

Como Vai o Clima no STJ? Relato de Experiência com a Realização da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação

Autoria: Maria Elisa Barbosa Duarte, Claudia Oliveira, José Fábio Barbosa de Santana, Julierne Lopes Velez, Marcela Ribeiro de Magalhães Alves, Mariane Franca da Silva, Waldelice Aparecida de Oliveira Poncion

Resumo

Trata-se de um relato de experiência sobre a Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e tem por objetivo detalhar o processo de aplicação, bem como as aprendizagens e os desafios decorrentes. O STJ avalia, desde 2003, a percepção dos servidores sobre o clima e, na pesquisa de 2017, ressalta-se como diferencial a iniciativa de efetivá-la com equipe técnica interna, incluindo, além das dimensões de clima organizacional e de satisfação no trabalho, as de comunicação e planejamento estratégico, intenção de rotatividade, comprometimento e política de valorização de pessoas. Participaram da pesquisa 40,32% do total de servidores e, para alcançar essa adesão, foi realizada uma intensa campanha de divulgação. Após a aplicação, os resultados foram analisados por dimensão, utilizando medidas estatísticas. O trabalho demonstra, ainda, de forma categorizada, o resultado das questões abertas e evidencia as boas práticas da experiência. Concluiu-se que a realização da pesquisa com recursos próprios foi positiva e agregou conhecimentos, além de ter sido mais econômica e mais adequada à realidade institucional.

Palavras-chave: gestão de pessoas, clima organizacional, satisfação, pesquisa institucional, relato de experiência.

1. Introdução

Apresenta-se um relato de experiência sobre a realização de diagnóstico organizacional, denominado Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação, no STJ, e tem por objetivo detalhar o processo de aplicação, as aprendizagens e os desafios decorrentes.

Para tanto, além do clima organizacional e da satisfação no trabalho, foram escolhidos para compor a pesquisa os temas comunicação e planejamento estratégico, intenção de rotatividade, comprometimento e política de valorização de pessoas.

O grande diferencial de uma instituição são as pessoas e, assim, torna-se essencial compreender como elas se sentem em relação à própria instituição e aos pares, sendo tais percepções mensuradas, normalmente, por meio de pesquisas organizacionais.

O diagnóstico em relação à percepção e aos sentimentos dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e as políticas institucionais são ferramentas que permitem o mapeamento de pontos fortes e fracos, a partir do olhar dos trabalhadores, e geram insumos para a gestão administrativa e atuação estratégica, orientadas também para os interesses e a satisfação das pessoas.¹

Os estudos sobre a relação homem-trabalho são de significativa importância para entender os impactos e vínculos positivos e negativos, e assim buscar um equilíbrio para estes dois polos, de modo a atender aos interesses organizacionais e, ao mesmo tempo, atentar para a humanização e o respeito à qualidade de vida das pessoas.

Na governança de pessoas, destaca-se o levantamento das opiniões, das percepções e dos afetos dos colaboradores sobre o ambiente e as políticas institucionais. Isso porque os indivíduos querem participar dos acontecimentos à sua volta, o que contribui para formar internamente uma visão de valorização, de respeito e de interesse da instituição em relação às necessidades das pessoas. Dessa forma, os resultados das pesquisas que avaliam a opinião sobre as condições de trabalho são fontes significativas para a solução de problemas e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Desde 2003 o Tribunal realiza diagnósticos que investigam a opinião dos servidores para fundamentar intervenções. É nesse contexto que a avaliação do clima e da satisfação no STJ passou a integrar o Planejamento Estratégico ligado à perspectiva de pessoas e recursos, que é a dimensão base do mapa estratégico e subsidia a concretização das demais perspectivas, visando garantir infraestrutura tecnológica apropriada, investimentos no desenvolvimento e na valorização das pessoas e fortalecimento da governança institucional, fundamentais para suportar a evolução dos processos na atividade-fim.

