP n. 1663 de 16 de agosto de 2017, publicado no DJE em 17 de agosto de 2017 (edição 2650). O cargo de juiz de Direito da Comarca de Dionísio Cerqueira foi assumido recentemente pela magistrada Carolina Cantarutti Denardin – vide Ato GP n. 2018 de 18 de outubro de 2017.

3) Implementação e acompanhamento das ações de melhoria.

**Número de colaboradores da comarca:** 35

**Número de colaboradores que participaram da pesquisa:** 33

### **Gestores e equipes avaliados:**

1) Magistrado Diretor do Foro na época da avaliação – **Dr. Luciano Fernandes da Silva;**

2) Grupo vinculado ao Magistrado – 18 respondentes;

3) Chefe da Secretaria – **Rafael Manfrin;**

4) Grupo vinculado à Secretaria do Foro – 8 respondentes;

5) Chefe de Cartório da Vara Única – **Jackson Lucion;**

6) Grupo vinculado ao Cartório da Vara Única – 6 respondentes;

7) Técnico de Suporte em Informática – **Geraldine Marques da Silva Daiprai.**

## 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”, “itens parcialmente insatisfatórios” e “itens insatisfatórios”. 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.**

Por outro lado, **os itens considerados parcialmente insatisfatórios** referem-se às assertivas que merecem uma atenção especial diante do fato de que, embora não tenham apresentado índices insatisfatórios (“discordo plenamente” + “discordo parcialmente”  $\geq 30\%$ ), não alcançaram o percentual considerado satisfatório (“concordo plenamente” + “concordo parcialmente”  $\geq 70\%$ ). Tais quesitos, por apresentarem índices relevantes de “discordo parcialmente” e “discordo plenamente”, sugerem uma necessidade de mudança.

Por fim, 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, como anexo deste relatório.

## 2.1. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Realizada por todos os colaboradores da comarca de Dionísio Cerqueira (33 respondentes).

### 2.1.1 ITENS PLENAMENTE 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.

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

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

O Técnico de Suporte em Informática (TSI) atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.

Com base nos critérios explanados no Tópico 2, não se vislumbram itens parcialmente satisfatórios ou parcialmente insatisfatórios. Além de a soma dos índices de elevado grau de satisfação (Concordo Plenamente e Concordo Parcialmente) ter superado o score de 70%, o índice dos quesitos avaliados como plenamente satisfatórios foi superior aos considerados parcialmente satisfatórios.

## 2.1.2 ITENS INSATISFATÓRIOS

### Desenvolvimento Profissional

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

Índice de insatisfação: 31,3%

### COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DE MELHORIA

Houve relatos de insatisfação nos seguintes pontos: pouco conhecimento do SAJ e demais sistemas; dificuldades em atuação na assessoria do magistrado, na organização das funções de gabinete e gestão da força de trabalho dos estagiários; falta de cursos e vagas nos bons cursos disponibilizados; falta de cursos específicos para algumas funções, a exemplo daquelas desempenhadas por Oficiais de Justiça.

#### Sugestões dos colaboradores da comarca:

- Disponibilização constante de treinamentos online, e não apenas quando abrem inscrições;
- Disponibilização de mais cursos de capacitação;
- Disponibilização de mais vagas;
- Disponibilização de cursos voltados a assessores e técnicos que atuam em gabinete, visando a melhoria organizacional e jurídica;
- Disponibilização de cursos voltados a funções específicas;
- Realização de curso para segurança do Oficial de Justiça e aspectos do novo Código de Processo Civil.

#### Comentários e sugestões da DDP:

Capacitação / Direcionamento de cursos para funções específicas /

Ampliação do número de vagas

- Em 2015 a Academia Judicial ofereceu, pela primeira vez, um curso virtual de Ambientação Institucional, cuja atualização e reedição ocorreu neste ano de

2017. Este curso, assim como o de Língua Portuguesa e de Atendimento ao Público com Qualidade, encontra-se disponível na plataforma “*moodle*”, com a possibilidade de auto inscrição pelo interessado.

- O curso de Avaliação de Bens Móveis e Imóveis aos Oficiais de Justiça e Avaliadores está em sua 6ª edição. Considerando que na 4ª, 5ª e 6ª edições algumas vagas ficaram ociosas, é provável que este curso somente venha a ser oferecido novamente no 2º semestre de 2018.
- CPC e atualização legislativa: Em 2016 a Academia Judicial ofereceu 4 (quatro) edições do curso online do Novo CPC, com 2200 vagas no total. Diante do elevado número de vagas **(300)** não preenchidas na última edição, este curso não foi disponibilizado em 2017.
- Curso de segurança para Oficiais de Justiça: Consoante informações prestadas pelo Conselho de Segurança Institucional, no início de 2016 diversos pedidos envolvendo questões de segurança – como aquisição de coletes à prova de balas, escolta policial, etc. – foram encaminhados para o setor. Contudo, à míngua de um senso comum entre os oficiais de justiça nesse sentido – porquanto alguns servidores reputavam essas solicitações como desnecessárias –, o sindicato da categoria foi chamado para uma reunião em maio de 2016. Na ocasião, foi acordado que providências seriam tomadas após o encaminhamento do posicionamento padrão e oficial da categoria, a qual, embora tenha se comprometido em enviá-lo até agosto daquele ano, quedou-se inerte até o presente momento. Nesse contexto, conquanto inexista uma política institucional voltada especificamente à segurança dos oficiais de justiça, as questões pontuais e emergenciais levadas ao conhecimento do Conselho de Segurança Institucional (como oficiais de justiça em situação de risco) sempre recebem o devido encaminhamento. Para comunicar alguma situação dessa natureza, o relato deverá ser encaminhado para o e-mail: [csi@tjsc.jus.br](mailto:csi@tjsc.jus.br). Maiores informações sobre o Conselho de Segurança



Institucional estão disponíveis em: <https://www.tjsc.jus.br/conselho-de-seguranca-institucional?inheritRedirect=true>

- De bom alvitre registrar que o TJSC publicou a [Resolução GP n. 2 de 12 de Janeiro de 2016](#), que institui protocolo de segurança a ser adotado nos casos de magistrados ou de servidores colocados em situação de risco às suas integridades física ou psíquica em razão de suas atribuições funcionais.
- O curso sobre Gerenciamento de Rotinas no SAJ5, produzido pela Academia Judicial, foi lançado em maio de 2016, totalizando 3 (três) edições naquele ano. Em 2017, o curso em questão, que tem como alvo magistrados e servidores da justiça de 1º grau, teve quatro edições realizadas. Consoante agenda da Academia Judicial do ano de 2018, a 1ª edição do curso em questão será realizada no período compreendido entre 19 de março e 29 de abril.
- Com relação à frequência e número de vagas, a AJ está buscando solucionar essa dificuldade por meio da disponibilização de maior número de cursos EAD, visando à capacitação inicial e continuada para todos os cargos. Além da preocupação em relação à frequência da disponibilização dos cursos EAD, observa-se a ampliação do número de vagas. Ressalta-se que os cursos mais procurados, têm sido oferecidos em 4 (quatro) edições por ano com 500 a 1000 vagas.
- Alguns eventos e cursos não são elaborados pela AJ, mas apenas apoiados por ela. Em muitos desses casos as vagas são limitadas.
- No mês de setembro de 2017 a AJ ofereceu cursos de capacitação, como SPA (3ª edição, com início em 04/09), Procedimentos em Unidades Judiciais Criminais e de Execução Penal (3ª edição, com início em 09/10), Gestão Estratégica com o Uso Balanced Score Card (2ª edição, com início em 11/09), e Gestão de Unidades Judiciais em Primeiro Grau (4ª edição, com início em 28/08). Em outubro foi realizada a 3ª edição da Capacitação sobre Plantão

