

## **8ª MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS DA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO – ESTRATÉGIA E GESTÃO**

**1) Identificação do Órgão:** Superior Tribunal de Justiça

**2) Unidade:**

- 2.1) Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP
- 2.2) Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas – CDEP
- 2.3) Seção de Desenvolvimento Gerencial – SEDEG

**3) E-mail para contato:** [desenvolvimentogerencial@stj.gov.br](mailto:desenvolvimentogerencial@stj.gov.br).

**4) Nome do trabalho/ projeto:** A Gestão do Clima Organizacional no Superior Tribunal de Justiça.

**5) Responsável e equipe:**

- 5.1) Responsável: Ana Lúcia Oliveira Mota, Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas
- 5.2) Equipe: Gabriela Macedo Queiroga, João Vicente da Rocha Pessoa, José Valter Arcanjo da Ponte e Tatiana Ramos Dourado

### **1. Delimitação da Ação**

Este trabalho aborda o tema Gestão de Pessoas na perspectiva do clima organizacional, entendido como um indicador do grau de satisfação dos integrantes da organização com diferentes aspectos de seu ambiente e de sua cultura. A gestão do clima visa promover a melhoria na relação do indivíduo com o trabalho, com seus pares, com a chefia e com o ambiente da organização como um todo.

No Superior Tribunal de Justiça (STJ), a gestão do clima organizacional se efetiva por meio de levantamentos/diagnósticos, análises de resultados, ações de melhoria e acompanhamento, sob a supervisão do Comitê Gestor do Clima. Esses processos serão detalhados no presente trabalho.

#### **1.2 Objetivos e metas**

O Plano de Gestão STJ 2006/2008 estabelece, como objetivo estratégico, a melhoria do clima organizacional, que consiste em aumentar a satisfação dos servidores com a gestão de processos, os recursos e condições ambientais, a comunicação, a liderança, a visão sistêmica e o relacionamento.

No STJ, o clima organizacional é mensurado pelo índice de satisfação do servidor, obtido por meio de pesquisa de clima. A meta almejada é o percentual de 80% de satisfação, a ser alcançado até dezembro/2007.

As ações institucionais de gestão para a melhoria da clima organizacional são de responsabilidade do Comitê Gestor do Clima Organizacional, visando ao cumprimento do planejamento estratégico do Tribunal.

## **2. Desenvolvimento**

### **2.1 Identificação do problema e análise das principais causas**

Partindo da premissa de que o clima organizacional, como uma variável abrangente, influi direta e fortemente nos resultados de qualidade, produtividade e desenvolvimento da organização, a área de Gestão de Pessoas identificou a necessidade de conhecer o nível de satisfação dos servidores com a instituição para, assim, direcionar a política de pessoal e também fornecer subsídios à Administração.

O corpo funcional de uma organização, quando percebe que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades, envolve-se com mais entusiasmo na realização de suas atividades e a elas dedica mais tempo e esforço. Tal motivação e comprometimento resultam de investimentos sistemáticos na avaliação do ambiente e na proposição de ações de melhoria.

Isso significa que, após avaliar o ambiente, é necessário dar seqüência ao trabalho de diagnóstico, desenvolvendo ações para a melhoria do clima, nas quais todos os níveis da organização estejam envolvidos, de modo a conferir credibilidade ao processo.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de análise que permite extrair um rol de informações sobre o ambiente de trabalho, nas suas dimensões formais e informais, com o objetivo de medir o grau de satisfação do corpo funcional com a organização. Para isso, utilizam-se questionários estruturados na coleta de dados e aplica-se análise estatística para aferição de resultados.

O entendimento da cultura organizacional é condição necessária para subsidiar a melhoria do clima, que deve ser objeto de esforços específicos, em conformidade com a política de gestão de pessoas da instituição, os recursos disponíveis, a estratégia e o estilo gerencial adotados.

No que diz respeito às dimensões formais, a Pesquisa de Clima privilegia os aspectos psicológicos das relações de trabalho, quais sejam bem-estar, comprometimento, criatividade, grupo, individualismo, motivação, recompensa, satisfação, sociabilidade e valorização.

