



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina

Diretoria-Geral Administrativa
Diretoria de Gestão de Pessoas

PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

2017



Programa de Melhoria
do Clima Organizacional

RESULTADO DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS – 2017

Sumário

1. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL ..4	
1.1 Objetivo.....4	4
1.2 Etapas.....4	4
1.3 Pesquisa5	5
1.4 Critérios para análise dos dados coletados5	5
2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS.....7	7
2.1 Avaliação da Instituição9	9
a) Capacitação / Desenvolvimento Profissional 10	10
b) Estrutura física (prédio) / Condições físicas dos setores 14	14
c) Saúde 17	17
d) Preocupação com a sustentabilidade 19	19
e) Transmissão de informações / Comunicação entre os setores.....20	20
f) Preocupação em oferecer um serviço de qualidade / Qualidade no atendimento ao público interno24	24
g) Equipamentos de trabalho25	25
h) Satisfação com a atual lotação26	26
3. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL28	28
3.1 Ações acordadas28	28
3.2 Ações complementares29	29
4. CONCLUSÃO33	33
5. ANEXOS.....36	36
5.1 Questionário da Pesquisa36	36
5.2 Recomendações gerais39	39
a) Todos colaboradores39	39
b) Diretor40	40
c) Gestores41	41

d) Técnicos de Suporte em Informática	44
6. CONTATOS.....	45

1. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 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 colaboradores, ações que propiciem condições para maior satisfação no trabalho.

1.2 Etapas

O Programa de Melhoria do Clima Organizacional (PMCO), realizado pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), tem início (primeira etapa) com a aplicação de uma pesquisa virtual com os colaboradores da unidade solicitante, incluindo servidores efetivos, comissionados, à disposição do Tribunal, estagiários e terceirizados.

Após a aplicação do questionário, a DDP analisa e sistematiza os dados coletados, propondo ações capazes de contribuir para a melhoria do clima organizacional.

Na segunda etapa, o Programa prossegue com a realização de reuniões devolutivas para apresentação dos resultados da pesquisa, de informações complementares e propostas de melhoria. Nesse contexto, a DDP, os gestores e demais colaboradores definem em conjunto e consensualmente as ações a serem implementadas.

A implementação e o acompanhamento dessas ações são realizados na terceira etapa do Programa.

1.3 Pesquisa

As questões que compõem a pesquisa são agrupadas nas seguintes categoriais de avaliação: Instituição; Chefia Imediata; Chefia Mediata; 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 e 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 são agrupados em “itens plenamente satisfatórios”, “itens parcialmente satisfatórios”, “itens parcialmente insatisfatórios” e “itens insatisfatórios”. Essas orientações são 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.

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 da pesquisa, na íntegra, encontra-se [anexo](#) a este relatório.

2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

Data de aplicação da pesquisa: **6 de outubro de 2017**

Número de colaboradores participantes da pesquisa: **59**

Relação dos gestores e equipes avaliados:

DIRETOR

Eduardo Cardoso Silva

DIVISÃO DE CONTABILIDADE

Gerida por Ellen White Baiense Concenço. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE CUSTAS E VALORES

Gerida por Estela Stahlschmidt Moura Oldra

SEÇÃO DE ESCRITURAÇÃO

Gerida por Rosane Melo da Costa

SEÇÃO DE LIQUIDAÇÃO DE DESPESA

Gerida por Naldi Reduzino dos Santos

SEÇÃO DE RETENÇÕES TRIBUTÁRIAS

Gerida por Marcos Odair Bersch

DIVISÃO DE GESTÃO DE DEPÓSITOS JUDICIAIS

Gerida por Ana Hennemann Alonso. A Divisão é composta pela seguinte Seção:

SEÇÃO DE PAGAMENTO DE DEPÓSITOS JUDICIAIS

Gerida por Cristiano Minuzzi Debiasi

DIVISÃO DE ORÇAMENTO

Gerida por Evandro Garcia Gerent. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E PROJEÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Gerida por Leonardo Valente Favaretto

SEÇÃO DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Gerida por Priscila Lorenzoni dos Santos

SEÇÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Gerida por Camila Paludo Molin

DIVISÃO DE TESOURARIA

Gerida por Adriano Vidal Pereira. A Divisão é composta pelas seguintes Seções:

SEÇÃO DE COBRANÇA E CUSTAS PROCESSUAIS

Gerida por Gilson Luiz da Costa

SEÇÃO DE CONTROLE DE PAGAMENTOS

Gerida por Giselle Andrea Chierighini

TÉCNICO DE SUPORTE EM INFORMÁTICA

A Divisão de Orçamento e Finanças conta com o TSI Rafael Nunes Pires Rudolfo – lotado na Seção de Custas e Valores

2.1 Avaliação da Instituição

Realizada por todos os colaboradores da Diretoria de Orçamento e Finanças, os 59 respondentes da pesquisa avaliaram as 13 questões enumeradas abaixo e destacadas com as cores indicadoras do agrupamento realizado conforme os critérios expostos no tópico 1.4 (vide legenda).