Judicial (início em 02/10) e o Curso de Teoria e Prática das Decisões Judiciais na Comarca de Blumenau (início em 26/10). De acordo com a agenda da Academia Judicial, em 2018 serão oferecidas 9 edições do Curso de Teoria e Prática da Produção de Decisões Judiciais.

- Ademais, em atenção à solicitação das assistentes sociais, a AJ disponibilizou o Curso de Atualização de Registros de Serviço Social, com início em 09/10/2017 e encerramento previsto para abril de 2018. Outros cursos também foram disponibilizados no 2º semestre, como Curso de Gerenciamento de Rotinas dos CEJUSCs - Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – (3ª edição, com início em 11/09) e PRODNASC: Programa de DNA em Audiência em Santa Catarina (início em 16/10).
- É possível acompanhar a divulgação e a abertura do período de inscrições dos cursos, acessando-se a [agenda da AJ](#).
- A iniciativa da AJ no fornecimento de mais cursos (alguns com mais de uma edição) demonstra que as solicitações referentes à capacitação dos servidores estão sendo atendidas dentro das possibilidades do setor. Ocorre que por ocasião da análise das promoções por aperfeiçoamento, constatou-se que muitos servidores somente participam dos cursos mediante convocação – a exemplo do curso de Gerenciamento de Rotinas - SAJ5. Nesse cenário, convém destacar que o interesse dos servidores no acompanhamento da divulgação e abertura dos cursos – o que, como já referido no tópico anterior, pode ser feito mediante acesso à agenda da AJ – é de suma importância para a continuidade dos cursos que já estão sendo disponibilizados.
- Os servidores que tenham necessidade de aprimorar conhecimentos em sua área de atuação deverão comunicar o superior hierárquico dessa necessidade.

- O responsável pela gestão da equipe, ao identificar a necessidade de aprendizado ou aperfeiçoamento, tem a prerrogativa de solicitar, em [formulário específico disponível no site da AJ](#), a realização de algum curso ou evento. Além disso, o servidor também poderá solicitar, no site da AJ, a participação individual em curso ou evento externo.
- O requerimento de participação em cursos ou eventos externos e a solicitação para curso *in company* são realizados por meio de [formulário eletrônico](#).
- As dúvidas relativas ao preenchimento do formulário para solicitação de cursos podem ser dirimidas pela Seção de Projetos Educacionais ([academia.projetos@tjsc.jus.br](mailto:academia.projetos@tjsc.jus.br)).
- Trilhas de Aprendizagem: Sabe-se que AJ proporciona cursos de desenvolvimento na modalidade presencial e a distância, além de cursos vinculados ao conhecimento técnico prioritário para o TJSC, a exemplo daqueles voltados para a atualização na área jurídica e para o desenvolvimento gerencial. O Plano de Ensino da Academia é construído a partir das demandas indicadas por Diretorias, Gestores ou Comarcas; do portfólio de cursos já oferecidos e das solicitações individuais. Todavia, com o processo de implantação da [Gestão de Pessoas por Competências](#) (GPC) no TJSC em 2014, o mapeamento de competências dos cargos e funções do TJSC – diga-se de passagem, já realizado nos cargos da justiça de primeiro grau –, possibilitará a identificação das necessidades de aprendizagem. Com isso, a continuidade da implantação da GPC prevê o processo de criação de Trilhas de Aprendizagem, como uma forma de trabalhar a competência desejada pela organização de várias formas, seja por intermédio de cursos, leituras ou até mesmo sessões de orientação profissional do indivíduo, de modo que as necessidades de competências da organização sejam conciliadas com as aspirações dos colaboradores, cada qual “assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento profissional.”

Fonte:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Gest%C3%A3o+por+Compet%C3%Aancia+e+Ambiente+de+Trabalho+-+Vol.+II/2ace0265-9bcf-47eb-b8fd-a171d65b02e6>

## Condições de Trabalho

A estrutura física (prédio) do Fórum é adequada.

Índice de insatisfação: 30,3%

Foram citados: falta de acessibilidade aos portadores de deficiência e idosos, visto que não há elevador ou rampa para acesso ao segundo piso; ausência de salão de júri, cela e sala de mediação; improviso nas sessões de julgamento pertinentes ao Tribunal do Júri, corriqueiramente realizadas na Câmara de Vereadores que sequer tem estrutura para tais eventos; inexistência de depósito para guarda de bens/patrimônios que não estão sendo utilizados.

### Sugestões dos colaboradores da comarca:

- Adequação do prédio no que diz respeito à acessibilidade;
- Construção de um espaço destinado ao Tribunal de Júri ou nos fundos do atual prédio ou em novo terreno ofertado pelo Município;
- Construção de um ambiente acolhedor para o trabalho da mediação.

### Comentários e Sugestões da DDP:

#### • Acessibilidade:

A fim de cumprir as orientações preconizadas pela Resolução 114/2010-CNJ (que, no art. 2º, §1º, versa sobre o planejamento, execução e monitoramento de obras do Poder Judiciário), e diante da impossibilidade de a DEA seguir diversos cronogramas paralelos - projetos ligados ao Plano Plurianual (PPA), à acessibilidade, à regularização de prédios junto aos Bombeiros, etc. -, todo o planejamento dessa Diretoria foi revisto com base em um estudo feito em parceria com a Assessoria de Planejamento (ASPLAN).

Esse estudo, aprovado pelo Tribunal Pleno, classificou os 132 prédios existentes no Poder Judiciário catarinense por meio de critérios técnicos e de políticas estratégicas.

Na época, isto é, em dezembro de 2016, verificou-se que 57 (cinquenta e sete) edificações atendem parcialmente os itens de acessibilidade considerados mais relevantes e mínimos necessários para proporcionar o acesso de Pessoas com Deficiência, ao passo 23 (vinte e três) prédios se encontram em situação diametralmente oposta – vale dizer, ainda não possuem os itens mínimos necessários à acessibilidade. Entre as 80 (oitenta) edificações que possuem acessibilidade parcial ou não possuíam acessibilidade, 40 (quarenta) foram contempladas no PPA 2016/2019.