Os aspectos organizacionais analisáveis pela pesquisa de clima variam entre aspectos estruturais (poder, hierarquia, níveis burocráticos), ergonômicos (natureza do trabalho, carga do trabalho), relacionais (individualismo, senso de grupo ou pertencimento à equipe) e comunicacionais (meio e mensagem, processos de transmissão, nível de conhecimento da mensagem transmitida).

Com o objetivo de proceder à avaliação do clima organizacional no STJ, realizou-se pesquisa com o corpo funcional, em 2003, para conhecer a percepção das pessoas sobre gestão de processos, liderança, formas de motivação e incentivo e relacionamento, entre outros fatores. A pesquisa também visou mapear e compreender a situação de cada unidade do STJ, verificando seus pontos fortes e fracos, e possibilitar aos gestores a oportunidade de melhorar sua atuação e o ambiente de trabalho.

Após a conclusão da pesquisa, os dados obtidos foram tabulados e os resultados gerais analisados e apresentados à Instituição. Os índices e conclusões setoriais foram repassados diretamente aos respectivos gestores. Não havia ainda a preocupação com a capacidade de o gestor entender e aplicar as possíveis recomendações oriundas da pesquisa. Mais ainda, dentre

os muitos fatores de clima analisados, uma parte importante dizia respeito a aspectos institucionais sobre os quais o gestor, individualmente, não tinha poder de decisão para atuar no sentido de modificá-los. Não era considerado, portanto, o fator de governança.

## **2.2 Métodos e técnicas adotados no desenvolvimento das ações**

Em 2004, a melhoria do clima organizacional foi incluída como um dos objetivos do Plano Estratégico do Tribunal para o biênio 2004/2006. Vinculada a esse objetivo, foi estabelecida a meta de obter 80% de satisfação na pesquisa de clima até novembro de 2005.

Foi-se consolidando na alta administração o entendimento de que a governança era um fator importante e que a melhoria do clima não poderia ser decorrente apenas de ações isoladas de cada gestor. Diante disso, foi instituído pelo Ato nº. 96, de 19/05/2005, o Comitê Gestor do Clima Organizacional, para deliberar sobre o tratamento das questões identificadas nas pesquisas, visando obter melhores índices de satisfação, alcançar a meta estratégica estabelecida e, conseqüentemente, gerar resultados positivos para a organização.

Atualmente, o Comitê Gestor do Clima Organizacional é presidido pelo Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal e composto pelos titulares das seguintes unidades:

- I - Secretaria de Gestão de Pessoas;
- II - Secretaria Judiciária;
- III - Secretaria dos Órgãos Julgadores;
- IV - Assessoria de Gestão Estratégica;
- V - Secretaria de Administração e Finanças;
- VI - Secretaria de Tecnologia da Informação;
- VII – Secretaria de Serviços Integrados de Saúde;
- VIII – Secretaria de Comunicação Social.

O comitê reúne-se mensalmente para tratar dos itens da pesquisa de clima que impactam a instituição como um todo e demandam ações de múltiplas unidades organizacionais. Entre esses itens, estão os referentes à comunicação institucional, à integração entre as áreas, ao incremento da visão sistêmica, às questões de espaço físico e mobiliário, às oportunidades de desenvolvimento profissional e à qualidade de vida no trabalho.

Após a divulgação dos resultados da pesquisa, os itens são priorizados em ordem crescente de índice de satisfação. O Comitê analisa esses itens, buscando identificar as possíveis causas e variáveis que influenciam os indicadores de satisfação. Então, selecionam-se aquelas que possuem maior viabilidade de serem superadas por ações institucionais. O passo seguinte é a proposição de medidas de melhoria para os itens identificados. São atribuídas unidades responsáveis e prazos para a implementação das ações, configurando-se um plano de ação, que é acompanhado por meio de reuniões. As principais ações implementadas são divulgadas para todo o Tribunal.

O andamento das reuniões é acompanhado por meio de registro, e a ata elaborada é divulgada a todos os membros do Comitê Gestor. A Seção de Desenvolvimento Gerencial, responsável pela Pesquisa de Clima Organizacional, sistematiza as decisões e deliberações em uma planilha, que é encaminhada a todos os participantes do Comitê Gestor do Clima.