¹ Puente-Palacios, 2015; Siqueira e cols., 2008

PLANO STJ 2020
MAPA ESTRATÉGICO

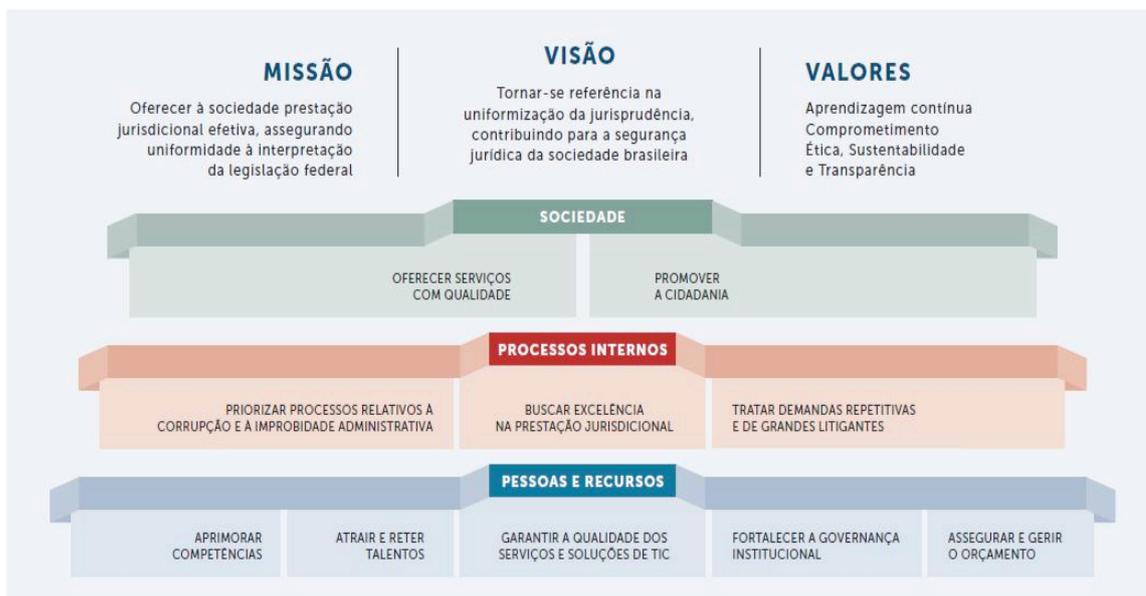


Figura 1. Mapa estratégico do STJ

Como forma de registrar e compartilhar os resultados da pesquisa e da experiência, destaca-se, também, a importância da aprendizagem organizacional, entendida como a “busca para manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas”². Sob um enfoque de gerenciamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional pode ainda ser considerada um processo de mudança no estado do conhecimento decorrente de sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação. Dessa forma, o conhecimento seria armazenado individualmente, por meio de competências, e na organização, por meio de documentos, registros, regulamentos, padrões.

O trabalho está estruturado de forma a apresentar todas as etapas de criação, aplicação e análise de dados da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação de 2017, dividido nos seguintes tópicos:

Histórico: traz informações acerca de aplicações de pesquisas sobre o tema no Tribunal, e levanta considerações sobre o formato de realização escolhido.

² Antonello, 2005.

Resultados: expõe os achados das dimensões e fatores investigados e as análises gerais do diagnóstico.

Boas práticas: discorre sobre os pontos relevantes para o êxito da experiência.

Conclusão: apresenta conclusões acerca da experiência relatada.

2. Histórico

Desde 2003, o Tribunal realiza avaliações da percepção dos servidores como estratégia para análise e intervenção quanto às dimensões pesquisadas, seja do clima organizacional, seja da satisfação. Ao todo foram aplicadas cinco pesquisas institucionais: algumas por consultoria externa; outras, por meio de serviços internos da área de gestão de pessoas. Soma-se a este rol, a participação no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, em 2007, que avaliou o ambiente de trabalho e a gestão de pessoas, incluindo, entre outros elementos, o diagnóstico de satisfação e de motivação no trabalho.

Como a metodologia e o instrumento de aplicação foram distintos nessas avaliações, apesar dos registros e das comparações qualitativas, não era viável a comparação estatística dos dados.

A última aplicação foi em 2010, com consultoria externa. Responderam à pesquisa 567 (21,33%) dos 2.658 servidores à época. Não houve avaliação nos anos posteriores, apesar de constar do plano estratégico e de ter previsão de mensuração bianual.

Em 2016, foi autorizada a realização da pesquisa para levantar dados sobre as percepções e sentimentos dos servidores, retomando o trabalho de avaliação com os objetivos de implantar melhorias e atender ao plano estratégico institucional.

