



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
de Santa Catarina

---

Diretoria-Geral Administrativa  
Diretoria de Gestão de Pessoas

PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

COMARCA DE ITAPEMA

2018



Programa de Melhoria  
do Clima Organizacional

## RESULTADO DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMARCA DE ITAPEMA – 2018

### Sumário

1. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL ..4	
1.1 Objetivo.....4	4
1.2 Etapas.....4	4
1.3 Pesquisa .....5	5
1.4 Critérios para análise dos dados coletados .....5	5
2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COMARCA DE ITAPEMA.....7	7
2.1 Avaliação da Instituição .....9	9
a) Transmissão de informações/ Comunicação entre os setores..... 10	10
b) Preocupação em oferecer um serviço de qualidade/ Qualidade no atendimento ao público ..... 13	13
c) Preocupação com a sustentabilidade ..... 14	14
d) Estrutura física/ Condições físicas dos setores/ Condições de segurança ..... 15	15
e) Equipamentos de trabalho ..... 17	17
f) Capacitação / Desenvolvimento Profissional ..... 18	18
g) Saúde ..... 20	20
h) Considerações finais..... 23	23
3. AÇÕES PROPOSTAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....24	24
3.1 Ações acordadas ..... 24	24
3.2 Ações complementares ..... 25	25
4. CONCLUSÃO ..... 28	28
5. ANEXOS..... 31	31
5.1 Questionário da Pesquisa ..... 31	31
5.2 Recomendações gerais ..... 33	33
a) Todos colaboradores ..... 33	33
b) Diretor ..... 34	34
c) Gestores ..... 35	35

d) Técnicos de Suporte em Informática .....	38
6. CONTATOS.....	39
7. RELATÓRIOS COMPLEMENTARES.....	40

## **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, ocorrem as 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 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 COMARCA DE ITAPEMA**

Data de aplicação da pesquisa: **16 e 17 de outubro de 2018**

Número de colaboradores participantes da pesquisa: **57**

Relação dos gestores e equipes avaliados:

### **MAGISTRADA - DIRETORA DO FORO, 2ª VARA CÍVEL E JUIZADO ESPECIAL CÍVEL E CRIMINAL NA ÉPOCA DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA**

Anuska Felski da Silva

### **MAGISTRADA DA 1ª VARA CÍVEL**

Sabrina Menegatti Pitsica

### **MAGISTRADO DA VARA CRIMINAL E ATUAL DIRETOR DO FORO**

Marcelo Trevisan Tambosi

### **CHEFE DE SECRETARIA**

Juliane Marcia Correa Botton

### **CHEFE DE CARTÓRIO DA 1ª VARA CÍVEL**

Altemir da Costa

### **CHEFE DE CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL**

Jussara Salete May Baratto

### **CHEFE DE CARTÓRIO DA VARA CRIMINAL**

Elcio Peixer

### **CHEFE DE CARTÓRIO DO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL E CRIMINAL**

Alda Regina Tramontini

## **DISTRIBUIÇÃO**

Ely Bohrer Medeiros

## **ASSISTENTE SOCIAL**

Edna Cristina dos Santos Boeno

## **TÉCNICO DE SUPORTE EM INFORMÁTICA**

Jonis Luis da Silva (aposentado após a aplicação do Programa)

Marcia Antônia de Saibro de Andrade



## 2.1 Avaliação da Instituição

Realizada por todos os colaboradores da comarca de Itapema, os 57 respondentes da pesquisa avaliaram as 11 questões enumeradas abaixo e destacadas com as cores indicadoras do agrupamento realizado conforme os critérios expostos no [tópico 1.4](#) (vide legenda).

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

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

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

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

5- A estrutura física (prédio) do Fórum é adequada.

6- As condições de segurança no Fórum são satisfatórias.

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

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

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

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

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

Legenda:

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

A Instituição foi avaliada por todos os colaboradores 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 31 participantes, enquanto a questão 11, referente ao atendimento dos TSI's, 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 e colaboradores terceirizados.

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

***a) Transmissão de informações/ Comunicação entre os setores***

A questão 1, referente à comunicação entre os setores, foi avaliada como parcialmente satisfatória. O servidor que discordou dessa questão não indicou a causa de sua insatisfação.