1- Cada setor, na DOF, possui conhecimento sobre o que é realizado nos demais setores da DOF.

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

3- Os colaboradores da DOF preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade.

4- Os colaboradores, na DOF, 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 da DOF 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- Na DOF, é dada a devida atenção à saúde dos colaboradores.

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

12- Considero-me satisfeito(a) com minha atual lotação.

13- Quando necessito de informações de outros setores da DOF, sou atendido com cordialidade e eficiência.

Legenda:

- Verde escuro: plenamente satisfatórios
- Verde claro: parcialmente satisfatórios
- Vermelho: plenamente insatisfatórios
- Laranja: parcialmente insatisfatórios
- Cinza: prejudicado.

A Instituição foi avaliada por todos os servidores que participaram da primeira etapa do Programa de Melhoria do Clima Organizacional. Destaca-se que a questão 9, relativa aos treinamentos oferecidos pela Academia Judicial, foi respondida por 46 participantes, enquanto a questão 11, referente ao atendimento do TSI, teve 57 respondentes. Tal variação está associada ao vínculo com a Instituição: a questão 9 foi respondida apenas pelos servidores efetivos e comissionados, ao passo que a questão 11 também foi avaliada pelos estagiários.

Tecidas essas considerações, passa-se à análise dos comentários e sugestões de melhorias agrupados nas seguintes categorias: a) Capacitação / Desenvolvimento profissional; b) Estrutura física / Condições físicas dos setores; c) Saúde; d) Preocupação com a sustentabilidade; e) Transmissão de informações / Comunicação entre os setores; f) Preocupação em oferecer um serviço de qualidade / Qualidade no atendimento ao público interno; g) Equipamentos de trabalho; e h) Satisfação com a atual lotação.

a) Capacitação / Desenvolvimento Profissional

Este item (questão 9) obteve o maior índice de insatisfação dentre as questões referentes à Avaliação da Instituição (41,3%).

Houve comentários em relação aos seguintes pontos:

- ✚ Quantidade insuficiente de cursos voltados à atividade fim da DOF;
- ✚ Cursos com baixa qualidade;

- ✚ Não há uma preocupação em identificar as necessidades de capacitação para, então, propor treinamentos;
- ✚ Não há cursos sobre retenções tributárias, orçamento público, contabilidade ou finanças públicas;
- ✚ Falta de orientação da Academia Judicial para preencher formulário detalhado de solicitação de curso;
- ✚ Os cursos oferecidos na área de finanças são normalmente presenciais;
- ✚ Tema dos cursos são muito genéricos.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Oferta de cursos de excel, projetos, contabilidade pública, execução orçamentária, estatística e legislação tributária;
- ✓ Realização de cursos sobre responsabilidade fiscal, abrangendo o tema “prazos das notas fiscais”, que contemple todas as Diretorias e Comarcas;
- ✓ Identificação das tarefas, procedimentos, distribuição das tarefas para, então, identificar as necessidades de treinamento;
- ✓ Oferta anual de cursos voltados à área tributária;
- ✓ Oferta de treinamento no decorrer do ano, e não ao final, quando a demanda de trabalho aumenta significativamente;
- ✓ Levantamento das necessidades da DOF e disponibilizar cursos para esta Diretoria;
- ✓ Maior oferta de cursos à distância;
- ✓ Focar na gestão por competências;
- ✓ Compilação, por parte da Academia Judicial, das sugestões de cursos de cada unidade, o que servirá de base para suprir as demandas da DOF;
- ✓ Promover cursos para os novos servidores que ingressam no setor.

Comentários e recomendações da DDP:

- ✚ Cursos de Excel: Em 2018, a fim de otimizar a aplicação de recursos financeiros, a recomendação da Academia Judicial aos colaboradores é no sentido de realizar cursos livres gratuitos em formato EAD disponibilizados na internet nos níveis básico, intermediário e avançado. Seguem os links de sites sugeridos:
Fundação Bradesco: <https://www.ev.org.br/cursos/desenvolvimento-pessoal-e-profissional>
Sest Senat: <https://ead.sestsenat.org.br/cursos-disponiveis>
Escola do Trabalhador: <http://escola.trabalho.gov.br/cursos/introducao-ao-excel/>
- ✚ Cursos específicos, que abrangem uma equipe técnica pequena, não são oferecidos na modalidade à distância em razão do elevado custo e do extenso período necessário à elaboração do curso. Nesses casos os servidores devem verificar os cursos disponíveis no mercado e solicitar sua participação.
- ✚ A estratégia de ensino utilizando EaD como ferramenta é mais indicada para uma grande abrangência de público. Desse modo, como as demandas em relação a cursos voltados à área tributária, como contabilidade pública e direito tributário, são muito específicas e pouco frequentes, inexistente previsão para a realização de cursos em EaD sobre tais temas.
- ✚ 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.
- ✚ A AJ 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 – 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.
- ✚ 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 a implementação 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+Com+pet%C3%A2ncia+e+Ambiente+de+Trabalho+-+Vol.+II/2ace0265-9bcf-47eb-b8fd-a171d65b02e6>

