

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO

Relatório Completo



JUNHO/2017

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**  
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

RELATÓRIO DA PESQUISA DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO 2017

Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação realizada em 2017, apresentado ao Comitê Gestor do Clima Organizacional no STJ, instituído nos termos da Portaria STJ/GP n. 11 de 16 de janeiro de 2017.

Brasília – DF

Junho/2017

## Ministros do Tribunal

*(Composição em maio de 2017)*

Ministra **Laurita** Hilário **Vaz** (Presidente)  
Ministro **Humberto** Eustáquio Soares **Martins** (Vice-Presidente)  
Ministro **Felix Fischer**  
Ministro **Francisco** Cândido de Melo **Falcão** Neto  
Ministra Fátima **Nancy Andrighi**  
Ministro **João Otávio de Noronha** (Corregedor Nacional de Justiça)  
Ministra **Maria Thereza** Rocha **de Assis Moura**  
Ministro Antonio **Herman** de Vasconcellos e **Benjamin**  
Ministro **Napoleão Nunes Maia Filho**  
Ministro **Jorge Mussi**  
Ministro Geraldo **Og** Nicéas Marques **Fernandes**  
Ministro **Luis Felipe Salomão** (Diretor da Revista)  
Ministro **Mauro** Luiz **Campbell Marques**  
Ministro **Benedito Gonçalves**  
Ministro **Raul Araújo** Filho  
Ministro **Paulo de Tarso** Vieira **Sanseverino**  
Ministra Maria **Isabel** Diniz **Gallotti** Rodrigues  
Ministro **Antonio Carlos Ferreira**  
Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**  
Ministro **Sebastião** Alves dos **Reis Júnior** (Ministro Ouvidor)  
Ministro **Marco** Aurélio Gastaldi **Buzzi**  
Ministro **Marco Aurélio Bellizze** Oliveira  
Ministra **Assusete** Dumont Reis **Magalhães**  
Ministro **Sérgio** Luíz **Kukina**  
Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro**  
Ministra **Regina Helena Costa**  
Ministro **Rogério Schietti** Machado **Cruz**  
Ministro **Nefi Cordeiro**  
Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**  
Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**  
Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**  
Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**  
Ministro **Joel Ilan Paciornik**

## **Comitê Gestor do Clima Organizacional no STJ**

*(Portaria STJ/GP n. 11 de 16 de janeiro de 2017)*

Diretoria-Geral

*Sulamita Avelino Cardoso Marques*

Secretaria-Geral da Presidência

*Marcos Aurélio Pereira Brayner*

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica

*Luiz Otávio Borges de Moura*

Secretaria de Gestão de Pessoas

*Solange da Costa Rossi*

Secretaria de Orçamento e Finanças

*Fabiana Bittes Veyl*

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

*Rodrigo Almeida de Carvalho*

Secretaria de Administração

*Walter Disney Noleto Costa*

Secretaria de Comunicação Social

*Cristine Marques Genú*

Secretaria de Serviços Integrados de Saúde

*Bonfim Abrahão Tobias*

## **Comissão Instituída para Realizar a Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação do STJ**

*(Portaria STJ/GDG n. 9 de 13 de janeiro de 2017)*

*Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni – CDEP/SGP (Coordenadora)*

*José Fábio Barbosa de Santana – CDEP/SGP (Coordenador Substituto)*

*Andréia Carla de Souza – CPIF/SGP*

*Elaine Nóbrega Borges – CPES/AMG*

*Márcio Antonio Matias – GAB/SGP*

*Thaíssa da Silveira Nascimento Matos – Ouvidoria*

### **Equipe Técnica**

*Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDEP/SGP)*

*Claudia de Oliveira*

*Evilásio Lustosa Soares*

*José Fábio Barbosa de Santana*

*Julierne Lopes Velez*

*Marcela Ribeiro de Magalhães Alves*

*Maria Elisa Barbosa Duarte*

*Mariane Franca da Silva*

*Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni*

### **Revisão**

*Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas (CDEP/SGP)*

*Márcia Romão Pereira Carvalho*

## APRESENTAÇÃO

A proposta de realizar uma pesquisa que trate do clima organizacional deve, por coerência, estar associada ao objetivo estratégico de “oferecer ambiente de trabalho motivador mediante a adoção de políticas, métodos e práticas para valorizar os servidores”. Isso porque a tarefa de motivar e valorizar não pode ser pensada à revelia do servidor, objeto da pesquisa e alvo da aplicação de seus resultados.

Nesse sentido, quanto mais ampla for a participação dos envolvidos, mais preciso será o diagnóstico levantado, o qual deve nortear a administração do Tribunal para atuar de forma convergente às necessidades dos servidores.

Como servidora do quadro, apoio a Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação no STJ, tanto que, pessoalmente, encaminhei à Senhora Presidente, Ministra Laurita Vaz, a proposta de fazer a pesquisa, pois acredito que as sugestões de melhoria decorrentes do respectivo relatório impactarão as pessoas no STJ e serão importante insumo não só para esta gestão como para as futuras.

Estamos sensíveis às questões internas dos servidores e envidaremos todos os esforços para propiciar um ambiente interno favorável à manutenção do excelente corpo técnico que integra o nosso Tribunal e à atração de novos servidores.

Contamos com a participação de todos a fim de agir com base nos resultados, em tudo que estiver ao nosso alcance, tendo em vista a constante elevação dos índices de satisfação internos.



*Sulamita Avelino Cardoso Marques  
Diretora-geral e Presidente do Comitê Gestor do Clima Organizacional no STJ*

“A solução dos problemas apenas restaura a normalidade. Aproveitar oportunidades significa explorar novos caminhos”.

“Uma empresa só terá um bom desempenho se puder contar com a capacidade de cada um de seus trabalhadores: então, as decisões envolvendo pessoas devem ser certas”.

(Peter Drucker)

## **LISTA DE ABREVIações E SIGLAS**

ACP – Comissões Permanentes de Ministros  
ACR – Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas  
AED – Assessoria de Ética e Disciplina  
AGS – Assessoria de Gestão Socioambiental  
AJU – Assessoria Jurídica  
AMG – Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica  
ARI – Assessoria de Relações Internacionais  
ASM – Assessoria para Assuntos Funcionais de Magistrados  
AUD – Secretaria de Auditoria Interna  
CDEP – Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas  
Cols – Colaboradores  
CPES – Coordenadoria de Planejamento Estratégico  
CPIF – Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais  
ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados  
FC /CJ – Função Comissionada e Cargos em Comissão  
GAB - Gabinete  
GDG – Gabinete do Diretor-Geral  
GM – Gabinetes de Ministros  
GSP – Gabinete do Secretário-Geral da Presidência  
NARER – Núcleo de Admissibilidade de Recursos Repetitivos  
NUGEP – Núcleo de Gerenciamento de Precedentes  
OUV – Ouvidoria  
SAD – Secretaria de Administração  
SCO – Secretaria de Comunicação Social  
SED – Secretaria de Documentação  
SGE – Secretaria Geral - ENFAM  
SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas  
SIS – Secretaria de Serviços Integrados de Saúde  
SJD – Secretaria Judiciária  
SJR – Secretaria de Jurisprudência  
SOF – Secretaria de Orçamento e Finanças  
SOJ – Secretaria dos Órgãos Julgadores  
SSE – Secretaria de Segurança  
STI – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação  
STJ – Superior Tribunal de Justiça

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estatística de respondentes 2010 x 2017 .....	3
Figura 2 - Quantitativo de respondentes por cargo.....	4
Figura 3 - Quantitativo de respondentes por sexo.....	4
Figura 4 - Quantitativo de respondentes por nível de escolaridade.....	4
Figura 5 - Quantitativo de respondentes por distribuição de função gerencial .....	5
Figura 6 - Quantitativo de respondentes por distribuição de função .....	5
Figura 7 - Distribuição de respondentes por faixa etária.....	5
Figura 8 - Distribuição de respondentes por tempo de serviço .....	6
Figura 9 - Distribuição de respondentes por tempo de lotação.....	6
Figura 10 - Distribuição de respondentes por macro unidade .....	7
Figura 11 - Percentual de respondentes por unidade de lotação .....	8
Figura 12 - Gráfico da média na escala de Clima Organizacional .....	10
Figura 13 - Gráfico da média na escala de Satisfação .....	14
Figura 14 - Gráfico da média na escala de Comprometimento .....	18
Figura 15 - Gráfico da média na escala de Intenção de Rotatividade .....	19
Figura 16 - Gráfico da média na escala de Comunicação e Planejamento .....	21
Figura 17 - Gráfico da média na escala de Políticas de Valorização de Pessoas .....	22
Figura 18 - Gráfico com a média comparativa das dimensões.....	24
Figura 19 - Correlação do Clima com a Satisfação.....	29
Figura 20 - Correlação do Clima com a Intenção de Rotatividade e com a Satisfação .....	30
Figura 21 - Correlação das Políticas de Valorização de Pessoas com a Satisfação e com o Comprometimento.....	31
Figura 22 - Correlação da Satisfação com o Reconhecimento .....	31
Figura 23 - Correlação das Políticas de Valorização de Pessoas com a Satisfação .....	31
Figura 24 - Resultado das questões abertas - Pontos positivos.....	33
Figura 25 - Resultado das questões abertas - Pontos negativos.....	34

