

## **Detalhamento da prática:**

**Identificação do problema:** As demandas chegam para a SPO de variadas formas, notadamente através dos chefes de setores que estão em contato direto com a situação problema, ou seja, a partir de pedido realizado pelo juiz responsável pela vara ou comarca, pelo chefe da unidade no caso de setores administrativos do TJ; ainda, a partir de determinação da Corregedoria-Geral de Justiça, com base nas correições que realiza em suas atuações pelo Estado; a partir de indicações de relatórios de Pesquisa de Clima Organizacional, (pesquisa e intervenção realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, conforme demanda); e a partir de visita técnica da SPO aos diversos setores do Poder Judiciário, o que se dá, via de regra, em decorrência de atribuição de notas baixas aos servidores por ocasião da avaliação de desempenho obrigatória, que é aplicada semestralmente.

A metodologia utilizada consiste na realização de entrevistas individuais, não estruturadas, para diagnóstico e reconhecimento do problema. Tal procedimento visa avaliar mais profundamente a situação e confirmar as possibilidades de atuação dos profissionais da SPO. Nessas entrevistas, são esclarecidos os motivos (exposição da demanda que motivou nossa atuação) e deixa-se os participantes livres para relatarem suas percepções referentes ao ambiente laboral e às relações interpessoais no setor. Além disso, os profissionais buscam proporcionar aos entrevistados um espaço de segurança para que cada um possa expressar, clarear e organizar seus sentimentos, emoções e pensamentos, facilitando narrativas que favoreçam a construção de soluções para os impasses vivenciados, bem como proporcionando acolhimento para os dramas existenciais emergentes. A partir do diagnóstico, quando identificadas dificuldades de relacionamentos entre servidores e/ou entre estes e seus gestores no ambiente de trabalho, as quais estejam ocasionando reduzida integração e afetando a dinâmica de trabalho, o bem-estar e a motivação dos envolvidos, é sugerida a realização do Programa de

Desenvolvimento de Relações Interpessoais. O DRI é desenvolvido por meio de encontros com todo o grupo, sendo realizados, em média, 5 encontros, os quais contemplam aproximadamente 3 horas de duração, numa frequência quinzenal. A metodologia da reunião com os envolvidos forma um espaço de diálogo aberto, buscando compreender as necessidades individuais de cada participante, por meio de comunicação empática e autêntica, fundamentada no princípio do acolhimento e do respeito sem julgamentos, o que favorece o estabelecimento de vínculos confiáveis e de aproximação entre os participantes. Nos encontros são abordados assuntos trazidos pelos participantes, buscando focar nos sentimentos que cada um tem em relação ao grupo, ao trabalho, ao relacionamento interpessoal. Procura-se auxiliar os participantes do grupo a melhor se perceberem nos relacionamentos, bem como assumirem a responsabilidade por suas escolhas e atitudes.

**Resultados e benefícios alcançados:** O Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais é realizado desde 2006 pela SPO e desde então passou por reformulações em sua metodologia conforme a abordagem dos profissionais que atuaram na Seção no período. O modelo que se apresenta vem sendo desenvolvido pela atual equipe da SPO desde 2011. Até o momento, foram contemplados pelo Programa grupos de Oficiais de Justiça, Setor de Serviço Social, e Unidades Judiciárias (cartório e gabinete) de diversas comarcas de Santa Catarina. Tais trabalhos têm proporcionado melhorias significativas nas relações intra e interpessoal, culminando na melhoria do clima organizacional e, indiretamente, no desempenho profissional. No interstício de seis meses a um ano após o término dos encontros, realiza-se um encontro com o grupo de avaliação e acompanhamento (*follow up*). Hoje já não é mais surpresa verificar que o processo de crescimento e desenvolvimento do grupo continuou após os encontros, sempre com muitas mudanças. E, em que pese por vezes encontrar novas configurações de trabalho, alterações de chefia, troca de setores entre membros e até pedidos de demissão da organização, fato é que invariavelmente o grupo/setor se apresenta mais amadurecido, com melhor