A questão 2, relativa à transmissão de informações, foi avaliada como plenamente satisfatória. A seguir destacam-se os pontos relevantes que foram elencados em relação ao referido item, tendo em vista que alguns servidores consideram que as informações necessárias ao bom desempenho das tarefas não são transmitidas adequadamente:

- Falta de informação;

- Há setores que os colaboradores não recebem a devida orientação de seus chefes;
- As informações são repassadas de forma incompleta;
- Alguns servidores não sabem algumas situações rotineiras de trabalho, nem sempre por não ser repassada a informação, mas muitas vezes por não demonstrar interesse em aprender.

#### Sugestões dos colaboradores:

- ✓ Esclarecer a todos o tipo de serviço que é desempenhado para cada função;
- ✓ Orientar os chefes a dar os devidos ensinamentos a todos os colaboradores;
- ✓ Cursos presenciais, onde a pessoa pode trocar informações quando não entender algum tópico;
- ✓ Interesse em aprender e repassar conhecimento.

#### Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ O [Programa Rodízio de Funções](#), desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoas por intermédio da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, tem como objetivos estimular a integração entre os servidores, promover uma visão sistêmica do cenário organizacional, desenvolver novas competências e favorecer a comunicação entre os setores e a aquisição de conhecimentos quanto às demais funções exercidas na instituição.
  - Para participar, o servidor interessado necessita ter seu pedido de inscrição deferido pelos gestores dos setores de origem e de destino. Obtida a anuência, o participante desempenhará por 2 dias suas funções em setor de sua preferência, diferente daquele no qual está lotado. Salienta-se que a unidade que irá receber o servidor é previamente consultada sobre as datas oportunas para receber o participante.
  - Em 2020 a DDP divulgará a abertura das inscrições para o Programa do Rodízio de Funções. O incentivo do Diretor do Foro, dos magistrados e das chefias de cada unidade é muito importante para que todos participem. Até lá,

recomenda-se aos gestores a realização de um rodízio informal entre os colaboradores, o que certamente trará benefícios para a comunicação entre os setores e para a disseminação de informações sobre as atribuições de cada unidade.

- ✚ Em complementação à recomendação indicada acima, sugere-se que os gestores das unidades, com o apoio da equipe de trabalho, elaborem um documento contendo as principais atribuições de cada setor para ciência dos colaboradores.
- ✚ O conhecimento das atribuições das unidades da comarca é de suma importância para que o servidor tenha uma visão sistêmica do seu trabalho. Assim, é aconselhável esclarecer as delimitações de cada setor e elaborar manuais de procedimentos e fluxos de trabalho.
- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ Também é recomendável que o gestor dê constantes *feedbacks* a cada integrante de sua equipe, fomentando o diálogo, a motivação e o alinhamento entre o que se espera do servidor e o que ele realmente entrega à Instituição. O *feedback*, aliás, é uma das etapas do processo de Avaliação de Desempenho.
- ✚ A propósito, a Academia Judicial disponibiliza periodicamente o curso “Avaliação de Desempenho: Procedimentos e *Feedback*”.
  - Trata-se de um treinamento virtual para capacitação de avaliadores e avaliados quanto aos conceitos, à aplicabilidade e aos procedimentos da Avaliação de Desempenho. Tem como um de seus objetivos, a gradativa mudança de cultura organizacional em relação à avaliação, transformando

essa ferramenta em um importante recurso para melhorar a comunicação entre avaliadores e avaliados, contribuir para a melhoria do desempenho dos servidores, desenvolver lideranças e conseqüentemente contribuir com a melhoria do desempenho institucional.

- Em 2019, a 2ª edição do curso acontecerá em modalidade a distância, no ambiente virtual *Moodle*, de 2 de setembro a 21 de outubro. Para acompanhar a abertura das inscrições das edições que serão realizadas neste ano, deve-se acessar a [agenda da AJ](#).
  - 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](#).
- ✚ 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 comarca tenham a informação e a instrução necessárias ao bom desempenho das tarefas.

### ***b) Preocupação em oferecer um serviço de qualidade/ Qualidade no atendimento ao público***

Dessume-se da análise deste quesito (questão 3), que os colaboradores da comarca se preocupam em prestar um serviço de qualidade. O participante que discordou desse item sugeriu treinamento para os servidores lidarem com o público.