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Composição original do instrumento.....	2
Tabela 2 - Composição do instrumento após validação.....	3
Tabela 3 - Resultados estatísticos da Dimensão Clima Organizacional.....	10
Tabela 4 - Questões do fator Autonomia.....	11
Tabela 5 - Dados descritivos do fator Autonomia.....	11
Tabela 6 - Questões do subfator Inovação.....	11
Tabela 7 - Dados descritivos do subfator Inovação.....	11
Tabela 8 - Questões do subfator Reconhecimento.....	12
Tabela 9 - Dados descritivos do subfator Reconhecimento.....	12
Tabela 10 - Questões do fator Liderança.....	13
Tabela 11 - Dados estatísticos do fator Liderança.....	13
Tabela 12 - Resultados estatísticos da dimensão Satisfação.....	14
Tabela 13 - Questões do fator Natureza do Trabalho.....	15
Tabela 14 - Dados descritivos do fator Natureza do Trabalho.....	15
Tabela 15 - Questões do fator Chefia.....	15
Tabela 16 - Dados estatísticos do fator Chefia.....	15
Tabela 17 - Questões do fator Relacionamento.....	16
Tabela 18 - Resultados estatísticos do fator Relacionamento.....	16
Tabela 19 - Questões do fator Salário.....	16
Tabela 20 - Resultados estatísticos do fator Salário.....	16
Tabela 21 - Questões da dimensão Comprometimento.....	17
Tabela 22 - Resultados estatísticos da dimensão Comprometimento.....	18
Tabela 23 - Questões da dimensão Intenção de Rotatividade.....	19
Tabela 24 - Resultados estatísticos da dimensão Intenção de Rotatividade.....	19
Tabela 25 - Questões da dimensão Comunicação e Planejamento.....	20
Tabela 26 - Resultados estatísticos da dimensão Comunicação e Planejamento.....	21
Tabela 27 - Questões da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas.....	22
Tabela 28 - Resultados estatísticos da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas.....	22
Tabela 29 - Resultados gerais da Pesquisa.....	23
Tabela 30 - Categorias das questões abertas.....	33
Tabela 31 - Aspectos positivos mais citados nas questões abertas.....	34
Tabela 32 - Aspectos negativos mais citados nas questões abertas.....	35

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	METODOLOGIA.....	2
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	3
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	9
3.1	RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA POR DIMENSÃO E FATOR.....	9
3.1.1	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	9
3.1.1.1	FATOR AUTONOMIA .....	10
3.1.1.2	FATOR INOVAÇÃO E RECONHECIMENTO.....	11
3.1.1.2.1	SUBFATOR INOVAÇÃO .....	11
3.1.1.2.2	SUBFATOR RECONHECIMENTO.....	12
3.1.1.3	FATOR LIDERANÇA.....	12
3.1.2	SATISFAÇÃO .....	13
3.1.2.1	FATOR NATUREZA DO TRABALHO.....	14
3.1.2.2	FATOR CHEFIA.....	15
3.1.2.3	FATOR RELACIONAMENTO .....	16
3.1.2.4	FATOR SALÁRIO.....	16
3.1.3	COMPROMETIMENTO.....	17
3.1.4	INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	18
3.1.5	COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO .....	20
3.1.6	POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS .....	21
3.1.7	RESULTADO GERAL DA PESQUISA.....	23
3.2	RESULTADO DA DIFERENCIAÇÃO DE GRUPOS.....	25
3.2.1	FC/CJ .....	25
3.2.2	FAIXA ETÁRIA E TEMPO DE SERVIÇO .....	26
3.2.3	TEMPO DE LOTAÇÃO .....	27
3.2.4	CARGOS.....	28
3.2.5	ESCOLARIDADE.....	28
3.3	RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES ENTRE FATORES E DIMENSÕES .....	29
3.4	RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS .....	32
4	CONCLUSÃO.....	36
5	REFERÊNCIAS.....	38
6	ANEXOS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

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

As pesquisas organizacionais para diagnóstico 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 e atuação estratégica, orientadas também para os interesses e a satisfação do capital humano.

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 os resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, atentar para a humanização e o respeito à qualidade de vida das pessoas.

Sabe-se que, dentre os componentes da governança de pessoas, destaca-se o levantamento da opinião, das percepções e dos afetos dos colaboradores sobre o ambiente e as políticas institucionais. Isso porque as pessoas querem participar dos acontecimentos à sua volta. Como consequência, os resultados das pesquisas que avaliam a percepção e a opinião sobre o trabalho são fontes significativas para a solução de problemas e a melhoria contínua dos processos de trabalho e gestão das pessoas.

Desde 2003, o Tribunal realiza avaliação da percepção dos servidores como estratégia para análise e intervenção quanto às dimensões pesquisadas, seja do clima, seja da satisfação. Soma-se a este contexto também, a participação no ranking das melhores empresas para se trabalhar, em 2007, que avalia a qualidade do ambiente de trabalho e da gestão de pessoas, englobando, dentre outros elementos, satisfação e motivação no trabalho.

É nesse contexto de relevância para a gestão e para o alcance dos resultados, que a avaliação do clima e da satisfação no Superior Tribunal de Justiça integra o Planejamento Estratégico ligado à perspectiva de pessoas e recursos, que é dimensão base do mapa estratégico e subsidia a concretização das demais perspectivas, visando garantir infraestrutura tecnológica apropriada, investimentos no desenvolvimento e valorização das pessoas e fortalecimento da governança institucional, fundamentais para suportar a evolução dos processos na atividade-fim.

Esse relatório apresenta os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação, realizado nos meses de fevereiro e março de 2017, em que foram analisadas, além do Clima e da Satisfação, as dimensões Comprometimento, Intenção de Rotatividade, Política de Valorização de Pessoas e Comunicação e Planejamento.

## 2 METODOLOGIA

Para compor o questionário do STJ, foram selecionadas pesquisas validadas academicamente e disponíveis na literatura, com intento de dar maior segurança para coleta, em razão das evidências já atestadas. Os instrumentos escolhidos compreendiam questionários de clima, satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade, estruturando um diagnóstico amplo e que permitia, com os resultados, análises e correlações associadas a respeito dos aspectos investigados.

Em complementação à necessidade de informações identificadas para o instrumento no Tribunal, foram acrescentados: às questões do clima, itens sobre comunicação na instituição e planejamento estratégico; e às questões de satisfação, itens a respeito das políticas de valorização de pessoas. Essas novas perguntas foram construídas por servidores do STJ.

Como resultado, o instrumento para a coleta dos dados no Tribunal totalizou 75 itens, sendo 73 itens com respostas padronizadas, em escala tipo Likert<sup>1</sup>, e dois itens com questões abertas em que os participantes deveriam apontar três pontos positivos e três pontos negativos do STJ.

Dimensão	Fator	Total de itens	Fonte
Clima	Autonomia	5	Puente-Palacios & cols
	Desempenho	5	
	Inovação	8	
	Liderança	11	
	Reconhecimento	6	Elaborado no STJ
	Planejamento	5	
	Comunicação	6	
<b>Comprometimento</b>	Comprometimento no trabalho	7	Bastos e Aguiar
<b>Intenção de rotatividade</b>	Intenção de rotatividade	3	Siqueira e cols
Satisfação	Chefia	3	Siqueira e cols
	Natureza do trabalho	3	
	Relacionamento	3	
	Salário	3	Elaborado no STJ
	Política de valorização de pessoas	5	
<b>Questão aberta</b>	Questão aberta	2	Elaborado no STJ
<b>Total Geral</b>		<b>75</b>	

Tabela 1 - Composição original do instrumento

Depois da coleta dos dados, o banco de respostas foi submetido à análise fatorial, que é uma técnica que permite verificar em que medida os servidores do STJ compreenderam as perguntas contidas nos diferentes questionários. Mesmo com instrumentos aprovados em estudos anteriores, é importante a realização de análise fatorial para entender como os assuntos são compreendidos pela população que respondeu.