Convém fazer o breve registro de que, conforme atualização das informações repassadas pela DEA, desde a disponibilização dos dados/números acerca da acessibilidade (ou seja, dezembro de 2016) até o presente momento constatou-se que duas obras já foram concluídas, quais sejam: a reforma parcial do Fórum de Bom Retiro (adequações de acessibilidade) e a construção do novo Fórum de Gaspar.

Anota-se que as edificações dessas comarcas não possuíam acessibilidade em nenhum dos 4 requisitos mínimos/essenciais (vaga de estacionamento exclusiva, banheiro adaptado, acesso ao pavimento térreo/rampa de acesso, acesso ao pavimento superior/plataforma elevatória ou elevador); todavia, com as adequações pertinentes, elas agora passaram para o status de edificação com acessibilidade “total”, porquanto atendem aos quatro requisitos mínimos outrora mencionados.

Malgrado não se tenha previsão de intervenção/adequação nas demais edificações, as informações fornecidas pela DEA apontam que a Comarca de Dionísio Cerqueira está na 75ª posição na ordem de prioridade do Plano de Obras. Maiores informações sobre o assunto estão disponíveis no sítio do Tribunal de Justiça, em [acessibilidade](#).

Entretantes, a considerar a informação fornecida pela DEA de que todos os itens mencionados acima tiveram o mesmo peso (o que repercute

diretamente no ranking das comarcas), a classificação poderá ser retificada. Com isso, existe a possibilidade de a Comarca de Dionísio Cerqueira ter prioridade em termos de acessibilidade.

Por fim, cumpre informar que o estudo da DEA visando nortear a elaboração do PPA 2016-2019 foi objeto do processo [SPA n. 4842/2015](#). Para consultá-lo, basta acessá-lo pelo Sistema de Processos Administrativos (SPA).

- Salão do Tribunal do Júri e ampliação do prédio:

O pedido de construção de Salão do Tribunal de Júri na Comarca de Dionísio Cerqueira tramitou no SPA n. 4785/2014 e foi arquivado em 18.01.2016. Nos termos do parecer exarado pela Assessoria Técnica da DEA e acolhido pelo despacho do Coordenador do Conselho Gestor de Engenharia, a Comarca de Dionísio Cerqueira não integra o PPA 2016/2019, de modo que, à míngua de dotação orçamentária para a ampliação do prédio, afigura-se inviável, no momento, a construção do salão de júri.

Remanesce, contudo, *“a possibilidade de alteração e atualização do plano, desde que observados os critérios das resoluções citadas e a aprovação do Tribunal Pleno (art.4º da Resolução n.114/2010). No entanto, pondera-se desde já que, considerando a capacidade operacional e o limite de recursos desta DEA, a inclusão de projetos não contemplados inicialmente acarretará, invariavelmente, em prejuízo de outro(s) projeto(s) já constante(s) no Plano Plurianual previamente aprovado.”* (vide documento 114493/2015 processo [SPA n. 4785/2014](#)).

- Cela, depósito de materiais e sala de mediação:

Malgrado não se vislumbre a possibilidade de realização de obras que impliquem na ampliação do prédio pelos motivos alhures alinhavados – sobretudo se considerada a realização da reforma geral do prédio em 2015 –, remanesce ao Chefe de Secretaria, porquanto ciente da rotina dos setores do Fórum, a verificação das possíveis mudanças para o melhor aproveitamento do espaço físico. Também é facultado ao gestor verificar junto à DEA a

possibilidade de alterar a estrutura física interna do Fórum para atender a demanda dos colaboradores (como a instalação de um local destinado ao depósito de materiais, sala de mediação ou até mesmo de uma cela para os réus presos).

De todo modo, todas as solicitações de serviços de engenharia/arquitetura devem ser efetuadas via formulário eletrônico disponível neste link: <http://www.tjsc.jus.br/servicos-ti-e-engenharia>.

Uma vez preenchido, o formulário gera automaticamente um processo administrativo eletrônico (SPA) para a DEA.

De bom alvitre ressaltar que existe uma relação de itens (específicos ou genéricos) que podem ser solicitados a depender da necessidade da Comarca.

No tocante à análise dos demais itens, verifica-se que não atingiram um grau elevado de insatisfação. Contudo, diante da relevância dos comentários de alguns colaboradores, convém destacar os pontos que comportam ações de melhoria:

### **Clareza organizacional:**

- a) Conhecimento das atividades desempenhadas nos setores: foi apontada a falta de interação entre os setores.
  - ➔ Sugestões dos colaboradores da comarca: orientação e treinamento; mais abertura e diálogo.
  
- b) Transmissão das informações necessárias para o bom desempenho das tarefas a todos os colaboradores da comarca: foi indicado que as informações, apesar de repassadas, não são seguidas, e que as decisões são tomadas sem levar em conta a forma de atuação de outro setor.
  - ➔ Sugestões dos colaboradores da comarca: diálogo; orientação, treinamento e algum método de cobrança; encaminhar informações primeiramente aos

servidores; padronização dos serviços de maneira sistêmica, isto é, unindo todos os setores.

- c) Preocupação dos colaboradores na prestação de um serviço de qualidade: demora no atendimento ao público e advogados; desídia de alguns colaboradores na resolução eficaz dos problemas das pessoas que frequentam o Fórum.
- Sugestões dos colaboradores da comarca: aumento do número de pessoas para atendimento; conscientização dos colaboradores acerca da importância do trabalho, talvez com mais diálogo.

#### Comentários e Sugestões da DDP:

- Interação entre os setores:

A DDP irá enviar convite à comarca de Dionísio Cerqueira tão logo estejam abertas as inscrições para a próxima edição do Programa do Rodizio de Funções. O incentivo do Chefe da Secretaria e da atual Diretora do Foro é muito importante para que todos participem.

- Atenção às atribuições de cada setor:

Sugere-se que o Chefe de Secretaria, com o apoio da Diretora do Foro, Chefe de Cartório, Contadora e Distribuidora Judiciais, elabore um documento contendo as principais atribuições de cada setor e que os colaboradores tenham conhecimento da [Descrição das Funções](#) exercidas na Justiça de 1º grau, mapeadas pela metodologia da Gestão de Pessoas por Competências.

Propõe-se, ainda, que os chefes, representando seus grupos, reúnam-se periodicamente para discutir as funções desempenhadas e a interação entre elas, identificando, assim, as possibilidades de melhorias na rotina de cada setor.



Nessas reuniões, convém estimular a comunicação do grupo para que cada colaborador deixe sua sugestão sobre os aspectos que podem ser melhorados. Isso fortalecerá a união da equipe, fazendo com que todos se sintam engajados em otimizar o trabalho, preocupando-se uns com os outros.