Nessa esteira, dada a importância da prestação de um atendimento eficiente e qualidade, cumpre registrar algumas considerações 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 também oferece aos servidores o Curso “Atendimento ao Público com Qualidade” (60 horas), na modalidade autoinstrucional, cujo objetivo é oferecer aos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina o aperfeiçoamento e a atualização quanto ao conhecimento e princípios relativos ao atendimento ao público.
- ✚ 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” (20h).

### ***c) Preocupação com a sustentabilidade***

Esse aspecto (questão 4) foi avaliado como parcialmente satisfatório. Alguns servidores, contudo, destacaram a utilização exacerbada de papel e copo descartável, bem como o desinteresse em assuntos ligados à sustentabilidade, como ações prejudiciais ao meio ambiente.

#### Sugestões dos colaboradores:

- ✓ Influenciar que sejam diminuídos os consumos exagerados;
- ✓ Desenvolvimento de normas mais específicas para o uso adequado dos resíduos, substituição dos copinhos plásticos por bebedouros.

#### Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Em 2013 o Tribunal de Justiça de Santa Catarina tornou-se signatário da Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P. Ao assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de práticas, projetos, programas e procedimentos direcionados à implementação e manutenção de ações que visem a proteção ambiente, o Poder Judiciário de Santa Catarina demonstra seu compromisso com a educação para a gestão ambiental.

- ✚ A [Secretaria de Gestão Socioambiental](#), como parte do projeto de implementação da política ambiental no Poder Judiciário, é responsável pela execução do Plano de Logística Sustentável e atua na coordenação, realização e promoção de ações de educação e responsabilidade socioambiental e gerenciamento da destinação adequada dos resíduos. O foco das ações é incentivar e desenvolver a cultura institucional voltada à preservação do meio ambiente.
- ✚ No [portal da gestão socioambiental](#) estão disponíveis todas as informações pertinentes à conscientização para o [consumo consciente](#) e [coleta seletiva](#), incumbindo a cada servidor as mudanças de hábitos e disseminação de ações em seu ambiente de trabalho voltadas à proteção do meio ambiente.
- ✚ Para acessar o catálogo de materiais relacionados ao armazenamento, transporte e descarte de resíduos, [clique aqui](#). A solicitação de qualquer item pode encaminhada para o e-mail [reciclar@tjsc.ius.br](mailto:reciclar@tjsc.ius.br).

#### ***d) Estrutura física/ Condições físicas dos setores/ Condições de segurança***

Considerada plenamente satisfatória, a maioria dos respondentes avaliou seu local de trabalho como sendo adequado à realização de suas atividades (questão 5). Em contrapartida, uma pequena parcela dos respondentes manifestou descontentamento em relação ao espaço físico do Fórum, à falta de ventilação na sala da Central de Atendimento e a ruídos externos.

Os comentários nesse sentido referem-se: a) à falta de salas para todos os setores; b) à ausência de sala de Tribunal de Júri; e c) ao espaço incompatível de algumas salas com a demanda de atendimento ao público.

Quanto ao item “c”, consta a afirmação de que não raramente o público externo fica em pé enquanto aguardam o atendimento. Além disso, foi mencionado que a ventilação não se adequa à estrutura da Sala da Central de Atendimento, onde há grande circulação de pessoas. O barulho também é outro fator que gera insatisfação, pois interfere diretamente na execução do trabalho.

A questão 7, que versa sobre as condições físicas do local e trabalho (higiene, iluminação, ventilação e ruído), foi considerada plenamente satisfatória. Os servidores que

discordaram da maioria reclamaram do excesso de ruído e da falta de ventilação, principalmente na sala da Central de Atendimento, conforme mencionado anteriormente.

Não houve, em relação às condições de segurança (questão 6), manifestação de descontentamento. Em verdade, este quesito foi considerado plenamente satisfatório.

#### Sugestões dos colaboradores:

- ✓ Dar salas com espaço adequado a todos os setores;
- ✓ Reposicionar os cartórios que hoje ocupam espaço;
- ✓ Expandir algumas salas ou trocar algumas de lugar, por outras com menos uso ou menos acesso;
- ✓ Expandir as salas, novas salas ou trocar os setores que atendem menores demandas ou não atendem diretamente pessoas por salas menores para que possam deixar as maiores para os setores que estão ligados ao atendimento. Ex: Serviço Social e salas de audiência do CEJUSC;
- ✓ Quanto à ventilação, a colocação de uma janela auxiliaria;
- ✓ Troca de aparelhos.

