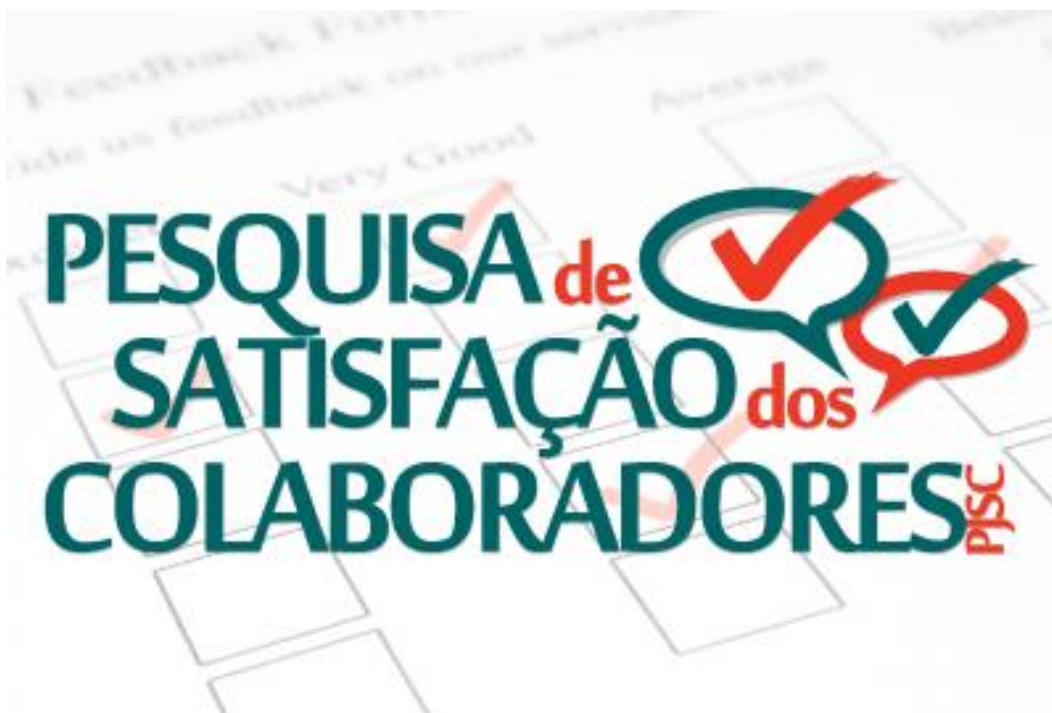




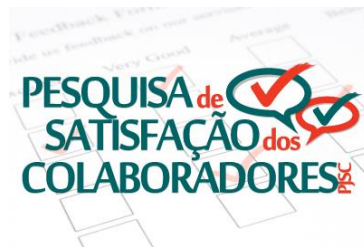
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina
Diretoria-Geral Administrativa
Diretoria de Gestão de Pessoas

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

RELATÓRIO DA PESQUISA APLICADA EM 2025

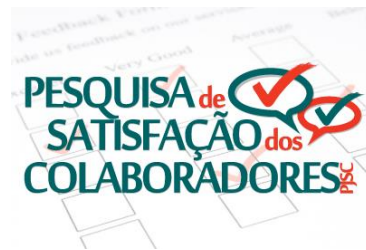


**DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS**

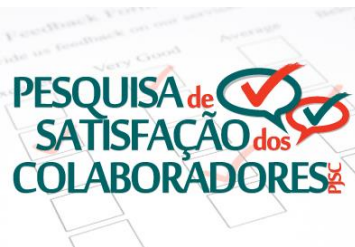


Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. RESULTADOS	4
2.1 Saúde e qualidade de vida	10
2.2 Resultados por questão	11
2.2.1 Disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho	11
2.2.2 Oportunidades de promoção em seu cargo efetivo	13
2.2.3 Compreensão da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)	15
2.2.4 Atendimento que recebe de outras áreas do PJSC	16
2.2.5 Comunicação institucional no PJSC	18
2.2.6 Clareza dos seus direitos e obrigações	19
2.2.7 Adoção, em seu ambiente de trabalho, das medidas de sustentabilidade disponibilizadas ou fomentadas pelo PJSC	21
2.2.8 Qualidade do serviço prestado pelo PJSC à sociedade	22
2.2.9 Condições de segurança oferecidas no ambiente de trabalho	22
2.2.10 Condições físicas de trabalho oferecidas	23
2.2.11 Ações preventivas de saúde oferecidas	24
2.2.12 Sistemas informatizados disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho	25
2.2.13 Equipamentos e materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.	27
2.2.14 Política de benefícios do PJSC	28
2.2.15 Plano de saúde disponibilizado pelo PJSC	30
2.2.16 Proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você	31
2.2.17 Número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor	32
2.2.18 Distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe	34
2.2.19 Cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades	35
2.2.20 Tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho	36
2.2.21 Sua realização profissional pelo trabalho desempenhado no PJSC	37
2.2.22 Seu comprometimento com o PJSC	38
2.2.23 Comunicação com seu superior hierárquico	39
2.2.24 A orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional	40



2.2.25 Contribuição de seu superior hierárquico para que o trabalho da equipe seja feito de forma mais eficiente	41
2.2.26 Possibilidade de participação da equipe na definição dos objetivos e métodos de trabalho	42
2.2.27 Valorização de seu trabalho por parte de seu superior hierárquico	43
2.2.28 Valorização de seu trabalho pela sua equipe	44
2.2.29 Oportunidades oferecidas com base na competência profissional demonstrada	44
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46



1. INTRODUÇÃO

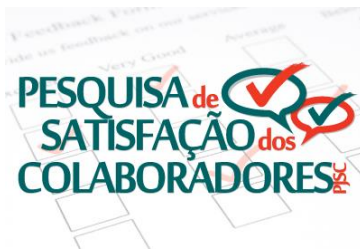
A [Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores](#) (PSC) do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) tem como objetivo medir a satisfação dos colaboradores em relação a componentes estruturais, organizacionais e comportamentais percebidos direta ou indiretamente no ambiente funcional. No contexto dessa pesquisa, entende-se satisfação no trabalho como a atitude do colaborador em relação a sua atividade laboral e como ele a avalia de modo geral. Participam da pesquisa: magistrados, servidores efetivos, servidores comissionados e estagiários.

Metodologicamente, corresponde a uma pesquisa de clima organizacional e sua frequência anual de aplicação permite traçar metas específicas e monitorar a evolução dos resultados. Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta de auxílio à gestão, visto que seus resultados são indicadores para o planejamento e desenvolvimento de ações que visem à melhoria constante do ambiente de trabalho na instituição e o bem-estar dos colaboradores.

Desde o ano de 2007, a pesquisa é disponibilizada com o objetivo de identificar a percepção a respeito do ambiente funcional, bem como planejar e desenvolver ações levando em conta o impacto da influência dos componentes pesquisados no comportamento profissional e no desempenho da instituição.

As questões pesquisadas são classificadas em dimensões e dentro destas em fatores, de modo que a organização facilite a compreensão e a análise das respostas.

DIMENSÃO	FATOR
OCUPACIONAL	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
ORGANIZACIONAL	CLAREZA ORGANIZACIONAL E PADRÃO DE DESEMPENHO
	RECOMPENSA E VOLUME DE TRABALHO
	CONDIÇÕES DE TRABALHO
PSICOSSOCIAL	ESTILO GERENCIAL
	RECONHECIMENTO
	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
	AUTOGESTÃO DA EQUIPE



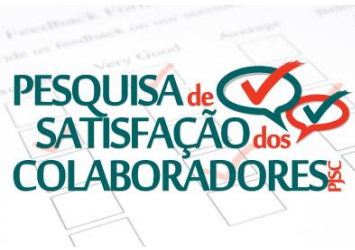
Além destas questões, também há no questionário um espaço no qual o colaborador é convidado para apresentar sugestões de melhoria para a gestão do PJSC e para a metodologia da pesquisa.

2. RESULTADOS

Em **2025**, a Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores do PJSC foi aplicada entre os dias 15 de outubro e 30 de novembro e teve **3.496 respondentes** do Tribunal de Justiça e de todas as Comarcas do Estado. Ressalta-se que a participação na pesquisa é facultativa.

O gráfico abaixo apresenta a série histórica do número de respondentes em cada edição realizada a partir de 2015, ano no qual a metodologia da pesquisa foi atualizada:





Perfil dos respondentes em 2025:



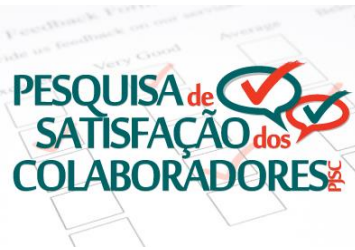
Em 2014, o modelo da Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores passou por reformulação e no ano seguinte foram incluídas duas novas questões. Desde então, apresenta o formato atual, razão pela qual a comparação de resultados da série histórica se mostra adequada somente a partir de 2015.

Em **2025**, o índice geral de satisfação apurado pela pesquisa foi de **82,90%**, o **maior já alcançado em toda série histórica**.

Entre 2015 e 2019, houve um representativo crescimento da satisfação dos colaboradores, representado pelos seguintes índices: 2015 (59,30%), 2016 (62,73%), 2017 (67,81%), 2018 (68,44%) e 2019 (73,49%). Em 2020, o índice geral alcançou um elevado patamar que se manteve até 2024, com os seguintes números: 2020 (79,48%), 2021 (79,33%), 2022 (79,99%), 2023 (78,96%) e 2024 (78,09%). Este era um indício de que seria difícil superá-lo significativamente.

No entanto, refletindo os esforços constantes da instituição em evoluir em todas as áreas de gestão, **em 2025 o salto foi de 4,81%, estabelecendo o novo melhor índice geral já apurado por esta pesquisa: 82,90%**. Este número se torna ainda mais significativo pelo grande número de respondentes, o segundo maior da série histórica.

A melhoria do clima organizacional ao longo destes anos pode ser observada no gráfico de resultados a seguir:

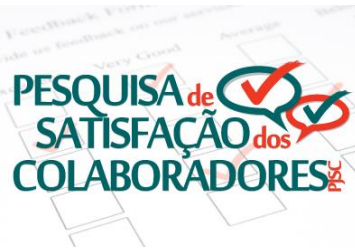


Cabe destacar que o resultado das pesquisas constitui um instrumento sistêmico, já que permite uma avaliação ampla sobre a percepção dos colaboradores no que diz respeito à gestão do PJSC. Além disso, os índices de satisfação apurados possuem relação direta com a atuação de Unidades Administrativas do TJSC e com indicadores do [planejamento estratégico institucional](#).

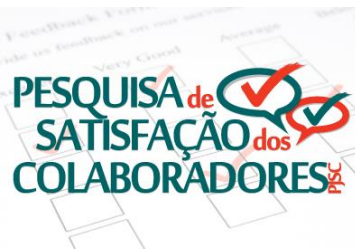
Os resultados de todos os anos da pesquisa, desde 2015, com filtros por ano e perfil dos respondentes (dentre outros), estão disponíveis no [Painel de Histórico de Resultados](#)

Os indicadores apurados em **cada questão da pesquisa de 2025** seguem na tabela abaixo:

QUESTÃO	DESCRIÇÃO QUESTÃO	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (%)
1	À disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho	70,99
2	Às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo	66,93
3	À compreensão da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)	79,75



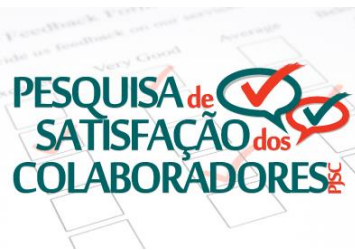
4	Ao atendimento que recebe de outras áreas do PJSC	83,82
5	À comunicação institucional no PJSC	83,57
6	À clareza dos seus direitos e obrigações	81,85
7	À adoção, em seu ambiente de trabalho, das medidas de sustentabilidade disponibilizadas ou fomentadas pelo PJSC	82,41
8	À qualidade do serviço prestado pelo PJSC à sociedade	81,44
9	Às condições de segurança oferecidas no ambiente de trabalho	84,05
10	Às condições físicas de trabalho oferecidas	81,31
11	Às ações preventivas de saúde oferecidas pelo PJSC	77,92
12	Aos sistemas informatizados disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho	83,21
13	Aos equipamentos e materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho	82,99
14	À política de benefícios do PJSC	80,07
15	Ao plano de saúde disponibilizado pelo PJSC	80,77
16	À proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você	71,92
17	Ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor	70,81
18	À distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe	83,57
19	À cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades	87,90
20	Ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho	92,55
21	À sua realização profissional pelo trabalho desempenhado no PJSC	84,49
22	Ao seu comprometimento com o PJSC	94,82
23	À comunicação com seu superior hierárquico	91,86
24	À orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional	89,73
25	À contribuição de seu superior hierárquico para que o trabalho da equipe seja realizado de forma mais eficiente	89,84



26	À possibilidade de participação da equipe na definição dos objetivos e métodos de trabalho	87,23
27	À valorização de seu trabalho por parte de seu superior hierárquico	89,42
28	À valorização de seu trabalho pela sua equipe	90,49
29	Às oportunidades oferecidas com base na competência profissional demonstrada	78,50
TOTAL	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO	82,90

Neste ano, todas as questões apresentaram aumento no percentual de satisfação, como podemos observar no comparativo abaixo, classificado a partir dos quesitos com maior incremento no indicador:

N.	Satisfação em relação	2024	2025	Variação
2	às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo.	46,90%	66,93%	20,03%
1	à disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho.	62,89%	70,99%	8,10%
16	à proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você.	64,15%	71,92%	7,77%
29	às oportunidades oferecidas com base na competência profissional demonstrada.	71,64%	78,50%	6,86%
10	às condições físicas de trabalho oferecidas.	75,38%	81,31%	5,93%
14	à política de benefícios do PJSC.	74,40%	80,07%	5,67%
11	às ações preventivas de saúde oferecidas pelo PJSC.	72,71%	77,92%	5,21%
13	aos equipamentos e materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.	78,07%	82,99%	4,92%
21	à sua realização profissional pelo trabalho desempenhado no PJSC.	79,63%	84,49%	4,86%
5	à comunicação institucional no PJSC.	78,73%	83,57%	4,84%
3	à compreensão da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).	75,04%	79,75%	4,71%
12	aos sistemas informatizados disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.	78,71%	83,21%	4,50%
27	à valorização de seu trabalho por parte de seu superior hierárquico.	85,32%	89,42%	4,10%
25	à contribuição de seu superior hierárquico para que o trabalho da equipe seja realizado de forma mais eficiente.	85,76%	89,84%	4,08%
9	às condições de segurança oferecidas no ambiente de trabalho.	79,99%	84,05%	4,06%
7	à adoção, em seu ambiente de trabalho, das medidas de sustentabilidade disponibilizadas pelo PJSC.	78,37%	82,41%	4,04%
6	à clareza dos seus direitos e obrigações.	77,85%	81,85%	4,00%
26	à possibilidade de participação da equipe na definição dos objetivos e métodos de trabalho.	83,47%	87,23%	3,76%
24	à orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional.	86,08%	89,73%	3,65%



8	à qualidade do serviço prestado pelo PJSC à sociedade.	77,86%	81,44%	3,58%
17	ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor.	67,37%	70,81%	3,44%
4	ao atendimento que recebe de outras áreas do PJSC.	80,41%	83,82%	3,41%
23	à comunicação com seu superior hierárquico.	88,61%	91,86%	3,25%
28	à valorização de seu trabalho pela sua equipe.	87,40%	90,49%	3,09%
18	à distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe.	80,84%	83,57%	2,73%
19	à cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades.	85,25%	87,90%	2,65%
15	ao plano de saúde disponibilizado pelo PJSC.	78,48%	80,77%	2,29%
20	ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho.	90,47%	92,55%	2,08%
22	ao seu comprometimento com o PJSC.	92,93%	94,82%	1,89%
TOTAL	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO	78,09%	82,90%	4,81%

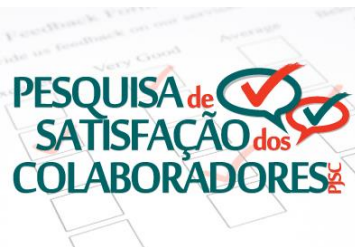
Notadamente, os quatro maiores **incrementos de satisfação** estão relacionados à valorização da carreira, da remuneração, dos benefícios e do desenvolvimento profissional.