2.1. Primeiros passos para realização da pesquisa

A aplicação da pesquisa poderia seguir três formas distintas: ser realizada totalmente por empresa especializada; ser realizada integralmente por equipe do Tribunal com as competências técnicas disponíveis; uma junção entre as duas modalidades, integrando realização interna com apoio externo de especialistas para a capacitação da equipe.

Após pesquisa de mercado para consultar profissionais e apurar os custos, somada às experiências dos diagnósticos anteriores, levantou-se matriz de decisão com as vantagens e as

fragilidades de cada formato de gestão desse trabalho. Dessa forma, a aplicação sem contratações, porém com apoio de especialista, era a situação desejada e vantajosa, em razão da possibilidade de customizar a pesquisa e ainda de economizar recursos. Ademais, propiciaria aproveitamento e retenção de informações importantes internamente, que poderiam contribuir para a fase de intervenção e para replicações futuras, com a utilização do mesmo instrumento, de modo a facilitar a comparação e o acompanhamento de resultados.

Assim, por iniciativa da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), como atividade preparatória, foi realizado trabalho de formação de um grupo de servidores antes da formalização e da autorização administrativa para aplicação do diagnóstico.

Diante das vantagens esperadas com a realização interna e observadas as condições para efetivação do trabalho (tempo, recursos materiais e tecnológicos, habilidades e conhecimentos), a iniciativa estratégica foi apresentada e aceita pela Administração Superior do Tribunal.

3. Construção do instrumento de aplicação

Por ter optado pela realização da pesquisa internamente, adotou-se como ponto inicial e fundamental para o sucesso do trabalho a formação técnica de servidores lotados em unidades envolvidas com a organização e gestão da pesquisa de Clima – entre as quais, a Secretaria de Gestão de Pessoas, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica e a Ouvidoria. A capacitação objetivava alinhar conceitualmente a equipe sobre pesquisa e intervenção no Clima Organizacional, visando desenvolver habilidades e conhecimentos que auxiliassem tecnicamente a condução do trabalho.

Em consequência, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, vinculada à SGP, propôs capacitações sobre Clima Organizacional em dois módulos, sendo um acerca das fases preparatórias e da aplicação do instrumento avaliativo (realizado em 2016), e o outro referente à análise e apresentação de resultados (em 2017, após a pesquisa). Destarte, foi selecionada a Doutora Kátia Puente-Palacios, professora adjunta do Departamento de Psicologia Social do Trabalho na Universidade de Brasília, especialista com vasta experiência na área, para ministrá-los.

O primeiro módulo, então, destinou-se a desenvolver conhecimentos e habilidades necessários para realização da pesquisa. Desse modo, além do alinhamento conceitual sobre o tema, foi prevista a reestruturação do instrumento de pesquisa, contribuindo, assim, para uma avaliação segura em termos técnicos e também customizada às necessidades do Tribunal. Com

base nos conhecimentos apreendidos, a pesquisa foi reformulada em substituição ao instrumento anteriormente utilizado.

Outro ponto importante nessa fase foi a integração das áreas envolvidas, que colaboraram na customização do instrumento, pautando-se na estratégia e na missão institucional. Estabeleceram-se, além disso, parcerias que contribuíram para a criação de um ambiente favorável à pesquisa.

Na elaboração do novo questionário, foi considerado oportuno avaliar **clima, satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade**, estruturando uma avaliação ampla e que permitiria, com os resultados, análises e correlações a respeito de todos os aspectos investigados - um avanço técnico para a fase seguinte relativa à produção de relatórios.

Os itens foram selecionados a partir de pesquisas validadas academicamente e disponíveis na literatura³, com intento de dar maior segurança para coleta garantir metodologicamente que os temas que se desejava investigar estavam sendo de fato abordados, por já terem evidências de validade. Além disso, foram criados itens sobre **comunicação e planejamento e políticas de valorização de pessoas**.

Como resultado, o instrumento para a coleta dos dados totalizou 75 itens, sendo 73 com respostas padronizadas, em escala tipo *Likert*, e dois com questões abertas em que os participantes deveriam apontar 3 pontos positivos e 3 negativos da instituição.

A seguir, foi feita a adequação da linguagem para conciliação dos termos à realidade dos respondentes e da cultura de comunicação interna.

Concluídos esses ajustes, foi realizado grupo focal para avaliação do instrumento por servidores, moderado pela instrutora do curso. Na seleção dos participantes, buscou-se agregar servidores com características demográficas distintas: sexo, idade, ocupação de função, tempo de serviço e lotação.