#### Comentários e Sugestões da DDP:

- ✚ Em visita à comarca, verificou-se mudanças no leiaute, como o remanejamento das salas de atendimento e outros setores, além da implantação de um sistema de senha eletrônica, o que impactou positivamente na satisfação dos colaboradores.
- ✚ Com relação ao salão do Júri, já está em andamento o projeto para viabilizá-lo nas instalações do Fórum da Comarca.
- ✚ Destaca-se que a Diretoria de Engenharia e Arquitetura disponibiliza [formulário eletrônico para solicitação de alteração de leiaute](#) e demais serviços vinculados à Diretoria. Assim, nada obsta que outras questões relacionadas à estrutura do Fórum sejam levadas ao conhecimento da DEA para que se obtenha informações sobre a viabilidade de adotar eventuais mudanças do espaço.



### **e) Equipamentos de trabalho**

O índice de satisfação em relação a este item (questão 8) foi elevado. A maioria das reclamações consignadas pelos servidores descontentes com os instrumentos de trabalho estão relacionadas aos equipamentos de informática e aos sistemas utilizados:

- Falta de aparelho como scanners;
- Vários equipamentos e materiais adquiridos pelo TJSC são de péssima qualidade, como por exemplo: grampeador, cola, lápis, furador, etc;
- Manuais complicados;
- Sistema instável, trava com frequência, impossibilitando maior agilidade no trabalho, assim como equipamentos antigos;
- Sistema instável, trava com muita frequência e atrapalha na evolução do trabalho, equipamentos antigos;
- Nosso sistema não é compatível ao nosso volume de serviço/demanda (SAJ).

#### Sugestões dos colaboradores:

- ✓ Inclusão de um scanner para cada setor;
- ✓ Procurar adquirir equipamentos e insumos de melhor qualidade;
- ✓ Aguardando a troca do sistema;
- ✓ Fazer manuais mais acessíveis, menos enrolados, que sejam diretos;
- ✓ Estou aguardando a alteração para o E-proc para ver se melhora;
- ✓ Ter um sistema decente, que ande, que não trave, que nos permita trabalhar de fato;
- ✓ Troca de equipamentos.

#### 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](mailto:dti.equipamentos@tjsc.jus.br)) para a substituição do material, quando a situação assim exigir.

- ✚ As solicitações relacionadas a problemas de rede não exigem preenchimento de formulários específicos. Para atendimento, basta encaminhar um e-mail para [admredes@tjsc.jus.br](mailto:admredes@tjsc.jus.br) ou contatar a Divisão de Redes de Comunicação: (48) 3287-2263.
- ✚ Consoante informações prestadas pela TSI da comarca, a implantação do SAJ 5 ensejou a substituição de aproximadamente 80% das máquinas. Desde então, constatou-se melhorias consideráveis no tráfego de dados.
- ✚ Na comarca de Itapema, o sistema E-proc encontra-se em fase de implantação e vem sendo utilizado nas Varas Cíveis. Além de ampliar a agilidade na tramitação dos processos eletrônicos, o novo sistema trará benefícios para os servidores, sobretudo no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho.
- ✚ Quanto à qualidade dos materiais de expediente (canetas, grampeadores, etc), considerando que a aquisição se dá mediante licitação, não há possibilidade de escolha de marca específica.

#### **f) Capacitação / Desenvolvimento Profissional**

Este item (questão 9) foi considerado parcialmente satisfatório. Um dos servidores que discordou parcialmente dessa assertiva manifestou o seguinte comentário: “Seria interessante a oferta de curso de plantão com BNMP. Foram oferecidos cursos separados o que dificulta para quem não trabalha na área no momento do plantão.”

A sugestão dada foi a realização de um Curso integrado de BNMP e Plantão.

#### **Comentários e recomendações da DDP:**

- ✚ Diante da necessidade de atendimento à demanda de capacitação para o E-proc, não há previsão de oferecimento dos cursos de BNMP, Plantão e Audiência de Custódia aos servidores do TJSC para 2019. Nada obsta, no entanto, que os servidores e/ou a Chefe de Secretaria da comarca solicitem à AJ, pelo e-mail

[academia.virtual@tjsc.jus.br](mailto:academia.virtual@tjsc.jus.br), os materiais destes cursos e os compartilhem com os interessados.