Ainda, destacam-se nas tabelas abaixo as questões que obtiveram os maiores e os menores índices de satisfação:

Três melhores indicadores da pesquisa - Satisfação em relação:	Índice (%)
Ao seu comprometimento com o PJSC	94,82
Ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho	92,55
À comunicação com seu superior hierárquico	91,86
Três piores indicadores da pesquisa - Satisfação em relação:	Índice (%)
Às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo	66,93
Ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor	70,81
À disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho	70,99

Ressalta-se que os melhores indicadores da pesquisa fazem parte da dimensão psicossocial da pesquisa.

A questão que avalia as oportunidades de promoção no cargo efetivo aparece historicamente como o pior indicador da pesquisa. No entanto, em 2025, foi o indicador



com o maior e mais expressivo crescimento (20,03%), representando o direcionamento dos esforços à melhoria da carreira dos servidores.

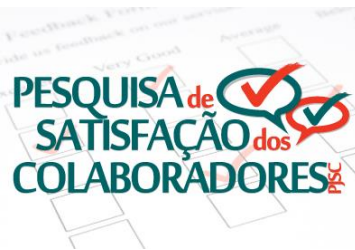
Seguindo a linha de melhoria, as questões que apontam os menores índices de satisfação ainda se apresentam como importantes oportunidades de melhoria e seguem atraindo atenção especial da Administração.

2.1 Saúde e qualidade de vida

Na pesquisa de 2025, também foram contempladas questões com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores sobre sua saúde física, emocional e sobre aspectos que contribuem para a qualidade de vida.

Nesse contexto, foram obtidos os seguintes resultados:

QUESTÃO	DESCRIÇÃO QUESTÃO	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
Saúde Física 1	À qualidade de sua alimentação	76,23
Saúde Física 2	À qualidade do sono	71,28
Saúde Física 3	Às práticas de atividade física realizadas por você	65,84
Saúde Física 4	Ao seu peso corporal	69,41
	Média Saúde Física	70,69
Saúde Emocional 1	Ao seu entusiasmo e motivação	71,94
Saúde Emocional 2	à sua vitalidade e energia	70,71
Saúde Emocional 3	À sua paciência e tolerância	74,86
Saúde Emocional 4	À sua capacidade de concentração e atenção	75,56
	Média Saúde Emocional	73,27
Qualidade de Vida 1	Aos seus relacionamentos familiares	84,44
Qualidade de Vida 2	Às suas amizades	81,96
Qualidade de Vida 3	Aos seus momentos de lazer	73,50
Qualidade de Vida 4	À utilização de seu tempo livre	70,20
Qualidade de Vida 5	Às suas finanças pessoais	71,03
	Média Qualidade de Vida	76,23
	Média aspectos de Saúde e Qualidade de Vida	73,39

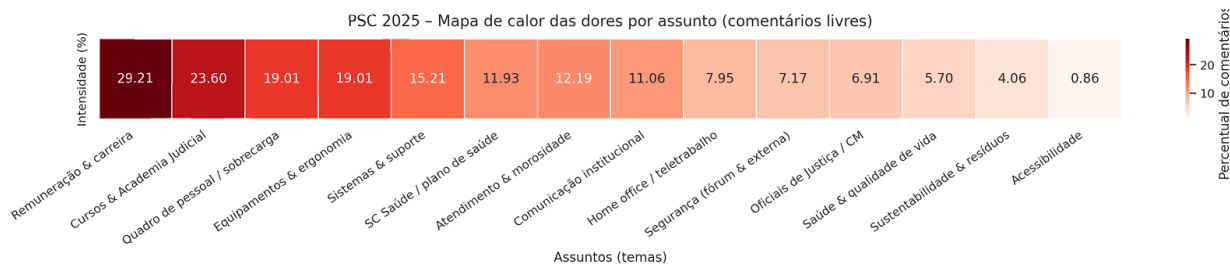


2.2 Resultados por questão

Para uma melhor visualização dos resultados alcançados, são apresentados a seguir gráficos comparativos, questão por questão, dos resultados da pesquisa entre os anos de 2015 e 2025, assim como a síntese dos dados qualitativos relatados nos campos de “Sugestões de Melhoria”, compostos por elogios, críticas e sugestões transcritas, com destaque com textos em *itálico*, ao longo do relatório.

Parte-se da premissa de que, independentemente do indicador, sempre há oportunidades de melhoria, razão pela qual este relatório destaca sugestões e críticas trazidas pelos colaboradores nos campos qualitativos da pesquisa.

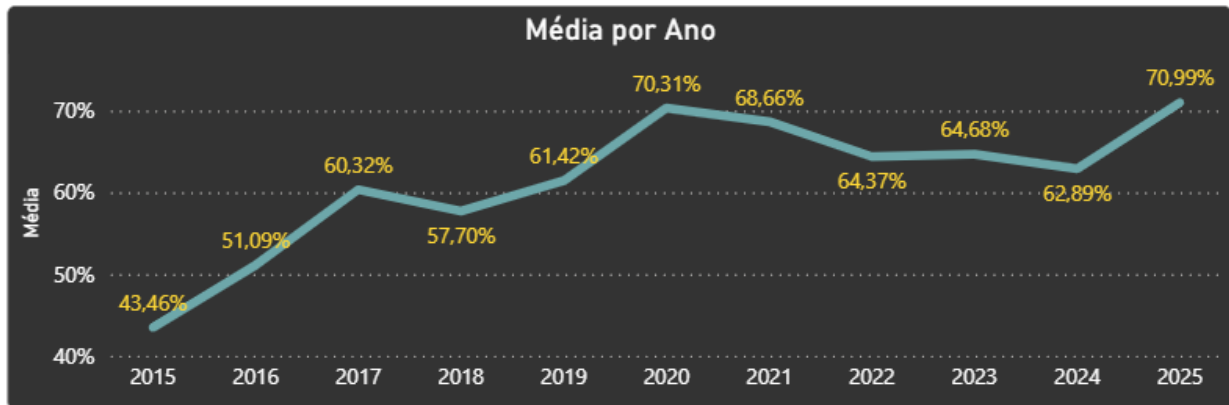
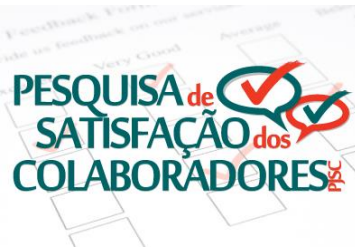
O mapa de calor a seguir identifica o percentual de comentários recebidos por cada questão, em relação ao total de 1.157 comentários da pesquisa.



2.2.1 Disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho

O resultado obtido está relacionado à educação continuada alinhada às estratégias da instituição como condição fundamental para o desenvolvimento de seus recursos humanos. Cursos e treinamentos relacionados às funções exercidas pelos colaboradores contribuem para a realização das atividades de maneira mais eficiente e satisfatória.

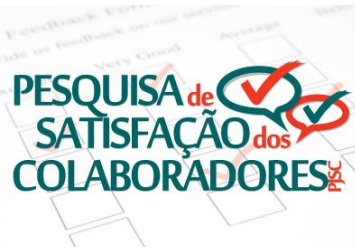
As ações relacionadas ao treinamento e desenvolvimento são vinculadas à atuação da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.



Após diminuição da satisfação em 2018, este indicador retomou o crescimento. Em 2020 teve alta significativa que não se manteve nos anos seguintes. Em 2025, alcançou seu maior índice histórico: 70,99%.

Os dados qualitativos da pesquisa podem oferecer possibilidade de melhoria a partir na percepção dos respondentes. Segue transcrição de comentários destacados:

- *Gostaria que fossem oferecidos pela Academia Judicial mais cursos jurídicos, principalmente voltados para a confecção de acórdãos, como a mudança de entendimento de jurisprudências, a atualização das leis, temas importantes na atualidade, etc. Houve mudança no site da jurisprudência, mas ficou ruim.*
- *Faço home office há cinco anos e aqui reside minha maior (se não única) crítica ao TJSC: pouquíssimo incentivo para a modalidade, ausência de palestras a respeito, falta de preparo dos gestores para lidar com a modalidade.*
- *Minha sugestão é a realização de programas/cursos/atenção específicos voltados aos servidores que trabalham nos gabinetes dos magistrados de primeiro grau. Trata-se da atividade fim do PJSC, com grande demanda e nível de exigência, mas não temos políticas específicas para esse grupo de servidores.*
- *Uma situação preocupante que hoje em dia é muito comum no ambiente de trabalho é o autoritarismo por parte da chefia. Minha sugestão como servidora é a capacitação contínua dos juízes, a fim de orientá-los que o autoritarismo desarmoniza a equipe e traz reflexos negativos no contexto profissional.*



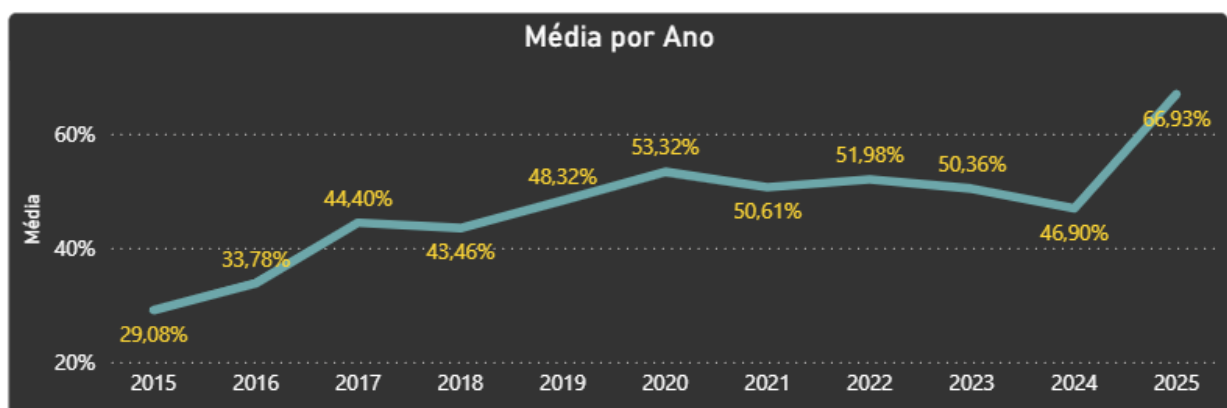
- *Penso que processos de reciclagem, formação humana e social podem contribuir bastante com o cuidado e o respeito que os profissionais do judiciário podem e devem ter com as pessoas que o procuram. Para além disso, creio que a ampliação de cursos e uma formação constante também podem ser muito úteis.*
- *Valorização por parte da gestão do TJ de servidores que tenham doutorado, ocupando cargos de liderança no TJ. Ainda, aproveitando o potencial desses servidores para serem instrutores de formações na AJ. Que a definição do quadro de formadores da AJ deixe de ser por indicação e ocorra por títulos.*

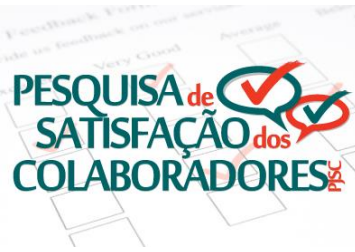
Os itens acima apontados podem ser interpretados como oportunidades de reflexão e melhoria. A comunicação de eventuais ações relacionadas já em curso também pode contribuir para a melhoria da percepção dos colaboradores.

2.2.2 Oportunidades de promoção em seu cargo efetivo

A progressão na carreira deve ocorrer como consequência do bom desempenho profissional, da dedicação e do aperfeiçoamento técnico e comportamental dos colaboradores. O resultado obtido acompanha o entendimento de que as promoções são o caminho para a progressão na carreira dos cargos efetivos.

Neste critério, as ações relacionadas à carreira estão ligadas à atuação da Diretoria de Gestão de Pessoas e às políticas institucionais de Gestão de Pessoas.





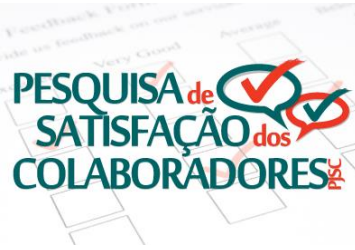
Historicamente, esta questão representa o **pior indicador da pesquisa**.

No entanto, buscando alterar este cenário, em 22 de dezembro de 2023, foi publicada a Lei Complementar n. 847/2023 que alterou os critérios da progressão funcional dos servidores, tornando os requisitos mais isonômicos entre os cargos de nível médio e superior e valorizando todas a capacitação oferecida ou fomentada pelo PJSC. Ainda, em 4 de junho de 2025, foi publicada a Lei Complementar n. 874/2025 que novamente alterou a Lei Complementar n. 90/1993, ampliando a carreira dos servidores de 30 para 50 níveis, com novos patamares salariais para os novos 20 níveis. Isso possibilitou a cerca de 1900 servidores, que já estavam no final da carreira, voltarem a progredir.

Com estes significativos avanços, este indicador teve o **maior salto observado em toda a história da pesquisa: 20,03% em um só ano**. Isso reflete que parte significativa dos anseios dos servidores foi atendida com as recentes mudanças.

Apesar da grande evolução deste quesito, ainda é necessário ficar atento aos comentários destacados:

- *Fazer mais cursos com possibilidade de promoção que sejam voltados à área cível (atualizações de lei e prática forense), bem como ao sistema eproc que possui milhares de ferramentas que podem ser muito bem utilizadas, mas que no dia a dia não temos tempo para ler cada atualização que aparece.*
- *TJ precisa respeitar os servidores com ações e não apenas palavras bonitas e letra da lei que não executa. Temos AQ esperando, GANS esperando, diferença de VPNI esperando, promoções esperando. Abrimos chamado na DGP e nos tratam de forma rude e seca.*
- *A concessão de apenas 3 referências para a conclusão de um Mestrado mostra-se claramente desproporcional. No meu caso, por exemplo, cursos de 120 horas correspondem a uma referência (ANM). Cumprir 360 horas de curso é incomparavelmente mais simples do que o esforço exigido para finalizar o mestrado.*
- *Que o assejud também tenha alguma forma de gratificação no seu salário com a promoção de entrância do respectivo chefe, afinal, os desafios são outros. Também se sugere uma progressão*



melhor da carreira, haja vista a imensa disparidade com a dos analistas, por ex., que desempenham a mesma função.

- *Valorização, inclusive com melhoria do salário, e alguma espécie de plano de carreira para comissionados, para que o cargo possa ser de fato desempenhado como um projeto de vida.*
- *Há necessidade de implementação do adicional de qualificação já definido por lei, para o estímulo àqueles que buscaram uma melhor qualificação.*

Cabe destacar que parte da insatisfação manifestada está relacionada à necessidade de regulamentação do Adicional de Qualificação (AQ). Também temos comentários sobre a importância da valorização dos Técnicos Judiciários Auxiliares que desempenham atividades semelhantes às de nível superior, demanda que possui relação direta com o AQ.