Os itens da pesquisa de clima que não são acompanhados pelo Comitê Gestor são aqueles de âmbito restrito à atuação do gestor ou do servidor nas unidades de trabalho. Eles abrangem o relacionamento entre os colegas de trabalho, a atuação da chefia, a comunicação na unidade, o trabalho em equipe, entre outros.

Após a divulgação dos resultados gerais das pesquisas de clima, os itens de âmbito local são apresentados pela área de Gestão de Pessoas e analisados conjuntamente com gestor de nível estratégico da unidade. O gestor é orientado a reexaminar as informações com os demais níveis gerenciais, os quais, por sua vez, devem repassá-las, trabalhando-as com suas equipes.

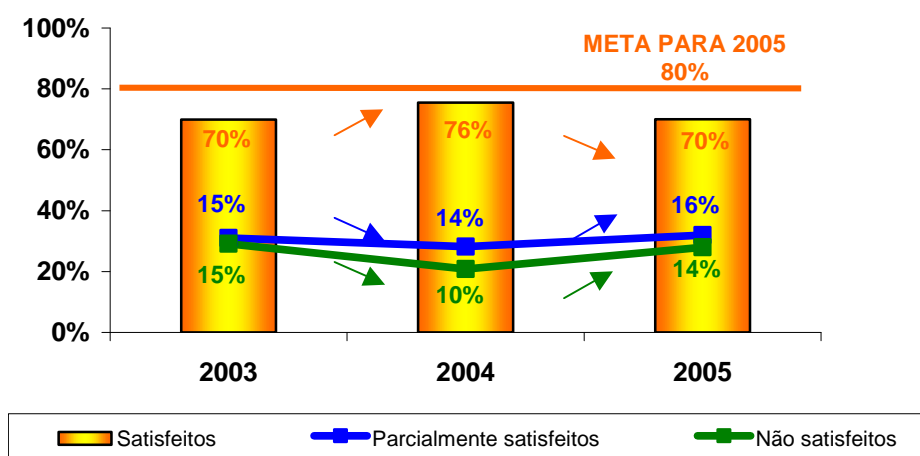
Com base nessas informações e orientações, o gestor pode demandar assessoria da área de Gestão de Pessoas para aprofundar a análise dos resultados da pesquisa e estabelecer ações para a gestão do clima em suas unidades.

## 2.3 Resultados e benefícios alcançados

### 2.3.1 Pesquisas de Clima Organizacional

Os resultados das pesquisas de clima organizacional indicam uma variação do índice de “satisfação geral”, que atingiu níveis de 70% em 2003, 76% em 2004 e novamente 70% em 2005. Revelam, ainda, a variação dos “parcialmente satisfeitos”, de 15% em 2003 para 14% em 2004 e 16% em 2005. No que diz respeito aos “não-satisfeitos”, os valores situaram-se em 15% em 2003, 10% em 2004 e 14% em 2005.

**GRÁFICO 1 – TENDÊNCIA DO ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO — 2003, 2004 e 2005**



Conforme se observa no Gráfico 1, o clima organizacional tem atingido um nível muito bom (a partir de 70%), embora aquém da expectativa de excelência enunciada na meta estratégica (80%).

As seguintes hipóteses podem ter influenciado os índices de satisfação obtidos:

- Em 2004, o aumento nos índices de satisfação pode ter-se dado em razão da entrada de muitos servidores novos, mediante concurso público. Os

servidores que acabam de ingressar geralmente vêm cheios de expectativas e ficam impressionados com a estrutura, as políticas e os benefícios oferecidos pelo Órgão. Toda essa predisposição em valorizar o STJ pode ter influenciado o resultado da pesquisa.

- Em 2005, o retorno dos índices aos patamares verificados em 2003 pode ter sido influenciado pela revalidação do questionário da pesquisa, que buscou obter uma avaliação mais acurada e objetiva.

O questionário utilizado nas pesquisas de 2003 e 2004 era composto de 70 afirmativas e empregava escala de concordância de cinco pontos. O questionário utilizado na pesquisa de 2005 foi adaptado, tomando-se como base o questionário anterior. Passou a ser composto de 62 afirmativas, mas os fatores avaliados mantiveram-se os mesmos, assim como a escala.