- ✚ Encontra-se disponível para consulta, no site do Tribunal de Justiça, [o Manual Rápido do BNMP](#).
- ✚ Aos servidores que tenham necessidade de aprimorar conhecimentos em sua área de atuação, recomenda-se a consulta à [agenda da AJ](#) para acompanhar a abertura das inscrições dos cursos, o que também é divulgado por e-mail a todos os servidores.
- ✚ Sugere-se que os gestores identifiquem, em reuniões de *feedback*, as necessidades de capacitação, podendo, também, indicar cursos que entendam importantes para o desenvolvimento dos colaboradores. Os gestores podem compilar as necessidades de capacitação identificadas e realizar pedidos de cursos específicos para os setores da comarca.
- ✚ 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.
- ✚ É importante que **todos os servidores sejam contemplados** na indicação para participação em cursos ou treinamentos.
- ✚ A AJ elabora anualmente o plano de formação para cada ano. A construção deste documento é participativa e todas as Comarcas são consultadas sobre as necessidades de ensino das unidades. Nesse contexto, nada obsta que a sugestão de um curso integrado de Plantão e BNMP seja levada para a AJ.
- ✚ Ressalta-se que o requerimento de participação em cursos ou eventos externos e a solicitação para curso [in company](#) são realizados por meio de [formulário eletrônico](#).
- ✚ As dúvidas relativas ao preenchimento do formulário para solicitação de cursos podem ser dirimidas pela Seção de Projetos Educacionais ([academia.projetos@tjsc.jus.br](mailto:academia.projetos@tjsc.jus.br)).

- ✚ A 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+Compet%C3%A2ncias+em+Ambiente+de+Trabalho+-+Vol.+II/2ace0265-9bcf-47eb-b8fd-a171d65b02e6>

- ✚ Na página que trata da [Gestão de Pessoas por Competências](#) no TJSC constam as descrições das funções exercidas na justiça de 1º grau. Tais documentos apresentam fundamentos sobre a correlação de cada função exercida com respectivas áreas do conhecimento, como auxílio à análise de pedidos de [promoção por aperfeiçoamento](#).

### **g) Saúde**

Os respondentes consideraram o zelo à saúde dos colaboradores (questão 10) como parcialmente satisfatório. A propósito, os colaboradores insatisfeitos afirmaram que problemas de saúde de alguns servidores – corriqueiramente relacionados às condições de

trabalho – poderiam ser sanados com o fornecimento de cadeiras que amenizassem o problema. Há, ainda, comentários de que a sobrecarga, por vezes decorrente da falta de servidores e do trabalho excessivo, compromete a saúde dos servidores e que nem o Tribunal de Justiça, nem os superiores hierárquicos, demonstram preocupação em relação a isso.

#### Sugestões dos colaboradores:

- ✓ Realização de exames periódicos de todos os servidores;
- ✓ Incentivo à Ginástica laboral ou à atividade física;
- ✓ Padronização das cadeiras utilizadas pelos magistrados a todos os servidores;
- ✓ Completar a equipe de trabalho;
- ✓ Preencher de forma adequada o quadro de servidores;
- ✓ Valorizar o servidor em todos os níveis (inclusive remuneratório) e melhorar a quantidade do quadro pessoal;
- ✓ Analisar os pedidos e justificativas de licença prêmio.

#### 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](#).
- ✚ No site do TJSC consta a relação dos [móveis padronizados utilizados pelo Poder Judiciário](#).
- ✚ A solicitação de cadeiras com padrões específicos pode ser feita por e-mail ([ds.ergonomia@tjsc.jus.br](mailto: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.
- ✚ Segundo a Diretoria de Saúde, a Ginástica Laboral só pode ser conduzida por profissional da área da saúde; caso contrário, estar-se-ia colocando em risco a integridade física dos colaboradores. Atualmente, não há perspectiva para a contratação de profissionais; contudo, nada impede que os gestores ajustem

informalmente com os membros de sua equipe uma pausa facultativa para alongamentos que contribuam para a prevenção de lesões relacionadas ao trabalho.

- ✚ A Diretoria de Saúde do TJSC, em atenção à resolução n. 207/2015 do CNJ e ao programa eSocial, iniciou, em 2018, a implantação do Exame Médico Ocupacional (EMO) decorrente do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, o qual tem como principal objetivo a promoção, o monitoramento e preservação da saúde dos colaboradores do Poder Judiciário.