- ✚ 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.

b) Estrutura física (prédio) / Condições físicas dos setores

Embora 79,7% dos respondentes tenham avaliado seu local de trabalho como sendo adequado à realização de suas atividades (questão 5), 39% consideraram as condições físicas de higiene, iluminação, ventilação, ruído e temperatura (questão 7) como insatisfatória.

Veja-se os comentários:

- ✚ O ruído decorrente de conversas para sanar dúvidas e resolver pendências entre diferentes seções localizadas na mesma sala, bem como dos atendimentos telefônicos, prejudica o trabalho em atividades que demandam maior concentração;
- ✚ Mesas e cadeiras não oferecem o ajuste adequado;
- ✚ Falta de computadores disponíveis para suprir a falha dos que param de funcionar;

- + Número insuficiente de banheiros;
- + Banheiro insalubre e dentro do local de trabalho;
- + Banheiros não são limpos de maneira adequada;
- + Banheiro utilizado por servidores de outras Diretorias;
- + Ar condicionado muito próximo ao servidor;
- + Infestação de baratas, apesar da dedetização periódica;
- + Copa localizada ao lado do banheiro;
- + Temperatura do ar condicionado “exageradamente baixa”.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Utilizar divisórias para separar as Seções;
- ✓ Estudo de ergonomia para instruir os servidores sobre o ajuste correto das cadeiras ou compra de móveis adequados;
- ✓ Ter computadores sobressalentes, no caso de algum em uso apresentar defeito;
- ✓ Mais banheiros, com abertura externa, entrada de ar e claridade;
- ✓ Melhorar a limpeza dos banheiros;
- ✓ Conscientizar os colaboradores quanto aos bons hábitos de higiene no uso do banheiro e da copa;
- ✓ Verificar com a DIE sobre a realização de uma desinsetização mais frequente ou mais intensa, sobretudo no 4º andar;
- ✓ Melhorar a comunicação com o gestor do Tribunal de Justiça responsável pela fiscalização do serviço de limpeza. Consultar os gestores para responder a pesquisa de satisfação da empresa terceirizada responsável pela limpeza;
- ✓ Isolar o banheiro do ambiente de trabalho;
- ✓ Restringir o acesso ao banheiro somente à servidores da Divisão;
- ✓ Construir um banheiro de grande amplitude no térreo ou ático, que todos os servidores possam usar;
- ✓ Remanejar os lugares dos servidores, agrupando-os em relação ao ar-condicionado;
- ✓ Melhorar o ciclo de desinsetização;

- ✓ Verificar a efetividade das desinsetizações e buscar uma solução para o problema.
- ✓ Mudar de prédio;
- ✓ Adequar a temperatura do ar condicionado;
- ✓ Conscientização sobre a necessidade de silêncio e do baixo tom de voz.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ O próprio servidor pode solicitar análise ergonômica do trabalho, por meio do [formulário disponível no Perfil do Servidor](#).
- ✚ A Diretoria de Engenharia e Arquitetura disponibiliza [formulário eletrônico para solicitação de substituição do equipamento de ar condicionado](#) e demais serviços vinculados à Diretoria.
- ✚ Mensalmente, a Seção de Terceirizados e Estagiários envia a todas as Diretorias e Comarcas formulário resumido de infrações na prestação de serviços terceirizados. Insatisfações em relação à limpeza dos banheiros podem ser assinaladas neste documento.
- ✚ 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.
- ✚ A desinsetização da UPC é realizada quadrimestralmente, entretanto, a qualquer tempo pode ser solicitado reforço no serviço, encaminhando e-mail à Seção de Gestão de Contratos, da Diretoria de Infraestrutura (die.gestao@tjsc.jus.br). A Diretoria de Infraestrutura (DIE) já tem conhecimento da relatada infestação de baratas no 4ª andar e está trabalhando para uma solução definitiva.
- ✚ Hoje a política da 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.