- Comunicação formal:

Por vezes, conversas e avisos informais não são assimilados com a atenção necessária que determinadas situações exigem. Por isso, sugere-se que informações importantes sejam abordadas pelos gestores em reuniões previamente agendadas e organizadas em pauta, de modo que todos os participantes fiquem cientes de quais assuntos serão abordados e também preparados para dialogar a respeito.

- Informações por e-mail:

A comunicação escrita, aliada à verbal, constitui uma importante ferramenta para a transmissão adequada das informações dentro de uma organização, sobretudo quando destinada a um elevado número de pessoas. Nesse contexto, além das reuniões formais mencionadas no item anterior, sugere-se, quando a situação assim exigir, o encaminhamento de e-mails a todos os servidores da comarca, de modo que todos os colaboradores da comarca tenham a informação e a instrução necessárias ao bom desempenho das tarefas.

- Qualidade e eficiência do atendimento ao público:

No âmbito da Administração Pública, o atendimento ao público deve focar o cidadão garantindo-lhe o recebimento de um serviço público eficiente e de qualidade. Nesse contexto, recomenda-se aos gestores lembrar os colaboradores do setor sobre o dever que cada servidor tem em não só realizar seu trabalho com qualidade e agilidade, mas, também, cultivar a cortesia no trato com o público interno e externo.

A AJ, com o apoio da DTI, ofereceu aos estagiários, servidores e magistrados o curso de Atendimento ao Público com Qualidade, disponibilizando nos meses de setembro a outubro 2180 vagas, as quais foram totalmente preenchidas. Consoante se infere da agenda da AJ, no período de 29 de janeiro a 29 de junho este curso (Código 4731) estará disponível aos interessados.

Registra-se, outrossim, que o Instituto Legislativo Brasileiro – ILB – Escola de Governo do Senado Federal – oferece gratuitamente, na modalidade Ensino a Distância, o curso sem tutoria denominado “Excelência no Atendimento”, cuja carga horária e duração são, respectivamente, de 20h e 60 (sessenta) dias.

- Sugere-se, por fim, que sejam observadas as recomendações gerais anexadas ao relatório relacionadas à melhoria da comunicação interna.

### **Condições de trabalho:**

- a) Condições de segurança do Fórum: foi citado que a existência de detector de metais na entrada principal não é suficiente para manter a segurança, porquanto não é praxe a realização de revista pessoal àqueles que eventualmente possam portar algum objeto que ofereça risco aos colaboradores. Também foi informado que: a) a passagem dos réus presos que comparecem algemados e escoltados no fórum para audiência se dá em local de intenso fluxo de pessoas, como nas proximidades da porta do cartório; b) por se tratar de comarca de fronteira, com elevado índice de violência, os servidores estão expostos a perigo, tanto que já houve episódio de tiroteio em frente ao fórum no período diurno.
  - ➔ Sugestões dos colaboradores da comarca: colocar os réus presos que comparecem ao fórum para audiência em sala reservada; reforçar a segurança do prédio, com maior controle da entrada e saída das pessoas.

## Comentários e Sugestões da DDP:

- Revista pessoal:

Pode-se solicitar ao vigilante do Fórum que utilize detector de metais portátil nos dias de audiência com réu preso, bem como quando avistar alguém nas dependências da edificação em atitude suspeita.

Também cabe avaliar o treinamento dos vigilantes, cujo oferecimento é de responsabilidade da empresa terceirizada. Assim, caso os treinamentos oferecidos não estejam a contento, sugere-se que a situação seja informada à Seção de Terceirizados de Estagiários da DGP, a fim de que tome as providências e realize adequações para futuras licitações.

- Réus presos:

Neste aspecto, propõe-se ao Chefe de Secretaria, junto à Direção do Foro, a separação de uma sala para a permanência de réus presos que comparecem ao fórum para audiência.

- Servidores em situação de risco:

Recentemente, o TJSC publicou a [Resolução GP n. 2 de 12 de Janeiro de 2016](#), que institui protocolo de segurança a ser adotado nos casos de magistrados ou de servidores colocados em situação de risco às suas integridades física ou psíquica em razão de suas atribuições funcionais. Recomenda-se a leitura.

- b) Condições físicas do setor:

Foi registrado que os setores localizados perto da entrada e da cozinha do fórum sofrem com o barulho das conversas e risadas altas que interferem negativamente na concentração dos servidores; e que os três banheiros, por serem públicos, geralmente estão em péssimas condições de higiene.

→ Sugestões dos colaboradores da comarca: reduzir circulação no hall de entrada do fórum; incluir no turno vespertino a limpeza dos banheiros.

### Comentários e Sugestões da DDP:

- Conversas no corredor:

Deve-se comunicar, ao Chefe de Secretaria sobre essa questão para a adoção das providências necessárias, como lembrar os colaboradores da importância da moderação do barulho em respeito às pessoas que estão trabalhando e adoção de cartazes destacando a necessidade de silêncio.

- Higiene dos banheiros:

Reservar um dos três banheiros para uso exclusivo dos servidores, mantendo-o trancado com chave.

c) Instrumentos e equipamentos de trabalho: foram anotados os seguintes aspectos: interferência da má qualidade de impressoras e computadores de qualidade na produtividade do servidor; problemas com a internet; lentidão do sistema, sobretudo do SAJ.

→ Sugestões dos colaboradores da comarca: renovação parcial dos equipamentos, especialmente das impressoras; resolução dos melhores que ocasionam o travamento do SAJ; disponibilização de computadores de melhor qualidade.

### Comentários e Sugestões da DDP:

- Internet e SAJ:

De acordo com a Divisão de Redes e Comunicação da DTI, não há registros de problemas específicos de internet e SAJ na Comarca de Dionísio Cerqueira.

Em verdade, o referido setor recebe notificações de problemas de lentidão no SAJ quase que diariamente de diversas comarcas, inclusive nas que estão diretamente conectadas ao conjunto de rede do TJSC. Segundo

informado para esta Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, essas reclamações raramente advêm de problemas nos links de dados da comarca. A propósito, quando da análise recente dos problemas de reconexão no SAJ, constatou-se a existência de problemas na aplicação, cujo monitoramento compete à Divisão de Sistemas Judiciais (setor responsável pela administração do contrato do SAJ).

De todo modo, os problemas relacionados ao SAJ, inclusive lentidão, devem ser encaminhados ao [suporte@tjsc.jus.br](mailto:suporte@tjsc.jus.br). Se a questão estiver vinculada à equipe de redes, o próprio suporte se encarrega de acioná-la.

As solicitações relacionadas a problemas de rede não exigem preenchimento de formulários específicos. Para atendimento, basta encaminhar um e-mail para [admredes@tjsc.jus.br](mailto:admredes@tjsc.jus.br) ou contatar a Divisão de Redes de Comunicação: (48) 3287-2263.

A título de informação, registra-se que os processos de aquisição registrados nos SPAs [n. 19353/2016](#) e [n. 19423/2016](#) estão em andamento e visam melhorar a velocidade de disponibilidade dos links de dados para todas as comarcas.