Consoante informações prestadas pela Divisão de Projeto de Ações em Saúde, 3,5 mil colaboradores foram submetidos ao EMO em 2018.

Vencido o prazo do contrato que firmou o compromisso de algumas empresas com a Instituição, a Administração do Tribunal de Justiça solicitou a continuidade dos serviços, de modo que o público não contemplado em 2018 seja atendido em 2019. A previsão é de que estes exames ocorram anualmente e atendam todos os colaboradores.

- ✚ 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 [Perfil do Servidor](#).
- ✚ Ainda no tocante à saúde dos colaboradores, a AJ oferece aos servidores do Poder Judiciário o curso presencial de sensibilização para a “Importância de Cuidar de Si”. O objetivo deste curso vivencial é promover a reflexão sobre os desafios do cotidiano do trabalho, sensibilizar para a importância do cuidar de si, ampliar a consciência sobre a forma de conduzir a própria vida, despertar para a importância de conciliar o cuidado de si com o do outro e com a realização satisfatória do trabalho. Aos interessados, recomenda-se a consulta à [agenda da AJ](#) para acompanhar a abertura das inscrições dos cursos, o que também é divulgado por e-mail a todos os servidores.

- ✚ Segundo a Divisão de Gestão de Cargos, a Administração deste Tribunal vem deliberando acerca de critérios objetivos para autorizar provimentos de cargos nas comarcas em que há maior déficit no quadro de pessoal. Tão logo definidos os critérios, estes serão divulgados para todas as unidades, bem como serão autorizados pontuais provimentos.

A tabela abaixo retrata o atual quadro de pessoal da comarca de Itapema referente a cargos de provimento efetivo:

<b>Categoria Funcional</b>	<b>Cargos Providos</b>	<b>Cargos Vagos</b>	<b>Cargos Distribuídos</b>
Técnico Judiciário Auxiliar	20	5	25
Oficial de Justiça	4	0	4
Assistente Social	1	0	1
Analista Jurídico	2	1	3
Oficial de Justiça e Avaliador	1	0	1
Oficial da Infância e Juventude	0	1	1

#### ***h) Considerações finais***

A aplicação do questionário também oportunizou aos colaboradores o registro de comentários gerais sobre a Instituição.

Após análise dos apontamentos dos respondentes, verificou-se diversos elogios à comarca de Itapema, como a inter-relação entre o Fórum/Chefia, organização do Fórum, reciprocidade de colaboração dos servidores, comprometimento da equipe, além do relacionamento respeitoso perante os colegas.

A par disso, apurou-se que grande parte das insatisfações quanto às condições físicas de trabalho já foram sanadas por iniciativa do magistrado, atual Diretor do Foro, Dr. Marcelo Trevisan Tambosi. Além da simplificação do acesso à sala de atendimento ao

público, a disponibilização da antiga sala da OAB e a perspectiva de instalação do Salão de Júri no Fórum certamente contribuirão para o aumento da satisfação dos colaboradores.

Os descontentamentos manifestados pelos servidores não destoam dos mencionados nos itens acima: a carência de servidores, a sensação de sobrecarga e a falta de valorização (a iniciar pela remuneração) foram ressaltados como pontos negativos da Instituição.

Outro aspecto desfavorável que surgiu durante a pesquisa foi a obrigatoriedade de os servidores atuarem no plantão judicial. Ventilada essa questão com magistrado Diretor do Foro, verificou-se a perspectiva de elaboração de um Manual para que todos se sintam capacitados para desempenhar as funções inerentes a essa atividade. Ademais, embora atualmente essa prática não seja remunerada, não há impedimento para os servidores gozarem da folga a que fazem jus.

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

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

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

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

#### 3.1 Ações acordadas

##### PARA O DIRETOR



- Disponibilizar aos colaboradores um roteiro com as instruções necessárias para os servidores designados para o plantão judicial. Prazo sugerido: (30/08/2019).

### **PARA A CHEFE DE SECRETARIA**

- Disponibilizar portarias de designação para o plantão judicial com maior antecedência. Prazo sugerido: (30/08/2019).

