



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina

Diretoria-Geral Administrativa
Diretoria de Gestão de Pessoas

PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

DIRETORIA DE MATERIAL E PATRIMÔNIO

2017



Programa de Melhoria
do Clima Organizacional

SUMÁRIO

1. PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	3
1.1 Objetivo	3
1.2 Etapas	3
1.3 Pesquisa	3
1.4 Critérios para análise dos dados coletados	4
2. APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	6
3. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	9
COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DE MELHORIA	10
4. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	28
4.1 Ações acordadas	28
4.2 Ações complementares	29
5. CONCLUSÃO	34
6. ANEXOS	37
6.1 Questionário da pesquisa	37
6.2 Recomendações gerais	40
a) Todos colaboradores	40
b) Diretor	42
c) Gestores	43
d) Técnicos de Suporte em Informática	47
7. CONTATOS	48

1. PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Objetivo

Verificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à Instituição, à equipe de trabalho, às chefias e ao Técnico de Suporte em Informática, identificar as causas de possíveis insatisfações e implementar, em conjunto com os servidores, ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho.

1.2 Etapas

Aplicação da pesquisa, realizada pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio de questionário virtual, com os colaboradores da unidade solicitante, incluindo servidores efetivos e comissionados, e estagiários. Após a aplicação do questionário a DDP analisa e sistematiza os dados coletados, apontando as ações que podem contribuir para a mudança do clima organizacional. A próxima etapa consiste em realizar reuniões devolutivas, onde são apresentados, além dos resultados da pesquisa, informações complementares e propostas de melhoria. Tais reuniões são realizadas inicialmente com as chefias e por último com todos os colaboradores em conjunto com as chefias. Em consenso com gestores e demais colaboradores, são definidas quais práticas propostas serão implementadas e a DDP acompanha a execução e os resultados alcançados.

1.3 Pesquisa

As questões que compõem o questionário são agrupadas nas seguintes categorias de avaliação: *Instituição*; *Chefia Imediata*; *Chefia de Divisão*; *Equipe de*

Trabalho e Diretor. Cada assertiva é apreciada de acordo com a escala de satisfação a seguir: *Concordo Plenamente; Concordo Parcialmente; Discordo Parcialmente; Discordo Plenamente; Prejudicado.*

Os itens considerados prejudicados referem-se aos casos em que o servidor não se considera apto ou não deseja responder à questão, logo não são objeto de análise.

1.4 Critérios para 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”, “itens insatisfatórios” e “prejudicado”. Essas orientações serão respeitadas em cada uma das seções deste relatório.

Os **itens plenamente satisfatórios** (grifados em verde-escuro nos infogramas expostos ao longo deste relatório) 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** (grifados em verde-claro nos infogramas expostos ao longo deste relatório) 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** (grifados em laranja nos infogramas expostos ao longo deste relatório) 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.

Os **itens considerados insatisfatórios** (grifados em vermelho nos infogramas expostos ao longo deste relatório) 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.**

Por fim, os **itens considerados prejudicados** (grifados em cinza nos infogramas expostos ao longo deste relatório) referem-se aos casos em que o servidor não se considera apto ou não deseja responder à questão.

O Questionário, na íntegra, encontra-se como anexo, ao final deste relatório.

2. APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE MATERIAL E PATRIMÔNIO

A aplicação do questionário na Diretoria de Material e Patrimônio ocorreu nos dias 30 de maio e 6, 8 e 9 de junho de 2017.

DIRETORA

Graziela Cristina Zanon Meyer Juliani

DIVISÃO DE ALMOXARIFADO

Gerida por Alexandre Martins Ferreira. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE ATENDIMENTO E EXPEDIÇÃO DE MATERIAIS

Gerida por Maria Rosalva da Silva

SEÇÃO DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS

Gerida por Marcello Campiglia

DIVISÃO DE PATRIMÔNIO

Gerida por Tiago Souza Garcia. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE CONTROLE E ALIENAÇÃO DE BENS MÓVEIS

Gerida por Hudson de Oliveira – durante a aplicação do programa a Seção passou a ser gerida por Ivo Carvalho Salles

SEÇÃO DE REGISTRO PATRIMONIAL

Gerida por Carlos Antônio Pereira

DIVISÃO DE CONTRATOS, CONVÊNIOS E REGISTRO DE PREÇOS

Gerida por Bernardo Heusi Santos - durante a aplicação do programa a Divisão passou a ser gerida por Guilherme Mattos da Silva. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE CONTROLE E ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL

Gerida por Gerusa Lorenzetti – durante a aplicação do programa, a Seção passou a ser gerida por Rodrigo Gargioni de Souza

SEÇÃO DE ELABORAÇÃO

Gerida por Jacqueline Ribeiro Vieira Ouriques

SEÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS

Gerida por Sabrina Bunn Schwalb

DIVISÃO DE LICITAÇÃO E COMPRAS DIRETAS

Gerida por Juceanita Mattos da Silva. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE CONTROLE DE FORNECEDORES

Gerida por Jonas Araújo – durante a aplicação do programa, a Seção, atualmente denominada Seção de Fornecedores, passou a ser gerida por Marcelo Luz.

SEÇÃO DE GERENCIAMENTO DE LICITAÇÕES

Gerida por Mariana de Abreu Viana – durante a aplicação do programa, a Seção passou a ser gerida por Isabel Lehmkuhl de Campos.

SEÇÃO DE AQUISIÇÃO DIRETA

Gerida por Monica Cardoso Teixeira – durante a aplicação do programa, a Seção passou a ser gerida por Guilherme Amin Helou Vieceli.

TÉCNICOS DE SUPORTE EM INFORMÁTICA

Durante a aplicação do Programa, a Divisão de Material e Patrimônio contava com três TSI'S:

Guilherme Mattos da Silva - Lotado na Divisão de Contratos, Convênios e Registro de Preços

Ricardo José dos Santos – Lotado na Seção de Recebimento de Material

Rogério Pereira da Silva – Lotado na Seção de Aquisição Direta

3. AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Realizada por todos os colaboradores da Diretoria de Material e Patrimônio, os 93 respondentes da pesquisa avaliaram 13 questões. Os dados obtidos estão esquematizados no infograma abaixo:



COMENTÁRIOS / SUGESTÕES DE MELHORIA

Para a apresentação dos comentários e sugestões de melhorias extraídos da Avaliação da Instituição serão listadas inicialmente as questões avaliadas como insatisfatórias e, na sequência, as demais questões, seguindo a disposição do quadro apresentado acima.