Por fim, cabe ressaltar que cumpre ao TSI realizar o primeiro atendimento aos usuários. Na hipótese de falta de conexão à internet, este servidor poderá entrar em contato pelo e-mail [admredes@tjsc.jus.br](mailto:admredes@tjsc.jus.br). Ademais, o TSI também poderá consultar a página que mostra o consumo do link de dados que liga a comarca ao TJ, bem como auxilia na identificação das máquinas que eventualmente possam estar gerando tráfego de rede excessivo: <http://10.18.2.4/comarcas/relatorio.php?comarca=8066>.

- Qualidade dos equipamentos de informática e SAJ:

Propõe-se ao Chefe de Secretaria verificar junto ao TSI se os computadores utilizados pelos estagiários são melhores do que os usados pelos servidores. Se constatada essa situação, a troca dos equipamentos mostra-se válida, mormente se considerado que a demanda de trabalho do

servidor exige a disponibilização de um computador com boas condições de uso.

Com relação à impressora da sala dos oficiais de justiça – questão ventilada por ocasião da reunião devolutiva na comarca –, a informação repassada pela DTI foi no sentido de que, com a implementação dos processos virtuais – com a consequente redução de impressões nos setores –, não há previsão para distribuição de outro equipamento para a comarca. Posto isso, sugere-se que o TSI verifique a possibilidade de remanejamento da impressora instalada na sala de Assessoria do Magistrado para a sala dos oficiais de justiça, já que as funções desempenhadas por oficiais de justiça geralmente demandam uma frequência maior de impressão de documentos – como ocorre com mandados judiciais, por exemplo.

- d) Saúde dos colaboradores: a insatisfação decorre dos seguintes fatores: a) sobrecarga de cobranças de produtividade; b) e problemas de relacionamento interpessoal entre colegas de mesma hierarquia; c) ausência de práticas institucionais destinadas à saúde emocional e física dos colaboradores; pressão das chefias; d) falta de exercícios laborais.

→ Sugestões dos colaboradores da comarca: imparcialidade das chefias no trato dos servidores; valorização dos servidores mais antigos; implementação de programas e estudos voltados ao atendimento generalizado aos servidores, com a identificação e proposta de solução para cada caso diagnosticado; prática de exercícios laborais e intervalos durante o expediente.

#### Comentários e Sugestões da DDP:

- Ginástica Laboral:

O Processo Administrativo n. 560366-2014.8, que trata do tema Ginástica Laboral, está sob estudos do Comitê Gestor Local de Atenção à Saúde, deste Tribunal.

- Pressão das chefias:

Neste ponto, convém fazer uma reunião com os gestores e mencionar a importância da Gestão Participativa, que consiste no “conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar” (fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>).

A título de sugestão, cabe informar sobre a existência do curso de “Avaliação de Desempenho: procedimentos e *feedback*” oferecido periodicamente pela Academia Judicial, bem como das vantagens da aplicação das lições do curso no gerenciamento do Foro e da equipe de trabalho.

- Saúde Emocional:

Alinhada às diretrizes do CNJ sobre a Gestão de Pessoas (Resolução CNJ n. 240/2016), a DDP realiza programas com a finalidade de contribuir para o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores, dentre eles o “Bem-estar no Trabalho”, “Preparação para a Aposentadoria”, e o próprio “Programa de Melhoria do Clima Organizacional”. Mais informações acerca dos programas desenvolvidos pela DDP encontram-se disponíveis na página “Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal” no Portal do Servidor.

Art. 3º A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário será orientada pelos seguintes princípios:

II – promoção da saúde, vista como dinâmica de construção contínua, tendo como referência um estado de completo bem-estar físico, mental e social (preâmbulo da Constituição da Organização Mundial de Saúde) e tendo a vivência no trabalho como recurso fundamental; [...]

VIII - reconhecimento de que as instituições são responsáveis pela identificação e pela promoção de ações de desenvolvimento de pessoas;

- Sobrecarga de Trabalho: Apesar da limitação do número de servidores, é de suma importância que os gestores da comarca conversem entre si tanto

para decidir a melhor forma de proceder à distribuição das vagas como para refletir sobre a importância da colaboração entre os setores. Aliás, na reunião devolutiva realizada com o Chefe de Secretaria, foi esclarecido que tanto a Distribuição como o Atendimento têm condições de prestar tal auxílio.

## **2.2. AVALIAÇÃO DO MAGISTRADO**

Dr. Luciano Fernandes da Silva

(conteúdo restrito ao magistrado)

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

(conteúdo restrito ao magistrado)

## **2.4 AVALIAÇÃO DO CHEFE DE CARTÓRIO DA VARA ÚNICA**

Jackson Lucion

(conteúdo restrito ao chefe de cartório)

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

(conteúdo restrito ao chefe de cartório)

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

Rafael Manfrin

(conteúdo restrito ao chefe de secretaria)

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

(conteúdo restrito ao chefe de secretaria)



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

(conteúdo restrito ao chefe de secretaria)

## **2.9. AVALIAÇÃO DO TSI**

Geraldine Marques da Silva Daiprai

(conteúdo restrito ao TSI)

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

Segue um resumo das ações propostas ao longo deste relatório, as quais foram divididas em ações acordadas e ações complementares.

Para as **ações acordadas** por ocasião da realização das reuniões devolutivas, são elencadas as sugestões de datas para sua implementação. Ao ser atingida a data-limite, um e-mail será enviado automaticamente para o respectivo responsável pela ação, solicitando informações acerca da execução das providências acordadas ou de eventuais dificuldades enfrentadas na hipótese de não cumprimento.

Algumas ações, entretanto, estão relacionadas à mudança de comportamento de gestores ou demais colaboradores que, para que haja a melhoria da satisfação, deverão ser executadas constantemente até que façam parte da cultura organizacional da Comarca. Tratam-se das **ações complementares** consignadas por esta Divisão a título de contribuição para a melhoria do clima organizacional.

#### 3.1 Ações acordadas

##### **PARA A DDP**

- Enviar convite à comarca de Dionísio Cerqueira para participar da próxima edição do Programa Rodízio de Funções tão logo as inscrições estejam abertas (Data limite: 30/6/2018).