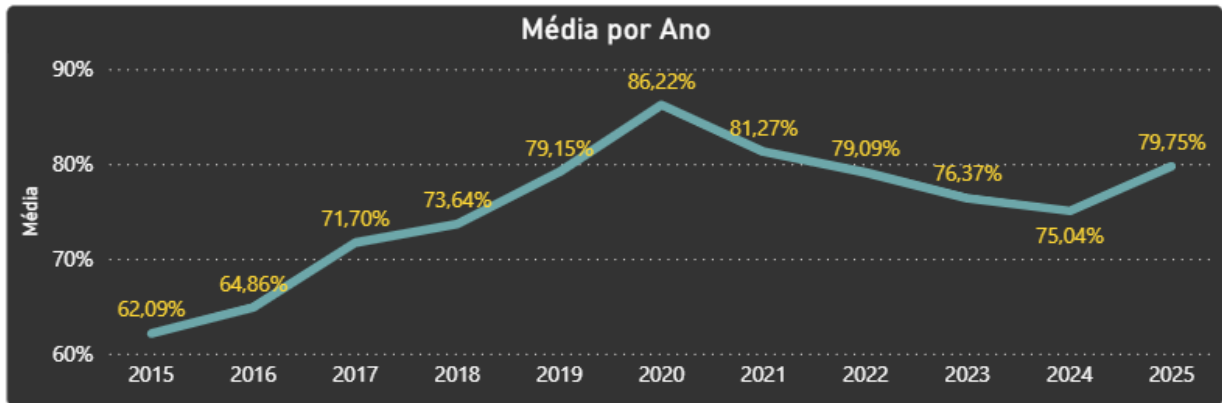
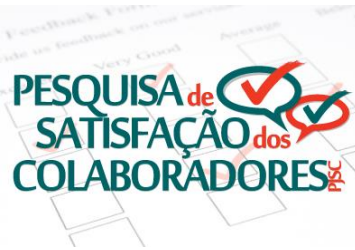
Entende-se que estes temas podem ser atendidos com a regulamentação do Adicional de Qualificação, visto que sua criação em lei gerou expectativa de sua rápida regulamentação e implantação.

Ainda, buscando-se a atualização de procedimentos, estão sendo implantadas funcionalidades no ERP que permitirão maior celeridade na análise e na efetivação do direito às promoções.

2.2.3 Compreensão da missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC)

Esta questão está relacionada à compreensão da missão, como razão de ser da Instituição, e da visão, como orientadora de sua trajetória. Referidas declarações são definidas pela instituição e norteiam formulações para seu [Planejamento Estratégico](#).

As ações voltadas para esse quesito possuem relação com a atuação da Assessoria de Planejamento e a comunicação institucional que compartilha o conhecimento sobre a missão e visão do PJSC.



Podemos observar no gráfico acima que, até 2020, este indicador manteve uma série contínua de melhoria com início em 2016. Nos anos que coincidiram com o planejamento estratégico do sexênio 2021-2026, teve significativa queda de 9,85. No entanto, **em 2025, teve boa recuperação de 4,71%.**

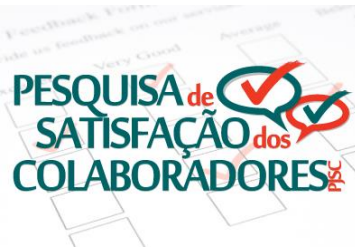
No campo sugestões de melhoria, os colaboradores apresentaram, dentre outros, os seguintes comentários:

- *Não concordo com a submissão do Tribunal de Justiça, pura e simples, a algumas políticas implementadas por Órgãos superiores, sem levar em consideração a realidade estadual, local e pessoal de magistrados e servidores, impondo cada vez mais, sem questionamento, por exemplo, regras inadequadas*
- *Que ao buscar premiações junto ao CNJ, o TJSC dê as condições mínimas para que o primeiro grau cumpra com as metas exigidas.*

Embora estes comentários não estejam relacionados diretamente à compreensão dos valores presentes no planejamento estratégico da instituição (objetivo da questão), cabe especial atenção para que a estratégia seja utilizada como um orientador da gestão, sempre com foco no alcance dos objetivos estratégicos.

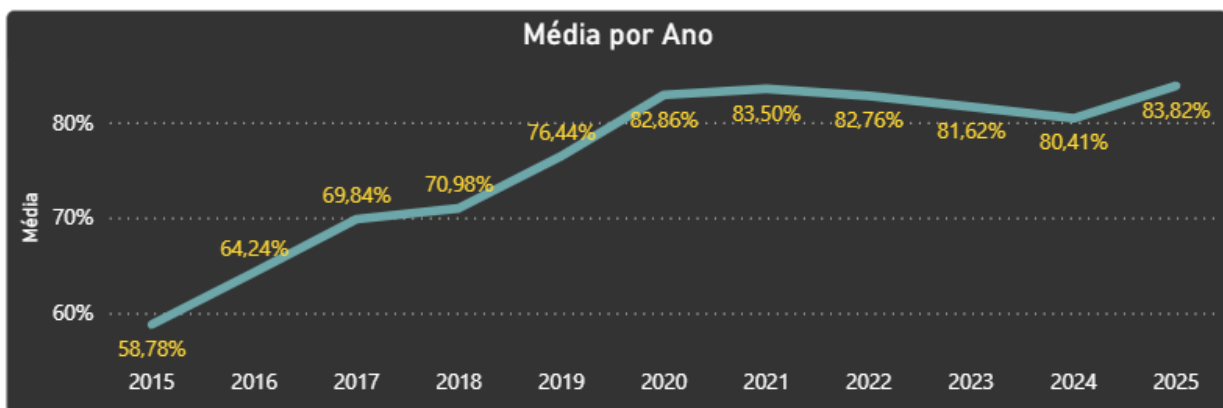
2.2.4 Atendimento que recebe de outras áreas do PJSC

Componente relacionado à satisfação com a forma que os colaboradores são atendidos na Instituição, independentemente do meio de comunicação.



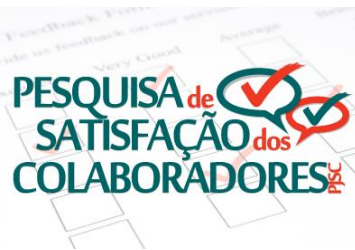
Ações de melhoria devem ser voltadas à qualidade de atendimento, com a atuação de todas as unidades administrativas e judiciais do PJSC. Para fomentar essas ações conta-se com a atuação da Assessoria de Planejamento, Academia Judicial e Diretoria de Gestão de Pessoas.

O gráfico abaixo apresenta a série histórica e sua evolução positiva de resultados, dos quais é possível presumir que a qualidade do atendimento prestado aos colaboradores apresentou evolução e agora se encontra em um contexto de estabilidade na visão dos respondentes. No entanto, o **resultado de 2025** corresponde ao **maior da série histórica desta questão: 83,82%**.



A análise do campo qualitativo de respostas apresentou os seguintes comentários destacados:

- *TJ poderia centralizar o atendimento por telefone do estado em Fpolis, igual a Justiça Eleitoral, pois a maioria das dúvidas dos adv. é com relação ao Eproc ou solicitações de andamento em processos em que peticionam no mesmo dia, não respeitando a ordem cronológica. Isso gera um stress desnecessário*
- *Disponibilização de telefones celulares para atendimento via WhatsApp Business, visto que este equipamento é comprado com recursos próprios e é objeto de trabalho, cujos dados nele contidos podem ser perdidos. Não é viável trabalhar sem o uso desta ferramenta para comunicação célere com os usuários.*
- *Gostaria de mais apoio e informação quanto à utilização dos diversos sistemas necessários às atividades e que não são do uso diário (sistemas da DGP, SEI, ERP, Academia Judicial, etc.) São muitos e muito diversos de forma que a utilização periódica gera perda de tempo e incorreções.*



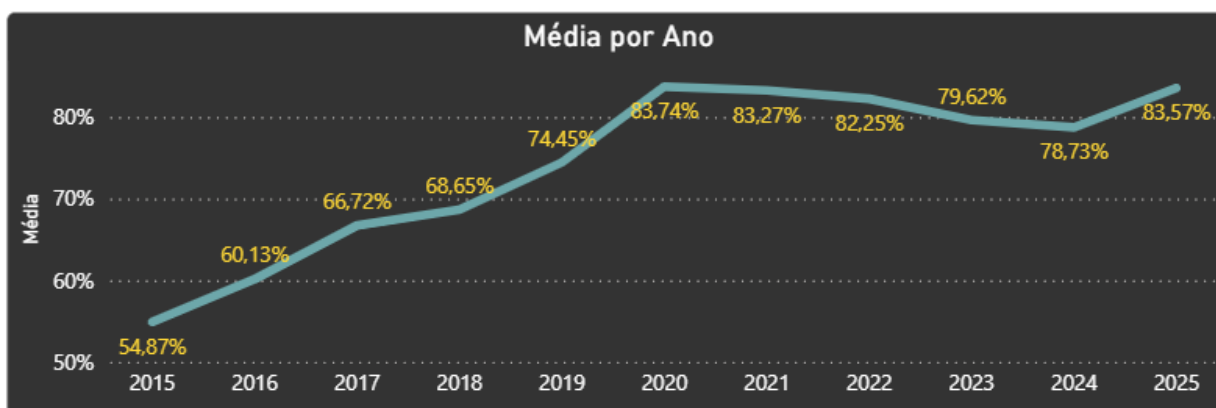
De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em canais diretos de atendimento, prazos claros e redução de respostas genéricas em chamados, ampliando a resolutividade.

2.2.5 Comunicação institucional no PJSC

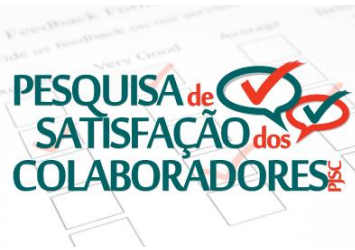
As ações de melhoria da comunicação institucional estão ligadas principalmente à atuação do Núcleo de Comunicação Institucional, da Assessoria de Planejamento, Academia Judicial, Ouvidoria e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Vincula-se o resultado à preocupação com a efetividade das ferramentas utilizadas para promover a comunicação institucional (*e-mail*, Teams, Portal do Servidor, Portal Institucional, Diário da Justiça Eletrônico, Ouvidoria, *lives*, informativos, entre outros).

Neste sentido, o PJSC tem demonstrado crescente preocupação a fim de melhorar a operacionalização das mesmas, a qual se reflete na série crescente de resultados da pesquisa, com o **alcance do índice de 83,57%**.



É possível afirmar que a comunicação institucional, com a utilização de novas ferramentas institucionais, em especial o Microsoft 365 e o Teams, passou a oferecer maiores recursos para pessoas e equipes.



Destaca-se também a evolução da acessibilidade na comunicação, que vem recebendo esforços da Secretaria de [Acessibilidade e Inclusão](#) com dedicação exclusiva a este importante tema.

De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Excesso de e-mails sem segmentação por público;
- Direcionamentos para uma comunicação eficiente e útil; e
- Uso estruturado de WhatsApp institucional.

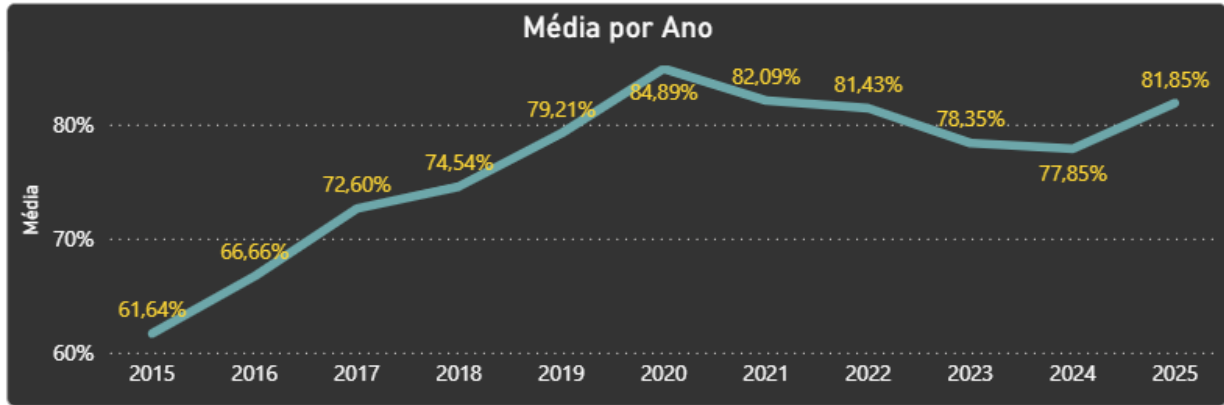
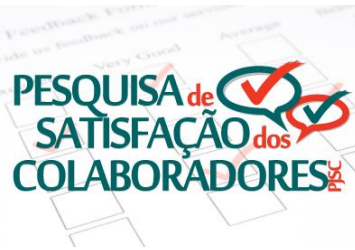
Apesar dos constantes avanços, a comunicação interna, ou endomarketing, ainda apresenta significativas oportunidades de melhoria que devem receber atenção das unidades responsáveis por ações correlacionadas, podendo, eventualmente, fazer uso de sugestões apresentadas pelos colaboradores.

2.2.6 Clareza dos seus direitos e obrigações

Os colaboradores têm direitos que podem ser usufruídos e obrigações a serem cumpridas. Normalmente, estão definidos em Leis ou Resoluções. O resultado desta questão está relacionado à divulgação de informações, por parte do PJSC, sobre direitos e obrigações dos colaboradores no exercício de suas funções, e quanto à facilidade de compreensão e acesso.

As ações necessárias partem de melhorias no planejamento e na comunicação, com atuação da Assessoria de Planejamento, Coordenadoria de Magistrados e Diretoria de Gestão de Pessoas.

O índice apurado em 2025 teve **crescimento significativo de 4,00%**.



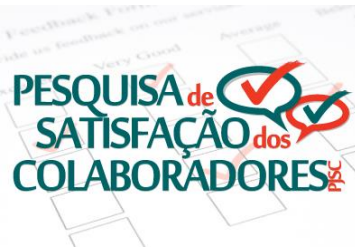
De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em assuntos relacionados à folha de pagamento, VPNI e benefícios. Traz também sugestão de centralização de informações e checklists de direitos.

Sobre estes aspectos, o [Portal do Servidor](#) permanece como a principal fonte de informações e informes, sempre atualizada, para que os servidores tenham a possibilidade de compreender tudo o que o PJSC oferece.

Ainda, o [Programa DGP com Você](#) tem buscado aproximar a Diretoria de Gestão de Pessoas de magistrados, servidores e estagiários, levando informação qualificada sobre os assuntos de abrangência da Diretoria (direitos e deveres) e os programas de [Qualidade de Vida no PJSC](#), com enfoque na comunicação, de forma presencial nas comarcas do PJSC.

Neste sentido, o [Programa Novos Laços](#) (implantado em novembro de 2021) também traz contribuições, apresentando aos novos servidores, dentre outros temas, seus direitos, deveres e benefícios. Entende-se que este programa contribui com a evolução da cultura organizacional, para que as pessoas saibam, cada vez mais, como obter acesso às informações sobre estes assuntos.

Desta forma, espera-se que, com os diversos esforços empreendidos nos últimos anos, este indicador siga evoluindo.