Os treinamentos oferecidos pela Academia Judicial atendem às necessidades de capacitação dos servidores do meu setor (QUESTÃO 9): Este item obteve o maior índice de insatisfação dentre as questões de Avaliação da Instituição (36,1%). A propósito, foram tecidos os seguintes comentários:

- ✚ Ausência ou quantidade insuficiente de treinamento direcionados à DMP;
- ✚ Os treinamentos são predominantemente conceituais;
- ✚ Os treinamentos oferecidos são voltados à atividade fim;
- ✚ Cursos com carga horária insuficiente para promoção funcional;
- ✚ Divisão de Almojarifado e Patrimônio não é contemplada com cursos;
- ✚ Oferecimento de cursos voltados aos cargos de gestão;
- ✚ Tema dos cursos são muito genéricos;
- ✚ Disponibilização, pela AJ, de poucas vagas nos cursos;
- ✚ Assuntos como “Convênios” e “Registro de Preços” nunca foram abordados.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Aumento da oferta de treinamentos periódicos e específicos na área de atuação da DMP (atividade meio);
- ✓ Oferta de treinamento no início do ano, quando o volume de trabalho é mais reduzido, possibilitando com isso, dedicação dos servidores aos cursos;

- ✓ Maior oferta de cursos aos servidores de cada Divisão;
- ✓ Que o mesmo curso contemple várias turmas, visando a capacitação de todos os servidores;
- ✓ Oferta de curso sobre “Registro de Preços”;
- ✓ Cursos de aperfeiçoamento para os servidores lotados na Divisão de Almocharifado e Patrimônio.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ 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.
- ✚ AAJ elabora anualmente o plano de formação para cada ano. A construção deste documento é participativa e todas as Diretorias do Tribunal são consultadas sobre as necessidades de ensino das unidades.
- ✚ 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).
- ✚ 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. 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.
- ✚ Sugere-se que os gestores identifiquem, em reuniões de *feedback*, as necessidades de capacitação, podendo, também, indicar cursos que entenda importante para o desenvolvimento dos colaboradores. Os gestores podem compilar as necessidades de capacitação identificadas e realizar pedidos de cursos específicos para a Diretoria.
- ✚ Deve-se cuidar para que **todos os servidores sejam contemplados** na indicação para participação em cursos ou treinamentos.
- ✚ Segundo a Academia Judicial, a grande oferta de cursos em curto período de tempo no final do ano de 2017 foi excepcional. Pretende-se que situação semelhante não se repita, possibilitando a distribuição dos cursos oferecidos ao longo de cada ano.
- ✚ Com relação à carga horária dos cursos para solicitação de promoção por aperfeiçoamento cabe esclarecer que os cursos têm a carga horária necessária para a apresentação do conteúdo proposto. Existem estudos em andamento na DGP com a finalidade de alteração da Lei Complementar n. 90/1993, propondo a diminuição da carga horária mínima necessária de cada curso para o aproveitamento para promoção por aperfeiçoamento.

Cada setor, na DMP, possui conhecimento sobre o que é realizado nos demais setores da DMP (QUESTÃO 1): Esta questão foi avaliada como insatisfatória, obtendo índice de 31,2% de discordância. Extrai-se da pesquisa os seguintes comentários:

- ✚ Faltam reuniões internas;
- ✚ As atribuições mudam com frequência;
- ✚ Ausência de ações que visem compartilhar metas e objetivos comuns da DMP;
- ✚ Falta de interação e de conhecimento das atividades realizadas em outros setores da DMP;
- ✚ Distância entre UPC e Complexo BR 101 prejudica a integração;
- ✚ Tarefas são definidas em cada setor, sem preocupação com o resultado final;
- ✚ Falta comunicação entre os servidores lotados em Divisões diferentes;
- ✚ Desconhecimento das atividades dos setores gera “ruído de comunicação” e distorção sobre a importância do trabalho de cada setor para a Diretoria;
- ✚ Documentos não chegam ao destino correto, justamente pelo desconhecimento do que cada seção faz;
- ✚ Dificuldade na transmissão das tarefas;
- ✚ Falta padronização dos procedimentos.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Oportunizar conhecimento das atividades realizadas em outros setores, principalmente nas edificações da BR 101;
- ✓ Desenvolver práticas gerenciais que permitam o compartilhamento de objetivos e metas comuns da DMP;
- ✓ Repensar estrutura da DMP e unir a Divisão em apenas um local;
- ✓ Promover rodízio de funções periódico dentro da Diretoria;

- ✓ Aumentar a comunicação, confeccionar manual de controle interno de cada seção, evidenciando as atividades;
- ✓ Promover reuniões das Divisões responsáveis por determinado tema, inclusive contando com a participação de servidores e colaboradores;
- ✓ Promover palestra sobre o organograma da DMP e funcionalidades de cada componente da estrutura.

As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são transmitidas a todos os colaboradores da DMP (QUESTÃO 2): Este item foi avaliado como predominantemente satisfatório. Alguns aspectos, entretanto, foram mencionados pelos respondentes:

- ✚ Informações sobre o trabalho são parciais e não divulgadas ao grupo;
- ✚ Não há orientação uniforme;
- ✚ Atribuições são delegadas sem orientação;
- ✚ Pouco contato com a Chefia de Seção durante anos, visto estar localizada em outro espaço físico;
- ✚ Falta de treinamento por parte das chefias;
- ✚ Falta transparência da gestão administrativa e laboral.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Melhorar a comunicação entre chefias e colaboradores;
- ✓ Que a chefia reserve um tempo para discutir tarefas, dirimir dúvidas e ouvir sugestões dos colaboradores;
- ✓ Elaboração de manuais - pelos servidores que têm mais conhecimento do trabalho - para serem compartilhados com os demais servidores da DMP;
- ✓ Consultar o grupo quanto às dificuldades encontradas na execução das tarefas;

- ✓ Abertura do canal de comunicação para viabilizar o auxílio mútuo e concretização eficaz e eficiente das atividades;
- ✓ Mais contato com o ambiente onde a Chefia de Seção trabalha.