- ✚ A Diretoria pode consultar a DIE sobre a possibilidade de liberação do uso do banheiro do 1ª andar e de criação de mais banheiros no térreo, utilizando-se o espaço do vestiário.
- ✚ Sugere-se a iniciativa de elaborar e afixar cartazes nos banheiros da Diretoria sobre a necessidade de zelar pela higiene (“ambiente limpo não é o que mais se limpa e sim o que menos se suja”).
- ✚ Sugere-se a distribuição de postos de trabalho (mesas) de modo que colaboradores que preferam 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.

c) Saúde

Os respondentes consideraram o zelo à saúde dos colaboradores (questão 10) como parcialmente insatisfatório (índice de satisfação de 69,5%) pelas seguintes razões:

- ✚ Não há atenção à saúde;
- ✚ Não há ginástica laboral, treinamentos e palestras que incentivem os cuidados por parte dos servidores;
- ✚ Poucos médicos disponíveis no Tribunal de Justiça;
- ✚ Falta de orientação em relação aos aspectos ergonômicos dos postos de trabalho;
- ✚ Com a implementação do SPA, levanta-se menos e pratica-se movimentos repetitivos o dia todo;
- ✚ Alta carga de trabalho, que acarreta problemas de saúde como dores nas costas e cefaleia;
- ✚ A Diretoria preocupa-se, em caso de falta, que o servidor reponha sua carga horária;
- ✚ Estagiários não têm direito ao plano de saúde do Tribunal.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Implementar um programa de acompanhamento da saúde do servidor;
- ✓ Ginástica laboral periódica;
- ✓ Valorização dos servidores que se dedicam à Instituição;
- ✓ Visita da Seção de Ergonomia para ajustar os postos de trabalho;
- ✓ Aquisição de mouse vertical;
- ✓ Realizar alongamentos e fazer pausas no trabalho;
- ✓ Viabilizar plano de saúde que contemple todos os colaboradores da Instituição.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Conforme esclarecido nos comentários e sugestões sobre a estrutura física do prédio, a solicitação de análise ergonômica do trabalho pode ser requerida por meio do [formulário específico](#).
- ✚ A solicitação de mouse vertical pode ser feita por e-mail (ds.ergonomia@tjsc.jus.br). Destaca-se, entretanto, que a disponibilização deste material é feita, preferencialmente, para servidores que apresentem prescrição médica ou laudo médico indicando a necessidade de tal equipamento.
- ✚ Com relação à ginástica laboral: o projeto, conforme PA 560366-2014.8, está sob estudos do Comitê Gestor Local de Atenção à Saúde, deste Tribunal.
- ✚ Propõe-se aos gestores ajustar diretamente com os integrantes da sua equipe a definição de horário para ginástica laboral.
- ✚ O Plano de Saúde (SC Saúde) vinculado ao Tribunal de Justiça tem como beneficiários, segundo o art. 4º da Lei nº 306/2005 (regulamentado pelo Decreto nº 3749/2005), servidores ativos, inativos e pensionistas. Oferecido pelo Governo do Estado de Santa Catarina aos seus servidores, o referido plano não possibilita oferta de adesão aos estagiários, visto que há restrições legais em razão do tipo de vínculo de trabalho.
- ✚ É necessário ressaltar que o Conselho Nacional da Justiça procedeu à abertura de consulta pública acerca da proposta de Resolução destinada a criar a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.

Entre os objetivos dessa política está a definição de princípios, diretrizes e parâmetros para a implantação, em caráter permanente, de programas, projetos e ações institucionais voltados à promoção e à preservação da saúde física e mental de magistrados e servidores.

- ✚ 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;

d) Preocupação com a sustentabilidade

Apesar de ter sido avaliado como plenamente satisfatório (93,2%), alguns comentários ventilados sobre o assunto (questão 4) merecem destaque:

- ✚ Não há a reutilização dos papéis (rascunho);
- ✚ Os documentos não são impressos frente e verso;
- ✚ Ar condicionado permanece ligado o ano inteiro, mesmo em dias frios.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Disponibilizar um local para armazenar folhas de rascunho;
- ✓ Utilizar uma impressora somente para folhas de rascunho;

- ✓ Não há em todos os andares lixeiras para descarte de outros materiais, além de papel e plástico.

Comentários e Sugestões da DDP:

- + Materiais para coleta seletiva de papéis, plásticos e rejeitos, bem como cinzeiros tipo “papa bitucas” podem ser solicitados na página da [Gestão Socioambiental](#).
- + Usar frente e verso do papel nas impressões e serviços de reprografia.
- + Consoante informações prestadas pela Diretoria Geral Administrativa, está prevista para o mês de agosto de 2018 a realização de palestra sobre Gestão Socioambiental. Assim, recomenda-se ao Diretor fomentar a participação de todos os colaboradores da DOF nessa atividade.
- + Propõe-se a leitura atenta das orientações disponíveis no [Portal da Gestão Socioambiental](#).
- + Foi informado pelo TSI que as impressoras já estão configuradas para impressão frente e verso. No caso de dúvidas o TSI deverá ser procurado.

e) Transmissão de informações / Comunicação entre os setores

A questão 1, referente à comunicação entre os setores, foi avaliada como insatisfatória, obtendo índice de 32,2% de discordância. A questão 2, relativa à transmissão de informações, foi avaliada como plenamente satisfatória (84,7%). A seguir, destacam-se os pontos relevantes que foram elencados em relação a ambas questões:

- + Não há interação entre os setores, nem rodízio de funções;
- + O conhecimento que se tem acerca do trabalho realizado nas demais Seções é superficial;
- + A Diretoria é muito técnica, o que dificulta conhecer todo o trabalho;
- + Os servidores só buscam conhecer as atribuições dos outros setores quando há necessidade;
- + O desconhecimento das funções desempenhadas noutras unidades afeta negativamente o serviço oferecido por cada setor;

- ✚ Falta de conhecimento sobre os fluxos dos processos e, principalmente, dos procedimentos realizados em cada Seção;
- ✚ Falta de receptividade por parte dos servidores e da chefia da Divisão de Contabilidade;
- ✚ A inexistência de mapeamento de todos os processos prejudica o conhecimento acerca da repercussão da ação de um setor sobre as atividades do outro, seja positiva ou negativamente;
- ✚ O aprendizado só vem com a prática e com o tempo;
- ✚ Faltam manuais e orientações documentalizadas;
- ✚ Não há, para os servidores, treinamento específico em relação às atividades desenvolvidas na DOF;
- ✚ As informações são passadas apenas oralmente, não há uma base de conhecimento;
- ✚ Inexistência de descrição das tarefas;
- ✚ Não há parâmetros de desempenho previamente definidos.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Disseminar as atividades de cada Divisão;
- ✓ Incentivar a comunicação entre os funcionários de outros setores, principalmente os situados em andares diferentes do Prédio;
- ✓ Implementar um Programa interno de rodízio de funções entre os servidores da DOF;
- ✓ Apresentar um workshop das atividades dos setores para os interessados;
- ✓ Realização de um curso de ambientação funcional anual para aproximação dos setores e integração dos servidores;
- ✓ Mapeamento de processos e elaboração de manuais de cada setor;
- ✓ Elaborar documento explicitando o fluxo das atividades realizadas, principalmente das inter-relacionadas entre os setores da DOF;
- ✓ Elaborar fluxograma com a descrição analítica das atividades de cada setor;
- ✓ Maior comunicação e integração entre os sistemas;
- ✓ Implementar mais reuniões entre setores para troca de experiência;

- ✓ Promover oficinas para que as Seções troquem informações e expliquem seu trabalho;
- ✓ Disponibilização da legislação e orientações do TCE pertinente a cada processo de trabalho desenvolvido na Diretoria;
- ✓ Aplicação do Plano de Gestão para mapear as rotinas e formular manuais de procedimentos;
- ✓ Apresentar aos servidores o objetivo da Diretoria, o fluxo de atividades e as atribuições de cada setor;
- ✓ Maior integração entre as Divisões;
- ✓ Disponibilizar cursos e treinamentos aos servidores, inclusive àqueles que acabaram de ingressar na Diretoria;
- ✓ Criação de um banco de dados centralizado, com fichas padronizadas de informações disponíveis a todos;
- ✓ Repassar informações com clareza e objetividade;
- ✓ Estipular metas de trabalho;
- ✓ Distribuir as tarefas conforme a função do colaborador.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ A DDP divulgará a abertura das inscrições para o Programa do Rodízio de Funções. O incentivo do Diretor e dos gestores de cada unidade é muito importante para que todos participem.
- ✚ A DOF convidar os servidores de outras divisões que influenciam ou são influenciados pelos trabalhos realizados na Diretoria, a participarem do Programa de Rodízio.
- ✚ Sugere-se que os Chefes de Divisão, com o apoio dos Chefes de Seção, elaborem um documento contendo as principais atribuições de cada setor para ciência dos colaboradores. Tal atividade pode ser contemplada com o mapeamento de competências de cada unidade.
- ✚ Propõe-se que os gestores, 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.

- ✚ 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.
- ✚ Criar grupo 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.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

f) *Preocupação em oferecer um serviço de qualidade / Qualidade no atendimento ao público interno*

Embora haja uma evidente preocupação dos colaboradores da DOF em oferecer um serviço de qualidade (questões 3 e 13, cujos índices de concordância foram de 93,2%), a desmotivação e a falta de cordialidade e receptividade, aparecem como dificultadores:

- ✚ Não há interesse em saber se o destinatário do serviço está satisfeito;
- ✚ Falta de comprometimento na execução das tarefas;
- ✚ Falta de cordialidade, empatia e de receptividade de alguns servidores e chefes;
- ✚ Eficiência é um ponto que precisa ser melhorado.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Demonstrar aos servidores a necessidade de se prezar pela qualidade dos serviços prestados, por meio de capacitação e orientação interna;
- ✓ Ter empatia e colocar-se no lugar de quem está sendo atendido;
- ✓ Cobrança por resultados;
- ✓ Valorização profissional;
- ✓ Criar um ambiente que propicie o sentimento de pertencimento;
- ✓ Ter liberdade para comunicar ao colega quando “não se está bem”, solicitando ajuda para o atendimento, ao invés de prestar um serviço de baixa qualidade.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ 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.