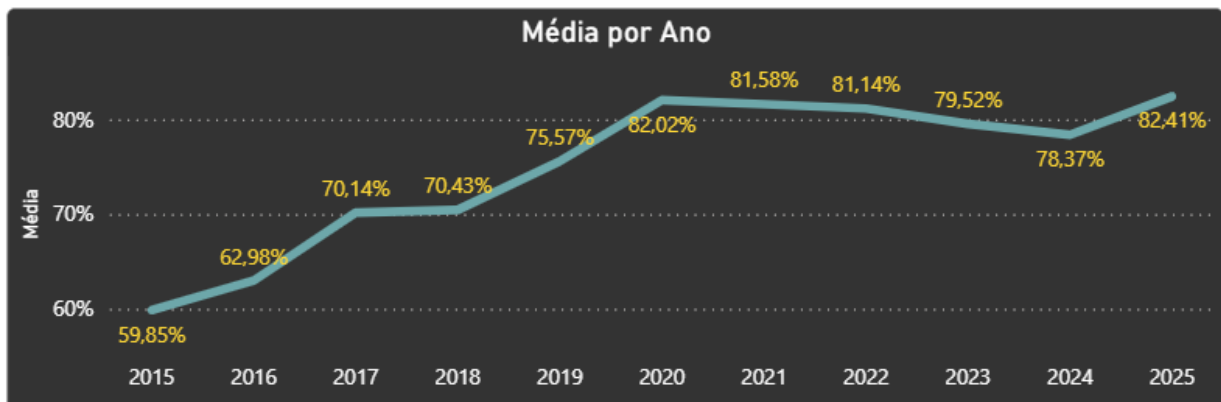


2.2.7 Adoção, em seu ambiente de trabalho, das medidas de sustentabilidade disponibilizadas ou fomentadas pelo PJSC

O resultado está relacionado aos hábitos presentes no ambiente de trabalho relacionados à sustentabilidade, como consequência de ações e da divulgação de [políticas de gestão ambiental](#) que proporcionam medidas possíveis de serem adotadas por todos os colaboradores. Para isso, consideram-se ações de sustentabilidade: a redução de consumo de papel, energia e água, o reaproveitamento de materiais, a reciclagem, a destinação correta de resíduos, entre outras.

A atuação da Secretaria de Gestão Ambiental e da Diretoria de Infraestrutura tem relação com a melhoria deste indicador.

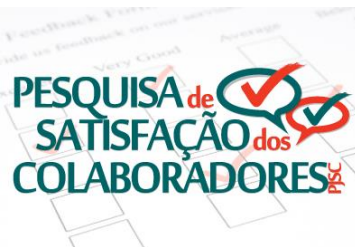
Após uma série crescente entre 2016 e 2020, o indicador atingiu estabilidade em um patamar próximo ao índice geral da pesquisa, tendo **boa elevação em 2025: 4,04%**.



De forma geral, os comentários desta questão indicam percepções variadas, com poucas recorrências claras.

Dentre as insatisfações, é possível verificar que parte está relacionada à falta de conscientização dos próprios colaboradores, à separação do lixo, ao consumo de papel e às diferentes formas que o assunto é tratado em unidades ou ambientes distintos.

Estes pontos podem ser analisados como oportunidades de melhoria pelas unidades responsáveis.

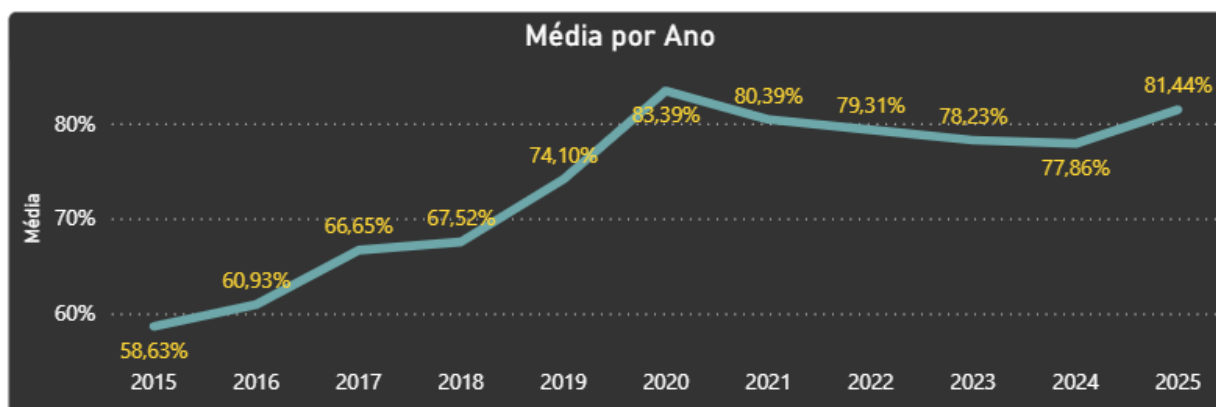


2.2.8 Qualidade do serviço prestado pelo PJSC à sociedade

Este componente pesquisado está relacionado ao atendimento das expectativas do usuário em termos de prazo, cordialidade e eficiência. Reflete a percepção do colaborador quanto à qualidade do serviço prestado à sociedade pelo PJSC.

A atuação está vinculada a ações da Assessoria de Planejamento da Presidência, da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

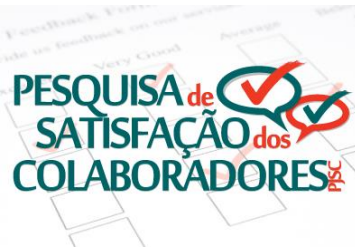
O indicador apresentou crescimento significativo até o ano de 2020. Nos quatro anos seguintes acumulou queda e **se recuperou significativamente em 2025**, com **alta de 3,58%**.



De forma geral, os comentários desta questão indicaram concentração de oportunidades na padronização de fluxos de trabalho e no melhor diálogo entre cartórios e gabinetes. Aspectos sobre a morosidade foram associados à falta de servidores.

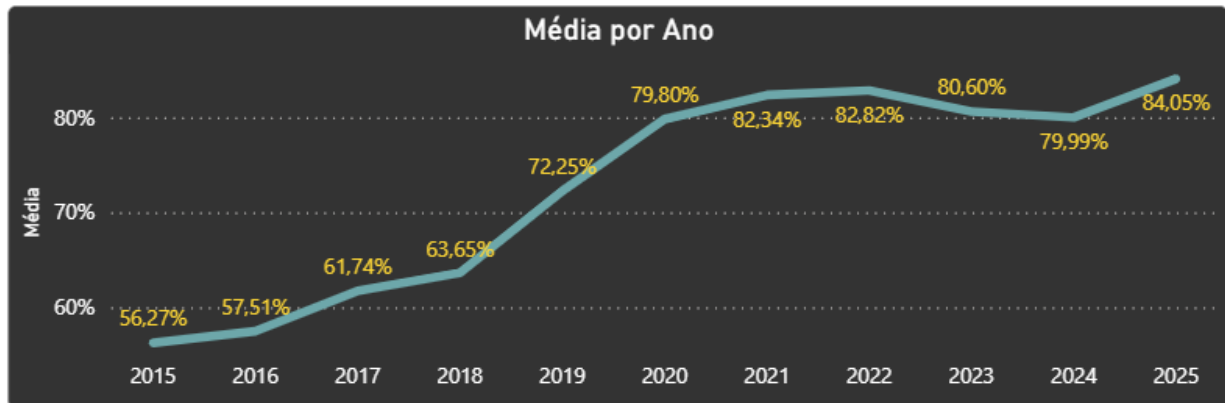
2.2.9 Condições de segurança oferecidas no ambiente de trabalho

O resultado desta questão diz respeito à segurança proporcionada pela Instituição no ambiente de trabalho como condição necessária para o bom desenvolvimento do trabalho dos colaboradores.



Atuação vinculada ao Núcleo de Inteligência e Segurança Institucional, à Diretoria de Engenharia e Arquitetura e à Diretoria de Infraestrutura.

O resultado obtido em 2025 retomou o **crescimento do indicador em 4,06%**.



De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

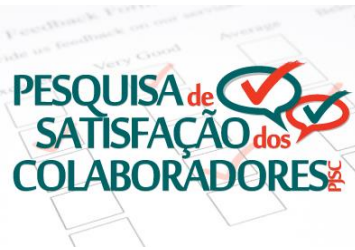
- Necessidade de equipamentos de proteção individual (EPI) para algumas funções; e
- Apoio policial para Oficiais de Justiça.

Isso aponta para oportunidades de melhoria em situações pontuais.

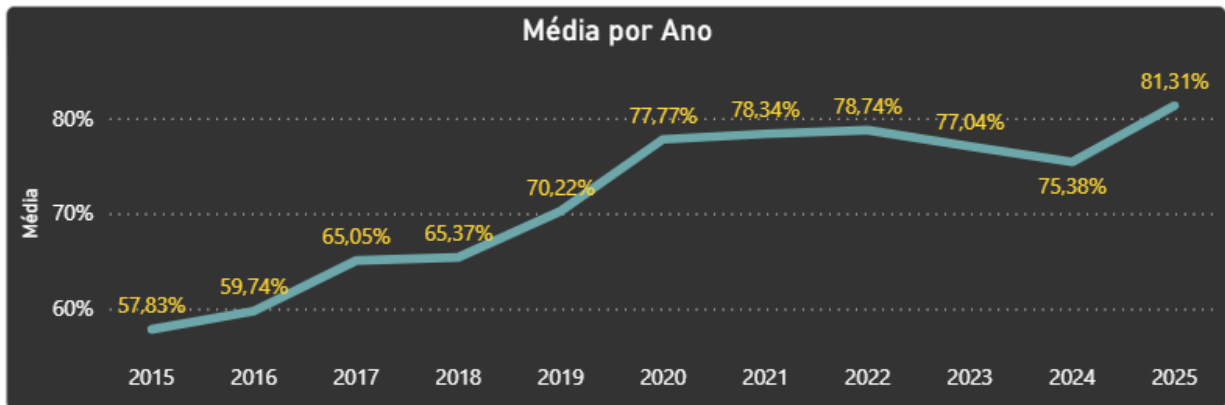
2.2.10 Condições físicas de trabalho oferecidas

Item relacionado às condições físicas do ambiente de trabalho que possibilitam a realização das atividades de modo mais eficiente e ajudam a prevenir riscos à saúde dos colaboradores. Consideram-se condições físicas as relacionadas à estrutura e à ergonomia do ambiente de trabalho, ou seja, à iluminação, à higiene, à temperatura, ao mobiliário, aos ruídos, entre outras.

Questão relacionada à atuação direta das Diretorias de Engenharia e Arquitetura, Infraestrutura e Saúde.



Com crescimento até 2022, este indicador teve queda em 2024 e **significativo crescimento em 2025: 5,93%**.



De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades na possibilidade de trocas de cadeiras e de itens de ergonomia.

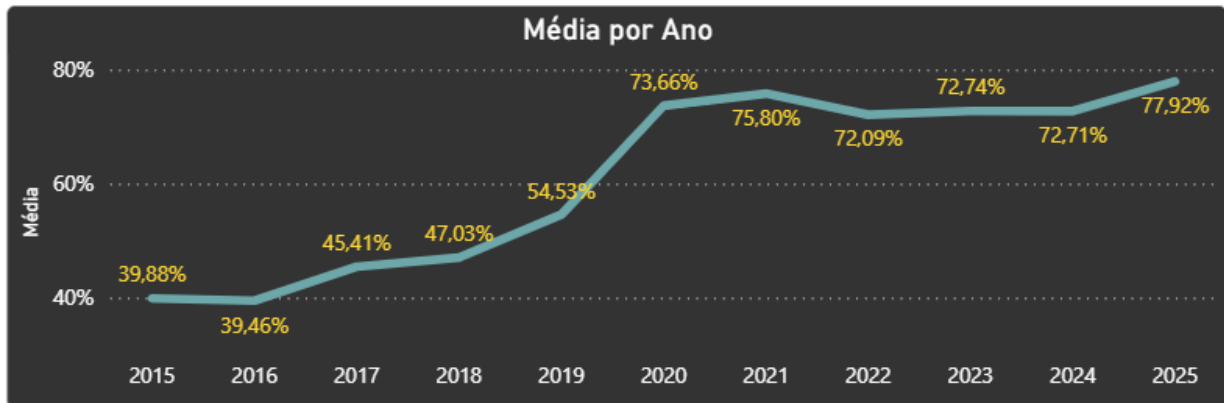
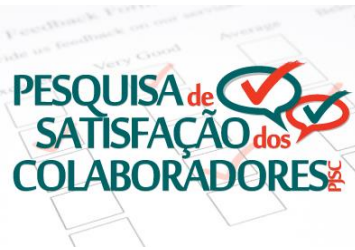
Também houve o reconhecimento de ações realizadas como reformas e trocas de equipamentos.

2.2.11 Ações preventivas de saúde oferecidas

O resultado aborda as ações preventivas de saúde com a finalidade de prevenir doenças decorrentes da atividade laboral, doenças sazonais passíveis de serem controladas e acidentes no ambiente de trabalho. A atuação da Diretoria de Saúde está diretamente relacionada a este indicador.

O resultado em 2020, atribuído à atuação institucional no contexto da pandemia, apresentou o maior crescimento naquele ano (19,13%) e tirou este indicador do rol dos seis piores da pesquisa, no qual constava desde o ano de 2015. Nos anos seguintes, manteve-se em um patamar e em 2025 teve novo **crescimento significativo: 5,21%**.

Os resultados denotam que esforços devem continuar sendo imprimidos ao tema.



De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades na:

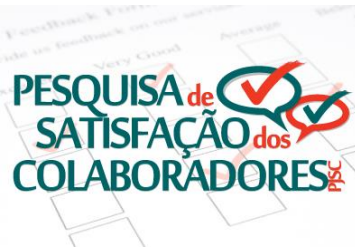
- Necessidade de apoio psicológico;
- Entrega de itens ergonômicos; e
- Vacinação in loco em todas as comarcas.

Pode-se afirmar que os comentários indicam a necessidade de ampliação das ações existentes, com foco na prevenção e nos cuidados com a saúde física e mental, assim como da ampliação do acesso aos serviços já disponibilizados.

2.2.12 Sistemas informatizados disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho

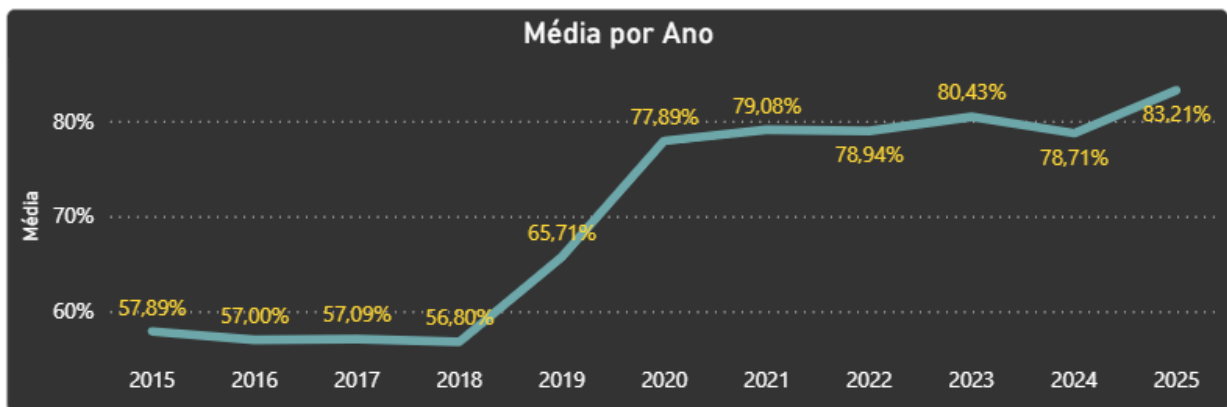
A questão aborda resultado relacionado à disponibilização e orientação para a utilização de sistemas informatizados que possibilitam maior eficiência no desenvolvimento de cada função. São os *softwares* disponibilizados para a realização do trabalho. A atuação da Diretoria de Tecnologia da Informação tem relação direta com os resultados deste indicador, destacando-se que as áreas demandantes também contribuem para o desenvolvimento e a implantação de novos sistemas.

Na análise histórica, até 2018, verifica-se que os resultados se mantiveram praticamente estáveis e muito baixos desde o ano em que o quesito foi inserido na pesquisa (2015). Porém, no ano de 2019 este indicador apresentou o maior



crescimento (8,91%) e no ano de 2020 o segundo maior crescimento com significativa alta de 12,18%.