Comentários e Sugestões da DDP referentes às questões 1 e 2

- ✚ A DDP divulgará a abertura das inscrições para o Programa do Rodízio de Funções.
- ✚ Sugere-se o incentivo, por parte da Diretora e dos demais gestores, à participação dos servidores no Programa Rodízio de Funções, organizado pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – DGP.
- ✚ Realização do rodízio de funções entre as Divisões da DMP, com divulgação e participação dos servidores.
- ✚ Realização de reuniões periódicas entre representantes dos diferentes setores e a Diretora.
- ✚ Propõe-se que os gestores que, representando seus grupos, reúnam-se periodicamente para discussão das funções desempenhadas e a interação entre elas, identificando, assim, as possibilidades de melhorias na rotina de cada setor.
- ✚ Realização de reuniões formais previamente agendadas e organizadas em pauta pelos gestores, de modo que todos os participantes fiquem cientes e preparados para dialogar a respeito dos assuntos que serão tratados no encontro.
- ✚ Destacar 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/>)

- ✚ Estímulo, pelos gestores, à comunicação do grupo para que cada colaborador deixe sua sugestão sobre os aspectos que podem ser melhorados, de modo que todos se sintam engajados em otimizar o trabalho, preocupando-se uns com os outros.
- ✚ O conhecimento das atribuições das Seções é de suma importância para que o servidor tenha uma visão sistêmica do seu trabalho. Assim, é aconselhável esclarecer as delimitações de cada setor, como também elaborar manuais de procedimentos e fluxos de trabalho.
- ✚ Uma esquematização das Divisões e Seções da DMP, bem como suas atribuições pode ser obtida em: https://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-material-e-patrimonio/#/fw3-accordion_56_INSTANCE_Rd0bsGScJboL_collapse-2.
- ✚ 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 já mencionadas, sugere-se, quando a situação exigir, o encaminhamento de *e-mails* a todos os servidores, de modo que todos os colaboradores da Diretoria tenham a informação e a instrução necessárias ao bom desempenho das tarefas.
- ✚ Criação de grupos de e-mails com os servidores de cada Seção, de cada Divisão e de toda a Diretoria para que informações relativas ao trabalho cheguem ao conhecimento de todos.
- ✚ Criação de grupos de trabalho envolvendo servidores de todas as Divisões para o desenvolvimento de melhorias nos processos de trabalho.
- ✚ Fazer uso da avaliação de desempenho e de reuniões para definir o plano de trabalho (individual e coletivo).

- ✚ Utilizar o momento da avaliação para clarificar o que se espera de cada servidor, indicando os pontos que precisam ser desenvolvidos e elogiando os bons trabalhos realizados.

Os colaboradores da DMP preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade (QUESTÃO 3): Embora haja uma evidente preocupação dos colaboradores da DMP em oferecer um serviço de qualidade, os colaboradores mencionaram algumas dificuldades relacionadas a essa questão, como:

- ✚ Desmotivação pelo excesso de atribuições e falta de orientações;
- ✚ Falta capacidade técnica dos servidores;
- ✚ Falta de dedicação;
- ✚ Maior preocupação com o cumprimento de prazos em detrimento da qualidade do trabalho.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Cursos de aperfeiçoamento específico e orientações por parte das chefias;
- ✓ Direcionamento de servidores para outras áreas (relotação);
- ✓ Ter uma visão holística da Diretoria.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Capacitação dos servidores, indicando-os a participarem de cursos que visem o desenvolvimento de atributos inerentes à função desempenhada.
- ✚ Incentivar os servidores a se inscreverem no Banco de Talentos, para que suas aptidões possam ser melhor aproveitadas.

- ✚ Fazer ajustes de lotação. O Banco de Relotações (link: <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/relotacao/banco-de-relotacoes>) é uma ferramenta que visa facilitar as relotações por permuta.

Os colaboradores, na DMP, preocupam-se com a sustentabilidade (reduzir o consumo, reaproveitar e reciclar materiais) (QUESTÃO4): Apesar de esta questão ter sido avaliada como plenamente satisfatória, os colaboradores manifestaram descontentamento em relação aos seguintes aspectos:

- ✚ Impressões desnecessárias;
- ✚ Falta lixeiras para lixo reciclável dentro das salas;
- ✚ Ar condicionado inadequado para o tamanho do ambiente - aparelho muito grande, ocasionando maior consumo de energia;
- ✚ Alguns não separam o material reciclado e usam copo plástico;
- ✚ Não há na Divisão preocupação com a reciclagem;
- ✚ Não há preocupação com economia de papel e produção de lixo.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Imprimir somente quando necessário;
- ✓ Incluir lixeira para lixo reciclável dentro da sala;
- ✓ Criação de programas de conscientização;
- ✓ Abolir o copo plástico e lixeira em cada mesa.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Materiais para coleta seletiva de papéis, plásticos e rejeitos, bem como cinzeiros tipo “papa bitucas” podem ser solicitados em: <http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-socioambiental/gestao-de-residuos/catalogo-de-materiais>.
- ✚ Substituir os copos descartáveis por copos e canecas permanentes.
- ✚ A diretriz utilizada hoje no Poder Judiciário é de que não existam os lixeiros individuais nas mesas. Quanto às lixeiras grandes, para uso comum, é importante que seja verificado se estão em locais de fácil acesso a todos os colaboradores. Caso necessário podem ser solicitadas mais lixeiras coletivas.
- ✚ Usar frente e verso do papel nas impressões e serviços de reprografia.
- ✚ É recomendável que se faça uma leitura atenta das orientações disponíveis no Portal da Gestão Socioambiental.
- ✚ É possível solicitar palestra sobre educação socioambiental. Para tanto, deve-se direcionar o pedido ao endereço reciclar@tjsc.jus.br.