Observa-se, na revisão e adaptação do questionário, que, das 70 afirmativas, 15 tiveram alteração de redação com mudança significativa de sentido; 4 foram acrescentadas; e 8 eliminadas. Os resultados da pesquisa de clima de 2005 revelam que as 15 afirmativas alteradas significativamente no sentido e as 4 acrescentadas obtiveram índice de satisfação abaixo de 80%.

Por outro lado, os índices de participação na pesquisa aumentaram, conforme se pode verificar na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1 – ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO NAS PESQUISAS**

ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO		
2003	2004	2005
16%	21%	28%

A campanha de divulgação da pesquisa de 2005 repercutiu na organização, uma vez que aumentou o número de respondentes. Essa campanha teve como mote principal a importância da participação na pesquisa, a fim de que a instituição obtivesse um diagnóstico mais preciso e representativo do clima organizacional e, diante disso, pudesse realizar novas ações de gestão e melhoria e dar continuidade àquelas que já vinham sendo desenvolvidas.

O aumento significativo do índice de participação sugere o sucesso da campanha de divulgação e pode significar que o corpo funcional está mais sensibilizado sobre a importância da gestão do clima organizacional e convicto da seriedade e do potencial da pesquisa para identificar e corrigir os pontos de menor satisfação.

### **2.3.2 Comitê Gestor do Clima Organizacional do STJ**

A partir das experiências das pesquisas de 2003, 2004 e 2005, o Comitê Gestor do Clima Organizacional verificou a necessidade de aumentar o intervalo de aplicação da pesquisa para dois anos. Com esse tempo, as ações decorrentes dos resultados de uma pesquisa poderiam ser implementadas e os seus efeitos repercutiriam nos resultados seguintes. Assim, não houve medição do clima organizacional no ano de 2006, e a meta estratégica de obter 80% de satisfação foi mantida para 2007.

Desde sua criação, em maio de 2005, o Comitê reuniu-se 17 vezes, atuando ativamente para deliberar sobre questões decorrentes dos resultados da pesquisa, analisando índices, propondo e acompanhando ações institucionais para a melhoria da satisfação do servidor.

Dentre as ações propostas para a melhoria do clima organizacional do STJ, destacam-se:

<b>Ações do Comitê Gestor do Clima</b>	<b>Situação em Julho/2007</b>	<b>Fator vinculado</b>
1. Instituição do <i>e-mail</i> como comunicação oficial no STJ e determinação da utilização da caixa corporativa para informações de trabalho	Concluída	Comunicação
2. Promoção de estratégias para acompanhamento dos eventos do Tribunal sem a necessidade de sair do local de trabalho	Concluída	Satisfação/ Motivação
3. Criação de nomes-fantasia para as caixas corporativas das unidades, relacionados aos serviços prestados e não às siglas	Concluída	Comunicação
4. Disponibilização das atribuições e competências das áreas, bem como cartilha de serviços na <i>intranet</i>	Concluída	Comunicação Visão Sistêmica
5. Redução do custeio do plano de saúde do Tribunal	Concluída	Satisfação/ Motivação
6. Divulgação do Plano de Gestão Biênio 2006/2008 a todo o Tribunal	Concluída	Comunicação Visão Sistêmica
7. Ações para promover a integração e discutir questões de interesse dos servidores (cine-debate, apresentações culturais, oficinas, criação de praças de convivência, realização de visitas guiadas nas instalações do STJ)	Em andamento	Comunicação Relacionamento Satisfação/ Motivação
8. Ações para integração e troca de informações entre os gestores do STJ (encontros da área judicante e da área de apoio a atividade judicante)	Em andamento	Comunicação Relacionamento
9. Compilação das apresentações de cada Secretaria em vídeo, a ser utilizado na ambientação de novos servidores	Em andamento	Comunicação Visão Sistêmica
10. Desdobramento dos processos de trabalho para elaboração de indicadores e acompanhamento de metas (contratação de consultoria externa)	Em andamento	Gestão de Processos
11. Capacitação dos gestores em gerenciamento para resultados (construção de indicadores, padronização de rotinas) <sup>1</sup>	Em andamento	Gestão de Processos
12. Criação da política formal de comunicação institucional	Em andamento	Comunicação Relacionamento
13. Desenvolvimento de glossário de termos jurídicos, facilitando a compreensão das decisões judiciais pelo público leigo	Em andamento	Comunicação
14. Definição de critérios institucionais de ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão	Em andamento	Satisfação/ Motivação

<sup>1</sup> A SGP lança mão dos resultados da pesquisa para subsidiar a oferta de eventos gerenciais e organizacionais e para propor intervenções setoriais específicas por meio de consultoria interna, que constitui outra ferramenta gerencial à disposição do Tribunal.