Com o **aumento de 4,50%** em 2025, apurou-se o maior valor da série: 83,21% de satisfação neste indicador.



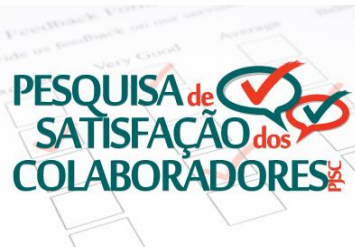
De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Usabilidade do módulo de diárias do ERP; e
- Suporte técnico mais próximo e personalizado.

Houve o reconhecimento do Eproc, frequentemente elogiado.

Diante do índice apresentado, é possível concluir que as iniciativas da Administração nos últimos anos contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores.

Porém, com base nos comentários, ainda é um fator que apresenta oportunidades de melhoria.

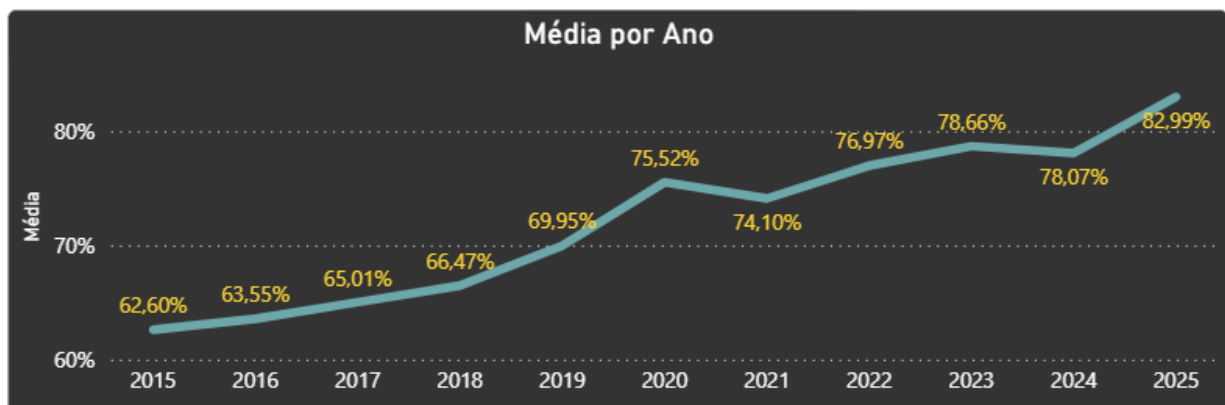


2.2.13 Equipamentos e materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho.

Este item leva em consideração a disponibilização de equipamentos e ferramentas de trabalho para a realização das atividades, que contribuam para a eficiência no desenvolvimento dos trabalhos. Neste sentido, os seguintes equipamentos e materiais são considerados: computadores, impressoras, materiais de uso diário (canetas, grampeadores, furadores...), telefones, máquinas, entre outros.

Este quesito está relacionado à atuação das Diretorias de Infraestrutura e de Tecnologia da Informação.

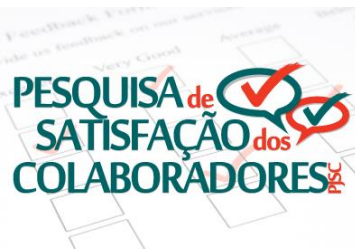
O resultado apurado em 2022 retomou o **crescimento** do indicador, que em 2025 **foi de 4,72%**, conforme números do gráfico abaixo.



De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Renovação de computadores e monitores;
- Necessidade de trocas de impressoras; e
- Possibilidade de disponibilização de celular institucional para o uso de WhatsApp Business.

Em suma, as críticas estão relacionadas à falta, à manutenção e à obsolescência dos equipamentos de informática, e à qualidade de alguns materiais disponibilizados.



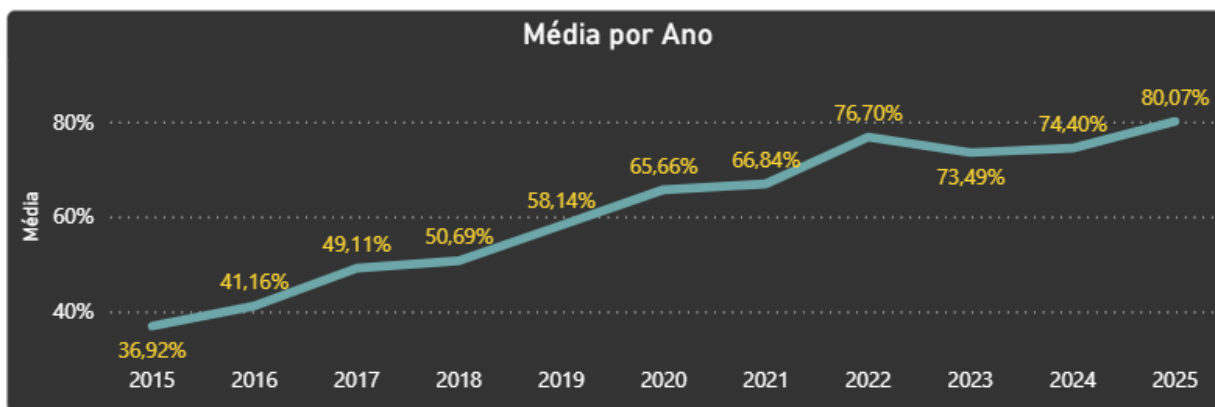
Observa-se, ainda, a preocupação com a estrutura ou recursos oferecidos para o desempenho das atividades.

2.2.14 Política de benefícios do PJSC

Esta questão avalia os benefícios oferecidos pela instituição que resultam em ganhos ou proveitos para os colaboradores e não fazem parte da remuneração do cargo ou função. Exemplos: auxílio-alimentação, auxílio-creche, auxílio-saúde, vale transporte, bolsas de estudo, licença-prêmio, auxílios diversos, entre outros.

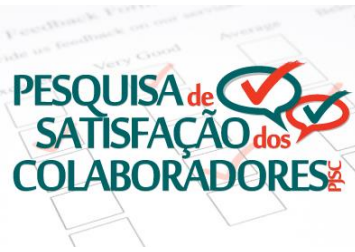
A atuação da Assessoria de Planejamento, como órgão consultivo e propositivo da Presidência, e da Diretoria de Gestão de Pessoas podem contribuir para a melhoria deste indicador.

De 2015 a 2022, este indicador apresentou crescimento constante que reflete a preocupação e os investimentos da Administração na melhoria dos benefícios. Após queda em 2023, retomou o crescimento em 2024 e destacou-se com **alta de 5,67% em 2025**.



Destaca-se alguns comentários:

- *Por utilizar o plano Celos, custeado pela Celesc, não tenho direito ao Auxílio Saúde Base, o que também me impede de acessar o auxílio saúde faixa adicional. Considero essa vinculação inadequada, pois faço uso de medicamentos contínuos e não posso solicitar reembolso destes e da vacina contra gripe.*
- *A sugestão que fica é a maior e crescente valorização do servidor mediante o aumento da remuneração, seja quanto aos vencimentos ou quanto aos auxílios. Programas de incentivo e de*



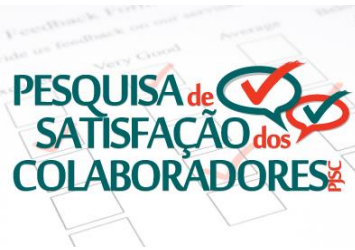
aperfeiçoamento são ótimos, porém, o que faz a real diferença em todos os aspectos é uma boa remuneração pelos serviços.

- *Maior abrangência do aux. saúde(sem aumento do valor, mas aceitando academia). Ouvida dos colaboradores de forma mais empática. Ex Fiz um pedido de remoção por motivo de saúde, onde TODOS concordaram, junta médica, assistente social, juízes, mas foi negado por "falta de oportunidade e conveniência".*
- *A Inteligência Artificial e a informatização tem aumentado muito a produtividade. Se há alguns anos a meta era fazer 10 processos, hoje a meta são 200 processos. Por isso é preciso acabar com o pensamento de demissões e sim adotar a escala 4x3. Esse debate precisa evoluir, com ganhos à saúde geral.*
- *Gostaria de destacar a necessidade de maior atenção ao Plano SC Saúde. Ao longo dos anos, os médicos vem se descredenciando, especialmente na região próxima à minha residência. Atualmente, está cada vez mais difícil encontrar profissionais conveniados, o que compromete o acesso aos serviços de saúde*
- *Alguns pontos que considero importantes e justo para serem analisados pelo TJSC: 1) redução da carga horária para 06 horas por dia em prol da saúde e da valorização do servidor; 2) nível superior para TJAs que geralmente fazem o mesmo trabalho dos analistas que exige leitura e análise de processos.*
- *Repito: o SC Saúde deveria ser Nacionalizado, tendo médicos, clínicas e hospitais cadastrados em todo o Brasil (tendo em vista vários servidores atuarem em home-office/teletrabalho). E, principalmente, deveria ter auxílio educação para os filhos, até os 18 anos. O gasto com escola particular pesa.*

De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Atualização de teto da faixa adicional do auxílio-saúde;
- Melhoria do plano SC Saúde; e
- Possibilidade de revisão da carga horária ou da escala de trabalho semanal.

Muitos comentários não se referem aos benefícios, mas à estrutura da carreira, abordada em outra questão da pesquisa.

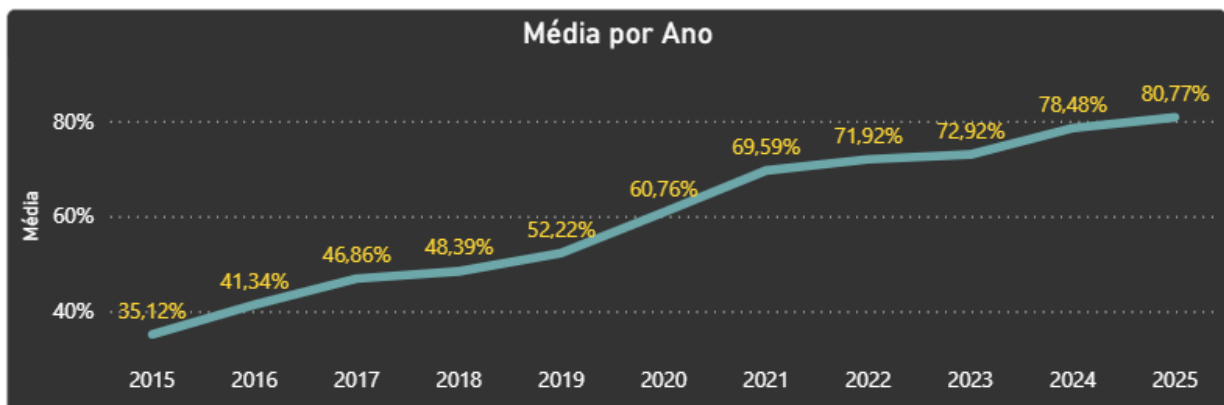


2.2.15 Plano de saúde disponibilizado pelo PJSC

Plano de saúde é um dos benefícios oferecidos pelas organizações. O resultado alcançado diz respeito à satisfação com o plano disponibilizado pelo PJSC: SC Saúde, o qual é gerido pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

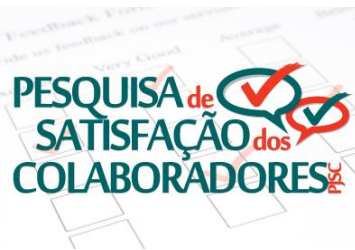
Ações da Presidência, por meio de sua Assessoria de Planejamento, e da Diretoria de Gestão de Pessoas, podem facilitar o compartilhamento de eventuais insatisfações, contribuindo para que a unidade gestora deste plano de saúde possa atuar em possíveis melhorias.

Em 2025, com o índice de 80,77%, foi mantida a tendência de crescimento representada pelo maior indicador da série história.



Seguem alguns comentários sobre o tema:

- *Gostaria de destacar a necessidade de maior atenção ao Plano SC Saúde. Ao longo dos anos, os médicos vem se descredenciando, especialmente na região próxima à minha residência. Atualmente, está cada vez mais difícil encontrar profissionais conveniados, o que compromete o acesso aos serviços de saúde*
- *Repito: o SC Saúde deveria ser Nacionalizado, tendo médicos, clínicas e hospitais cadastrados em todo o Brasil (tendo em vista vários servidores atuarem em home-office/teletrabalho). E, principalmente, deveria ter auxílio educação para os filhos, até os 18 anos. O gasto com escola particular pesa.*
- *O plano de saúde SC Saúde poderia oferecer algumas melhorias. Exemplo: poderia estabelecer níveis de contratação. Ex. Possuir opção de contratação com internação em apartamento*



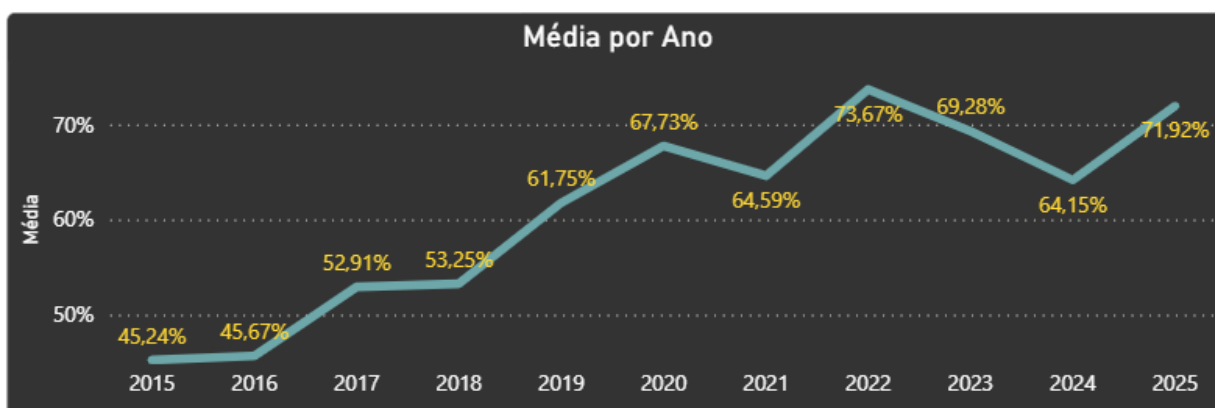
Desde 2020, a Diretoria de Gestão de Pessoas vem se reunindo com a equipe do plano da SC Saúde para compartilhar as principais queixas dos associados, identificadas nesta pesquisa. Os encontros abriram um canal transparente e objetivo para que seja possível construir novas ações de melhoria de forma colaborativa.

2.2.16 Proporcionalidade entre a remuneração recebida e o trabalho desempenhado por você

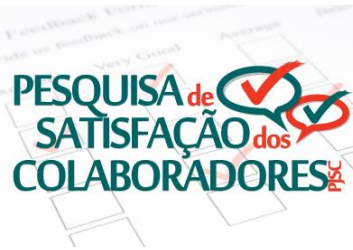
Resultado relacionado à satisfação com remuneração recebida e sua compatibilidade com a complexidade, a responsabilidade e a qualidade na execução das atribuições exercidas. Quanto maior a qualidade do trabalho, sua dificuldade de execução e a responsabilidade assumida, maior deve ser a remuneração correspondente.

Este quesito tem relação direta com as políticas de gestão de pessoas que incluem o plano de carreira e os avanços relacionados à gestão por competências alinhados à meritocracia. A evolução deste indicador pressupõe planejamento da Presidência, por meio da Assessoria de Planejamento e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Após dois anos de queda, este indicador apresentou **crescimento de 7,77% em 2025**.