Essas duas etapas objetivaram validar semanticamente o instrumento, assegurando que os respondentes compreenderiam as questões propostas, sem ruídos, ou dúvidas de interpretação.

4. Experiência prática de realização da pesquisa

Diante da autorização da Administração, formou-se comissão, constituída por servidores representantes de diversas áreas, responsável pela realização da pesquisa, bem como para análise e apresentação de resultados. Foi criado, ainda, o Comitê Gestor do Clima, composto por

gestores estratégicos, para propor medidas que visavam à melhoria dos índices de satisfação e clima no ambiente de trabalho.

Como a pesquisa de clima organizacional no Tribunal fazia parte de iniciativa estratégica, vinculada ao objetivo estratégico “Atrair e reter talentos”, integrante do Plano Estratégico STJ 2020, seguiram-se atividades para o fechamento do plano de ação que permitiria a mensuração do indicador.

A partir disso, foram realizadas atividades preparatórias para aplicação da pesquisa.

Apresenta-se, abaixo, o cronograma de trabalho:

Tabela I

Cronograma de Trabalho

Atividade	Período
1. Aprovação da realização e do cronograma	Até 07/12/2016
2. Preparação do sistema - coleta de dados	Até 31/07/2017
3. Instituição do Comitê Gestor do Clima	Até 01/02/2017
4. Realização de campanha de sensibilização	01/02 a 17/03/2017
5. Aplicação	20/02 a 17/03/2017
6. Análise dos dados e elaboração do relatório final	17/03 a 07/04/2017
7. Revisão do relatório	31/5 a 05/06/2017
8. Ajustes finais no relatório e preparação da apresentação ao Comitê	05 a 14/06/2017
9. Divulgação dos resultados para o Comitê Gestor	22/06/2017
10. Divulgação no Tribunal dos resultados da pesquisa	28/06/2017
11. Implementação de ações pelo Comitê para a melhoria do nível de satisfação	30/06/17 a dez/2018

A pesquisa foi aplicada em sistema informatizado interno e o instrumento poderia ser respondido na própria estação de trabalho, em computador pessoal ou via *smartphone*.

A participação na pesquisa foi bastante satisfatória, alcançando 1.219 respondentes, o que representou **40,32%** do total de servidores do STJ, superior ao percentual de 21,33% (527 respondentes) alcançado na pesquisa realizada em 2010.

Associa-se à efetiva participação dos servidores a intensa campanha de divulgação, com vistas à sensibilização para a pesquisa. Foram utilizados diversos meios, como: criação de peças gráficas com a logomarca da pesquisa; convite eletrônico por *e-mail* a todos os servidores e em

vários dias; *e-mail* encaminhado pelo próprio sistema da pesquisa; vídeos de entrevistas com Ministros da Casa; *banners*, cartazes e faixas em locais estratégicos no Tribunal; comanda de restaurante customizada e prisms para as mesas; notícias na *intranet*; *pop-up* nos computadores; memorando circular da Diretoria-Geral para todas as unidades, apoiando a pesquisa; sorteio de brindes; divulgação da pesquisa no início das ações internas de educação corporativa e em reuniões; solicitação de apoio diretamente aos gestores; divulgação em grupos de *WhatsApp*; além do “corpo a corpo”.

A seguir, apresentam-se imagens de alguns materiais produzidos:

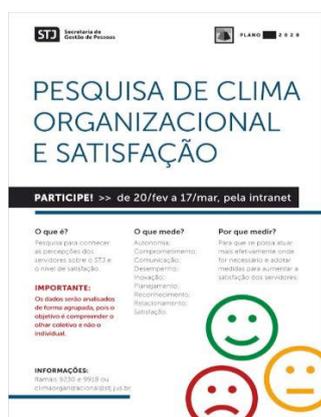


Figura 2. Cartaz de divulgação



Figura 3. Comanda do restaurante

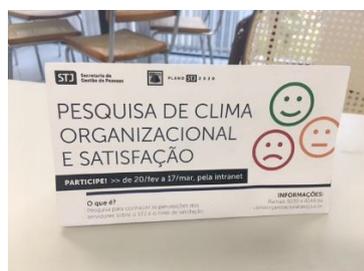


Figura 4. Prisma de mesa distribuído em setores estratégicos.