O meu local de trabalho é adequado para a realização das minhas atividades (QUESTÃO 5) e No setor em que trabalho, as condições físicas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura) são adequadas (QUESTÃO 7): Embora estes itens tenham sido avaliados como plenamente satisfatórios, foram elencadas diversas causas de insatisfação. A saber:

- ✚ Não há climatização / Ambiente frio no inverno e quente no verão;
- ✚ Ergonomia / Local não adequado para receber um servidor com necessidades especiais;
- ✚ Cadeiras desconfortáveis;
- ✚ Falta de água constante na edificação (insalubridade) BR -101;

- ✚ Ambiente do estoque: falta de climatização; falta de iluminação apropriada; problemas no sistema de incêndio; vazamento; porta de metal do estoque com problema para abrir (risco de acidente); desnível nas calçadas;
- ✚ Banheiros e copa pequenos;
- ✚ Altas temperaturas;
- ✚ A localização da área dos fumantes atrapalha a circulação natural de ar, pois a janela permanece sempre fechada.
- ✚ Muita conversa;
- ✚ Caixa do Banco do Brasil gera transtornos com falatórios;
- ✚ Barulho da BR -101;
- ✚ Barulho constante de água correndo (tubulação de esgoto passa pela sala).

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Lugar fechado e climatizado;
- ✓ Disponibilização de cadeiras que se adequem melhor a cada pessoa;
- ✓ Cultura de respeito ao silêncio; colocar divisórias na sala onde trabalham doze pessoas;
- ✓ Migração das Divisões situadas na BR -101 para o centro;
- ✓ Isolamento acústico das janelas;
- ✓ Instalação de ares-condicionados.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ A Diretoria de Engenharia e Arquitetura disponibiliza formulário eletrônico para solicitação de serviços vinculados à Diretoria.

- ✚ Visita da DEA na Divisão de Patrimônio e Divisão de Almoxarifado para verificar as questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Constatados os problemas, indica-se estabelecer uma ordem de prioridade para a solução, atentando-se àqueles itens que afetem diretamente a segurança dos servidores. Também se sugere que sejam feitos projetos de reformas que eliminem/minimizem riscos de acidentes.
- ✚ Solicitar ao responsável pela infraestrutura na UPC a modificação do local destinado aos fumantes.
- ✚ A vedação das janelas é um procedimento muito oneroso, por isso não é adotado pela DEA.
- ✚ É possível solicitar à Seção de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho equipamentos para diminuir a captação de ruídos, como tampão de ouvido e abafador tipo concha. Para tanto, deve-se encaminhar e-mail para ds.sesmt@tjsc.jus.br.
- ✚ O próprio servidor pode solicitar análise ergonômica do trabalho, por meio do [formulário disponível no Perfil do Servidor](#).
- ✚ Há para distribuição, cadeiras ergonômicas. O servidor deve informar à chefia sobre a necessidade de troca da cadeira para que esta faça o pedido.
- ✚ Hoje a política a Instituição é que todas as Seções que compõem uma Divisão permaneçam juntas em uma mesma sala, sem divisórias. Por esse motivo, a questão do barulho nas salas depende da consciência de cada colega em respeitar a dinâmica e o momento da equipe.
- ✚ A questão do barulho, aliás, deve ser comunicada ao Chefe de Divisão para a adoção das providências necessárias, como lembrar os colaboradores da importância da moderação do barulho em respeito às pessoas que estão trabalhando e a adoção de cartazes destacando a necessidade de silêncio.

- ✚ Com relação ao tamanho dos banheiros e das copas na UPC, não é possível se fazer qualquer modificação, pois faz parte da estrutura do prédio.
- ✚ Sugere-se a distribuição de postos de trabalho (mesas) de modo que colaboradores que prefiram temperaturas mais baixas fiquem mais próximos das saídas de ar dos aparelhos de ar condicionado.
- ✚ Sugere-se às equipes buscar acordo para manter a temperatura do ar condicionado em nível que satisfaça a todos.

As condições de segurança na DMP são satisfatórias (QUESTÃO 6): Embora esta questão tenha sido avaliada como satisfatória – índice de concordância de 93,5% –, infere-se da pesquisa o registro das seguintes reclamações sobre questões relacionadas à insalubridade e à periculosidade nas Divisões de Patrimônio e Almojarifado:

- ✚ Insalubridade: exposição a agentes poluidores (BR-101) – gases, poeira, ruído, variação térmica na parte de estoque, que não possui sistema de climatização;
- ✚ Cercas rompidas, adequação do sistema de monitoramento e de incêndio;
- ✚ As dependências da Divisão de Almojarifado apresentam alto índice de periculosidade: trânsito intenso de veículos e movimentação de cargas de grandes dimensões, volumes e pesos, bem como armazenamento de produtos químicos e inflamáveis;
- ✚ Falta de empilhadeira elétrica;
- ✚ Falta de carrinho;
- ✚ Receio de furto de materiais.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Que seja feita averiguação do ambiente e propostas de melhorias;
- ✓ Gratificação de insalubridade;
- ✓ Controle de pessoas que entram e saem do prédio;
- ✓ Reparo, pela DEA, das cercas danificadas.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ A DEA disponibiliza formulário eletrônico para solicitação de serviços vinculados à Diretoria.
- ✚ O artigo 3º da Resolução 16/1999 – GP (disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=437&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>) estabelece critérios para concessão da Gratificação de Insalubridade aos servidores do Poder Judiciário.
- ✚ A gratificação de insalubridade, concedida ao servidor que exercer atividades cuja natureza ou método de trabalho o expuser, direta e permanentemente, a agentes físicos, químicos ou biológicos nocivos à saúde, pode ser requerida pelo próprio servidor. Informações complementares podem ser obtidas no Perfil do Servidor.
- ✚ Em 2016, o SESI elaborou Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT) de todas as Comarcas e Diretoria do Poder Judiciário catarinense. De acordo com este documento, as Divisões de Almoxarifado e Patrimônio não apresentam riscos aos servidores que justifiquem a gratificação de insalubridade.

Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo (QUESTÃO 8): Em que pese o elevado índice de satisfação em relação a este item (90,3%), extrai-se da pesquisa o descontentamento em relação aos seguintes aspectos:

- ✚ Faltam livros atualizados (a Assessoria da DMP, por exemplo, tem acesso ao site do zênite para fazer pesquisas, enquanto outros setores não);
- ✚ Sistema lento e demora no suporte;
- ✚ Computadores antigos;
- ✚ Falta de equipamentos de segurança;
- ✚ Sistema patrimonial lento, equipamentos instalados sem critério técnico.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✓ Aquisição de livros jurídicos atualizados;
- ✓ Disponibilização de equipamentos de segurança pessoal;
- ✓ Intervenção da Diretoria de Tecnologia da Informação.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Equipamentos de segurança pessoal podem ser solicitados pelo formulário disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/formularios/solicitacao-de-equipamentos-de-protecao-individual-epi>.
- ✚ Caso necessário, é possível solicitar visita da DTI com a finalidade de verificar a situação do parque tecnológico e providenciar as adequações necessárias.

- ✚ O TSI deve informar a Divisão de Equipamentos (dti.equipamentos@tjsc.jus.br) sobre eventuais danos nos equipamentos e, se for o caso, será efetuada a substituição do material.
- ✚ Para solicitar a requisição de livros, a unidade requisitante deverá encaminhar a relação de obras de interesse para o endereço eletrônico da Seção de Aquisição e Baixa (ddi.aquisicao@tjsc.jus.br). Após a conferência das obras solicitadas, será enviado formulário para solicitação de aprovação da aquisição pelo CEJUR. A unidade requisitante deverá encaminhar e digitalização do formulário preenchido e assinado por chefia com status de diretor para o endereço eletrônico da Seção de Aquisição e Baixa, que então autuará processo para encaminhamento do formulário em questão para aprovação do CEJUR. Com a autorização do CEJUR, são feitos os trâmites para aquisição das obras. Cabe salientar que o fornecimento de livros para o Poder Judiciário catarinense no ano de 2017 está em processo de rescisão contratual, conforme SPA 27552/2017. Desse modo, não há previsão para entrega dos livros que serão requisitados. No entanto, os processos de aquisição de periódicos ocorrem normalmente.
- ✚ Para acesso ao site Zenite, é necessário solicitar a senha aos chefes de Divisão.

Na DMP, é dada a devida atenção à saúde dos colaboradores (QUESTÃO 10): A despeito do elevado índice de satisfação em relação a este quesito (82,8%), os colaboradores registraram os seguintes comentários:

- ✚ Não há posto de atendimento, nem ao menos uma maleta de primeiros socorros;
- ✚ Muitos estão estressados e nervosos devido aos prazos da tarefa e cobranças excessivas, adoecendo diante da pressão;
- ✚ Problemas de garganta pelo mau uso do ar condicionado;

- ✚ Abandono das visitas da Diretoria de Saúde/Seção de Ergonomia;
- ✚ Armazenamento inadequado de material da gráfica, como tinta, solvente, etc.

Sugestões dos colaboradores da DMP:

- ✚ Gratificação de insalubridade ou periculosidade.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ A disponibilização de equipamento para a prestação dos primeiros socorros está prevista na Norma Regulamentadora N. 7, instituída pelo Ministério do Trabalho e Emprego. A NR 7, em seu item 7.5.1, preconiza que todo estabelecimento deverá estar equipado com material necessário à prestação dos primeiros socorros, considerando-se as características da atividade desenvolvida. O material deve ser guardado em local adequado e aos cuidados de pessoa treinada para esse fim. Partindo desse princípio, o material necessário à prestação dos primeiros socorros pode ser disponibilizado às unidades requisitantes, desde que haja alguém responsável pela guarda desse equipamento com conhecimento em Primeiros Socorros (ferimentos, queimaduras em geral, intoxicação, envenenamento, desmaios, convulsões, males súbitos, etc.). Entrementes, a considerar a necessidade de disponibilização de curativos para pequenos ferimentos eventualmente causados durante o manuseio de alguns materiais pelos colaboradores da Divisão de Almoxarifado, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas solicitará à Diretoria de Saúde o fornecimento de uma maleta de primeiros socorros contendo materiais básicos para o suprimento dessa necessidade.

- ✚ Dentre os seus projetos de atenção integral à saúde, a Diretoria de Saúde contratou a prestação de serviços continuados de atendimento médico móvel com a HELP - Help Emergências Médicas Santa Catarina s/s Ltda. para algumas unidades do PJSC situadas na região da grande Florianópolis. O documento do contrato 80/2017, cuja prorrogação está sendo tratada no SPA 1015/2018, encontra-se disponível no SPA 1736/2017 (Doc. 226198/2017).
- ✚ Conforme esclarecido anteriormente, a solicitação de análise ergonômica do trabalho pode ser requerida por meio do formulário específico.

4. 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 Diretoria. Tratam-se das **ações complementares** consignadas por esta Divisão a título de contribuição para a melhoria do clima organizacional.

4.1 Ações acordadas

PARA A DDP

- ✚ Enviar convite à DMP para participar da próxima edição do Programa Rodízio de Funções tão logo as inscrições estejam abertas (Data limite: 30/06/2018);
- ✚ Solicitar à Divisão de Artes Gráficas a elaboração de cartaz que solicite silêncio, para ser afixado junto ao caixa do Banco do Brasil (Data limite: 30/06/2018);
- ✚ Verificar junto à Diretoria de Saúde a possibilidade e disponibilização de maleta de primeiros socorros para a Divisão de Almoxarifado (Data limite: 30/06/2018).

PARA A DIRETORA

- ✚ Caso não exista, criar grupo de e-mail com todos os colaboradores da Diretoria (Data limite: 30/06/2018);
- ✚ Utilizar constantemente o grupo de e-mail da Diretoria para otimizar e formalizar a comunicação com todos (Data limite: 31/7/2018);
- ✚ Pensar na possibilidade de realizar evento para apresentação dos trabalhos realizados em cada Divisão - um servidor de cada Divisão poderia apresentar às demais, as Seções que a compõem, a equipe de trabalho, as atividades desenvolvidas com destaque para aquelas que tem alguma influência nas outras Divisões (Data limite: 31/07/2018).