## **3.2 Ações complementares**

### **PARA A DDP**

- Enviar convite à comarca de Itapema para participar da próxima edição do Programa Rodízio de Funções tão logo as inscrições estejam abertas. Prazo sugerido: (31/3/2020).

### **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 comunicar-se mais com as chefias e com os diferentes setores, especialmente no que se refere à comunicação entre cartórios e gabinetes.
- 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.

### **PARA O DIRETOR DO FORO**

- Buscar maior aproximação com os colaboradores da comarca.
- Incentivar os servidores a participar dos Programas voltados ao desenvolvimento de pessoal organizados por esta Divisão de Desenvolvimento de Pessoas.
- Utilizar e recomendar o uso do Perfil do Servidor aos colaboradores da comarca.
- Revisar metodologias de trabalho a fim de verificar formas de otimizá-las.
- Incentivar os colaboradores a respeitar premissas da sustentabilidade.

### **PARA OS MAGISTRADOS**

- Adotar, na prática, todas as etapas do novo sistema de Avaliação de Desempenho, sobretudo no que diz respeito ao *feedback*, de modo que avaliação seja realizada de maneira mais justa e condizente com a realidade de cada servidor, oportunizando a todos o desenvolvimento pessoal e profissional. Neste contexto, recomenda-se a leitura do tópico “avaliação de desempenho e *feedback*” constante no [anexo 5.2](#) (recomendações gerais para todos os gestores).
- Atentar para a importância da reunião periódica entre Magistrado e Chefe de Cartório e eventualmente com os representantes dos setores.
- Trabalhar na aproximação entre Cartório e Gabinete, buscando tratá-los de maneira igualitária.
- Buscar ouvir as sugestões e testá-las, na medida do possível, como forma de valorizar os colaboradores.
- Buscar comunicar-se, sempre, da forma mais profissional e impessoal possível.
- Delegar às chefias a autoridade necessária para liderarem suas equipes.
- Definir regras claras que se apliquem a todos os servidores.
- Definir em conjunto com os servidores quais cursos ou treinamentos são necessários para o bom desempenho das tarefas e definir prioridades.

- 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](#).
- Verificar possibilidades de implementar informalmente o rodízio de funções no gabinete e no cartório.

### **PARA OS CHEFES DE CARTÓRIO**

- Adotar, na prática, todas as etapas do novo sistema de avaliação de desempenho, sobretudo no que diz respeito ao *feedback*, de modo que avaliação seja realizada de maneira mais justa e condizente com a realidade de cada servidor, oportunizando a todos o desenvolvimento pessoal e profissional. Neste particular, recomenda-se a leitura do tópico “avaliação de desempenho e *feedback*” constante no [anexo 5.2](#) (recomendações gerais para todos os gestores).
- Definir a distribuição das tarefas da maneira mais transparente e participativa possível.
- Procurar agir de forma natural e igualitária com todos.
- Corrigir os erros dos colaboradores em particular.
- Definir regras claras que se apliquem a todos os servidores.
- Buscar comunicar-se, sempre, da forma mais profissional e impessoal possível.
- 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.
- Testar as sugestões, na medida do possível, como forma de valorizar os colaboradores.
- Aproveitar essas reuniões para conscientizar a equipe quanto à importância do papel social que desempenham, buscando trabalhar a motivação e a valorização dos colaboradores.
- Valorizar as pessoas da equipe por meio *feedbacks* positivos.
- 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.
- Implementar estratégias que viabilizem a gestão participativa.
- Passar orientações à equipe pessoalmente e, após, formalizá-las por *e-mail*.
- Investir tempo em planejamento.
- Participar de cursos que desenvolvam as [competências gerenciais](#).
- 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](#).
- Verificar possibilidades de implementar informalmente o rodízio de funções no setor.

#### 4. CONCLUSÃO

Os dados do Programa de Melhoria do Clima Organizacional colhidos por meio de pesquisa e das reuniões de apresentação dos resultados demonstraram o elevado grau de satisfação dos colaboradores da comarca de Itapema com a Instituição.

Os únicos aspectos que apresentaram pequeno índice de descontentamento estão relacionados ao desconhecimento dos colaboradores acerca das atividades desempenhadas por outros setores, à despreocupação com a sustentabilidade, à carência de treinamentos oferecidos pela Academia Judicial e, por fim, ao descaso com a saúde dos colaboradores.