Figura 5. Identidade visual da pesquisa

5. Análise dos dados da pesquisa

Para aprimorar a avaliação dos resultados, após a aplicação do instrumento e coleta de dados, foi realizado o segundo módulo de capacitação, com objetivo instrucional de análise estatística para tratamento dos dados por meio da ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Inicialmente, foram ministrados conteúdos teóricos relacionados à conceituação do que são construtos, dimensões e fatores de pesquisa, bem como às técnicas estatísticas a serem utilizadas. Em um segundo momento, a equipe foi orientada na utilização do SPSS para obtenção dos resultados e análises em consonância com a teoria.

Para verificar a qualidade dos itens e inferir, com segurança, que as informações levantadas refletiam adequadamente os fenômenos e construtos que se pretendeu pesquisar, foi utilizada análise fatorial e, em conjunto, análise de confiabilidade. Ambas demonstraram índices aceitos pela literatura da área.

Para análise dos dados, empregaram-se métodos descritivos e inferenciais. Dos descritivos, foram utilizadas medidas de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão), bem como análise de simetria da amostra (*skewness*). Quanto aos métodos inferenciais, considerando que os dados eram simétricos, foram utilizados: análise de variância ANOVA,

6. Resultados resumidos da pesquisa

6.1. Amostra

Como dito anteriormente, participaram da pesquisa 1.219 servidores, o que corresponde a 40,32% do quadro de pessoal do Tribunal. E, quanto à caracterização dos respondentes, registra-se que:

56,29% ocupavam o cargo de Técnico Judiciário;

51,68% eram do sexo masculino;

64,85% possuíam pós-graduação como nível mais elevado de escolaridade;

16,28% ocupavam função gerencial;

69,04% ocupavam alguma função gratificada;

35,23% estavam na faixa etária de 30 a 39 anos;

25,97% tinham de 10 a 19 anos de tempo de serviço;

38,09% estavam a menos de 1 ano na lotação atual; e

69,55% estavam lotados nas Secretarias do Tribunal.

6.2. Resultados e discussão por dimensão e fatores

6.2.1. Clima Organizacional

O Clima Organizacional identificou como os servidores percebem as políticas e práticas organizacionais. Essa dimensão foi dividida tecnicamente em alguns temas, os quais são chamados de fatores. O primeiro fator, Autonomia, contempla a percepção de liberdade que os servidores têm para realizar e organizar seu trabalho, tomar decisões e resolver problemas por conta própria.

O próximo fator, Liderança, diz respeito à visão que o servidor tem do papel do gestor como líder, quando se observam os aspectos relacionados à clareza, definição de metas e prioridades, além de solução de problemas.

Por fim, o fator Inovação e Reconhecimento foi dividido, para melhor análise, em dois subfatores. Essa divisão indica que os respondentes entenderam os itens de inovação e reconhecimento como parcialmente semelhantes e, assim, estão agrupados no mesmo fator. Apesar disso, ainda possuem certa diferença, como duas faces de uma mesma moeda.

O subfator Inovação está ligado diretamente à liberdade dada aos servidores para implementar melhorias, seja na tarefa ou nas atividades desenvolvidas. E o subfator Reconhecimento diz respeito à percepção de valorização pela equipe ou pela organização.

A escala adotada para essa dimensão foi do tipo *Likert* com cinco pontos, conforme tabela abaixo:

Tabela II

Escala Utilizada nos Itens de Clima Organizacional e de Comunicação e Planejamento

1	2	3	4	5
Nunca acontece	Raramente acontece	Às vezes acontece	Frequentemente acontece	Sempre acontece

A seguir apresentam-se os resultados obtidos na dimensão Clima Organizacional e em seus componentes:

Tabela III

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Clima Organizacional e seus Fatores

	Dimensão Clima Organizacional	Fator Autonomia	Fator Liderança	Subfator Inovação	Subfator Reconhecimento
Média	3,95	3,98	4,19	3,71	3,91
Desvio padrão	0,80	0,80	0,80	0,93	0,95

6.2.2. Satisfação

A dimensão Satisfação investigou o vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. Neste caso, a dimensão foi composta pelos fatores Natureza do Trabalho, Chefia, Relacionamento e Salário, que compreendem o contentamento dos respondentes com relação à/ao:

Natureza do Trabalho – interesse despertado pelas tarefas, com a variedade dessas e com a capacidade de se envolver com o trabalho;

Chefia - organização e capacidade profissional dos gestores, e ainda, o interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre ambos;

Relacionamento - nível de colaboração, amizade e confiança mantido com os colegas de trabalho;

Salário - valor que se recebe comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com a capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços para a realização dos trabalhos.