Destacamos os seguintes comentários:



- *Não sei se esse questionário reflete totalmente o sentimento dos colaboradores, pois não vejo grandes mudanças ocorrerem ao longo dos anos. O PJSC fomenta vários programas para "inglês ver", mas quando se trata de benefícios e remuneração justa aos servidores comuns, como eu, o negócio fica no papel*
- *A sugestão que fica é a maior e crescente valorização do servidor mediante o aumento da remuneração, seja quanto aos vencimentos ou quanto aos auxílios. Programas de incentivo e de aperfeiçoamento são ótimos, porém, o que faz a real diferença em todos os aspectos é uma boa remuneração pelos serviços.*
- *Efetuar o pagamento do que é devido aos servidores, principalmente de gratificações por atuação em comissões e retroativos já reconhecidos e sobrestados quase indefinidamente mesmo havendo folga orçamentária. O RGF aponta que raramente passamos dos 5% de comprometimento, abaixo de 5,4% de alerta.*
- *PRIORIDADE: a melhora da remuneração dos Assessores Jurídicos (DASU-5), a fim de evitar a perda/evasão de muitos profissionais que atuam há anos no PJSC, que são muito qualificados e que são indispensáveis para a gestão do Gabinete junto aos Magistrados/Desembargadores. - Criar mais varas + servidores.*
- *Alguns pontos que considero importantes e justo para serem analisados pelo TJSC: 1) redução da carga horária para 06 horas por dia em prol da saúde e da valorização do servidor; 2) nível superior para TJAs que geralmente fazem o mesmo trabalho dos analistas que exige leitura e análise de processos.*

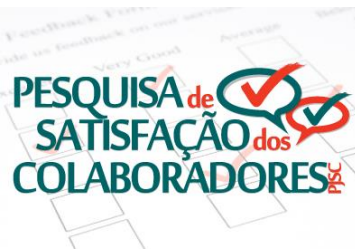
De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Valor do cargo comissionado de assessor jurídico percebido como baixo;
- e
- Equiparação entre funções com atividades semelhantes (TJA/Analista).

Também houve o reconhecimento da remuneração considerada como razoável por parte dos servidores.

2.2.17 Número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor

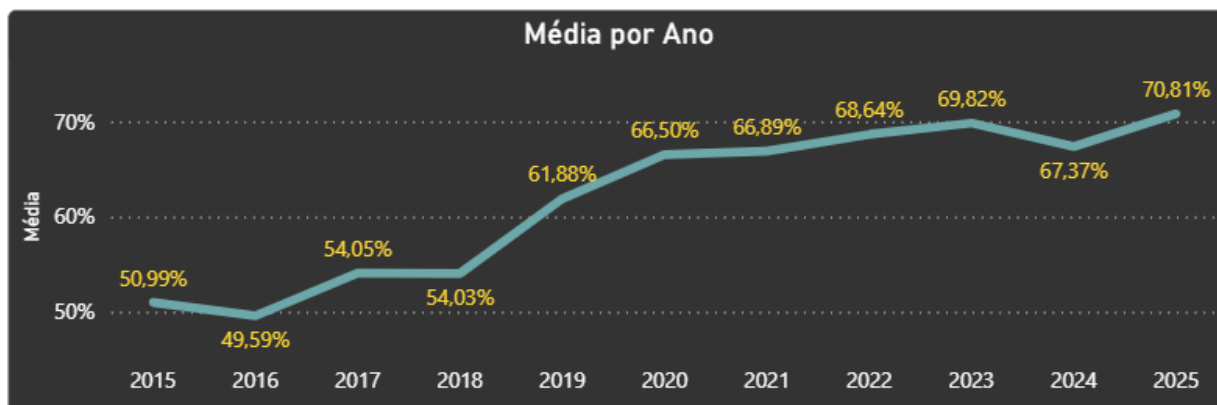
Resultado vinculado à capacidade das equipes de trabalho de cumprirem a demanda de trabalho apresentada. O comprometimento da equipe, o bom gerenciamento das rotinas de trabalho e o número de pessoas disponíveis para realizar as atividades devem ser adequados à demanda de trabalho.



Melhoria vinculada à atuação da Assessoria de Planejamento e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

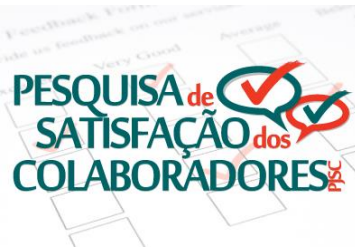
O resultado apurado (70,81%), com alta de 3,44%, é o maior da série histórica e reflete a política de provimento de cargos que resultou na nomeação de cerca de 600 novos servidores efetivos ao longo do ano de 2025.

No entanto, ainda figura como o segundo pior índice da pesquisa, o que demonstra a necessidade de manutenção do esforço que já vem sendo empreendido sobre o tema.



Destacamos os seguintes relatos:

- *Hoje a maior dificuldade enfrentada corresponde à quantidade de membros na equipe, visto cuidar-se de vara de execução regional com elevando acervo e demandas urgentes. Referida situação gera dificuldades no gozo de férias e licenças, pois sobrecarrega aqueles que estão ativos, fragilizando a saúde*
- *Sugestão: a ampliação do número de servidores qualificados nos gabinetes das unidades para auxiliarem na enorme demanda de trabalho existente, o que conseqüentemente implicará em uma melhoria no atendimento aos jurisdicionados. Com a atual estrutura existente, é impossível conseguir absorver tudo.*
- *É preciso rever o sistema do plantão com urgência. Sou tja assessor de gabinete de uma vara cível e, quando preciso fazer o plantão (porque sou obrigado!), é um desespero, porque não tenho os conhecimentos de quem trabalha em uma vara criminal. É muita demanda para quem fica com o telefone.*
- *Atualmente, enfrentamos um cenário de número insuficiente de servidores para atender à crescente demanda de trabalho. Apesar de compreendermos as dificuldades administrativas e orçamentárias, muitas vezes a resposta tem sido a transferência de novas atribuições aos mesmos servidores.*

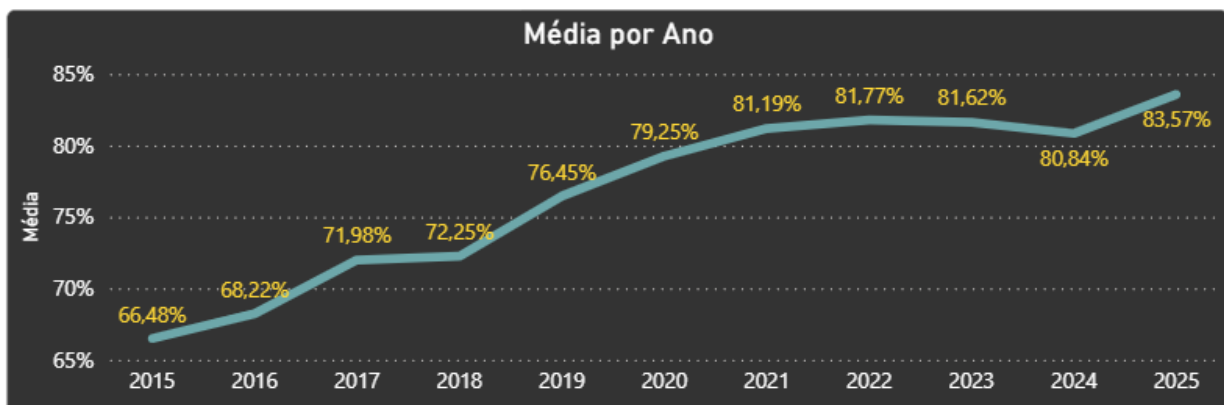


Nos comentários, seguimos identificando insatisfação em relação ao volume de trabalho e poucos servidores, sobretudo em cartórios judiciais.

2.2.18 Distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe

A distribuição de tarefas é responsabilidade do gestor de cada unidade e tem impacto direto nas relações interpessoais nas equipes de trabalho.

A melhoria pressupõe ações voltadas para o desenvolvimento gerencial que podem ser de iniciativa da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

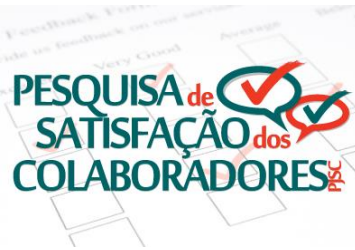


Os indicadores desta questão apresentam série histórica crescente e atualmente se mantém acima do índice geral da pesquisa. A satisfação de 83,57% (crescimento de 2,73%) é o maior patamar alcançado nesta questão. Pressupõe-se que as ações iniciadas e desenvolvidas nestes anos voltadas ao [desenvolvimento dos gestores](#) podem ter contribuído para a gestão nas equipes.

De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em:

- Organização de plantões e demandas extras; e
- Distribuição não equitativa e sobrecarga em algumas unidades.

Pressupõe-se que ações voltadas ao desenvolvimento dos gestores podem contribuir na a gestão e na distribuição equilibrada de atividades nas equipes.

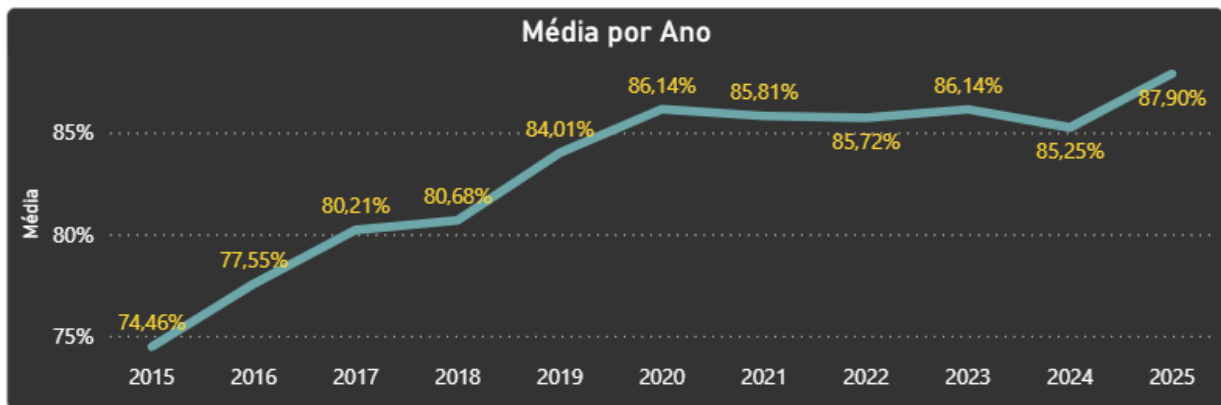


2.2.19 Cooperação entre os integrantes de sua equipe para a realização das atividades

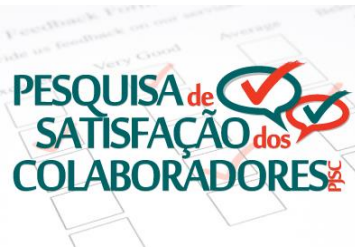
O resultado está relacionado à participação de todos na solução dos problemas apresentados e na execução das atividades das equipes de trabalho. Para a realização das atividades e o alcance de metas é necessário comprometimento e cooperação de seus integrantes.

A melhoria deste indicador pressupõe ações por parte de todos colaboradores e gestores, da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas (programas da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas).

O resultado desta questão (87,90%) é o maior da série histórica e pode ser considerado estável desde 2020, em um patamar considerado elevado. **O crescimento em 2025 foi de 2,65%.**



De forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades no que se refere à integração entre setores. Também recebeu elogios com menções a equipes colaborativas e “bem entrosadas”.

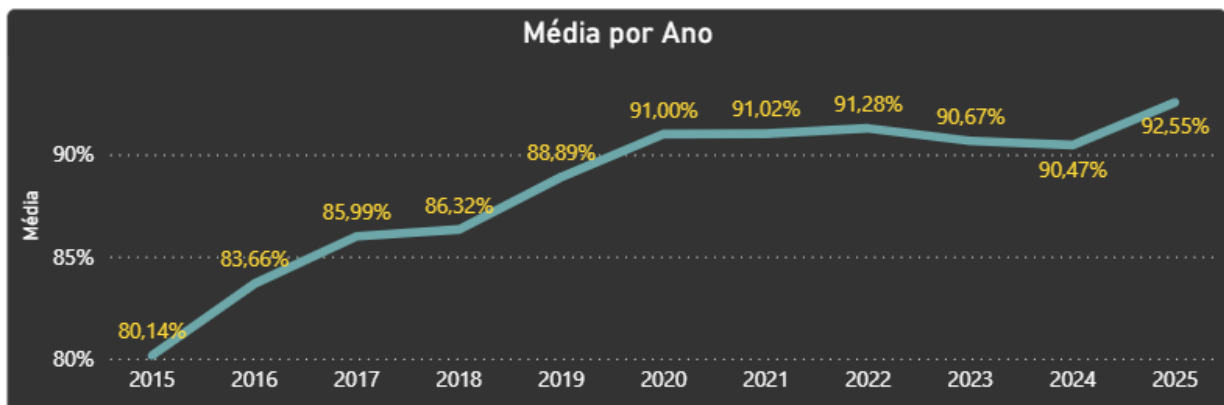


2.2.20 Tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho

O ambiente funcional exige tratamento com respeito e igualdade entre os colegas de trabalho.

A satisfação com este quesito pressupõe atitude de colaboradores e gestores, e ações de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas.

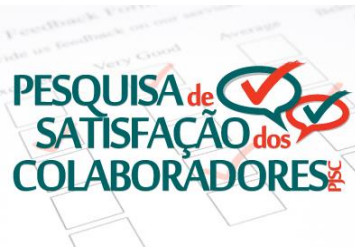
Este indicador (92,55%) mantém a estabilidade desde 2020 e alcança o maior índice da série com **aumento de 2,08%**. Se mantém entre os melhores, sendo o segundo melhor de 2025. Isto aponta para a existência, de modo geral, de bom relacionamento entre os colaboradores de uma mesma equipe.



Embora muitos dos comentários se voltem para elogios ao tratamento por parte de seus colegas e equipe de trabalho, de forma geral, os comentários desta questão indicam concentração de oportunidades em situações de desrespeito ou assédio.

Do ponto de vista positivo, houve o reconhecimento de ambientes respeitosos e de coleguismo.

Os relatos de dificuldades de relacionamento podem ser amenizados ou resolvidos através de [ações de desenvolvimento de pessoas](#), as quais prezam por um clima organizacional saudável e, conseqüentemente, favorecem a melhoria do desempenho profissional.



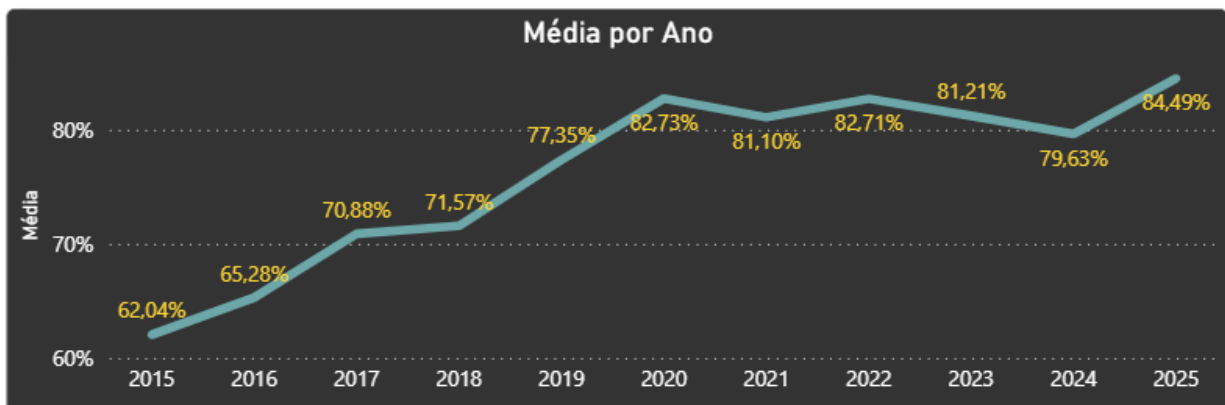
Sobre os relatos relacionados ao assédio, a página [PJSC sem assédio e discriminação](#), com diretrizes e ações para a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e a todas as formas de discriminação, oferece às pessoas do PJSC orientação e apoio necessários. (SEI n. 0040304-07.2020.8.24.0710).