<sup>1</sup> Diferente de escalas do tipo sim/não, a escala do tipo Likert mede o GRAU de CONFORMIDADE do respondente com uma afirmação proposta. Permite, então, uma expressão mais detalhada da opinião, capturando a intensidade do ponto de vista.

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

A realização dessa análise mostrou que alguns itens não foram compreendidos adequadamente, razão pela qual foram retirados. Assim, o questionário do STJ ficou com a seguinte estrutura e agrupamento:

Dimensões	Fatores	Total de itens
Clima	Autonomia	5
	Inovação e reconhecimento	14
	Liderança	12
Satisfação	Chefia	3
	Natureza do trabalho	3
	Salário	3
	Relacionamento	3
Comprometimento		7
Comunicação e Planejamento		11
Intenção de rotatividade		3
Política de valorização de pessoas		5
Questão aberta		2
Total Geral		71

Tabela 2 - Composição do instrumento após validação

Consta no Anexo I deste Relatório, o instrumento de pesquisa.

## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram da pesquisa 1.219 servidores, o que corresponde a 40,32% do quadro de pessoal do Tribunal. Importante destacar o crescimento da participação de servidores ao compararmos as pesquisas de 2010 e a de 2017, pois houve aumento de 21,33% para 40,32% do percentual em relação ao quadro de pessoal. A seguir, descreve-se brevemente o perfil dos respondentes da pesquisa de 2017 em termos quantitativos.



Figura 1 - Estatística de respondentes 2010 x 2017

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

Quanto ao cargo ocupado, **56,29%** são técnicos judiciários e **37,84%** são do cargo de analista, **5,87%** outros (cedidos para o STJ, sem vínculo efetivo e em exercício provisório no Tribunal).

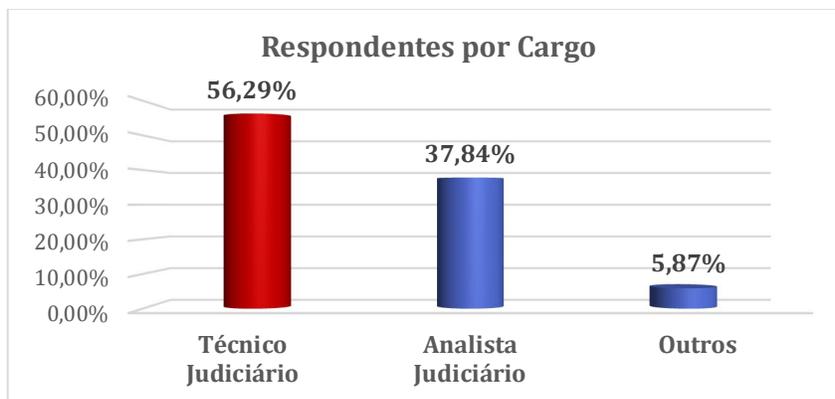


Figura 2 - Quantitativo de respondentes por cargo

Observa-se que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de técnico judiciário: **56,29%**.

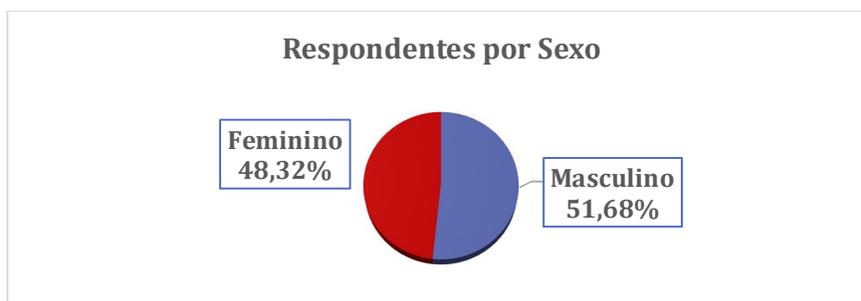


Figura 3 - Quantitativo de respondentes por sexo

Relativamente ao sexo dos respondentes, **51,68%** são do masculino e **48,32%** do feminino.

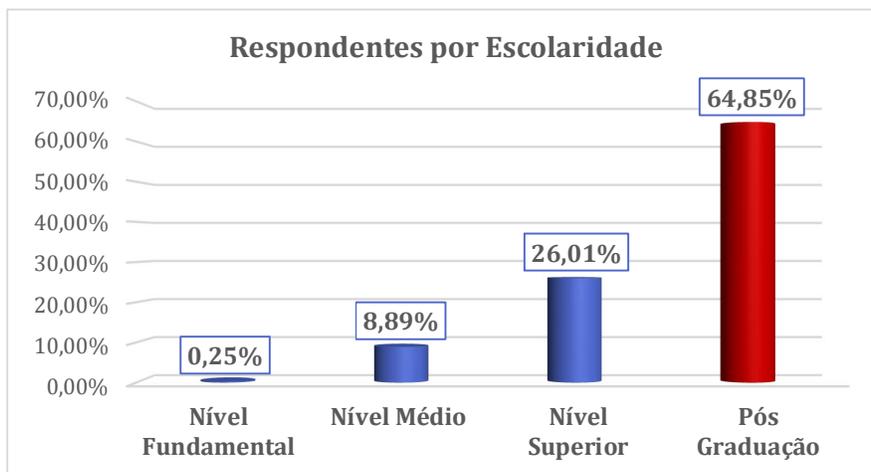


Figura 4 - Quantitativo de respondentes por nível de escolaridade

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

Quanto à escolaridade dos respondentes, a maioria (**64,85%**) possui pós-graduação, seguindo por: nível superior (**26,01%**), nível médio (**8,89%**) e nível fundamental (**0,25%**).

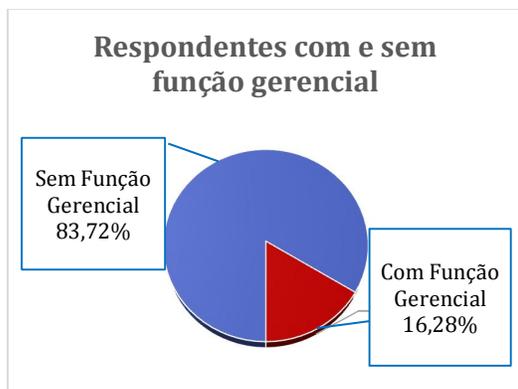


Figura 5 - Quantitativo de respondentes por distribuição de função gerencial

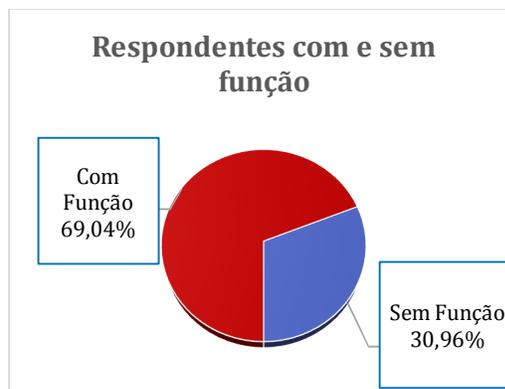


Figura 6 - Quantitativo de respondentes por distribuição de função

No tocante ao exercício de função comissionada, **16,28%** dos respondentes ocupam função gerencial. Entretanto, considerando outros tipos de função (assessoria e assistência), **69,04%** são ocupantes de função.

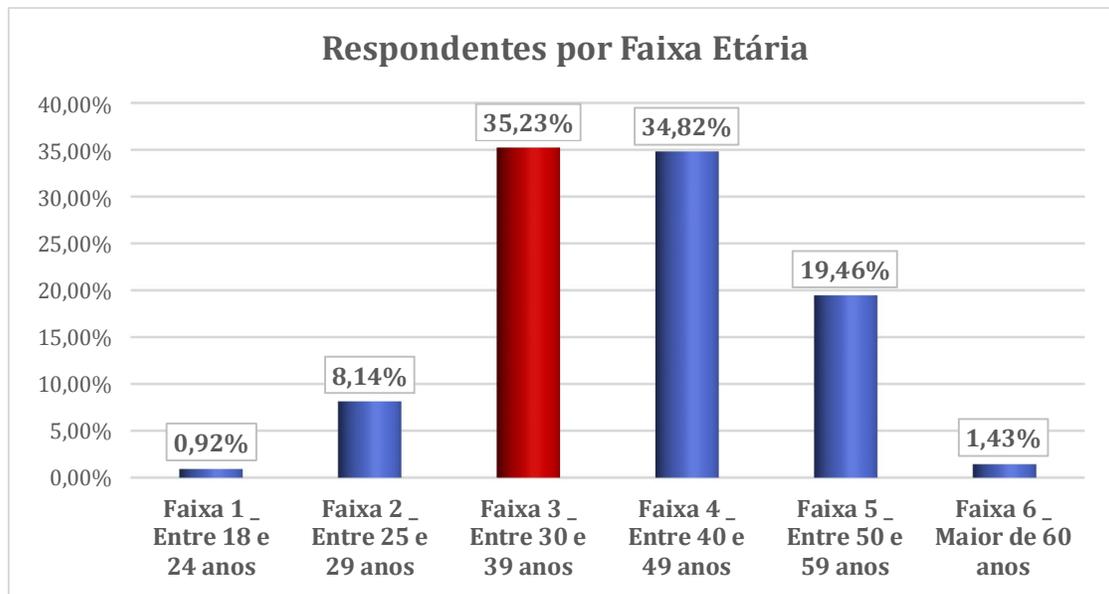


Figura 7 - Distribuição de respondentes por faixa etária

A distribuição dos respondentes em faixas etárias foi mais evidente no intervalo de 30 a 39 anos, com **35,23%** de ocorrência. A faixa que vai de 40 a 49 anos também foi bastante expressiva com **34,82%** dos respondentes, conforme apresentado na Figura 7.