Os fatores investigados foram respondidos a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos.

Tabela IV

Escala Utilizada nos Itens de Satisfação e Política de Valorização de Pessoas

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

A tabela a seguir apresenta como resultado dessa dimensão a média 5,29 (desvio-padrão: 0,97). Considerando que a média se localiza entre os pontos 5 (Satisfeito) e 6 (Muito

satisfeito) da escala de respostas, esses valores demonstram que os participantes da pesquisa se declaram satisfeitos com seu trabalho.

Tabela V

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Satisfação e seus Fatores

	Dimensão Satisfação	Fator Chefia	Fator Relacionamento	Fator Salário	Fator Natureza do Trabalho
Média	5,29	5,94	5,63	4,17	5,41
Desvio Padrão	0,97	1,23	1,15	1,61	1,17

6.2.3. Comprometimento

Nesse ponto, investigou-se a ligação afetiva, duradoura e estável dos servidores com o STJ. Verificou-se em que medida são aceitos os valores e objetivos da organização, se há intenção de esforçar-se em prol dela e o desejo de manter o vínculo. Pesquisas⁴ demonstram que o comprometimento está positivamente relacionado à satisfação e à produtividade, e negativamente relacionado ao estresse, absenteísmo, intenção de rotatividade.

Esse questionário foi composto por uma escala *Likert* de 6 pontos.

Tabela VI

Escala Utilizada nos Itens de Comprometimento

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

O resultado obtido nessa dimensão é apresentado abaixo:

Tabela VII

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Comprometimento

Média	Desvio Padrão
4,63	1,10

6.2.4. Intenção de Rotatividade

O questionário sobre Intenção de Rotatividade investigou se os servidores pensam, planejam ou têm vontade de sair de sua unidade de lotação atual. Esse é um dado importante, pois, frequentemente, a mudança de lotação está ligada à falta de satisfação ou a fatores do clima organizacional, como a autonomia, por exemplo. Essa dimensão foi avaliada com uma escala *Likert* de 5 pontos.

Tabela VIII

Escala Utilizada nos Itens de Intenção de Rotatividade

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

O resultado obtido é apresentado abaixo:

Tabela IX

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Intenção de Rotatividade

Média	Desvio padrão
3,97	1,07

6.2.5. Comunicação e Planejamento

As questões desse tema são compostas por itens relacionados à comunicação institucional entre as unidades e servidores. E ainda, por itens relacionados ao conhecimento e utilização do planejamento estratégico do STJ.

A escala adotada para essa dimensão foi do tipo *Likert* com cinco pontos, conforme Tabela II.

Apresenta-se abaixo resultado dessa dimensão:

Tabela X

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Comunicação e Planejamento

Média	Desvio padrão
3,73	0,80

6.2.6. Política de Valorização de Pessoas

Refere-se a percepção dos participantes em relação às possibilidades de desenvolvimento e crescimento oferecidas pela instituição, bem como o que pensam sobre a valorização institucional dos servidores.

Os fatores investigados foram respondidos em uma escala *Likert* de 7 pontos, conforme Tabela IV.

O resultado obtido nessa dimensão é apresentado abaixo:

Tabela XI

Resultados de Média e Desvio-Padrão para a Dimensão de Valorização de Pessoas

Média	Desvio padrão
4,42	1,31

6.3. Resultado Geral

Após a apresentação dos resultados elaborou-se a tabela a seguir para comparação das médias finais de cada dimensão estudada em percentual (coluna “F”), e ainda, a quantidade percentual de respostas consideradas positivas em cada dimensão (coluna b).

Tabela XII

Resultados de Frequência e Média por Dimensão Pesquisada

Dimensões	Escala máxima	Desvio Padrão	Nota média geral	Nota média geral (%)
Intenção de Rotatividade (escala invertida)	5	1,07	3,97	79%
Clima	5	0,80	3,95	79%
Comprometimento	6	1,10	4,63	77%
Satisfação	7	0,97	5,29	76%
Comunicação e Planejamento	5	0,80	3,73	75%
Políticas de Valorização	7	1,31	4,41	63%

Os resultados são positivos e evidenciam um contexto favorável ao desempenho e ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como um vínculo afetivo dos servidores com o STJ.