g) Equipamentos de trabalho

O índice de satisfação em relação a este item (questão 8) foi de 83%. A maioria das reclamações estão relacionadas aos equipamentos de informática e aos sistemas utilizados:

- ✚ Não há integração dos sistemas. As informações são armazenadas em diversas planilhas, o que sobrecarrega o computador e a rede;
- ✚ Computadores antigos e lentos, travam com facilidade;
- ✚ Sistemas lentos prejudicam o processamento das atividades nos computadores, dificultando a continuidade dos serviços;
- ✚ Falta de sistemas que agilizem o trabalho.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Disponibilizar computadores que suportem o uso de diversas planilhas;
- ✓ Disponibilizar computadores para uso quando algum for enviado para conserto;
- ✓ Adequar os computadores às necessidades do setor;
- ✓ Atualização do parque tecnológico;
- ✓ Melhorar a infraestrutura da rede;
- ✓ Criar sistema informatizado integrado;
- ✓ Fazer *upgrade* dos sistemas e equipamentos para a prestação de serviços.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Caso necessário, é possível solicitar visita da DTI com a finalidade de verificar a situação do parque tecnológico e providenciar as adequações necessárias.
- ✚ Cumpre ao TSI realizar o primeiro atendimento aos usuários e, quando constatado eventuais danos nos equipamentos, informar a Divisão de Equipamentos (dti.equipamentos@tjsc.jus.br) para a substituição do material, quando a situação assim exigir.
- ✚ O TSI também tem acesso a um programa que, a partir da consulta individual de qualquer pessoa, possibilita a identificação das máquinas que eventualmente possam estar gerando tráfego de rede excessivo.
- ✚ 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 ou contatar a Divisão de Redes de Comunicação: (48) 3287-2263.
- ✚ O TSI informou que os computadores estão monitorados e em condições de uso, assim, caso algum servidor tenha alguma dificuldade com os equipamentos de informática, o TSI deverá ser comunicado.
- ✚ O Diretor da DOF propôs que seja especificada a necessidade de novos sistemas que contribuam para o desenvolvimento das atividades de suas unidades, para que seja possível a efetivação de solicitação à Diretoria de Informática. Destaca-se a importância de que cada sistema seja especificado com a exposição dos objetivos, escopo e regras de negócio para que a DTI possa identificar a real demanda para execução.

h) Satisfação com a atual lotação

A maioria dos servidores lotados na Diretoria de Orçamento e Finanças (93,2%) está satisfeita com sua lotação (questão 12). Os colaboradores que manifestaram descontentamento em relação a este ponto consignaram os seguintes comentários:

- ✚ Não há possibilidade de desenvolvimento profissional a longo prazo, o que gera desmotivação;
- ✚ Há sobrecarga de trabalho;

- ✚ A falta de descrição das atividades e tarefas, bem como a falta de critério para quantificar a produtividade de cada servidor, causa insatisfação.

Sugestões dos colaboradores da DOF:

- ✓ Possibilitar o aprendizado e a colaboração com as Seções da própria Divisão;
- ✓ Ampliação do conceito de equipe;
- ✓ Oportunizar a participação no rodízio de funções em outras Divisões da DOF e em outras Diretorias;
- ✓ Descrever as rotinas, atividades e tarefas;
- ✓ Distribuir as atividades de acordo com a capacidade do colaborador;
- ✓ Quantificar as atividades e identificar a produtividade de cada colaborador;
- ✓ Conceder a oportunidade do teletrabalho.

Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Incentivar os servidores a inscreverem-se no [Banco de Talentos](#), para que suas aptidões possam ser melhor aproveitadas. O Banco de Talentos pode ser acessado pelo Perfil do Servidor.
- ✚ Fazer ajustes de lotação. O [Banco de Relotações](#) é uma ferramenta que visa facilitar as relotações por permuta. O acesso é feito no Perfil do Servidor.
- ✚ Elaborar manuais de cada Seção, delimitando as atribuições e fluxos de trabalho.
- ✚ Realizar reuniões para que sejam discutidos os procedimentos de trabalho;
- ✚ Fazer uso da avaliação de desempenho e de reuniões para definir o plano de trabalho (individual e coletivo).

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 Diretoria. 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 DOF para participar da próxima edição do Programa Rodízio de Funções tão logo as inscrições estejam abertas (Data limite: 30/06/2018);
- Verificar junto à recepção a temperatura muito baixa do ar condicionado (Data limite: 30/04/2018);
- Verificar junto à DEA a possibilidade de colocação de portas nos setores em que o banheiro está localizado dentro da sala (Data limite: 30/04/2018);
- Verificar junto à DEA a possibilidade de instalação de mais um chuveiro no vestiário (Data limite: 30/04/2018);
- Verificar junto à DIE as possíveis soluções para eliminação de baratas (Data limite: 30/04/2018).