Como forma de viabilizar a integração e comunicação entre os setores, a sugestão apresentada foi a participação dos colaboradores no [Programa Rodízio de Funções](#) oferecido anualmente pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas. Quanto maior for a adesão dos servidores, mais efetiva será a troca de informações sobre as atividades exercidas pelas unidades da comarca. Para isso, é essencial que os gestores incentivem os integrantes de suas respectivas equipes a participarem do rodízio.

Quanto ao ventilado desinteresse de parte dos colaboradores em assuntos vinculados à sustentabilidade, cumpre a cada um adotar, em sua rotina diária, ações voltadas à proteção do meio ambiente, bem como atentar para as diretrizes da [Gestão Socioambiental](#) deste Tribunal de Justiça.

O descontentamento relacionado à capacitação para os servidores que atuam no plantão poderá ser sanado mediante contato dos servidores, ou até mesmo da Chefe de Secretaria, com a Academia Judicial para solicitar os materiais dos três cursos de capacitação que oferecem conhecimentos relacionados às atividades do Plantão Judicial, do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões e da Audiência de Custódia.

Não é demais lembrar que os servidores que sentirem necessidade de aprendizado ou aperfeiçoamento em determinado tema detêm a prerrogativa de conversar com seus respectivos gestores para, se for o caso, solicitar à Academia Judicial a realização de algum curso ou evento específico.

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 aos servidores noticiando a realização dos cursos previstos no cronograma deste ano.

Em tempo, vale ressaltar que, para identificar os cursos de capacitação vinculados a sua área de atuação e válidos para [promoção por aperfeiçoamento](#), o servidor da comarca poderá consultar o [mapeamento das funções exercidas na justiça de 1º grau](#) e se inscrever em cursos oferecidos ou não pela Academia Judicial, independentemente de convocação da Instituição.

De bom alvitre destacar que o Tribunal de Justiça, atento às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, vem elaborando projetos e implantando ações voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho. A título exemplificativo, citamos: [Programa Bem-Estar no trabalho](#), [Programa de Preparação para a Aposentadoria](#), [Programa Olhares – Revelando talentos no Judiciário catarinense](#), [Programa de Melhoria do Clima Organizacional](#), [Programa Rodízio de Funções](#) e [Programa de Relações Interpessoais](#).

No que concerne à atuação dos gestores da comarca, as insatisfações estão basicamente atreladas à deficiência de comunicação entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos em momentos importantes, como na tomada de decisões, no reconhecimento dos trabalhos, no estímulo ao trabalho em equipe, na oitiva de críticas e sugestões, na distribuição e priorização de tarefas, na transmissão das informações necessárias ao bom desempenho das atividades e, sobretudo, na exposição dos motivos das notas atribuídas na avaliação de desempenho.

As peculiaridades identificadas em cada setor foram conversadas com os respectivos gestores e devidamente registradas no corpo deste relatório junto com as sugestões de mudança para a redução do descontentamento em determinadas unidades.

Além das recomendações para eliminar as insatisfações indicadas pelos colaboradores de cada setor, este relatório conta um rol de propostas para tornar a comunicação mais clara, eficiente e objetiva, sem ruídos ou distorções que possam impactar negativamente no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a gestão participativa assume especial relevância, pois oportuniza aos gestores e integrantes do grupo a construção conjunta de estratégias e ações, de modo que todos se sintam engajados para alcançar os objetivos comuns.

Ademais, 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.

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

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

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



## 5.2 Recomendações gerais

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](mailto: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 se sintam valorizados e parte de todo o processo. Desta forma, estar

presente nas unidades da comarca 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 comunicação, 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 [Perfil 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 leiaute 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 comarca quanto ao estabelecimento de prazos e prioridades nos atendimentos;
- Sempre dar retorno aos colaboradores quanto a suas solicitações, mesmo nos casos em que não é possível a resolução do problema;
- Agendar e realizar, quando possível, manutenção preventiva de equipamentos.

## 6. CONTATOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DMP – Divisão de Patrimônio - [wdmpp@tjsc.jus.br](mailto:wdmpp@tjsc.jus.br) – (48) 3287-2070

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

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

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

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

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

### **DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

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

## 7. RELATÓRIOS COMPLEMENTARES

São disponibilizados relatórios complementares aos gestores, referentes à sua atuação e de sua equipe de trabalho.