

Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação no Superior Tribunal de Justiça

1. Identificação do problema

As pesquisas organizacionais para avaliação da percepção e sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e às políticas institucionais são ferramentas que permitem o mapeamento de pontos fortes e fracos na instituição, a partir do olhar dos trabalhadores, e geram insumos para a gestão administrativa atuar de forma estratégica e orientada também para os interesses e a satisfação do capital humano.

Desde 2003, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) realiza diagnósticos que investigam a opinião dos servidores para fundamentar intervenções na área de gestão de pessoas. 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, recursos fundamentais para suportar a evolução dos processos na atividade-fim.

Nesse contexto, porém, percebeu-se que havia carência de conhecimento técnico para desenvolvimento, aplicação do instrumento e análise dos dados. A contratação de empresas que prestam consultoria é oneroso para o STJ. Para contornar esse desafio, foi proposta a capacitação da equipe técnica para criação e análise do instrumento de pesquisa, de forma que o conhecimento fique no STJ, sendo, entretanto, possível de ser replicado.

2. Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Para a realização da pesquisa, foram contratados dois cursos com a professora Kátia Puente-Palacios, da Universidade de Brasília (UnB): curso teórico com resultado: questionário a ser aplicado; e curso sobre análise de dados com resultado: análise fatorial e demais análises de dados.

O método escolhido foi o de pesquisa quantitativa com análise fatorial e análise de confiabilidade, obtendo-se índices aceitos pela literatura (Alfa de Cronbach acima de 0,8 e grau de correlação item-total acima de 0,5). Parte das

escalas foram validadas cientificamente (Clima Organizacional: Puentes-Palacios, 2001; Intenção de Rotatividade: Siqueira (org.), 2014; Comprometimento: Puentes-Palacios & Peixoto (org.), 2015; Satisfação: Siqueira e cols. (org.), 2008), e duas criadas pela equipe do STJ (Política de Valorização de Pessoas e Comunicação e Planejamento Estratégico). Além disso, o formulário da pesquisa continha questões abertas, cujas respostas foram categorizadas por meio de análise de conteúdo. Para análise dos dados quantitativos, 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, Teste-T e correlação.

Estrutura do Fomulário de Pesquisa



3. Resultados e benefícios alcançados

De modo geral, é possível concluir que, dos servidores participantes: 79% percebem políticas e práticas de liderança, autonomia, inovação e reconhecimento; 79% não pretendem mudar de lotação; 77% consideram-se comprometidos em algum nível; 76% declaram-se satisfeitos com a chefia, nos seus relacionamentos profissionais, com o salário e com a natureza do trabalho; 75% percebem políticas e práticas relacionadas à comunicação e planejamento; 63% estão satisfeitos com

as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, com o processo de seleção dos servidores para ocupação de função, com os critérios da instituição para distribuição das funções e com os benefícios indiretos oferecidos.

Os benefícios alcançados com a pesquisa foram: elaboração de Proposta de Carreira Própria no STJ; estudos sobre redistribuição de funções no Tribunal e redimensionamento da Força de Trabalho; aprovação do Programa de Concessão de Bolsas de Línguas Estrangeiras; elaboração do Programa de Reconhecimento de Melhores Práticas; desdobramento dos indicadores de satisfação do servidor, comprometimento e valorização por unidade, dentro do programa de alinhamento estratégico; elaboração do Programa de Valorização do Servidor do STJ; aprovação e realização do Programa de Formação de Sucessores – Na Trilha da Gestão; aprovação da norma dos requisitos para ocupação de funções; e implementação do Teletrabalho.

4. Características inovadoras da prática

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 anterior, realizada em 2010.

Associa-se à efetiva participação dos servidores a intensa campanha de divulgação, com vistas à sensibilização para a pesquisa. Para isso, 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 do Tribunal; comanda de restaurante customizada para a pesquisa, bem como, prismas para as mesas; divulgação de notícias correlatas na intranet; *pop-up* nos computadores; memorando circular da Diretoria-Geral para todas as unidades do Tribunal, 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”.

Além disso, a realização da pesquisa foi feita com recursos próprios, o que representa economia e a ratificação da premissa que “o conhecimento fica”. Esses fatores propiciam maior adequação à realidade institucional.

5. Tempo de implementação

O tempo de implementação da pesquisa, que envolve capacitação, criação do instrumento, aplicação e análise dos dados foi de, aproximadamente, seis meses.

6. Dificuldades encontradas durante a implementação e como foram superadas

Ao longo da pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades como o fato de realizar a gestão do conhecimento no decorrer da investigação. Acredita-se que é necessária uma capacitação prévia ao período de execução para que se tenha mais tranquilidade na condução do processo. Também houve baixa adesão dos gabinetes de Ministros e a solução pode ser visitar esses locais para uma divulgação que promova o interesse dos servidores em participar da pesquisa. Outra dificuldade estava relacionada ao prazo reduzido para análise dos dados, etapa que necessita de maior dedicação, tendo em vista um cuidado na apuração das informações coletadas. E, por fim, houve dificuldade de apresentar os resultados para todos os servidores e, dessa forma, sugere-se que seja criado um boletim para fazer essa divulgação.

7. Potencial de replicação da prática em outros órgãos

É possível a replicação da prática em outros órgãos, porém, deve-se levar em consideração a importância do apoio institucional para a efetivação desta pesquisa, participação e interesse dos servidores e os esforços da equipe técnica para sua realização, que envolve uma capacitação específica. Caso haja interesse de outras instituições, o STJ oferece a possibilidade de compartilhar o questionário.

8. Conclusão e recomendações

Os resultados são positivos e evidenciam um contexto favorável ao desempenho e à obtenção de resultados organizacionais, bem como um vínculo afetivo dos servidores com o STJ. Porém, esses indicadores podem ser melhorados.

Espera-se que as análises e os dados levantados possam subsidiar novos estudos e ações em consonância com o Plano Estratégico do STJ, e ainda, que em uma próxima medição, prevista para 2019, os resultados comparativos possam embasar uma série longitudinal que reflita o impacto das ações realizadas e a evolução organizacional.