4.2 Ações complementares

PARA A DIRETORA

- ✚ Buscar maior aproximação com os colaboradores da Diretoria;
- ✚ Realizar reuniões periódicas com os Chefes de Divisão, cuidando para que estes sejam o canal de comunicação com os Chefes de Seção, e estes com os colaboradores. Aproveitar tais reuniões para ouvir as demandas e sugestões dos colaboradores e pensar em conjunto soluções para os problemas que afetam as Divisões;
- ✚ Dar a máxima autonomia possível às chefias de Seção e Divisão, e ouvi-los sempre que o assunto afetar diretamente seu grupo de trabalho;
- ✚ Definir regras claras que se apliquem a todos os servidores - ex.: intervalo de tempo permitido para lanche, possibilidade de utilizá-lo ou não para almoço, etc;
- ✚ Esporadicamente realizar reunião com todos os servidores de cada Divisão;

- ✚ Criação de grupos de trabalho envolvendo servidores de todas as divisões para o desenvolvimento de melhorias nos processos de trabalho;
- ✚ Definir junto com os Chefes de Divisão e Assessoria, qual a priorização das urgências e quem pode determinar o que é urgente;
- ✚ Verificar as necessidades de adequação das condições físicas no prédio do Almojarifado e Patrimônio e caso necessário solicitar a visita da DEA - ambiente do estoque, falta de água constante, iluminação do estoque, cerca rompida, sistema de monitoramento e de incêndio;
- ✚ Contato mais estreito com as outras Diretorias para que sejam alinhados os procedimentos referentes ao PLI - Plano de Licitações Institucional.

PARA TODOS OS GESTORES

- ✚ Definir em conjunto com os servidores quais os treinamentos necessários para o bom desempenho das tarefas, definir prioridades e requerer ao Chefe de Divisão que efetue a solicitação quando se tratar de cursos *in company* ou de eventos externos, cuidando para que todos os servidores sejam contemplados com algum curso;
- ✚ Incentivar a participação dos servidores no Programa Rodízio de Funções (ação contínua);
- ✚ Definir qual procedimento será adotado na avaliação de desempenho, com a inclusão do *feedback* individual e da indicação de necessidades de treinamento;
- ✚ Realizar reuniões periódicas com a equipe de trabalho para discussão dos procedimentos de trabalho e oitiva das sugestões e dificuldades enfrentadas no desenvolvimento das atividades laborais;

- ✚ Aproveitar essas reuniões para conscientizar a equipe quanto ao à importância do papel social que desempenham, buscando trabalhar a motivação e a valorização dos colaboradores;
- ✚ Incentivar, nas respectivas equipes, atitudes que respeitem as premissas da sustentabilidade;
- ✚ Criar grupo de e-mails de todos os subordinados para uma comunicação mais uniforme com todos;
- ✚ Transmitir a todos, preferencialmente por e-mail, qualquer mudança de legislação ou de procedimentos;
- ✚ Exercer papel de mediador entre os colegas de trabalho, fomentando a comunicação direta, clara e respeitosa entre todos;
- ✚ Corrigir os erros dos colaboradores em particular;
- ✚ Definir a distribuição das tarefas da maneira mais transparente e participativa possível;
- ✚ Passar orientações à equipe pessoalmente e, após, formalizá-las por e-mail;
- ✚ Implementar estratégias que viabilizem a gestão participativa;
- ✚ Investir tempo em planejamento;
- ✚ Participar de cursos que desenvolvam as competências gerenciais;
- ✚ Valorizar as pessoas da equipe, sempre que possível, por meio de *feedbacks* positivos;
- ✚ Incentivar os servidores a participar dos Programas voltados ao desenvolvimento de pessoal organizados por esta Divisão de Desenvolvimento de Pessoas;
- ✚ Fomentar a participação dos servidores no Programa Rodízio de Funções.
- ✚ Definir em conjunto com a equipe, regras para a utilização do ar condicionado, de forma a atender a necessidade de todos os que estão num mesmo ambiente;

PARA TODOS OS COLABORADORES

- ✚ Indicar à chefia imediata as necessidades identificadas, para o bom desempenho das funções (treinamentos, material, rotinas de trabalho);
- ✚ Buscar realizar o descarte de resíduos de maneira adequada, respeitando a indicação das lixeiras, bem como respeitar as premissas da sustentabilidade;
- ✚ Participar do Programa de Rodízio de Funções;
- ✚ Levar sugestões e oportunidades de melhoria para discutir nas reuniões;
- ✚ Acompanhar a agenda de cursos disponível na página [Academia Judicial](#);
- ✚ Perguntar sempre que houver dúvidas;
- ✚ Buscar a constante comunicação entre os colaboradores de todos os setores;
- ✚ Buscar a constante cooperação com os colegas do próprio setor e com os dos demais setores;
- ✚ Comunicar às chefias as sugestões relacionadas aos procedimentos de trabalho adotados;
- ✚ Levar sugestões e oportunidades de melhoria para discutir nas reuniões setoriais e intersetoriais;
- ✚ Atentar para a qualidade do atendimento, assegurando ao público interno e externo um tratamento cordial e respeitoso e a prestação de um serviço público eficiente e de qualidade;
- ✚ Distribuir postos de trabalho (mesas) de modo que os colaboradores que preferirem temperaturas baixas fiquem mais próximos das saídas de ar dos aparelhos de ar condicionado;
- ✚ Buscar acordo para manter a temperatura do ar condicionado em nível que satisfaça a todos.

PARA OS TSI'S

- ✚ Esclarecer a necessidade de priorizar alguns trabalhos em detrimento de outros;
- ✚ Dar retorno às solicitações e explicar motivos de demora no atendimento.
- ✚ Consultar acerca de sugestões e oportunidades de melhoria, e verificar eventuais pendências.

5. CONCLUSÃO

Os dados do Programa de Melhoria do Clima Organizacional colhidos por meio do questionário e das reuniões de apresentação dos resultados demonstraram que os maiores índices de insatisfação em relação à Instituição estão relacionados aos treinamentos oferecidos pela Academia Judicial, seguido da falta de conhecimento dos colaboradores sobre o trabalho realizado nos demais setores da Diretoria de Material e Patrimônio.

Com relação à gestão dos setores integrantes da DMP, verifica-se um elevado índice de satisfação dos colaboradores com seus superiores hierárquicos. Todavia, alguns ajustes tratados nas reuniões devolutivas com as pessoas diretamente envolvidas, e devidamente registrados no corpo deste relatório, mostram-se necessários para a redução do descontentamento em determinadas unidades e consequente melhoria do Clima Organizacional.