### 2.3.3 Pesquisa *Melhores Empresas para Você Trabalhar* – 2007

Em fevereiro de 2007, a partir de convite formal da Editora Abril para participar da *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar 2007* e de seu aceite pela presidência do Tribunal, o Comitê entendeu que essa seria uma oportunidade de utilizar uma metodologia distinta de medição do clima organizacional no STJ. Assim, desencadeou-se uma série de ações para viabilizar essa participação, sob orientação do Comitê Gestor, como será demonstrado a seguir.

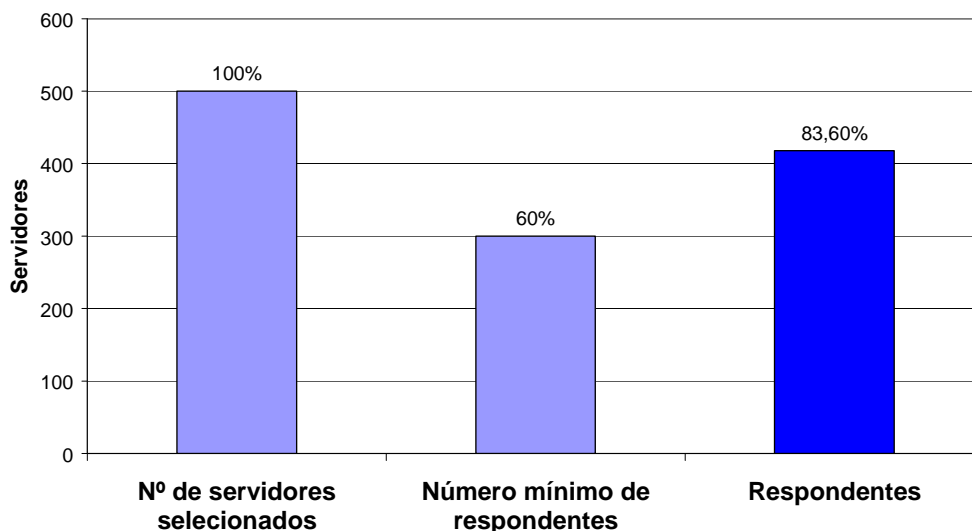
Na edição de 2007, órgãos da Administração Pública direta puderam participar pela primeira vez da pesquisa, desde que atendessem aos requisitos de inscrição, tal como aconteceu com o STJ.

Dentre os 2.443 servidores efetivos, 500 foram selecionados para responderem ao questionário, dos quais no mínimo 300 deveriam participar, de forma a conferir validação estatística dos resultados e permitir o prosseguimento para a fase seguinte.

Os servidores selecionados responderam, pela *internet*, ao questionário, que abrangia aspectos de Identidade, Satisfação e Motivação, Liderança, Aprendizado e Desenvolvimento.

A participação efetiva é apresentada no Gráfico 2.