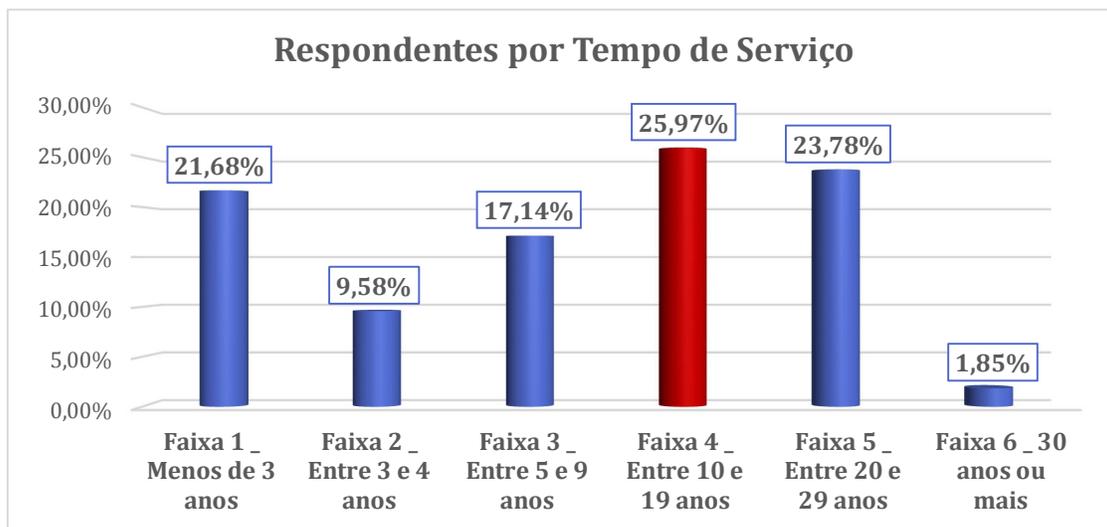


Figura 8 - Distribuição de respondentes por tempo de serviço

Quanto ao tempo de serviço no STJ, **25,97%** da amostra está no Tribunal entre 10 e 19 anos, seguido pelos ocupantes da faixa de 20 a 29 anos (**23,78%**). Merece destaque que **31,26%** dos participantes estão no Tribunal há menos de 5 anos.

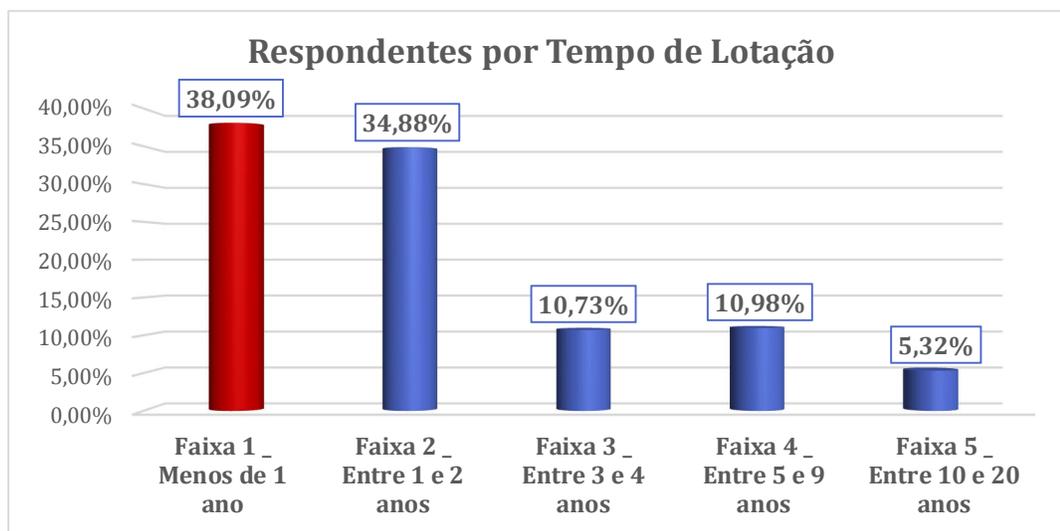


Figura 9 - Distribuição de respondentes por tempo de lotação

Constata-se que cerca de **72,97%** dos respondentes estão há menos de 3 anos na unidade de lotação atual, conforme pode ser observado na Figura 9.

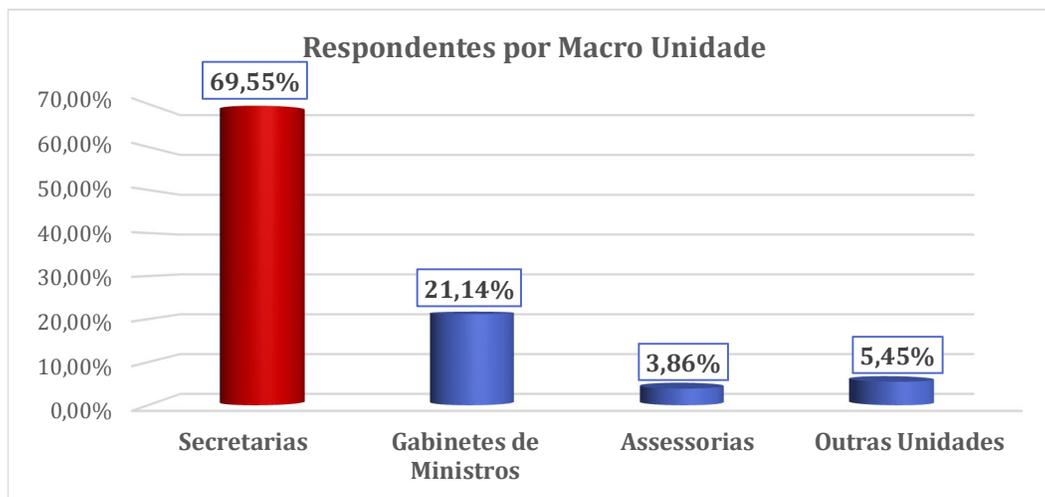


Figura 10 - Distribuição de respondentes por macro unidade

No que se refere à unidade de lotação dos servidores, tem-se que **69,55%** dos respondentes estão lotados nas secretarias do STJ, **21,14%** nos gabinetes de ministros, **3,86%** nas assessorias e **5,45%** em outras unidades.

Apresenta-se a seguir, na Figura 11, o percentual de participação em cada unidade do Tribunal.