fluência e entendimento nas comunicações, com relações interpessoais mais respeitadas e saudáveis. Ainda, após a finalização do Programa, os participantes e o(os) demandante(s) do trabalho desenvolvido recebem um formulário de avaliação, no intuito de verificar se os resultados do trabalho atenderam às expectativas e se os resultados perduraram. A fim de ilustrar os resultados da atuação, que por vezes, resultam em conquistas subjetivas, segue manifestação do magistrado demandante da atuação do Programa para uma Unidade do norte do estado, o qual vem a confirmar a percepção sobre a efetividade do DRI: *“Inicialmente devo registrar que não tinha conhecimento acerca da existência dessa importante ferramenta de solução de conflitos (Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais), apesar de atuar como magistrado há mais de vinte anos. Dito isso, posso afirmar, categoricamente, que minhas expectativas iniciais foram amplamente superadas. Tratava-se de situação conflituosa extremamente grave, com reflexos diretos à prestação jurisdicional e envolvia um grupo altamente qualificado de servidoras, todas muito competentes e profissionalmente preparadas para o exercício da importante função desempenhada, mas que, sozinhas, não conseguiam suplantar desavenças pessoais que há muito existiam e que dia a dia tornavam-se mais evidentes. A intervenção do Programa, de modo técnico, pontual e progressivo, foi determinante para que os resultados positivos começassem a se revelar, culminando com uma atmosfera profissional absolutamente diversa daquela encontrada quando do seu início, vale dizer, o ambiente de trabalho foi positiva e visivelmente modificado para melhor”*. A seguir, alguns relatos de participantes do Programa de Desenvolvimento de Relações Interpessoais: *“Após os encontros do Programa estou mais atento às necessidades dos colegas. Não estou apenas preocupado com o meu trabalho, mas nos reflexos e nas consequências e no impacto de minhas atitudes para com o outro”*; *“O Programa possibilita o diálogo no grupo, possibilita aparar arestas, resolver conflitos internos e externos”*; *“É algo tão bom e relevante que poderia ser estendido a todas as Comarcas, melhoraria consideravelmente o relacionamento*

*interpessoal e a motivação de todos, refletindo no bem-estar e consequentemente na produtividade”.*

**Custos e recursos envolvidos na implementação:** O único custo para a realização do Programa decorre de diárias, ressarcimento de combustível e passagens aéreas, conforme regulamentado pela Resolução n. 45/2013-GP, para os profissionais que desenvolvem o trabalho, quando o grupo é de região de fora da Capital. Não há custos em relação a espaço físico pois os encontros ocorrem nas dependências do Fórum/Tribunal de Justiça disponibilizado, a pedido dos coordenadores, para a realização dos encontros.

**Características inovadoras da prática:** A metodologia é diferenciada considerando que o Programa considera a cultura e a realidade vivenciada por cada grupo, e a partir deste contexto desenvolve o trabalho, atendendo as necessidades e focando nas particularidades de cada grupo. O trabalho parte da premissa da confiança na capacidade de os servidores encontrarem soluções para os problemas vivenciados, além de considerar e trabalhar com os participantes enquanto ser integral, trazendo assim resultados mais profundos e prolongados. É um Programa que trabalha com gestão de conflitos e que tem se mostrado eficiente nos grupos onde foi realizado. No estado de Santa Catarina, há notícias de que o TJSC é o único órgão público que possui uma equipe interna que desenvolve um Programa voltado para o desenvolvimento de relações interpessoais de seus servidores. Uma vez que em outros órgãos públicos, quando há situações de conflitos interpessoais em um grupo de trabalho, contrata-se consultores externos para intervir.

**Tempo de implementação:** O tempo de implementação é de aproximadamente 3 meses, considerando as entrevistas individuais para o diagnóstico e a realização de 5 encontros, quinzenais, com o grupo. Há a necessidade também de conciliar a agenda dos profissionais da Seção Psicossocial Organizacional com a do grupo que participará do Programa.

**Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas:** Pode-se afirmar que em todos os grupos que participam do Programa percebe-se uma resistência inicial dos participantes sobre o trabalho a ser realizado. Muitos não acreditam que algo possa mudar para melhor, mostram-se descrentes nos resultados, além de ficar claro o medo e a resistência a mudanças, natural de todo ser humano. Tais dificuldades começam a ser superadas nos encontros iniciais, quando os participantes percebem que a atuação ocorre de maneira cuidadosa e respeitando a individualidade de cada participante. Também se faz necessário ter a concordância expressa dos gestores responsáveis pela unidade que a realização do Programa será em sua integralidade, evitando assim rompimentos bruscos em sua continuidade.

**Potencial de replicação da prática em outros órgãos:** Para ser replicado em outros órgãos é necessário conciliar o interesse, a disponibilidade e a competência técnica dos profissionais que atuarão frente às equipes que vivenciam conflitos interpessoais. É fundamental que os profissionais capacitem-se em coordenação de grupos e tenham percorrido um caminho de autodesenvolvimento, face à peculiaridade da atuação, que requer capacidade de separação dos próprios conflitos daqueles vivenciados pelo grupo. A experiência do TJSC, ao longo do desenvolvimento e aprimoramento do DRI, vem revelando a importância da atuação de uma dupla de coordenadores frente aos grupos, bem como a consideração de múltiplas abordagens, com enfoques humanistas e sistêmicos, na composição do quadro de servidores responsáveis pela execução do programa.