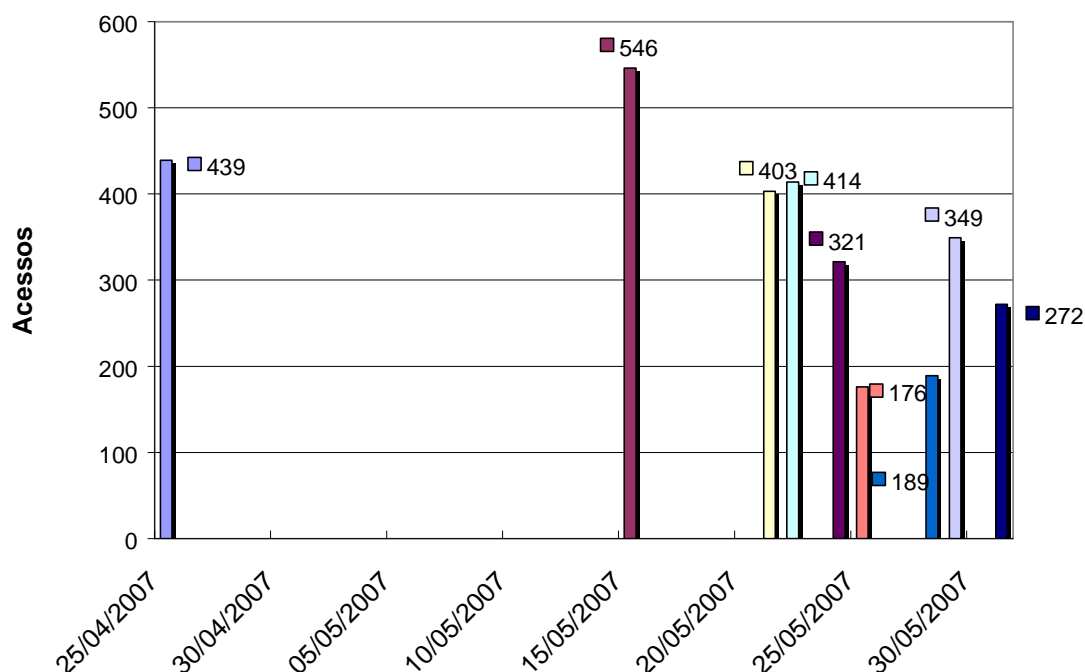
**Gráfico 2 - Participação na Pesquisa Melhores Empresas**



A participação de mais de 80% dos selecionados, porcentagem significativamente superior ao exigido, demonstra o acerto das estratégias de divulgação, mobilização e acompanhamento adotadas pelo Comitê Gestor.

Na *intranet*, a sensibilização dos servidores sobre a importância de participação na pesquisa pode ser inferida pela frequência de acessos às notícias veiculadas, conforme mostrado no Gráfico 3. Essas notícias se caracterizaram por textos informativos e vídeos com entrevistas realizadas com alguns gestores estratégicos do Tribunal que são membros do Comitê Gestor do Clima (Diretor-Geral, Secretária de Gestão de Pessoas, Secretário de Serviços Integrados de Saúde, Assessor Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica).

**Gráfico 3 - Acessos às Notícias Internas Pesquisa "Melhores Empresas"**



Além do questionário respondido pelos servidores, o STJ preencheu o Questionário da Instituição, no qual apresentou seus direcionamentos, suas políticas e suas práticas relativas a Estratégia e Gestão, Liderança, Cidadania Empresarial, Remuneração, Carreira, Saúde e Desenvolvimento. Elaborou, também, o Caderno de Evidências, documento destinado a demonstrar as informações apresentadas no Questionário da Instituição.

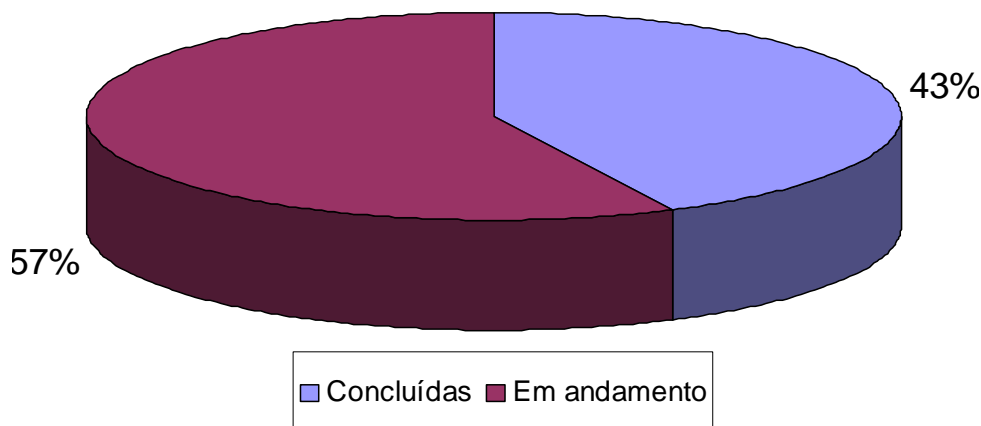
Os critérios da Editora Abril para a pré-classificação na pesquisa consistiram em obtenção de índice de satisfação dos servidores superior a 70% e não-obtenção de pontuação igual a zero nas categorias constantes do Questionário da Instituição.