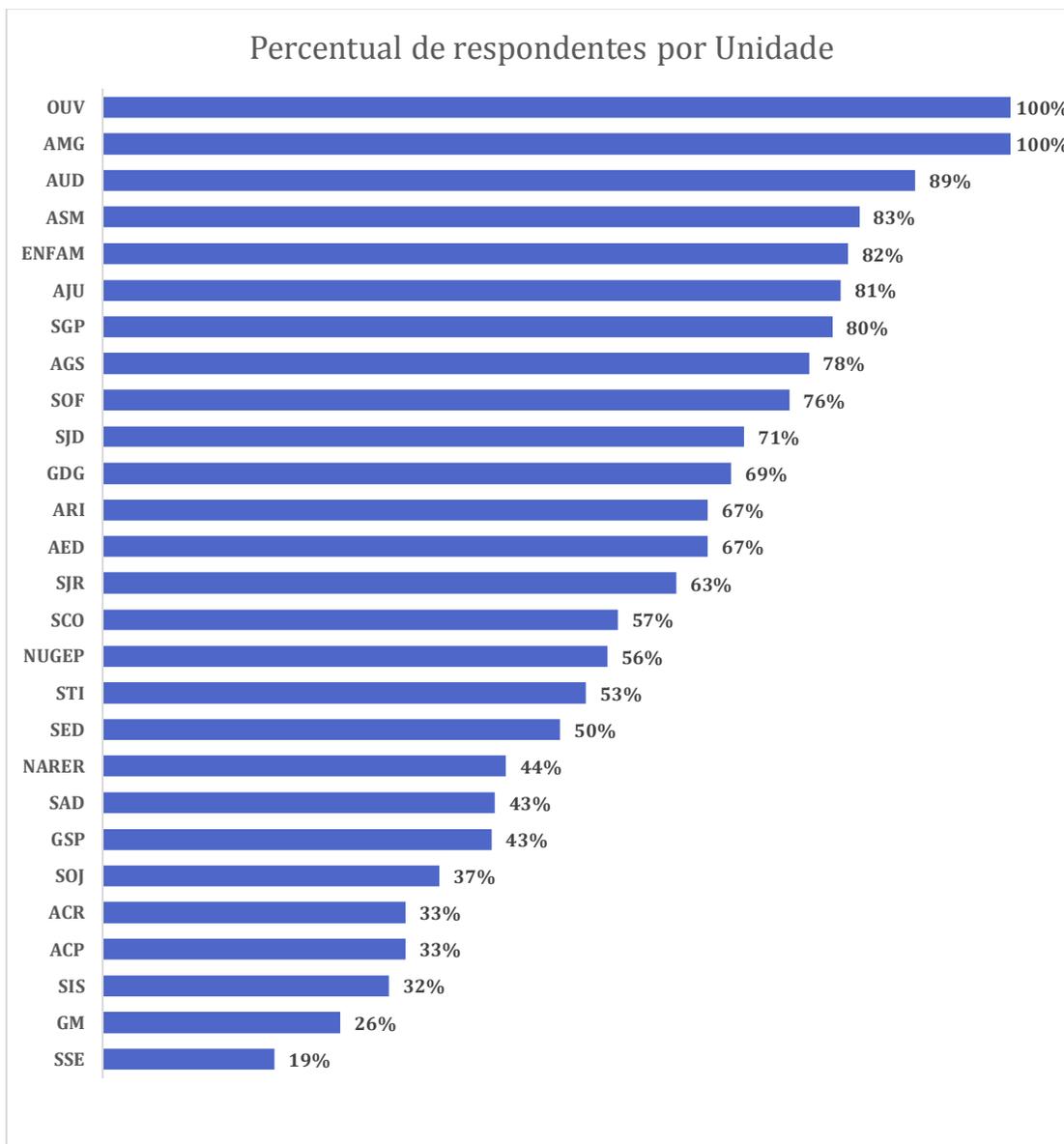


Figura 11 - Percentual de respondentes por unidade de lotação

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA POR DIMENSÃO E FATOR

#### 3.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O *Clima Organizacional* é mensurado por instrumento com objetivo de identificar como os servidores percebem as políticas e práticas organizacionais. Considerando que o clima é um fenômeno ligado à percepção duradoura sobre essas políticas e práticas, destaca-se que o efeito de situações temporárias é reduzido, sendo, portanto, um diagnóstico valioso para análise e proposição de novas ações que visem melhorar as políticas internas.

O *Clima Organizacional* foi dividido tecnicamente em alguns temas, os quais chamamos de fatores, seguindo a seguinte divisão:

- Autonomia
- Inovação e Reconhecimento
- Liderança

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

A Figura 12 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão e dos fatores do *Clima Organizacional*.

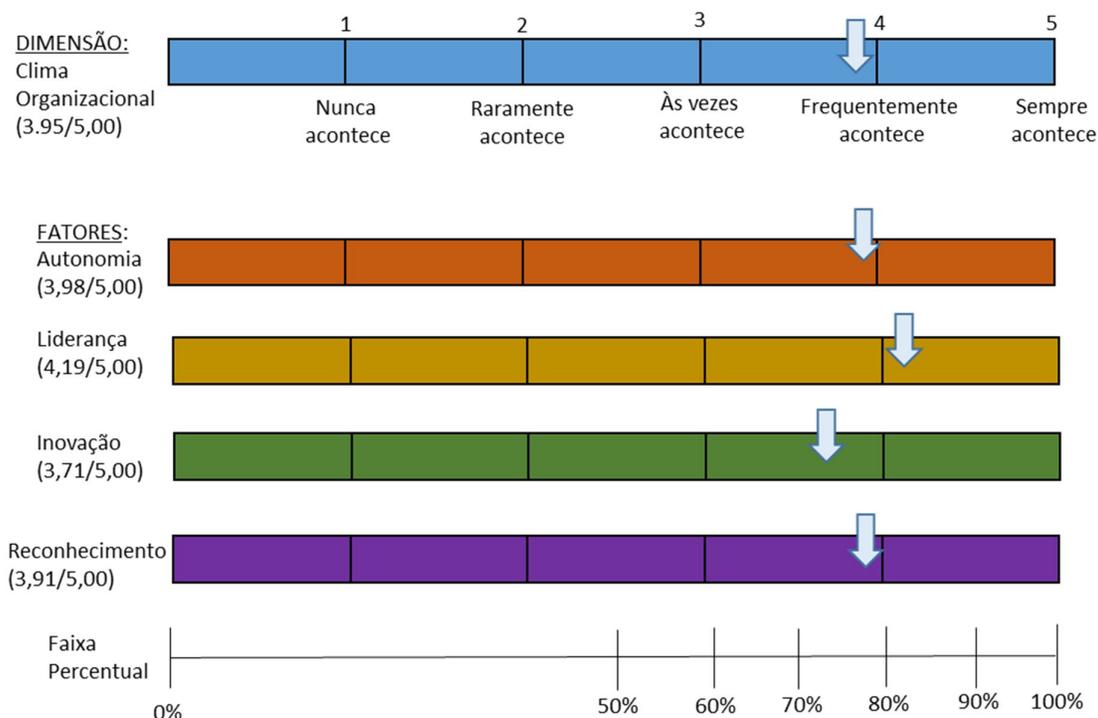


Figura 12 - Gráfico da média na escala de Clima Organizacional

A Tabela 3 apresenta os resultados encontrados em cada fator, além do resultado total da dimensão (média dos resultados de cada fator):

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

Tabela 3 - Resultados estatísticos da Dimensão Clima Organizacional

A seguir, detalham-se os resultados do *Clima Organizacional*, divididos por fatores pesquisados.

### 3.1.1.1 FATOR AUTONOMIA

Esse fator contempla a percepção de liberdade que os servidores têm para realizar e organizar seu trabalho, tomar decisões e resolver problemas por conta própria. As questões desse fator foram:

<b>Questão</b>
1) É esperado que os servidores tomem as suas próprias decisões a respeito de como realizar o seu trabalho
2) Os servidores têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho

3)	Os servidores tomam iniciativa para a realização das tarefas
4)	Sou encorajado a resolver os problemas por mim mesmo
5)	Sou encorajado a tomar minhas próprias decisões

Tabela 4 - Questões do fator Autonomia

Média	3,98
Desvio padrão	0,80

Tabela 5 - Dados descritivos do fator Autonomia

Analisados os dados com base em todo o conjunto de respostas, constata-se que esse fator obteve como média 3,98, mostrando que, de forma geral, os servidores do Tribunal responderam entre as opções *Às vezes acontece* e *Frequentemente Acontece*, apresentando forte tendência à opção *Frequentemente Acontece*. Os resultados desse fator apontam para a abertura do Tribunal à liberdade dada aos servidores no desempenho das suas tarefas.

### 3.1.1.2 FATOR INOVAÇÃO E RECONHECIMENTO

Esse fator foi dividido, para melhor análise, em dois subfatores.

#### 3.1.1.2.1 SUBFATOR INOVAÇÃO

A *Inovação* no STJ está ligada diretamente à liberdade dada aos servidores para implementar melhorias, seja na tarefa ou nas atividades desenvolvidas. As questões desse subfator foram:

Questão	
1)	As ideias inovadoras são colocadas em prática
2)	As ideias inovadoras são estimuladas
3)	Há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas
4)	O erro na implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação
5)	Os servidores sabem o que está sendo feito em outras áreas da instituição
6)	Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades
7)	Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho
8)	Sou estimulado a desempenhar as tarefas de modo inovador

Tabela 6 - Questões do subfator Inovação

Média	3,71
Desvio Padrão	0,93

Tabela 7 - Dados descritivos do subfator Inovação

Os resultados desse subfator apresentaram como média 3,71 (desvio-padrão 0,93), mostrando que, de modo geral, os servidores do Tribunal responderam entre as opções *Às vezes acontece* e *Frequentemente acontece*. Observa-se também que, embora haja um cenário favorável à inovação, este é um tema que precisa ser mais discutido no Tribunal.