PARA O DIRETOR

- Caso não exista, criar grupo de e-mail com todos os colaboradores da Diretoria (Data limite: 30/04/2018);
- Utilizar constantemente o grupo de e-mail da Diretoria para otimizar e formalizar a comunicação com todos (Data limite: 30/06/2018);
- Criação de grupos de trabalho envolvendo servidores de todas as divisões para o desenvolvimento de melhorias nos processos de trabalho (Data limite: 30/04/2018).

3.2 Ações complementares

PARA O DIRETOR

- 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;
- Fazer uso constante do Portal do Servidor, recomendando seu uso aos colaboradores da Diretoria;
- Revisar metodologias de trabalho a fim de verificar formas de otimizá-las;
- Identificar, 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.

PARA TODOS OS GESTORES

- Criar grupo de *e-mails* de todos os subordinados para uma comunicação mais uniforme com todos;
- Definir em conjunto com os servidores quais cursos ou treinamentos são necessários para o bom desempenho das tarefas, definir prioridades e requerer ao Chefe de Divisão que efetue solicitação quando se tratar de cursos *in company* ou de eventos externos, cuidando para que todos os servidores sejam contemplados com algum curso;
- Definir qual procedimento será adotado na avaliação de desempenho, com a inclusão do *feedback* individual e da indicação de necessidades de treinamento;
- Corrigir os erros dos colaboradores em particular;
- 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 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;
- Exercer papel de mediador entre os colegas de trabalho, fomentando a comunicação direta, clara e respeitosa entre todos;
- 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](#);
- Definir, em conjunto com a equipe, regras para a utilização do ar condicionado, de forma a atender a necessidade de todos que compartilham o mesmo ambiente;

- Lembrar os colaboradores do setor da importância da moderação do barulho em respeito às pessoas que estão trabalhando;
- Ajustar diretamente com os integrantes da sua equipe a definição de horário para descanso e relaxamento, com a devida compensação do horário no final do expediente, se necessário;
- 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.

PARA TODOS OS COLABORADORES

- Indicar à chefia imediata as necessidades identificadas, para o bom desempenho das funções (treinamentos, material, rotinas de trabalho);
- Realizar o descarte de resíduos de maneira adequada, respeitando a indicação das lixeiras, bem como respeitar as premissas da sustentabilidade;
- Participar do Programa Rodízio de Funções;
- 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;
- Lembrar da importância da moderação do barulho em respeito às pessoas que estão trabalhando;
- 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 preferam 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 O TSI

- Informar à DTI as necessidades de adequação do parque tecnológico da DOF e as dificuldades com os sistemas utilizados pelos colaboradores no desempenho de suas atividades;
- Dar retorno às solicitações e explicar motivos de demora no atendimento;
- Esclarecer a necessidade de priorizar alguns trabalhos em detrimento de outros;
- Permanecer em constante contato com a DTI;
- Orientar os colaboradores a mandarem sempre por e-mail suas solicitações;
- Consultar acerca de sugestões e oportunidades de melhoria, e verificar eventuais pendências;
- Realizar trabalho de manutenção nas máquinas periodicamente.

4. CONCLUSÃO

Os dados do Programa de Melhoria do Clima Organizacional colhidos por meio de pesquisa 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, ao nível de conhecimento dos colaboradores sobre o que é realizado nos demais setores da DOF e, ainda, às condições físicas do local de trabalho.

Com relação ao desenvolvimento profissional, as principais causas de descontentamento dos colaboradores estão relacionadas à falta de cursos específicos para o exercício de suas funções. Neste particular, a insatisfação poderá ser sanada mediante contato dos servidores com seus respectivos gestores que, identificando a necessidade de aprendizado ou aperfeiçoamento, têm a prerrogativa de solicitar à Academia Judicial a realização de algum curso ou evento.

Outra forma de cientificar a Academia Judicial das necessidades de ensino nas unidades é por intermédio da consulta realizada às Diretorias do Tribunal de Justiça para a construção do plano de formação.

Registra-se que a divulgação 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.

Assim, diante do 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.

No que concerne à gestão dos setores integrantes da DOF, verifica-se um elevado índice de satisfação dos colaboradores com seus superiores hierárquicos. Contudo, alguns ajustes abordados 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 conseqüente melhoria do Clima Organizacional.

No tocante à transmissão de informações e comunicação entre os diferentes setores, constatou-se, por intermédio dos comentários tecidos ao longo da pesquisa, que o

desconhecimento das atividades desempenhadas em outras unidades da DOF repercute negativamente no serviço prestado.