No tocante à comunicação entre os diferentes setores, constatou-se, por intermédio dos comentários tecidos ao longo da pesquisa, a existência de algumas falhas na comunicação e a necessidade de estímulo à cooperação e integração dos colaboradores tanto com sua equipe de trabalho como com as demais unidades da Diretoria.

Anota-se que a dificuldade na interação entre os setores não diz respeito ao relacionamento interpessoal. Em verdade, o individualismo na execução das atividades repercute negativamente sobre a troca de conhecimento acerca das tarefas executadas por outros colaboradores. Como consequência, a cooperação mútua, estratégia extremamente importante quando a defasagem no quadro de pessoal é evidente, também resta prejudicada.

Outros aspectos mencionados nos comentários também chamaram a atenção, como a falta de clareza das atribuições dos setores e de reuniões com os colaboradores. Nesse contexto, sugeriu-se aos gestores, neste relatório, a realização de reuniões para mapeamento e discussão das dificuldades percebidas pela equipe, bem como a cientificação dos colaboradores a respeito das decisões que lhes afetem diretamente.

Com efeito, a relevância de outras ferramentas estratégicas administrativas, como a realização de reuniões periódicas nos setores e a realização de avaliação individual de desempenho com *feedback*, também foi exposta aos gestores, sobretudo pela contribuição para a maior satisfação dos colaboradores e para a melhoria do clima organizacional. Comunicação, autogestão das equipes de trabalho e cooperação entre os setores também são outros aspectos passíveis de aperfeiçoamento.

É oportuno destacar, também, a importância do papel dos gestores na promoção de um bom relacionamento profissional entre as pessoas. A realização de reuniões formais nas Divisões e entre representantes de cada Seção contribui para a prevenção e solução de conflitos.

Pode-se observar, pelo acima exposto, que uma parte das insatisfações apontadas no Programa de Melhoria do Clima Organizacional necessita de ações conjuntas 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.

6. ANEXOS

6.1 Questionário da pesquisa

Avaliação da Instituição	
1	Cada setor, na DMP, possui conhecimento sobre o que é realizado nos demais setores da DMP.
2	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são transmitidas a todos os colaboradores da DMP.
3	Os colaboradores da DMP preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade.
4	Os colaboradores, na DMP, preocupam-se com a sustentabilidade (reduzir o consumo, reaproveitar e reciclar materiais).
5	O meu local de trabalho é adequado para a realização das minhas atividades.
6	As condições de segurança na DMP 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 do meu setor.
10	Na DMP, é dada a devida atenção, em minha comarca, à saúde dos colaboradores.
11	O Técnico de Suporte em Informática (TSI) GUILHERME MATTOS DA SILVA atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.
12	O Técnico de Suporte em Informática (TSI) RICARDO JOSÉ DOS SANTOS atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.
13	O Técnico de Suporte em Informática (TSI) ROGÉRIO PEREIRA DA SILVA atende com eficiência às solicitações dos colaboradores.
14	Considero-me satisfeito(a) com minha atual lotação.
Avaliação da Equipe de Trabalho	
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 bons 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.
Avaliação da Chefia Imediata	
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	Meu superior imediato comunica-se com todos de maneira adequada.
9	No trabalho, sinto-me motivado por meu superior imediato.
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.
Avaliação do Chefe de Divisão	
1	Meu Chefe de Divisão consulta a equipe antes de tomar decisões importantes.

2	Meu Chefe de Divisão é receptivo a sugestões/críticas relativas ao trabalho.
3	Meu Chefe de Divisão estimula a cooperação da equipe.
4	No trabalho, sinto-me motivado por meu Chefe de Divisão.
5	Meu Chefe de Divisão comunica a todos os colaboradores da equipe as informações necessárias ao bom desempenho das tarefas.
6	É mais importante para meu Chefe de Divisão solucionar problemas do que punir culpados.
7	Meu Chefe de Divisão trata com igualdade todos os que estão sob sua liderança.
8	Meu Chefe de Divisão faz solicitações claras e objetivas.
9	Meu Chefe de Divisão reconhece os bons trabalhos que realizo.
10	Meu Chefe de Divisão distribui as tarefas adequadamente.
11	Meu Chefe de Divisão expõe aos servidores, individualmente, os motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.
Avaliação do Diretor	
1	Minha Diretora trata com igualdade todos os que estão sob sua liderança.
2	Minha Diretora é acessível a todos os que estão sob sua liderança.
3	É mais importante para minha Diretora solucionar problemas do que punir culpados.
4	Minha Diretora estimula a cooperação da equipe.
5	No trabalho, sinto-me motivado(a) pela minha Diretora.
6	Minha Diretora comunica-se com todos de maneira adequada.
7	Minha Diretora é receptiva a sugestões/críticas relativas ao trabalho.
8	Minha Diretora expõe aos seus subordinados, individualmente, os motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.
9	Minha Diretora reconhece os bons trabalhos que realizo.

6.2 Recomendações gerais

Este capítulo do relatório apresenta recomendações gerais relacionadas à gestão da unidade.

a) Todos colaboradores

- **Estrutura**

Equipamentos de Informática

Recomenda-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) para a comunicação do ocorrido e, se for o caso, para que se proceda à substituição do material.

- **Sustentabilidade**

Redução de impressões/ consumo de papel

Recomenda-se a utilização dos meios digitais sempre que possível. Para a divulgação de orientações e informações, fazer uso da impressão também 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 Unidade, bem como para campanhas de educação e conscientização ambiental. Maiores informações estão disponíveis na página da Gestão Socioambiental.

- **Melhoria da comunicação interna**

Transmissão de informações

A melhoria na comunicação interna é essencial para o bom desempenho. Assim, tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores, é necessário que haja comprometimento com a transmissão eficaz de informações de maneira formal ou informal. O registro do que foi conversado em reuniões pode ser realizado por *e-mail*, reduzindo a possibilidade de que a informação ou orientação se perca com o tempo.

Diálogo constante

O diálogo entre os setores contribui para otimizar o fluxo de trabalho e das informações, assim como para aumentar a integração entre os colaboradores das unidades.