Uma das consequências desse ambiente de inovação foi a obtenção do Prêmio Innovare no ano de 2016, que é o prêmio que busca incentivar e reconhecer ações que ajudem a melhorar a qualidade da Justiça brasileira. O projeto ganhador, oriundo da Secretaria Judiciária e do NURER, mostrou claramente esse aspecto inovador, alterando processos de trabalho que impactam na entrega do produto final desta Corte, que é o atendimento ao cidadão. Outro exemplo é o trabalho desenvolvido pelo Escritório de Corporativo de Projetos, reconhecido como núcleo de inovação do STJ e responsável por assessorar as unidades a implantarem iniciativas inovadoras que tenham impacto no planejamento estratégico.

### 3.1.1.2.2 SUBFATOR RECONHECIMENTO

Esse subfator diz respeito à forma como os servidores percebem-se valorizados pela equipe ou pela organização. As questões desse subfator foram:

Questão
1) É valorizado o sucesso no desempenho das atividades
2) Os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos
3) Os trabalhos que executo são valorizados pela equipe
4) Recebo elogio pela qualidade dos trabalhos que realizo
5) Recebo justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de meu trabalho
6) Somos reconhecidos pela qualidade dos trabalhos que realizamos

Tabela 8 - Questões do subfator Reconhecimento

Média	3,91
Desvio Padrão	0,95

Tabela 9 - Dados descritivos do subfator Reconhecimento

Os resultados desse subfator apresentaram como média 3,91, mostrando que, no geral, os servidores do Tribunal responderam entre as opções *Às Vezes Acontece* e *Frequentemente Acontece*.

Embora os dados apresentem um resultado satisfatório, a análise das questões abertas identificou muitas citações a esse respeito como ponto negativo no Tribunal, demonstrando que parte desta Casa se considera descontente em relação ao reconhecimento, seja pela política de distribuição de funções, seja ausência de critérios para sua ocupação, ou pela falta de valorização dos servidores, especialmente os lotados na área administrativa.

### 3.1.1.3 FATOR LIDERANÇA

Esse fator 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. As questões desse fator foram:

Questão
1) A clareza é uma característica na atuação do gestor
2) Conheço as metas de trabalho a serem atingidas
3) Existe definição de prioridades de atividades
4) O gestor comunica aos servidores o que acontece na instituição
5) O gestor é compreensivo com os integrantes da equipe
6) O gestor é receptivo às críticas relativas ao trabalho
7) O gestor faz solicitações claras
8) O gestor planeja, em conjunto com os servidores, os métodos de trabalho a serem utilizados
9) O gestor toma decisões importantes com a participação de todos os servidores
10) O gestor trata de forma justa todos os servidores
11) Os objetivos de trabalho estão claramente definidos
12) Para o gestor da equipe, é mais importante solucionar problemas que punir culpados

Tabela 10 - Questões do fator Liderança

Média	4,19
Desvio Padrão	0,80

Tabela 11 - Dados estatísticos do fator Liderança

Os resultados desse fator revelam uma média de 4,19, com desvio padrão de 0,80, mostrando que, em média, os servidores do Tribunal responderam entre as opções *Frequentemente Acontece* e *Sempre Acontece*.

Considerando que o *Clima Organizacional* mede a percepção que os servidores têm das políticas e práticas do órgão, quando se compara a média geral dos fatores, observa-se que o fator *Liderança* se destacou. Isso indica que os servidores percebem de forma mais frequente as políticas e práticas relacionadas à liderança.

### 3.1.2 SATISFAÇÃO

A dimensão *Satisfação* investiga o vínculo afetivo entre indivíduo e seu trabalho. No caso dessa pesquisa, esta dimensão é composta pelos fatores *Natureza do Trabalho*, *Chefia*, *Relacionamento* e *Salário*.

A escala da dimensão *Satisfação* é dividida em sete pontos, sendo que os três pontos à esquerda (*Totalmente insatisfeito*; *Muito insatisfeito*; e *Insatisfeito*) denotam insatisfação em relação ao que é pesquisado e os pontos à direita (*Satisfeito*; *Muito satisfeito*; e *Totalmente satisfeito*) denotam satisfação do respondente. O ponto central da escala informa indiferença em relação ao que é apresentado.

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

A Figura 13 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão e dos fatores da Satisfação.

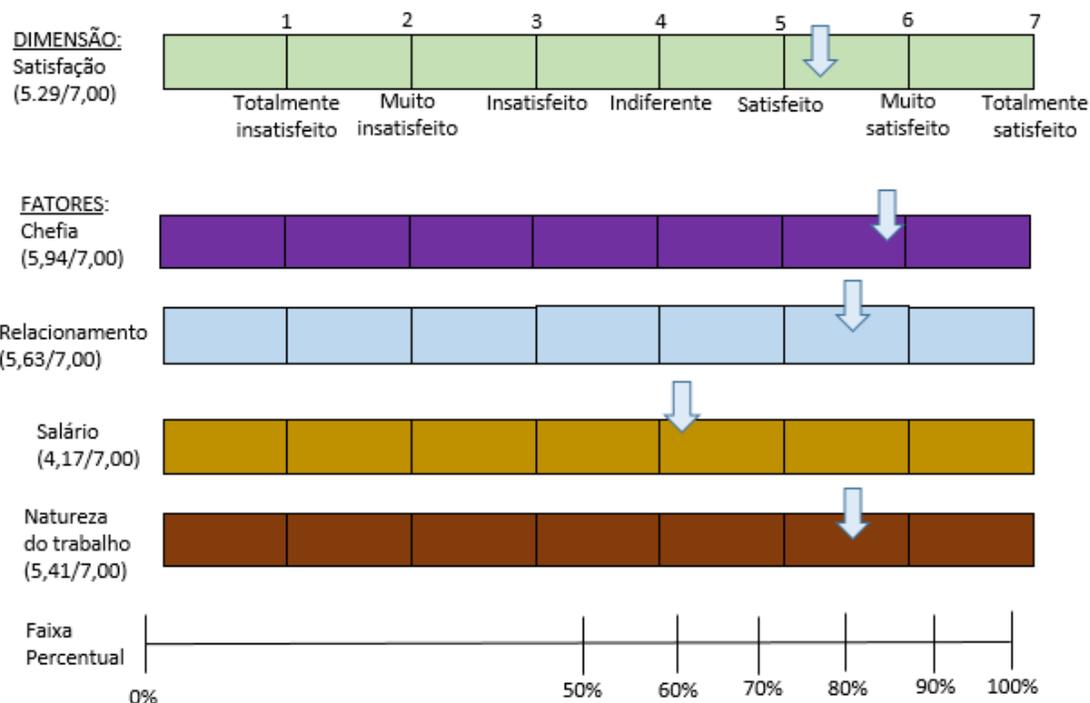


Figura 13 - Gráfico da média na escala de Satisfação

A Tabela 12, abaixo, 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.

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

Tabela 12 - Resultados estatísticos da dimensão Satisfação

A seguir, apresenta-se a composição detalhada dos resultados da *Satisfação*, divididos por fatores pesquisados.

### 3.1.2.1 FATOR NATUREZA DO TRABALHO

É o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalho e com a variedade destas. As questões desse fator foram:

Questão	
1)	Com a capacidade de me envolver com as tarefas que realizo
2)	Com a variedade das tarefas que realizo
3)	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam

Tabela 13 - Questões do fator Natureza do Trabalho

Média	5,41
Desvio padrão	1,17

Tabela 14 - Dados descritivos do fator Natureza do Trabalho

A Tabela 14 mostra que os resultados desse fator apresentaram média 5,41 (desvio-padrão: 1,17). Considerando que a média se localiza entre os pontos 5 (*Satisfeito*) e 6 (*Muito Satisfeito*) da escala de repostas e conjugando este resultado com os apresentados acima, conclui-se que os participantes da pesquisa se declaram satisfeitos com a variedade das tarefas, com o interesse que as atividades laborais despertam e com a capacidade de absorverem o trabalho.

Corroborando esse resultado, pode-se ainda destacar que houve 52 comentários considerando a natureza do trabalho como um dos pontos positivos do STJ.