Ainda, a Secretaria de Acessibilidade e Inclusão oferece ações sobre o tema e avanços com o [Programa PertenSER](#).

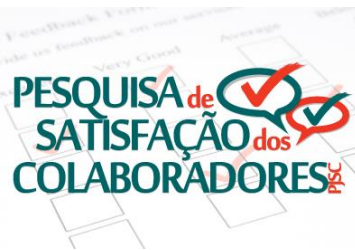
2.2.21 Sua realização profissional pelo trabalho desempenhado no PJSC

Resultado relacionado à satisfação com a atividade profissional, reconhecimento do trabalho, adequação do trabalho às suas competências, entre outros fatores. Embora esta satisfação se apresente de forma diferente em cada pessoa, em razão das necessidades individuais, ela contribui para a motivação e o engajamento no desempenho das atividades laborais.

Entende-se que ações da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas podem contribuir para a melhoria do indicador.



O excelente indicador, com **alta de 4,86%**, veio acompanhado de elogios e manifestações de satisfação. No entanto, embora o índice de satisfação (84,49%) tenha ficado acima da média da pesquisa, ainda encontramos comentários de insatisfação, em parte relacionados à falta de reconhecimento, sobrecarga, subaproveitamento de



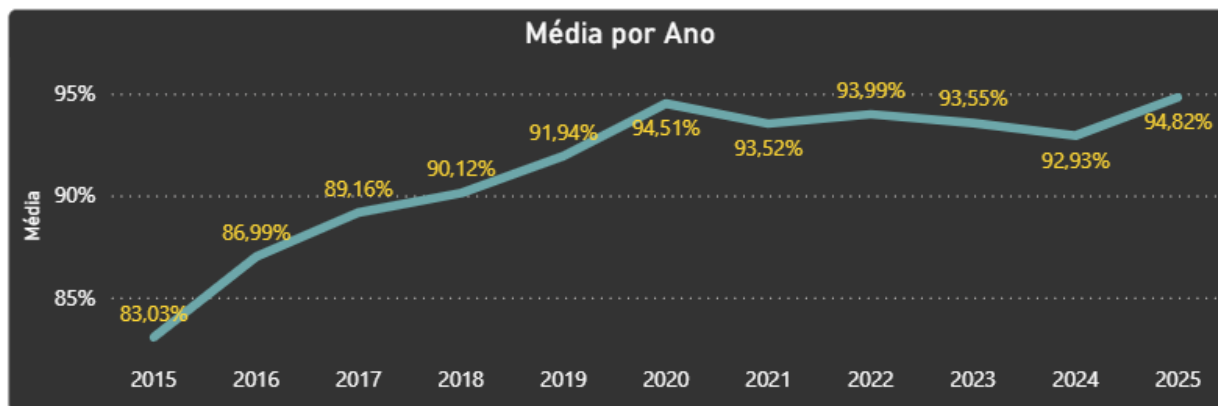
competências e natureza do trabalho. Também foi identificado número significativo de manifestações sobre orgulho e satisfação com o trabalho.

Apesar do bom nível de satisfação, os comentários dos colaboradores podem contribuir no desenvolvimento de ações que favoreçam a realização profissional, em especial no que se refere ao melhor aproveitamento de competências.

2.2.22 Seu comprometimento com o PJSC

O PJSC busca qualidade na prestação dos serviços jurisdicionais oferecidos à sociedade catarinense. Tal resultado está relacionado à percepção, por si mesmo, sobre o comprometimento e a dedicação no desempenho das tarefas, alinhados à qualidade na prestação do serviço.

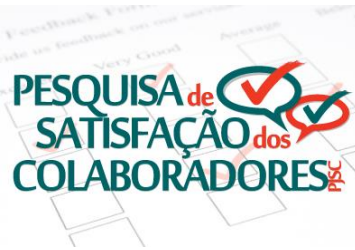
Este indicador está relacionado a ações da Assessoria de Planejamento, da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.



Com **alta de 3,89%**, esta questão representa novamente o maior indicador da pesquisa (94,82%).

Apesar de relevantes comentários sobre o comprometimento institucional visível, ainda há relatos de oportunidades:

- No equilíbrio entre qualidade do serviço e a saúde; e
- Em metas focadas apenas em números com pressão pelo alcance.



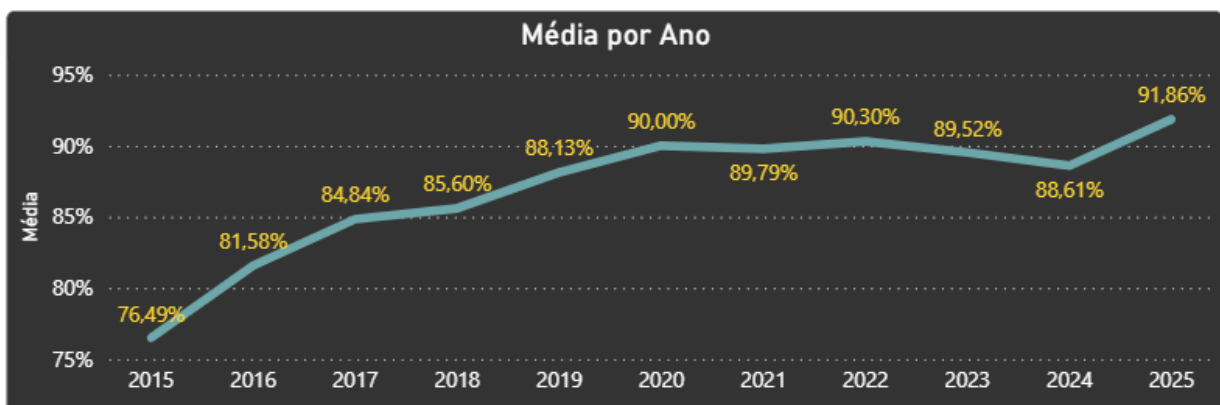
Extrai-se que as pessoas da instituição empreendem grandes esforços para entregar uma prestação jurisdicional efetiva, principal [missão da instituição](#). Porém, alguns relatos indicam que, pontualmente, a motivação pode diminuir por insatisfação em relação a diversos fatores, alguns deles apontados ao longo deste relatório.

2.2.23 Comunicação com seu superior hierárquico

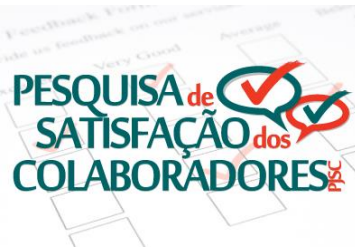
O resultado desta questão diz respeito à clareza na comunicação entre gestores e membros de uma equipe como fator importante para o bom desempenho desta. Ela deve ocorrer em duas vias, ou seja, o gestor deve se comunicar de forma clara e objetiva sem deixar de ouvir opiniões e sugestões. Comunicação ineficiente entre gestores e equipes pode resultar em conflitos e desempenhos inferiores aos esperados.

Ações para melhoria estão relacionadas à atuação da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

O índice de satisfação desta questão **cresceu em 2,25%, alcançando o maior da série histórica** e representando o terceiro maior indicador da pesquisa.



Alguns elogios estão presentes na pesquisa, relacionados a chefias acessíveis e humanas. No entanto, ainda foram apresentadas insatisfações sobre dificuldades de diálogo.



A [comunicação](#) é um grande desafio para todas as pessoas e um pilar de sustentação de qualquer organização. Indicadores positivos indicam que o alcance dos objetivos institucionais pode ser facilitado por este fator.

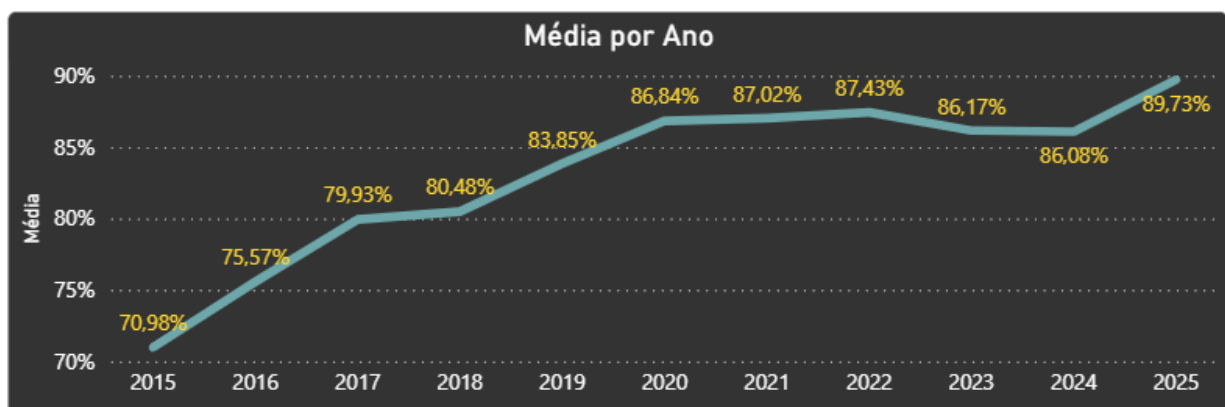
Neste sentido, a instituição está trabalhando constantemente na orientação para desenvolvimento de gestores a exemplo das [Dicas de Gestão](#), [Dicas de Avaliação](#) e das páginas de [desenvolvimento de competências gerenciais](#).

2.2.24 A orientação, por parte de seu superior hierárquico, quanto a aspectos que podem melhorar seu desempenho profissional

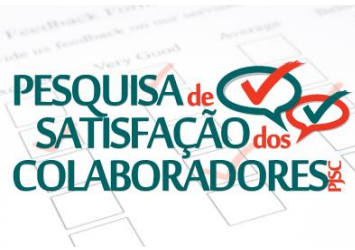
Resultado relacionado à qualidade do [feedback](#) realizado pelos gestores. O gestor deve [deixar claro o nível de desempenho esperado](#) de seus colaboradores, destacar virtudes, indicar oportunidades de melhoria e indicar a melhor maneira para alcançar os resultados esperados ([acordos de trabalho](#)).

Melhoria vinculada a ações da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Este indicador se mantém em um alto patamar (89,73%), com **aumento de 3,65%**.



Parte dos comentários indicou satisfação com a orientação recebida pelo superior hierárquico. Porém, alguns ainda apontam para a necessidade de melhoria do *feedback* e da atuação dos gestores.



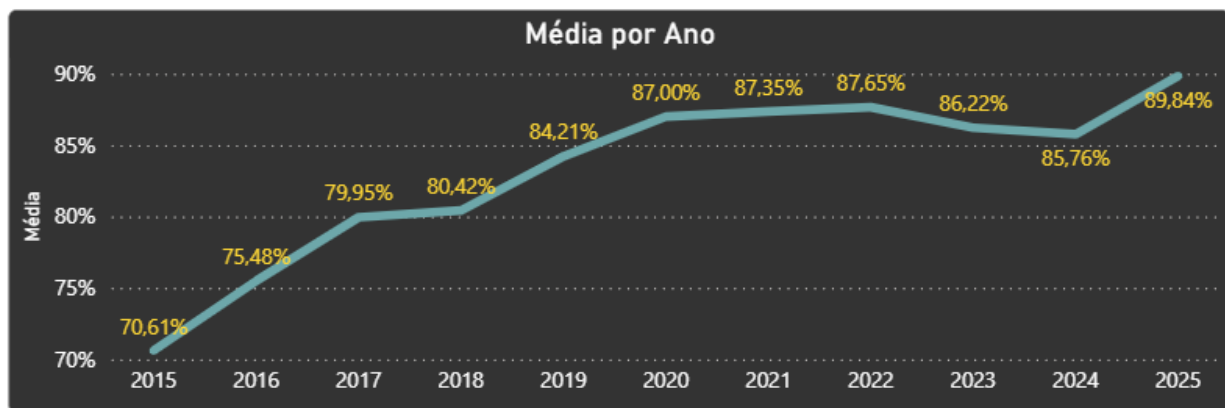
Ações de capacitação e [desenvolvimento gerencial](#) podem contribuir para a melhoria da satisfação apurada nesta questão.

2.2.25 Contribuição de seu superior hierárquico para que o trabalho da equipe seja feito de forma mais eficiente

Indicador relacionado à coordenação das atividades da equipe, delegação, supervisão de tarefas e monitoramento de resultados por parte do gestor, de forma a zelar para que os objetivos da equipe sejam alcançados.

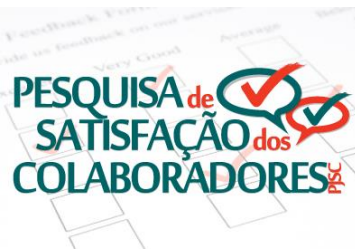
Ações da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas, focadas no desenvolvimento de [competências gerenciais](#), podem contribuir para melhoria.

Assim como nas demais questões que avaliam competências gerenciais, esta se manteve em alto patamar alcançado desde 2020, alcançando 89,84% com o **crescimento de 4,08% em 2025.**



Foram identificados elogios sobre lideranças eficientes e algumas críticas que apontam a necessidade de desenvolvimento gerencial de alguns gestores.

Assim como indicado na análise dos resultados da questão anterior, ações de capacitação e [desenvolvimento gerencial](#) podem contribuir para a continuidade da melhoria da satisfação apurada nesta questão.

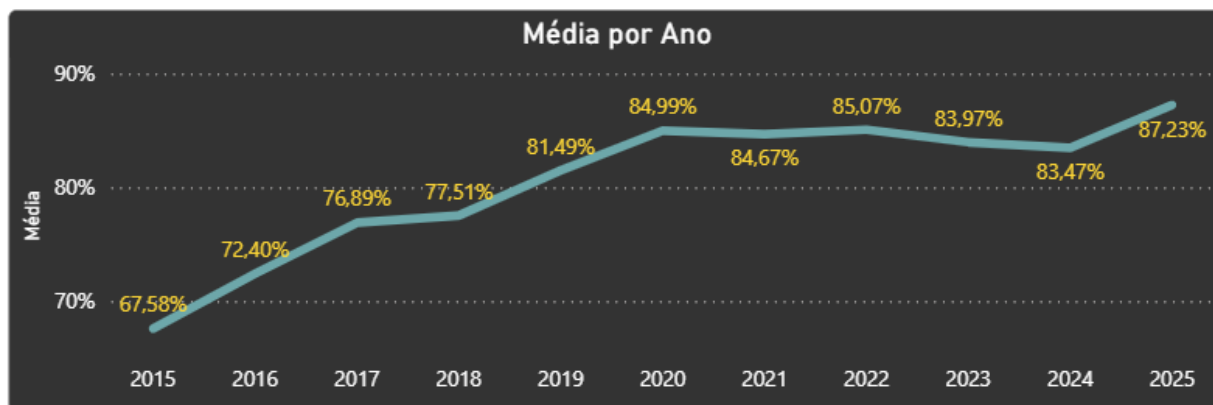


2.2.26 Possibilidade de participação da equipe na definição dos objetivos e métodos de trabalho

Resultado relacionado à participação dos membros da equipe na definição de objetivos e métodos de trabalho como forma de possibilitar visão mais ampla sobre os melhores procedimentos e evitar insatisfações causadas por mudanças impostas. Neste sentido, o gestor deve incentivar a apresentação de novas ideias e ser receptivo a sugestões que podem colaborar com a execução das atividades.