##### **PARA A MAGISTRADA DIRETORA DO FORO**

(conteúdo restrito ao magistrado)

##### **PARA O CHEFE DE SECRETARIA**

(conteúdo restrito ao chefe de secretaria)

##### **PARA O CHEFE DE CARTÓRIO**

(conteúdo restrito ao chefe de cartório)

## 3.2 Ações complementares

### **PARA TODOS OS COLABORADORES**

- Informar ao Chefe de Secretaria as necessidades pontuais de reparos no prédio;
- Sugerir ao Chefe de Secretaria as mudanças de *layout* da estrutura interna do Fórum que contribuam para o melhor aproveitamento do espaço físico;
- Comunicar às chefias as sugestões relacionadas aos procedimentos de trabalho adotados;
- Levar sugestões e oportunidades de melhoria para discutir nas reuniões setoriais e intersetoriais;
- Acompanhar a agenda de cursos disponível na página Academia Judicial ([http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/previaConsultaInfoCursoSite\\_portal.php](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/previaConsultaInfoCursoSite_portal.php));
- Perguntar sempre que houver dúvidas;
- Buscar a constante comunicação entre os colaboradores de todos os setores;
- Lembrar da importância da moderação do barulho, sobretudo nos corredores, em respeito às pessoas que estão trabalhando;
- Buscar a constante cooperação com os colegas do próprio setor e com os dos demais setores;
- Atentar para a qualidade do atendimento ao público, assegurando a todo cidadão um tratamento cordial e respeitoso e a prestação de um serviço público eficiente e de qualidade.

### **PARA A MAGISTRADA DIRETORA DO FORO**

- Adotar, na prática, todas as etapas do novo sistema de avaliação de desempenho, sobretudo no que diz respeito ao *feedback*, de modo que a avaliação seja realizada de maneira mais justa e condizente com a realidade de cada servidor, oportunizando a todos o desenvolvimento pessoal e profissional. Neste particular, recomenda-se a leitura do tópico “avaliação

de desempenho e *feedback*” constante no anexo 5.2 (recomendações gerais para todos os gestores);

- Realizar reuniões setoriais, sendo de suma importância a reunião periódica entre magistrada e os representantes dos setores, bem como, esporadicamente, entre a magistrada e toda a comarca;
- Definir regras claras que se apliquem a todos os servidores;
- Buscar ouvir as sugestões e testá-las, na medida do possível, como forma de valorizar os colaboradores;
- Corrigir os erros dos colaboradores em particular;
- Buscar comunicar-se, sempre, da forma mais profissional e impessoal possível;
- Delegar às chefias a autoridade necessária para liderarem suas equipes.

#### **PARA O CHEFE DE SECRETARIA**

- Instruir o vigilante do Fórum a utilizar detector de metais portátil nos dias de audiência com réu preso ou quando avistar alguém das dependências da edificação com atitude suspeita;
- Avaliar o treinamento dos vigilantes – cujo oferecimento é de responsabilidade da empresa terceirizada – e, caso constatada alguma falha, informar à Seção de Terceirizados e Estagiários da DGP para a adoção das providências cabíveis;
- Informar à Seção de Terceirizados de Estagiários da DGP eventuais necessidades de capacitação e treinamento apresentadas pelos vigilantes.
- Utilizar constantemente o grupo de *e-mail* da comarca para otimizar e formalizar a comunicação com todos;
- Manter um controle com os pedidos dos servidores;
- Dar retorno aos colaboradores quanto a suas demandas, mesmo nos casos de respostas negativas;
- Quando houver providências a serem tomadas em relação à parte estrutural do fórum, buscar informações junto às Diretorias do TJ e repassar aos demais colaboradores pelo grupo de *e-mail* da comarca;

- Manter comunicação direta, clara e igualitária com todos os colaboradores da comarca;
- Fazer uso constante do Portal do Servidor, recomendando seu uso aos colaboradores da comarca;
- Comunicar-se frequentemente com a Juíza Diretora do Foro;
- Supervisionar, orientar e realizar reuniões com os colaboradores, tanto no período da manhã quanto à tarde;
- Revisar metodologias de trabalho a fim de verificar formas de otimizá-las e verificar possibilidades de cooperação entre os membros equipe de terceirizados.
- Procurar manter, sempre, postura proativa em relação às questões do Fórum.

#### **PARA O CHEFE DE CARTÓRIO**

- Definir a distribuição das tarefas da maneira mais transparente e participativa possível;
- Implementar estratégias que viabilizem a gestão participativa;
- Verificar possibilidades de implementar o rodízio de funções no setor;
- Procurar agir de forma natural e igualitária com todos;
- Participar de cursos que desenvolvam as competências gerenciais;
- Valorizar as pessoas da equipe por meio de elogios e feedbacks positivos;
- Verificar possibilidades de realizar mutirões no cartório e com os demais setores do Fórum.

## 4. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado e das reuniões realizadas na comarca de Dionísio Cerqueira demonstraram que os maiores índices de insatisfação dos servidores referiram-se aos treinamentos oferecidos pela Academia Judicial e à estrutura física do Fórum.

Com relação ao desenvolvimento profissional, as principais causas do descontentamento dos colaboradores estão relacionadas à alegada carência de conhecimento do SAJ e outros sistemas, à falta de cursos e vagas nos bons cursos disponibilizados e de cursos específicos para as funções desempenhadas por Oficiais de Justiça.

No que se refere aos cursos especializados, a insatisfação poderá ser sanada mediante solicitação específica à Academia Judicial.

A propósito, consoante informações obtidas junto à Academia Judicial, apurou-se a preocupação do setor com a ampliação do número de vagas visando à capacitação inicial e continuada para todos os cargos, além do aumento da frequência da disponibilização dos cursos EAD. Há, ainda, a pretensão de realização de futuras edições do curso sobre Gerenciamento de Rotinas no SAJ5, o que certamente contribuirá para a capacitação dos servidores que atuam nas Comarcas do Poder Judiciário catarinense.

Registra-se que a divulgação e da abertura do período das inscrições dos cursos pode ser acompanhada mediante acesso à [agenda da AJ](#) disponível na página do Tribunal de Justiça, bem como por intermédio da leitura dos *e-mails* encaminhados pelo setor aos servidores. Evidenciado, portanto, o amplo acesso dos servidores às informações necessárias para inscrição nos cursos oferecidos pela AJ, cumpre aos colaboradores a iniciativa de identificar aqueles que contribuam para a sua capacitação, independentemente de convocação da Instituição.

A estrutura física do Fórum mencionada alhures também é foco de insatisfação dos colaboradores, notadamente no que concerne à falta de acessibilidade aos portadores de deficiência e idosos e, sobretudo, à inexistência de salão de júri, de cela, de sala de mediação e de depósito para a guarda de bens/patrimônios não utilizados.

Em consulta à Diretoria de Engenharia e Arquitetura apurou-se a realização de um estudo realizado em parceria com a Assessoria de Planejamento. Os dados levantados

indicam que a Comarca de Dionísio Cerqueira ocupa, atualmente, a 75ª posição na ordem de prioridade do Plano de Obras. No entanto, tendo em vista a possibilidade de retificação dos itens de acessibilidade considerados mais relevantes e mínimos necessários para proporcionar o acesso de Pessoas com Deficiência, é possível que a Comarca de Dionísio Cerqueira tenha prioridade futuramente.

Quanto aos demais aspectos que demandariam a ampliação do prédio, afigura-se inviável, por ora, a construção do salão do júri almejada pelos colaboradores, uma vez que a Comarca de Dionísio Cerqueira não integra o PPA 2016/2019.