### 3.1.2.2 FATOR CHEFIA

Refere-se ao contentamento dos respondentes com a organização e capacidade profissional dos seus gestores, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. As questões desse fator foram:

Questão	
1)	Com a competência gerencial do meu gestor
2)	Com a maneira como meu gestor me trata
3)	Com o entendimento entre mim e meu gestor

Tabela 15 - Questões do fator Chefia

Média	5,94
Desvio Padrão	1,23

Tabela 16 - Dados estatísticos do fator Chefia

Por meio da Tabela 16, depreende-se que os resultados desse fator apresentaram média de 5,94 (desvio-padrão: 1,23), mostrando que os respondentes, em média, opinaram entre as opções *Satisfeito* e *Muito satisfeito*.

Dessa forma, conjugando-se os dados apresentados acima e considerando-se os 12 comentários abertos que colocam a chefia como ponto forte do STJ, pode-se afirmar que os participantes da pesquisa se sentem satisfeitos com seus gestores no que diz respeito à competência gerencial, à maneira de tratar os subordinados e ao entendimento entre eles.

### 3.1.2.3 FATOR RELACIONAMENTO

A satisfação com os relacionamentos se traduz no contentamento com o nível de colaboração, amizade e confiança mantido com os colegas de trabalho. As questões desse fator foram:

Questão
1) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
2) Com o espírito de colaboração entre meus colegas de trabalho
3) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim

Tabela 17 - Questões do fator Relacionamento

Média	5,63
Desvio Padrão	1,15

Tabela 18 - Resultados estatísticos do fator Relacionamento

Segundo a Tabela 18, o fator *Relacionamento* apresentou média de 5,63 (desvio-padrão: 1,15), mostrando que, no geral, os respondentes opinaram entre as opções *Satisfeito* e *Muito satisfeito*.

Assim, considerando-se os resultados relativos ao fator *Relacionamento* e conjugando-os com os 119 comentários que consideram o relacionamento interpessoal um ponto positivo do STJ, pode-se inferir que há um sentimento de satisfação dos participantes da pesquisa com o nível de colaboração, amizade e confiança mantido com os colegas de trabalho.

### 3.1.2.4 FATOR SALÁRIO

Esse fator diz respeito ao grau de contentamento com o que se recebe, quando comparado com o quanto o indivíduo trabalha, a capacidade profissional, o custo de vida e os esforços para a realização dos trabalhos. As questões desse fator foram:

Questão
1) Com minha remuneração, comparado à minha capacidade profissional
2) Com minha remuneração, comparado com meus esforços no trabalho
3) Com minha remuneração, comparado com o quanto eu trabalho

Tabela 19 - Questões do fator Salário

Média	4,16
Desvio padrão	1,61

Tabela 20 - Resultados estatísticos do fator Salário

De acordo com os dados da Tabela 20, o fator *Salário* apresentou média de 4,16 (desvio-padrão: 1,61), mostrando que os respondentes opinaram entre as opções *Indiferente* e *Satisfeito*.

No entanto, a partir da observação da alta variabilidade de respostas sugerida pela razão entre desvio-padrão e média, considera-se que essa média não é representativa da opinião geral dos

respondentes quanto ao grau de contentamento com o salário, no que concerne ao quanto o indivíduo trabalha, à sua capacidade profissional, ao custo de vida e aos esforços para a realização do trabalho.

Vale mencionar que o tema foi apontado na questão aberta como ponto positivo do STJ em 41 comentários e ponto negativo em 299.

Por fim, os resultados sugerem a possibilidade de grupos distintos de servidores terem opiniões diferentes em relação ao salário que recebem, fato corroborado pela análise estatística das *Diferenciações entre Grupos* (item 3.2). Constatou-se que a diferença na forma de responder dos participantes variou de acordo com o fato de possuírem ou não FC/CJ, com o tempo de serviço, com a faixa etária, com o cargo ocupado e com a sua escolaridade.

### 3.1.3 COMPROMETIMENTO

Nesse ponto, investiga-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. Pesquisas demonstram que o comprometimento está positivamente relacionado à satisfação e produtividade, e negativamente relacionado ao estresse, absenteísmo, intenção de rotatividade, entre outros. (Puentes-Palacios, K. e Peixoto, Adriano L. A, 2015)

As questões dessa dimensão foram:

Questão
1) A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição
2) Aceito as normas do Tribunal porque concordo com elas
3) Conversando com amigos, eu sempre me refiro ao STJ como uma instituição na qual é ótimo trabalhar
4) Eu realmente me interesso pelo futuro da Instituição
5) O que é importante para o Tribunal é importante para mim
6) O STJ realmente me inspira para a melhoria do meu desempenho no trabalho
7) Tenho uma ligação afetiva com o STJ

*Tabela 21 - Questões da dimensão Comprometimento*

A Figura 14 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão de *Comprometimento*.

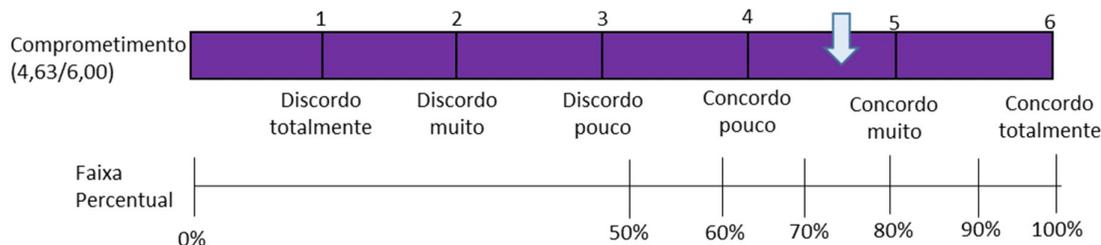


Figura 14 - Gráfico da média na escala de *Comprometimento*

O resultado médio foi de 4,63 (desvio-padrão 1,10), conforme Tabela 22, e podemos afirmar que esse número representa adequadamente o grupo. Com isso, sabe-se que os participantes, de maneira geral, se percebem comprometidos com o STJ.

Média	4,63
Desvio Padrão	1,10

Tabela 22 - Resultados estatísticos da dimensão *Comprometimento*

No STJ, o comprometimento é um valor organizacional, previsto no Plano STJ 2020 e significa *atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades*. Nesse sentido, os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que tal valor está presente na vivência dos participantes e deve ser estimulado pela Casa.

De acordo com a literatura, medidas de comprometimento são efetivas para direcionar práticas de gestão, pois a partir delas é possível identificar o tipo de vínculo que os servidores estabelecem com a organização e intervir nas situações nas quais essa ligação esteja enfraquecida, ou ampliar políticas e práticas que a fortaleçam.

Como exemplo de prática, cita-se o programa *Vivenciando Valores*, que tem por objetivo a disseminação dos valores institucionais, ampliando o conhecimento dos servidores acerca do assunto, e ainda, incentivando que sua atuação diária seja pautada por eles.

### 3.1.4 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, em muitos casos, a mudança de lotação está ligada à falta de satisfação ou a fatores do clima organizacional, como a autonomia, por exemplo.

As questões dessa dimensão foram:

Questão
1) Penso em sair da unidade onde estou lotado
2) Planejo sair da unidade onde estou lotado
3) Tenho vontade de sair da unidade onde estou lotado

Tabela 23 - Questões da dimensão *Intenção de Rotatividade*

A Figura 15 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão de *Intenção de Rotatividade*. Para facilitar a compreensão, a escala foi adequada ao modelo das outras, sendo **1** o pior resultado e **5** o melhor.

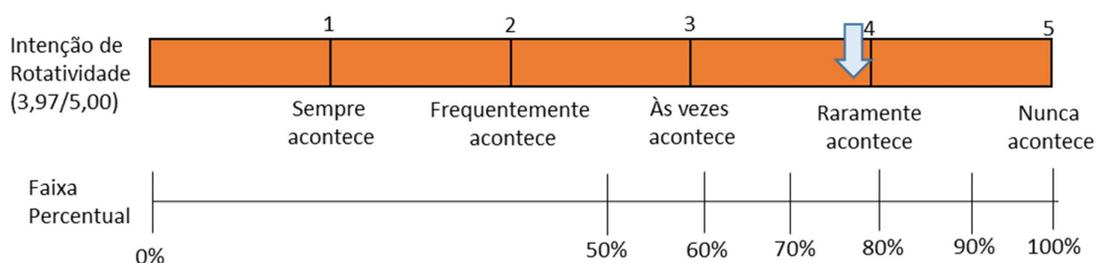


Figura 15 - Gráfico da média na escala de *Intenção de Rotatividade*

Observação: na escala original da intenção de rotatividade, o melhor resultado possível é representado pelo menor número, mas para fins do relatório, optou-se por inverter, facilitando a compreensão. Afinal, deve-se evitar que servidores sempre pensem, planejem ou tenham vontade de sair de sua lotação (nota máxima da escala original).