Anota-se que a dificuldade na interação entre os setores não diz respeito ao relacionamento interpessoal. Consoante as considerações dos respondentes do questionário, a despeito da preocupação com a execução das atividades, há sinais de desinteresse pela qualidade do trabalho e do atendimento oferecido ao público interno.

Diante desse individualismo, a troca de conhecimento acerca das tarefas executadas por outras pessoas em diferentes setores fica comprometida. Como consequência, a cooperação mútua, estratégia extremamente importante quando a defasagem no quadro de pessoal é evidente, também resta prejudicada.

Outros aspectos abordados nos comentários também chamaram a atenção, como a deficiência da comunicação entre gestores e subordinados em momentos importantes, bem como na tomada de decisões e no repasse de informações necessárias ao bom desempenho das atividades, além da falta de clareza na definição das atribuições do setor em que o servidor está lotado e demais unidades da DOF.

Nesse contexto, sugeriu-se a todos os gestores, neste relatório, a realização de reuniões para mapeamento e discussão das dificuldades percebidas pelos colaboradores, o estímulo à comunicação do grupo para que cada colaborador deixe sua sugestão sobre os pontos que comportam melhorias, além da elaboração de manuais de procedimentos e fluxos de trabalho de cada Seção.

A implementação de ferramentas estratégicas administrativas, como a realização de reuniões periódicas nos setores e a realização de avaliação individual de desempenho com *feedback*, pode contribuir 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 pontos que podem ser aperfeiçoados.

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

5. ANEXOS

5.1 Questionário da Pesquisa

Avaliação da Instituição	
1	Cada setor, na DOF, possui conhecimento sobre o que é realizado nos demais setores da DOF.
2	As informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são transmitidas a todos os colaboradores da DOF.
3	Os colaboradores da DOF preocupam-se em oferecer um serviço de qualidade.
4	Os colaboradores, na DOF, 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 DOF 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 DOF, 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.
12	Considero-me satisfeito(a) com minha atual lotação.
13	Quando necessito de informações de outros setores da DOF, sou atendido com cordialidade e eficiência.
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	Meu Diretor trata com igualdade todos os que estão sob sua liderança.
2	Meu Diretor é acessível a todos os que estão sob sua liderança.
3	É mais importante para meu Diretor solucionar problemas do que punir culpados.
4	Meu Diretor estimula a cooperação da equipe.
5	No trabalho, sinto-me motivado(a) pelo meu Diretor.
6	Meu Diretor comunica-se com todos de maneira adequada.
7	Meu Diretor é receptivo a sugestões/críticas relativas ao trabalho.
8	Meu Diretor expõe aos seus subordinados, individualmente, os motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.
9	Meu Diretor reconhece os bons trabalhos que realizo.

5.2 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.

6. CONTATOS

AJ – Academia Judicial – academia@tjsc.jus.br – (48) 3287-2801

AJ – Divisão de Educação – academia.educacao@tjsc.jus.br – (48) 3287-2822

CGJ – Corregedoria-Geral de Justiça (atendimento) – cgi.responde@tjsc.jus.br – (48) 3287-2700

DEA – Diretoria de Engenharia e Arquitetura – dea@tjsc.jus.br – (48) 3287- 7700

DGA – Diretoria-Geral Administrativa – dga@tjsc.jus.br – (48) 3287-2946

DGA – Secretaria de Gestão Socioambiental – reciclar@tjsc.jus.br – (48) 3287-8534

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas – dirgp@tjsc.jus.br – (48) 3287-7500

DGP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – dgp.ddp@tjsc.jus.br - (48) 3287-7534

DGP – DDP - Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal – dgp.ndp@tjsc.jus.br - (48) 3287-7535

DGP – DDP - Seção de Acompanhamento de Pessoas – dgp.ap@tjsc.jus.br - (48) 3287-7557

DGP – DDP - Seção Psicossocial Organizacional – dgp.po@tjsc.jus.br - (48) 3287-7548

DGP – DGC - Seção de Análise de Cargos – wdgpsac@tjsc.jus.br (48) 3287-7588

DGP – DGC - Seção de Terceirizados e Estagiários – wdgpste@tjsc.jus.br – (48) 3287-7550

DGP – DRB - Seção de Benefícios – dgp.beneficios@tjsc.jus.br – (48) 3287-7564

DS – Diretoria de Saúde – ds@tjsc.jus.br – (48) 3287-7601

DS – Divisão de Projetos em Ações em Saúde – ds.dpas@tjsc.jus.br – (48) 3287-7612

DTI – Divisão de Equipamentos de Informática – wdtiei@tjsc.jus.br – (48) 3287-2311

DTI – Divisão de Redes de Comunicação – redes@tjsc.jus.br – (48) 3287-2270

DTI – Divisão de Sistemas Judiciais – dti.dsjschefias@tjsc.jus.br– (48) 3287-2387

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