Programa Rodízio de Funções

Esse programa tem o objetivo de proporcionar uma maior integração entre os servidores, melhorar a comunicação entre os setores e contribuir para a gestão do conhecimento quanto às atribuições e funções exercidas. Mais informações encontram-se disponíveis no Portal do Servidor.

b) Diretor

Conhecer a equipe de trabalho

É importante que o Gestor esteja próximo de sua equipe, para que os colaboradores sintam-se valorizados e parte de todo o processo. Desta forma, estar presente nas unidades de sua Diretoria contribui para a sensação de valorização e de pertencimento, aumentando a motivação e o comprometimento.

Reuniões periódicas

Reuniões formais facilitam a comunicação, estreitam relações e promovem a gestão participativa. Nessas oportunidades, podem ser debatidas formas de realização dos trabalhos de diferentes setores de maneira integrada, contribuindo para a melhoria dos processos de trabalho.

Recomenda-se o registro em ata dos acordos realizados nas reuniões e a divulgação do que for pertinente por *e-mail* aos participantes das reuniões.

c) Gestores

- **Melhoria da comunicação interna**

Reuniões periódicas

A realização de reuniões periódicas consiste em uma estratégia administrativa eficaz, pois nelas podem ser apresentadas sugestões de melhorias de maneira conjunta, bem como discutidas as possibilidades de implementá-las. Ademais, trazem maior clareza à comunicação e estreitam as relações, além de favorecer a motivação por promover a participação ativa nas decisões.

- **Gestão da equipe de trabalho**

Cooperação

A cooperação deve ser exercida de forma conjunta. Recomenda-se que o gestor fomente atitudes de cooperação entre os colaboradores, e que os colaboradores compreendam a importância da atuação em equipe e permaneçam dispostos a auxiliar colegas de trabalho.

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

O *feedback* é uma importante ferramenta para a melhoria da comunicação por permitir ao colaborador ou à equipe de trabalho identificar pontos fortes e fracos em relação ao desempenho e, ainda, conhecer as expectativas dos gestores em relação aos resultados esperados.

O *feedback* constante torna-se uma prática saudável tanto onde foi identificada necessidade de melhoria pontual do desempenho quanto nas situações na qual as tarefas foram executadas de acordo ou acima da expectativa dos gestores. O *feedback* deve ser fornecido individualmente, no caso de desempenho de cada colaborador, ou coletivamente, no caso de comportamentos e produtividade da equipe.

- **Avaliação de Desempenho**

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.

- **Gestão dos processos de trabalho**

Prioridades e metas

Recomenda-se que, em reuniões periódicas, seja possibilitada a participação da equipe de trabalho na definição de objetivos e metas do setor. Deve-se esclarecer os critérios (podem ser definidos de maneira participativa) utilizados para a distribuição de tarefas, bem como as atuais metas da equipe e o padrão de desempenho esperado.

Rodízio das atividades laborais

O rodízio na execução das tarefas favorece a gestão do conhecimento e a autogestão da equipe, além de contribuir para evitar percepções equivocadas, quanto à complexidade e importância, sobre o trabalho executado por outros colaboradores.

Fluxos de trabalho

Processos de trabalho exigem melhorias contínuas. Recomenda-se que seja possibilitada a participação da equipe na definição de fluxos e organização do trabalho.

Cooperação entre os setores

Destaca-se a importância de que processos de trabalho que recebem contribuição de setores diversos sejam analisados em conjunto. Eventualmente, em demandas excedentes, poderá ser solicitada a colaboração entre setores.

- **Gestão do espaço físico**

Cabe aos gestores, em conjunto com os colaboradores, apresentar propostas de melhor aproveitamento do espaço físico disponível. Identificada a necessidade de alteração do *layout* da Unidade, solicitações de serviços de engenharia/arquitetura podem ser efetuadas via formulário eletrônico à Diretoria de Engenharia e Arquitetura.

d) Técnicos de Suporte em Informática

Prioridade em relação às demais atribuições

Conforme orientações da Diretoria de Tecnologia e Informação, servidores na função de TSI devem executar as atividades inerentes a tal função com prioridade frente às demais.

Outras sugestões:

- Estabelecer critérios e divulgá-los a todos os colaboradores da Diretoria 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.

7. CONTATOS

1. Academia Judicial – academia@tjsc.jus.br – (48) 3287-2801
2. Academia Judicial – Divisão de Educação – academia.educacao@tjsc.jus.br – (48) 3287-2822
3. Corregedoria-Geral de Justiça (atendimento) – cqj.responde@tjsc.jus.br – (48) 3287-2700
4. DEA – Diretoria de Engenharia e Arquitetura – dea@tjsc.jus.br – (48) 3287- 7700
5. DTI – Divisão de Redes de Comunicação – redes@tjsc.jus.br – (48) 3287-2270
6. DTI – Divisão de Equipamentos de Informática – wdtiei@tjsc.jus.br – (48) 3287-2311
7. DTI – Divisão de Sistemas Judiciais – dti.dsichefias@tjsc.jus.br – (48) 3287-2387
8. DS – Diretoria de Saúde – ds@tjsc.jus.br – (48) 3287-7601
9. DS – Divisão de Projetos de Ações em Saúde – ds.dpas@tjsc.jus.br – (48) 3287-7612
10. DGA – Diretoria-Geral Administrativa – dga@tjsc.jus.br – (48) 3287-2946
11. Secretaria de Gestão Socioambiental – reciclar@tjsc.jus.br – (48) 3287-8534
12. DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas – dirgp@tjsc.jus.br – (48) 3287-7500
13. Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – dgp.ddp@tjsc.jus.br - (48) 3287-7534
14. Seção de Acompanhamento de Pessoas – dgp.sap@tjsc.jus.br - (48) 3287-7557
15. Seção Psicossocial Organizacional – dgp.spo@tjsc.jus.br - (48) 3287-7548
16. Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas – dgp.ndp@tjsc.jus.br - (48) 3287-7535
17. Seção de Análise de Cargos – wdgpsac@tjsc.jus.br (48) 3287-7588
18. Seção de Benefícios – dgp.beneficios@tjsc.jus.br – (48) 3287-7564
19. Seção de Terceirizados e Estagiários – wdepste@tjsc.jus.br – (48) 3287-7550

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