Após a verificação do cumprimento desses critérios, o STJ foi oficialmente comunicado de sua pré-classificação entre os duzentos melhores resultados.

#### **2.4 Comparação, por dados estatísticos, para comprovação da eficácia das ações no alcance dos objetivos**

Além dos dados demonstrados anteriormente para a comprovação da eficácia da Gestão do Clima Organizacional no STJ, vale destacar que, até agosto de 2007, das 14 ações propostas pelo comitê, 6 foram concluídas e 8 estão ainda em andamento, conforme demonstrado no gráfico 4, a seguir.

**Gráfico 4 - Ações do Comitê Gestor do Clima - 2007**



A redução do custeio do plano de saúde do Tribunal foi uma das grandes mudanças ocorridas com impacto importante sobre a percepção e a satisfação do servidor. Antes da implementação dessa ação, o custeio pelo servidor era de 50% para despesas médicas e odontológicas. Após, o custeio passou a ser de 30% para os mesmos serviços, melhoria visivelmente percebida pelos servidores.

Com relação à criação de nomes-fantasia para as caixas corporativas das unidades, essa mudança facilitou a comunicação entre os diversos setores do Tribunal e os servidores. Somente na Secretaria de Gestão de Pessoas foram criados 28 novos nomes, com a substituição das siglas das áreas pelo nome dos respectivos serviços.

Além disso, a utilização das caixas corporativas como meio de comunicação oficial intensificou-se após a ação do Comitê, proporcionando às unidades melhor comunicação, integração e conhecimento dos serviços.

O desenvolvimento dessas e de todas as outras ações citadas provavelmente impactou a qualidade do clima organizacional. No entanto, até o momento, não há resultados de pesquisas realizadas posteriormente à criação do Comitê Gestor do Clima Organizacional, o que impede a comparação dos índices de satisfação, que permitiria demonstrar a efetividade das ações de gestão empreendidas pelo Comitê.

Com a finalização da *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar - 2007*, quando o STJ tomará conhecimento de seu desempenho nessa pesquisa, novos indicadores serão analisados para aferir a eficácia da gestão do clima no Tribunal.

### **3. Conclusão**

O processo de gestão do clima no STJ vem evoluindo ao longo do tempo. A realização periódica de pesquisa de clima organizacional já é uma prática reconhecida na instituição. Por sua vez, o Comitê Gestor do Clima, composto por dirigentes e gestores estratégicos, vem-se aprimorando como instância

formal dedicada exclusivamente à análise dos resultados dessas pesquisas e à formulação, acompanhamento e difusão de ações voltadas para a melhoria do ambiente organizacional.

Além do Comitê Gestor do Clima, um conjunto de programas e projetos articulados está voltado para a qualidade de vida dos servidores e para a excelência em serviços, viabilizando por meio de medidas práticas o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.

Verifica-se, ainda, o esforço de envolver os demais gestores na implementação de ações setoriais de gestão do clima e de ampliar a participação dos servidores na pesquisa.

Tais iniciativas demonstram a preocupação do Tribunal em garantir a comunicação de duas vias com o servidor e o comprometimento da Instituição em atender às necessidades de seu corpo funcional, visando à satisfação das pessoas e ao alcance de resultados.

O Plano de Gestão do Tribunal alinha-se com a Política de Gestão de Pessoas, definindo como estratégica a melhoria do clima organizacional. Ambos compartilham da crença de que o sucesso da organização está intimamente relacionado com a satisfação das pessoas que a integram.

Os resultados das pesquisas de clima promovidas internamente não deixam dúvida de que o servidor tem uma percepção bastante favorável sobre a instituição, embora a meta de satisfação, bastante audaciosa, ainda não tenha sido alcançada. Os resultados preliminares da *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar – 2007*, que permitiram a pré-classificação do STJ entre os duzentos melhores resultados, corroboram essa percepção positiva do servidor.

Tais evidências fortalecem os esforços empreendidos pelo STJ – e aqueles por empreender – com o fim de implementar melhorias contínuas e alcançar índices de excelência.