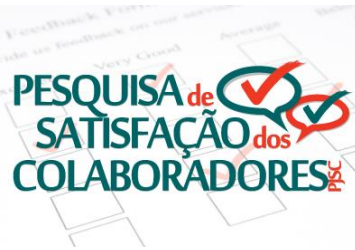
Ações da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas podem contribuir com o desenvolvimento de [competências gerenciais](#).

Com **alta de 3,76%**, esta questão se mantém no bom patamar de estabilidade alcançado em 2020.



Foram registrados elogios ao estilo gerencial, autonomia e atuação valorizada. Porém, algumas críticas ainda permeiam os campos qualitativos, relacionadas, em especial, à criação compartilhada e colaborativa que antecedem mudanças.

Assim como nos demais fatores da dimensão psicossocial (questões 18 a 29), ações de capacitação e [desenvolvimento gerencial](#) podem contribuir para a continuidade da melhoria da satisfação.

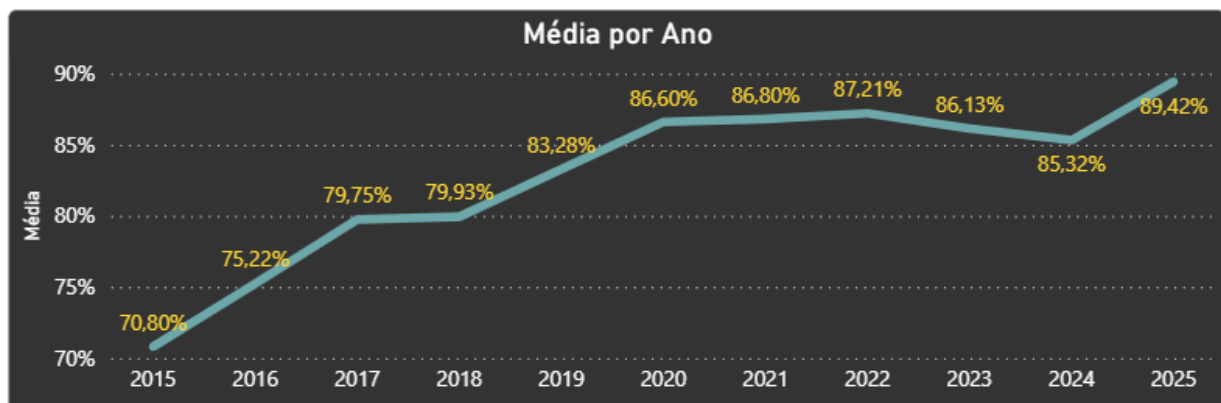


2.2.27 Valorização de seu trabalho por parte de seu superior hierárquico

Resultado relacionado à valorização do trabalho por parte do gestor da equipe como condição para a satisfação e a realização profissional. O reconhecimento do bom desempenho motiva o colaborador a continuar desempenhando suas atividades com comprometimento.

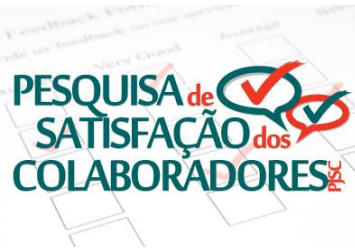
Ações da Academia Judicial e da Diretoria de Gestão de Pessoas contribuem para o desenvolvimento de [competências gerenciais](#).

Em 2025, com **alta de 4,10%**, foi alcançado o maior resultado da série histórica: 89,42%.



Das manifestações qualitativas foram colhidos elogios sobre a valorização por chefias presentes e oportunidades de melhoria relacionados à necessidade de reconhecimento mais frequente e ritualizado.

A análise destes comentários e elogios demonstra a importância do acompanhamento do trabalho dos colaboradores por parte dos gestores e da preocupação com o [desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas com a comunicação](#).

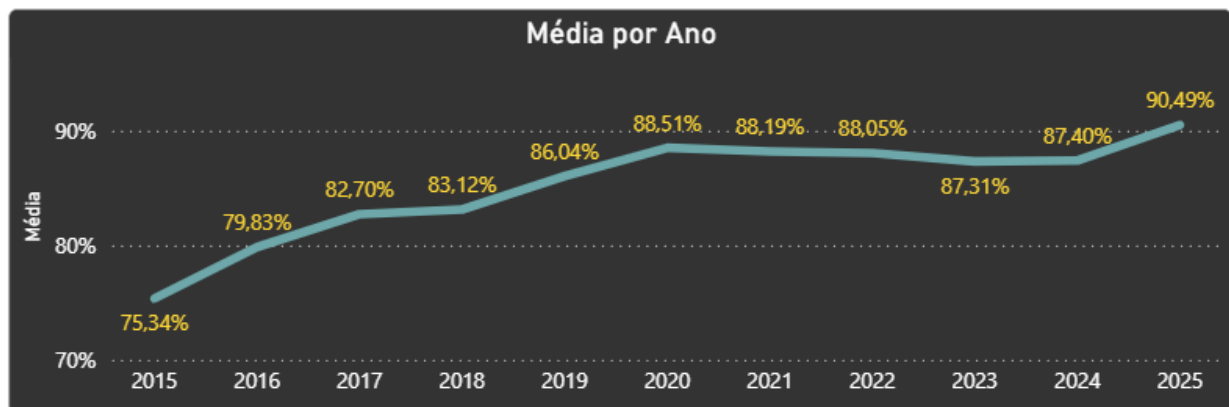


2.2.28 Valorização de seu trabalho pela sua equipe

Resultado relacionado ao reconhecimento do trabalho pelas partes envolvidas.

Melhoria do indicador relacionada a ações por parte de todos os gestores e da Diretoria de Gestão de Pessoas.

Com **crescimento de 3,09%**, este indicador também alcançou o maior valor de sua série histórica: 90,49%.

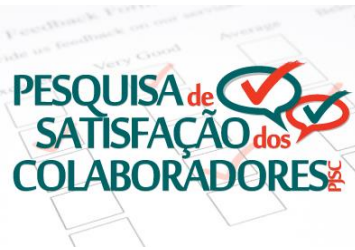


A satisfação apurada veio acompanhada de comentários positivos sobre o reconhecimento entre os pares.

Ressalta-se que uma das alternativas para a melhoria do clima organizacional em equipes de trabalho e consequente redução de manifestações de descontentamento, inclui o [desenvolvimento de competências gerenciais](#), com implementação de novas ações por parte da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Academia Judicial.

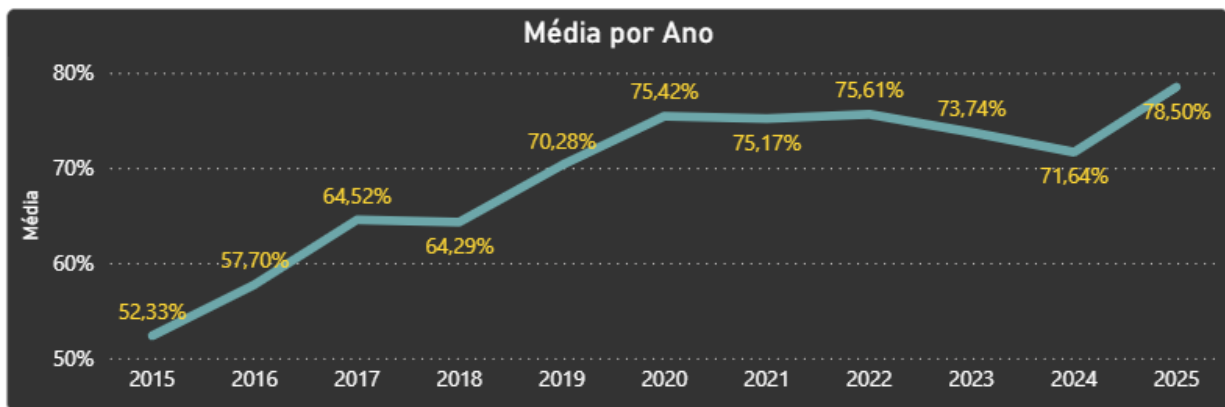
2.2.29 Oportunidades oferecidas com base na competência profissional demonstrada

O resultado está vinculado às oportunidades no ambiente profissional aos que demonstram competência no desempenho de suas funções e capacidade de assumir novas responsabilidades.



Melhoria relacionada a ações da Diretoria de Gestão de Pessoas, da Academia Judicial e da Assessoria de Planejamento (no que se refere às questões estratégicas e normativas). As ações devem estar voltadas para o desenvolvimento gerencial e para a definição, formal ou informal, de critérios que valorizem a meritocracia.

Apesar de estar abaixo do índice geral de satisfação, o **aumento de 6,86%** proporcionou o maior valor já apurado nesta questão: 78,50%.

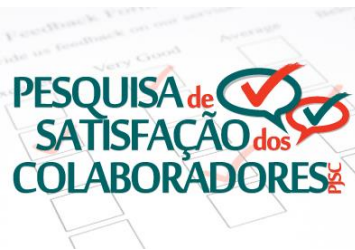


É possível afirmar que há um campo aberto para grandes avanços, de forma estratégica ou na gestão das equipes, em especial sobre ações voltadas para a meritocracia.

Além dos números, os colaboradores fizeram significativos apontamentos e sugestões relacionadas a:

- Possibilidade de rodízio e concursos internos;
- Redução de indicações sem mérito; e
- Criação de critérios transparentes para oportunidades.

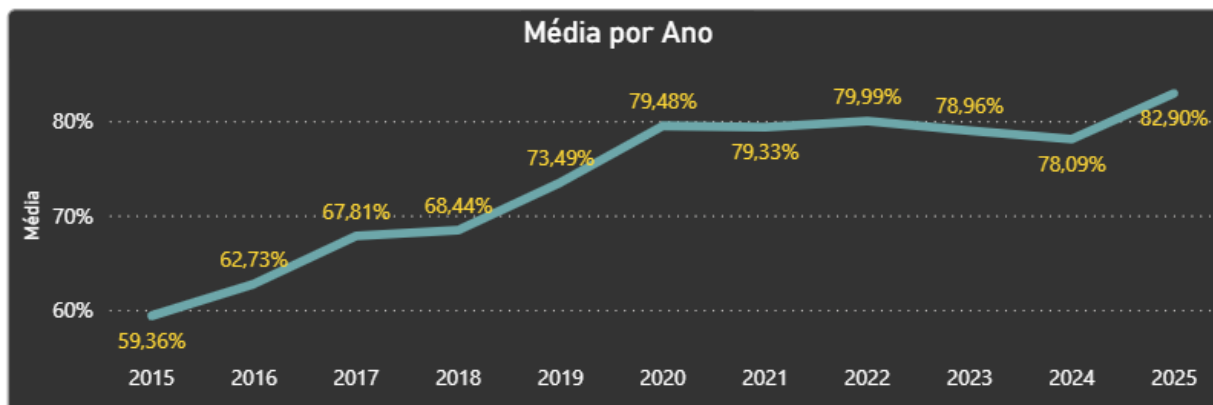
A análise aponta para a necessidade de avanço em ações relacionadas à Gestão de Pessoas por Competências. Ressalta-se, ainda, a necessidade de estabelecimento de critérios para seleção interna de servidores para ocupar cargos comissionados ou funções gratificadas.



3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados coletados na aplicação desta pesquisa resulta em indicadores de satisfação ou de necessidades dos colaboradores. Em razão da abrangência da pesquisa e do tipo de questionário escolhido, o método de análise dos dados é quantitativo, permitindo rapidez e objetividade na obtenção dos índices.

O resultado geral da pesquisa em 2025 apresentou evolução significativa, com o maior índice geral já apurado.

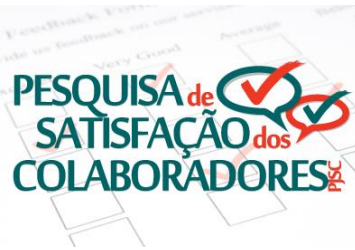


Neste ano, todos os indicadores apresentaram crescimento, sendo o maior (20,03%) relacionado à satisfação com “às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo”.

As questões que mais contribuíram positivamente com o índice geral apurado foram as apresentadas abaixo:

Três melhores indicadores da pesquisa - Satisfação em relação:	Índice (%)
Ao seu comprometimento com o PJSC	94,82
Ao tratamento que você recebe de seus colegas de equipe no ambiente de trabalho	92,55
À comunicação com seu superior hierárquico	91,86

Podemos relacionar o bom desempenho destes indicadores aos cursos com foco no [desenvolvimento dos gestores](#) oferecidos pela Academia Judicial a partir de 2018 e às ações desenvolvidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas com o mesmo objetivo.



Embora a satisfação geral tenha mantido um patamar significativo, sempre é possível identificar insatisfações que devem concentrar futuros esforços da Administração para as questões apontadas, possibilitando a melhoria dos resultados em pesquisas futuras.

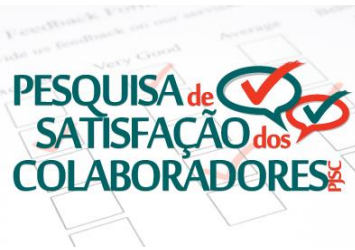
Na parte inferior da tabela de resultados estão as seguintes questões que necessitam de especial atenção da Administração nos próximos anos:

Três piores indicadores da pesquisa - Satisfação em relação:	Índice (%)
Às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo	66,93
Ao número de colaboradores para o desempenho das tarefas em seu setor	70,81
À disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho	70,99

Deste quadro, cabe destacar que o pior indicador da pesquisa persiste sendo, desde 2015, o relacionado “às oportunidades de promoção em seu cargo efetivo”. No entanto, a partir de esforços já empreendidos, foi o que apresentou maior alta nesta pesquisa: 20,03%. Sobre este tema, cabe destaque às Leis Complementares 847/2023, de 23-12-2023, e 874/2025, de 4-6-2025, ambas com contribuições significativas para a carreira dos servidores do PJSC.

Importante salientar que as críticas e sugestões apontadas pelos colaboradores devem ser interpretadas como oportunidades de reflexão e melhoria para as unidades gestoras. Salienta-se que parte delas é consequência do desconhecimento, por parte dos colaboradores, de ações em andamento ou já institucionalizadas. Nestes casos, é pertinente a análise da efetividade da comunicação institucional sobre as ações que já podem impactar positivamente o clima organizacional.

Os resultados apresentados neste relatório têm por finalidade servir de orientadores para auxiliar o planejamento de ações, alinhadas à estratégia da organização, que possam contribuir para a melhoria do clima organizacional e consequentemente para a satisfação dos colaboradores. Esta melhoria, por sua vez, favorece a motivação e desempenhos individuais, colaborando para o alcance da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina.



A possibilidade de análise com base no perfil dos respondentes permite diversos tipos de estruturação dos dados e de suas relações conforme interesse da administração. Estes resultados específicos já podem ser consultados no [painel do histórico de resultados](#) da pesquisa, já disponível no portal institucional, o qual possibilita filtros de questões, fatores, dimensões e perfis dos respondentes, possibilitando a obtenção de resultados parciais e a interpretação dinâmica da realidade estudada.

A [metodologia](#) completa utilizada na aplicação da [Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores](#) do PJSC e seus resultados estão disponíveis no portal do TJSC.

Salienta-se que, desde o ano de 2015, é confeccionado o relatório desta pesquisa, os quais permanecem disponíveis a todos em [página específica do portal do TJSC](#).

Por fim, o compartilhamento dos resultados entre as Diretorias e demais unidades responsáveis, direta ou indiretamente, pelo desenvolvimento e execução de ações que implicam na melhoria do clima organizacional é medida salutar para que a pesquisa possa colaborar com a elaboração de estratégias alinhadas às necessidades dos colaboradores e favorecer a construção de um ambiente de gestão participativa e democrática.

Diretoria de Gestão de Pessoas
Divisão de Desenvolvimento e Valorização de Pessoas