6.4. Resultado da diferenciação de grupos

Com a intenção de tornar a interpretação dos dados mais precisa e subsidiar possíveis ações voltadas para grupos distintos de servidores, foi investigado se havia diferenças no padrão com que determinados grupos respondiam às dimensões da pesquisa. Os grupos considerados se diferenciavam quanto ao tempo de serviço, tempo de lotação, faixa etária, função, cargo e escolaridade. Os resultados gerais foram analisados separadamente para cada um dos grupos citados.

Entre outras diferenças encontradas, destaca-se a diferenciação das respostas entre o grupo de servidores que têm função e o dos que não têm. Em relação a todos os aspectos da pesquisa, o grupo de servidores que têm função respondeu mais positivamente, indicando que ter ou não função impacta na percepção em relação ao Tribunal como um todo.

6.5. Resultado das correlações entre fatores e dimensões

Foram analisadas as relações dos fatores ou dimensões entre si, com a finalidade de verificar o impacto entre as variáveis. Isso é importante, pois aspectos que influenciam o clima em uma organização, por exemplo, podem não ser os mesmos em outra.

Compreender as relações entre os fatores da pesquisa auxilia na análise das dinâmicas organizacionais e na criação de estratégias para atuar sobre os pontos críticos. Pois, ao empreender esforços para melhoria dos resultados em um determinado aspecto, será possível impactar aqueles que lhe são relacionados.

Merece destaque a correlação entre Comprometimento, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Política de Valorização de Pessoas, pois, ao contrário do senso comum, o fator Satisfação com o Salário não foi fortemente relacionado a Comprometimento.

6.6. Resultado das Questões Abertas

A pesquisa também contou com duas questões abertas para registro de três aspectos positivos e três negativos do STJ. Por meio de análise de conteúdo, as respostas foram categorizadas em temas. Considerando isso, os aspectos positivos mais citados foram:

Tabela XV

Aspectos Positivos mais Lembrados e Número de Citações

Aspectos positivos mais citados	Nº citações
Estrutura	164
Ambiente	130
Organização	125
Capacitação	123
Flexibilidade da jornada	89
Estrutura física	84
Benefícios	80
Plano de Saúde	78

Para apresentação desses dados, foi elaborada uma nuvem de palavras, em que, quanto maior o número de citações, maior o tamanho da letra:



Figura 6. Nuvem de palavras das categorias citadas dentre os aspectos positivos.

E os aspectos negativos foram:

Tabela XVI

Aspectos Positivos mais Lembrados e Número de Citações

Aspectos negativos mais citados	Nº citações
Defasagem salarial	299
Jornada de trabalho	129
Falta de critérios para designação de FCs e CJs	123
Desvalorização da carreira	110
Estacionamento	95
Ausência de teletrabalho	67
Sobrecarga de trabalho	67

Para apresentação desses aspectos, também se elaborou nuvem de palavras:



Figura 7. Nuvem de palavras das categorias citadas dentre os aspectos negativos.

As questões abertas foram importantes na pesquisa, pois permitiram aos servidores a expressão livre do que mais valorizavam no Tribunal e do que acreditavam que poderia ser melhorado. Essas respostas foram utilizadas, em conjunto com a pesquisa quantitativa, como subsídio para a elaboração das propostas de intervenção.

6.7 Divulgação dos Resultados

Foi realizada apresentação preliminar para o Comitê Gestor do Clima, quando foi entregue aos presentes uma versão impressa do relatório completo da pesquisa e um

infográfico, contendo resumo dos principais resultados. Esse Comitê tem a previsão de se reunir periodicamente para deliberar sobre ações de melhoria.

Figura 8. Apresentação ao Comitê Gestor do Clima



Figura 9. Equipe Técnica



E em momento distinto, os resultados foram apresentados para os servidores do Tribunal e, além disso, foram entregues relatórios setoriais resumidos aos equipe técnica foi responsável por apresentar o trabalho, o que foi considerando uma oportunidade de desenvolvimento de competências e reconhecimento.