É importante ressaltar que diversas providências relativas a outras questões estruturais podem ser solicitadas pelo Chefe de Secretaria do Foro – inclusive a alteração do *layout* das salas, caso considere-se adequado para atendimento da demanda dos colaboradores. Assim, muitas das dificuldades apontadas podem ser minimizadas por meio de intervenções pontuais sobre a estrutura atualmente disponível. Para viabilizar tais melhorias, faz-se essencial a participação dos colaboradores por meio de sugestões.

No que diz respeito ao estilo gerencial das chefias, o resultado das avaliações, as sugestões e as oportunidades de melhoria foram debatidas com cada gestor, de maneira individualizada. Os gestores comprometeram-se com o constante aperfeiçoamento e se mostraram disponíveis para exercer mudanças que tornem o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. A comunicação mostrou-se um forte ponto a ser aperfeiçoado, tendo este sido bastante debatido durante as reuniões de devolutiva.

Comentários tecidos ao longo do questionário virtual chamaram a atenção para necessidade de maior interação entre os setores, de modo que nas decisões tomadas pelos gestores sejam consideradas as peculiaridades de cada unidade. Nesse cenário, foi sugerido que todos os colaboradores, com o incentivo do Chefe de Secretaria e do Diretor do Foro em exercício na época, participassem da próxima edição do [Programa Rodízio de Funções](#) desenvolvido por esta Divisão de Desenvolvimento de Pessoas.

A criação de periódicos, com cronogramas previamente definidos, associada à comunicação por *e-mail*, foi uma solução encontrada para cientificar os colaboradores das informações de seu interesse.

A comunicação também é um fator importante para ser trabalhado na comarca de Dionísio Cerqueira, de modo que os colaboradores tenham ciência das atribuições de

cada setor e os gestores, ao representarem os grupos que estão sob sua liderança, discutam em reuniões periódicas as funções desempenhadas por seus grupos e identifiquem possibilidades de melhorias na rotina de cada unidade.

No âmbito gerencial, a comunicação também comporta melhorias, seja na adoção de postura imparcial entre gestores e subordinados, seja no incentivo ao trabalho em equipe e, ainda, na prática do *feedback* no dia-a-dia, viabilizando, assim, a atribuição de notas justas e condizentes com a realidade de cada servidor no período de avaliação de desempenho.

É oportuno destacar, também, a importância do papel dos gestores na promoção de um bom relacionamento profissional entre as pessoas. A reunião, ainda que esporádica, de todos os colaboradores da comarca, bem como reuniões formais nos setores e entre representantes de cada setor, com conversas objetivas, claras e respeitadas, não só contribuem para a prevenção e solução de conflitos, como também reforçam a união do grupo e o bem-estar do servidor em seu ambiente de trabalho.

Deveras, a insatisfação dos colaboradores em relação ao número de servidores para o desempenho das tarefas dos setores surgiu na avaliação das equipes vinculadas ao Magistrado e ao Cartório. Como forma de amenizar a carência do quadro de servidores, ventilou-se a realização de um rodízio de funções dentro de cada setor, de modo que todos tenham a oportunidade de aprender a desempenhar diversas tarefas e, com isso, estejam aptos para executar as funções dos servidores que eventualmente se afastem do trabalho. Outra sugestão levantada na reunião devolutiva foi verificar a possibilidade de servidores de outros setores contribuírem com o cartório para minimizar o acúmulo do trabalho.

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 obter solução; uma parte pode ser trabalhada por meio de iniciativas promovidas pelos gestores; e uma parte depende 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 Gestão de Pessoas, por meio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas,



permanecerá acompanhando a implementação das ações de melhoria definidas. Por fim, é oportuno ressaltar que esta Divisão continuará à disposição para eventuais intervenções em situações de conflito que venham a surgir durante tal período de acompanhamento que se estenderá até o mês de agosto de 2018.

## 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.
10	Meu superior imediato é receptivo a sugestões/críticas relativas ao trabalho.
11	É mais importante para meu superior imediato solucionar problemas do que punir culpados.
12	Meu superior imediato distribui as tarefas adequadamente.
13	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 RECOMENDAÇÕES GERAIS

Seguem recomendações elaboradas pela equipe da DDP 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.

- **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.

**Visita da SGA:** É possível solicitar à Secretaria de Gestão Ambiental uma visita a fim de verificar possibilidades para a destinação adequada dos resíduos gerados na comarca, bem como para campanhas de educação e conscientização ambiental. Maiores informações sobre a gestão socioambiental estão disponíveis em <https://www.tjsc.jus.br/ambiental>

- **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 solicitada à DDP 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.

**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 estará aberto para ouvir e auxiliar no que for necessário.

## MAGISTRADOS

**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, circular pelos 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.

#### CHEFES 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.

## 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.

**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, a fim 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 a 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**

O objetivo da [Avaliação de Desempenho](#) é fomentar o diálogo entre avaliadores e avaliados, proporcionando um alinhamento entre o que se espera do servidor e o que ele efetivamente entrega à Instituição. Deve ser utilizada como um instrumento de capacitação e motivação da equipe de trabalho e nunca como um meio para eventual “punição”.

Trata-se de um processo contínuo de avaliação, que possibilita a avaliadores e avaliados a reflexão sobre o desempenho profissional de cada membro da equipe. São etapas do processo avaliativo:

1) Acordo de trabalho: exposição do gestor acerca das tarefas a serem desenvolvidas e dos resultados e comportamentos esperados por parte de cada integrante da equipe.

2) Acompanhamento do desempenho: a despeito de o registro da avaliação se dar no sistema de avaliação de desempenho, a avaliação é um processo

constante que ocorre no dia a dia, nas ações e na comunicação entre avaliadores e avaliados.

3) Avaliação: para torná-la menos subjetiva, é preciso desenvolver critérios éticos e propósitos claros, de modo que o resultado represente a forma mais fiel ao desempenho dos servidores.

4) Reunião de *feedback*: dar *feedback* ao avaliado consiste em ajustar as percepções em relação ao desempenho apresentado com o objetivo de estimular ou corrigir comportamentos futuros.

Salienta-se que a Academia Judicial oferece, periodicamente, o curso de “Avaliação de Desempenho: procedimentos e *feedback*” na modalidade EaD. O curso tem como finalidade a preparação de gestores e servidores para o processo de Avaliação de Desempenho, conscientizando-os de sua importância para a gestão e melhoria do desempenho individual e da equipe.

Para conhecer mais sobre a Avaliação de Desempenho no Poder Judiciário de Santa Catarina, sugere-se a leitura do [Manual de Avaliação](#) disponível no [Portal do Servidor](#).

- **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, o esclarecimento das funções de cada servidor, das razões pelas quais lhes foram atribuídas determinadas tarefas e da importância de cada atividade para a eficiência e qualidade do serviço prestado contribui para o engajamento da equipe, na medida em que proporciona aos integrantes de cada setor a conscientização de que a dedicação e comprometimento com o trabalho e a equipe são essenciais para a obtenção dos resultados.