Figura 10. Apresentação dos resultados para os servidores

7. Boas práticas

Destacam-se alguns pontos relevantes para o sucesso da experiência:

Capacitação: o curso permitiu aos servidores avaliar a capacidade do Órgão de realizar com qualidade e credibilidade a pesquisa, e, caso a opção fosse por contratação de empresa especializada, também serviria de subsídio para uma melhor seleção e acompanhamento do serviço;

Envolvimento da alta administração: a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional deve estar atrelada à possibilidade de intervenção sobre seus resultados e, assim, o apoio institucional é fundamental e viabiliza as ações posteriores, reduzindo o risco da pesquisa ser tratada somente como coleta de dados;

Restrição de acesso: apenas os servidores da equipe técnica tiveram acesso às informações dos participantes;

Confidencialidade: para impossibilitar a identificação de sujeitos, os dados individuais foram preservados e as análises, realizadas em grupos;

Composição heterogênea da equipe de trabalho: formar uma equipe com diversas expertises contribuiu na formulação de estratégias e na adequação do instrumento à realidade Institucional;

Comunicação: a ampla divulgação e a utilização de diversas táticas e canais de comunicação atraíram um número expressivo de servidores a participar da pesquisa;

Transparência: divulgar os resultados gerais aos servidores e entregar relatórios setoriais aos gestores para que estes trabalhassem em suas equipes, além da disponibilização em meio digital do relatório completo, reforçaram o compromisso da equipe com os participantes e demais servidores. Para facilitar a visualização das ações relacionadas ao clima, foi criado um selo identificador.



Figura 11. Selo para divulgação de ações

Planejamento: um plano de trabalho que contemplou períodos de capacitação e de análise, contribuiu para a qualidade da entrega.

8. Conclusão

Considera-se que a experiência de realizar a pesquisa de clima com recursos próprios do STJ foi positiva e agregou conhecimento, além de ter sido mais econômica e mais adequada à realidade institucional.

Entre os diferenciais, destaca-se o rigor científico conjugado com o conhecimento sobre a Instituição, atribuindo qualidade e aplicabilidade ao trabalho, além da retenção do conhecimento na organização. Outro ponto foi o apoio institucional para realização da pesquisa, bem como a participação e interesse dos servidores e os esforços da equipe técnica para sua realização.

Tal capacitação somou elementos que não são comuns no mercado, tais como a diferenciação entre grupos e a correlação, que não constavam nos relatórios anteriores e são importantes, pois proporcionam o aprofundamento das análises e a criação de novas estratégias para o plano de intervenção.

Além disso, considera-se importante monitorar os índices de clima e satisfação, ouvindo os servidores e considerando suas percepções, uma vez que a perspectiva Pessoas e Recursos é a base do planejamento estratégico do STJ.

Pode-se afirmar que a Pesquisa contribuiu significativamente para um melhor entendimento sobre aspectos que influenciam a atuação e produtividade de seus servidores. Ademais, subsidiou o plano para proposição de mudanças, visando melhorar continuamente seus processos e entregar um serviço de excelência à sociedade.

Esse relato buscou compartilhar a experiência do STJ, apresentando elementos essenciais para o sucesso na realização da pesquisa, com objetivo de promover a troca de conhecimento com outras instituições e de estimular o aprimoramento deste instrumento.

9. Referências Bibliográficas

Antonello, C. S. (2005). Aprendizagem organizacional e competências: conceitos e métodos. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. & cols. Aprendizagem Organizacional e Competências (pp. 12-33). São Paulo: Artmed.

Superior Tribunal de Justiça (2015). Plano STJ 2020: a base para o futuro que queremos. Brasília: Superior Tribunal de Justiça. Recuperado de http://intranet.stj.jus.br/intranet_docs/unidades/planejamento_estrategico_edicao_pagina/1_plano_estrat_14dez16.pdf

Ferreira, A., Vilas Boas, A., Esteves, R.C.P.M., Fuerth, L.R., Silva, S. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de

complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf

Ferreira, Maria Luiza Conceição Bisi & Siqueira, Mirlene Maria Matias (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, ano 1, n. 2.

Puente-Palacios, K. Peixoto & Adriano L. A (2015). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.

Puente-Palacios, K (2017). Relatório de Análise Fatorial Exploratória. Brasília.

Puente-Palacios, K (2001). Escala de Clima Organizacional. Brasília.

Siqueira, M. M. M. e colaboradores (2008). Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M (2014). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Tolfo, S. R (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 2, n. 2, (pp. 39-63), jul/dez.