- **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 mutirões entre todos para dirimir as demandas urgentes, 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:** O resgate de valores humanos assume especial relevância na motivação e na realização e crescimento profissionais dos servidores. Apesar do anseio social pela celeridade da justiça e das crescentes demandas de diversos setores ensejadores de estresse e ansiedade

nos colaboradores, algumas medidas relacionadas à qualidade de vida no trabalho merecem atenção para que os indivíduos, dotados de sentimentos, emoções e experiências fora do trabalho, se sintam motivados e realizados profissionalmente. Algumas ações contribuem para a satisfação do servidor com a Instituição, como oportunizar a todos os que estão sob sua liderança a participação em cursos de aperfeiçoamento, valorizar os colaboradores; administrar os conflitos; adotar uma postura imparcial; conciliar as necessidades do setor com as dos servidores; incentivar a integração da equipe, inclusive fora do ambiente de trabalho; estimular a comunicação interna e a confiança entre as equipes; cultivar bons relacionamentos; ouvir e respeitar a privacidade de cada indivíduo; e estabelecer pausas para ginástica laboral ou alongamentos em equipe, entre outras práticas que se adequem às peculiaridades de cada setor.

**Distribuição das tarefas:** Compete ao gestor da unidade distribuir as tarefas à equipe visando à eficácia do resultado. Caso as atribuições ou prioridades do setor não estejam alinhadas, sugere-se que, em reuniões realizadas com os colaboradores do setor, sejam definidas as atribuições e escalas de revezamento, bem como determinados prazos e a qualidade de trabalho esperada. Nesse contexto exsurge a importância de se estabelecer acordo de trabalho, com a definição de metas, responsabilidade e pontos de controle ao longo da execução que poderão ser executados, por exemplo, com reuniões de acompanhamento das atividades.

Embora seja incumbência do gestor o planejamento e organização das atividades do setor que está sob sua liderança, por vezes será necessária a adequação do que foi planejado diante de situações imprevisíveis e das necessidades dos colaboradores. Aliás, recomenda-se que no momento da distribuição das tarefas o gestor considere as sugestões de seus colaboradores.

**Rodízio das atividades laborais:** É importante analisar a possibilidade de realizar um rodízio de atividades nos setores, para que os colaboradores saibam executar, além das atividades que estão sob sua responsabilidade, as funções desempenhadas por seus colegas. Essa medida contribui para a valorização dos

trabalhos desempenhados por cada integrante da equipe – eliminando a falsa percepção de que o trabalho executado pelo outro é mais simples ou menos importante que a sua – e para a motivação. Os benefícios do rodízio também podem ser vivenciados pelos gestores; afinal, se todos tiverem conhecimento e domínio das tarefas, o atendimento à demanda de trabalho não ficará prejudicado com o afastamento dos colaboradores decorrente do gozo de férias, licenças, folgas de plantão, etc.

**Repensar fluxos de trabalho:** Sugere-se aos gestores pensar, em conjunto com os colaboradores, novas formas de organizar o trabalho, como elencar formalmente prioridades (especialmente nos momentos em que há extrapolação da demanda habitual) e estabelecer novos fluxos de trabalho. Também é importante que os gestores estejam alinhados entre si, identifiquem o impacto que cada atividade gera sobre outro setor e verifiquem as melhorias cabíveis para a otimização dos trabalhos.

**Cooperação entre os setores:** Verificar, ainda, se há possibilidade de outros 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 de verificar junto à Divisão de Projetos de Arquitetura a possibilidade de alterar a estrutura física interna do Fórum para atender a demanda dos colaboradores. As solicitações de serviços de engenharia/arquitetura devem ser efetuadas via formulário eletrônico disponível no link: <http://www.tjsc.jus.br/servicos-ti->

[e-engenharia](#). Uma vez preenchido, o formulário gera automaticamente um SPA para a DEA.

## 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. Assim, caso o TSI seja lotado em cartório, orienta-se que entre em acordo com o Chefe de Cartório para dedicar mais tempo ao exercício das funções de TSI, mesmo que haja prejuízo ao andamento dos trabalhos do cartório. Além do atendimento imediato das solicitações que dizem respeito à Informática, sugere-se discutir com o superiores 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

Academia Judicial – [academia@tjsc.jus.br](mailto:academia@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2801  
Academia Judicial – Divisão de Educação – [academia.educacao@tjsc.jus.br](mailto:academia.educacao@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2822  
Conselho de Segurança Institucional – [seguranca.institucional@tjsc.jus.br](mailto:seguranca.institucional@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2629  
Corregedoria-Geral de Justiça (atendimento) – [cqj.responde@tjsc.jus.br](mailto:cqj.responde@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2700  
DEA – Diretoria de Engenharia e Arquitetura – [dea@tjsc.jus.br](mailto:dea@tjsc.jus.br) – (48) 3287- 7700  
DTI – Divisão de Redes de Comunicação – [redes@tjsc.jus.br](mailto:redes@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2270  
DTI – Divisão de Equipamentos de Informática – [wdtiei@tjsc.jus.br](mailto:wdtiei@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2311  
DTI – Divisão de Sistemas Judiciais – [dti.dsichefias@tjsc.jus.br](mailto:dti.dsichefias@tjsc.jus.br)– (48) 3287-2387  
DS – Diretoria de Saúde – [ds@tjsc.jus.br](mailto:ds@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7601  
DS – Divisão de Projetos em Ações em Saúde – [ds.dpas@tjsc.jus.br](mailto:ds.dpas@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7612  
DGA – Diretoria-Geral Administrativa – [dga@tjsc.jus.br](mailto:dga@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2946  
Secretaria de Gestão Socioambiental – [reciclar@tjsc.jus.br](mailto:reciclar@tjsc.jus.br) – (48) 3287-8534  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas – [dirgp@tjsc.jus.br](mailto:dirgp@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7500  
Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – [dgp.ddp@tjsc.jus.br](mailto:dgp.ddp@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7534  
Seção de Acompanhamento de Pessoas – [dgp.ap@tjsc.jus.br](mailto:dgp.ap@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7557  
Seção Psicossocial Organizacional – [dgp.po@tjsc.jus.br](mailto:dgp.po@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7548  
Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal – [dgp.ndp@tjsc.jus.br](mailto:dgp.ndp@tjsc.jus.br) - (48) 3287-7535  
Seção de Análise de Cargos – [wdgpsac@tjsc.jus.br](mailto:wdgpsac@tjsc.jus.br) (48) 3287-7588  
Seção de Benefícios – [dgp.beneficios@tjsc.jus.br](mailto:dgp.beneficios@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7564  
Seção de Terceirizados e Estagiários – [wdgpste@tjsc.jus.br](mailto:wdgpste@tjsc.jus.br) – (48) 3287-7550

**DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**  
**(48) 3287-7534 / 7537 / 7555**