Ademais, o resultado da pesquisa em relação à intenção de rotatividade teve média de 3,97 (desvio-padrão 1,07). Para atender ao rigor metodológico, é importante destacar que vários servidores deram notas 1,2 ou 3 e, com isso, há um desvio padrão maior que o tolerável.

Nesse caso, para representar de maneira mais adequada o resultado do grupo, utilizamos a **mediana**, que é o valor central do conjunto de dados. O referido indicador mostrou um percentual de 50% dos servidores com respostas, em média, menores que 4, e 50% dos servidores com respostas, em média, acima desse valor. Então, pode-se afirmar que 50% dos respondentes *raramente* ou *nunca*, pensam, planejam ou sentem vontade de mudar de lotação no STJ.

Média	3,97
Mediana	4,00
Desvio padrão	1,07

Tabela 24 - Resultados estatísticos da dimensão *Intenção de Rotatividade*

Os resultados encontrados sobre a intenção de rotatividade foram considerados positivos, uma vez que, a mediana das respostas se situa na nota 4, do máximo de 5.

Acrescenta-se que a mudança de lotação interna ao órgão pode ter um impacto positivo, quando os servidores saem para melhor aproveitamento de seu potencial de trabalho, ou para assumir novos desafios, por exemplo. Portanto, ter movimentação interna na organização não é sinal alarmante, desde que esse índice não seja muito alto, pois nesse último caso, as constantes alterações na equipe podem ter reflexos negativos no desempenho, na gestão do conhecimento e nos resultados.

Pesquisas na área não são conclusivas acerca de um índice adequado de rotatividade, pois cada organização tem suas particularidades. No STJ, conforme informado no Relatório de Gestão – 2016, a média do índice de rotatividade interna até dezembro de 2016 foi de 1,80%, tendo sofrido pequeno aumento se comparado ao ano de 2015, que foi de 1,60%. A maior parte do período analisado, o índice de rotatividade esteve abaixo da meta de 2%.

A área de gestão de pessoas já realiza estudos e estatísticas acerca dos motivos que contribuem para a decisão de saída da lotação. Esse trabalho é parte do planejamento da alocação de servidores e os resultados obtidos na pesquisa serão subsídio complementar para o trabalho.

### 3.1.5 COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO

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

As questões dessa dimensão foram:

Questão
1) A troca de informações entre as unidades da instituição é perceptível
2) As informações importantes para o trabalho são de fácil acesso aos servidores
3) As mudanças organizacionais são informadas prontamente aos servidores
4) As unidades trabalham em conjunto para alcançar os objetivos estratégicos da instituição
5) É dada ênfase ao Planejamento Estratégico
6) O diálogo para a melhoria dos processos de trabalho é enfatizado
7) O planejamento estratégico direciona a atuação das unidades
8) Os meios de comunicação são utilizados de forma eficiente
9) Os servidores conhecem os canais de comunicação disponíveis
10) Os servidores reconhecem a contribuição do trabalho que realizam para os objetivos da unidade de lotação
11) Os servidores reconhecem a contribuição dos trabalhos realizados pela unidade para os objetivos institucionais

*Tabela 25 - Questões da dimensão Comunicação e Planejamento*

A Figura 16 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão de *Comunicação e Planejamento*.

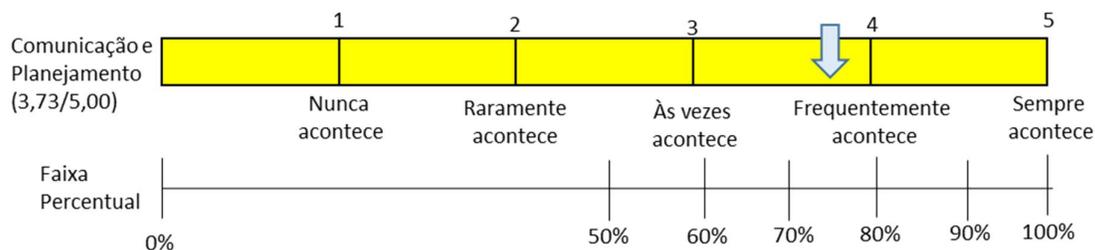


Figura 16 - Gráfico da média na escala de Comunicação e Planejamento

O resultado médio foi de 3,73 (desvio-padrão 0,8) e podemos afirmar que esse número representa adequadamente o grupo. Com isso, sabe-se que os servidores às vezes ou frequentemente percebem políticas e práticas de comunicação e planejamento entre eles e entre as unidades.

Média	3,73
Desvio padrão	0,80

Tabela 26 – Resultados estatísticos da dimensão Comunicação e Planejamento

As informações obtidas com a pesquisa mostram que parte dos respondentes conhece, compreende e aplica o planejamento estratégico em suas unidades, porém, a frequência com que isso ocorre deve ser aumentada, buscando aumentar a frequência com que são percebidas políticas e práticas de comunicação e planejamento entre as unidades e servidores do STJ.

O STJ já investe na divulgação e utilização do planejamento estratégico, além de envolver ativamente as unidades e servidores, por exemplo, com o projeto estratégico Alinhamento STJ 2020, que visa desdobrar o plano em indicadores setoriais, com a campanha de divulgação da estratégia “Quem é você nessa jornada?” e com pesquisa periódica de conhecimento da estratégia. Tais ações são coordenadas pela Assessoria de Gestão e Modernização Estratégica. Espera-se que a presente pesquisa possa ampliar ainda mais a discussão acerca do tema e contribuir na formulação de novas ações e aprimoramento das práticas atuais”.

### 3.1.6 POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

As questões relativas a esse tema buscam saber a percepção dos participantes em relação às possibilidades de desenvolvimento, crescimento oferecidas pela instituição, bem como saber o que pensam sobre a valorização dos servidores na Casa.

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

Ademais, obteve-se média de 4,42 (desvio-padrão 1,31). Para atender ao rigor metodológico, é importante destacar que muitos servidores se declararam satisfeitos e, com isso, há um desvio padrão maior que o tolerável. Logo, esse dado não deve ser generalizado para todo o grupo.

As questões dessa dimensão foram:

Questão
1) Com a possibilidade de crescimento na instituição
2) Com as oportunidades de capacitação oferecidas pelo Tribunal
3) Com o processo de seleção de servidores para ocupação de funções e cargos de confiança
4) Com os benefícios indiretos oferecidos pelo STJ
5) Com os critérios usados pela instituição para distribuição das funções e cargos de confiança

Tabela 27 - Questões da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas

A Figura 17 traz a representação gráfica da média em relação à escala da dimensão de Políticas de Valorização de Pessoas.

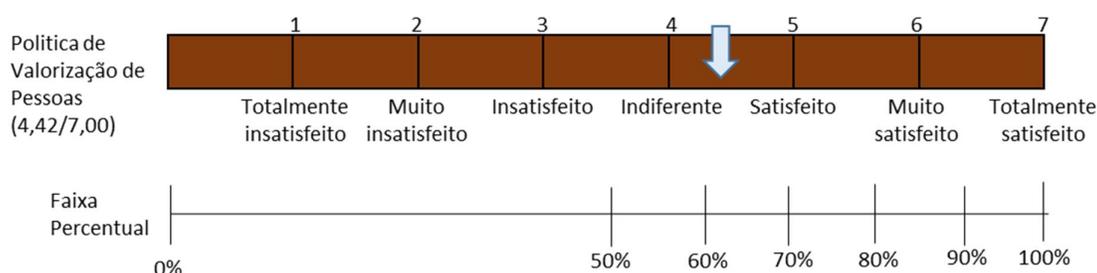


Figura 17 - Gráfico da média na escala de Políticas de Valorização de Pessoas

Ressalta-se que nessa análise, para representar de maneira mais adequada o resultado geral, utilizamos a **mediana**, que é o valor central do conjunto de dados. A mediana indicou um percentual de 50% dos servidores com respostas, em média, menores que 4,4 e 50% dos servidores com respostas, em média, acima desse valor. Então, pode-se afirmar que 50% dos respondentes se declaram indiferentes ou satisfeitos com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, com o processo de seleção e distribuição dos servidores nas funções de confiança e cargos comissionados.

Média	4,42
Mediana	4,40
Desvio padrão	1,31

Tabela 28 – Resultados estatísticos da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas

As questões relativas à função tiveram as piores avaliações no conjunto. Corroboram esse achado, os comentários realizados pelos servidores na questão de resposta livre, onde os servidores deveriam citar três pontos positivos e negativos do STJ. Na questão aberta (item 3.4) houve 232 comentários negativos a

respeito das funções, por exemplo: Quantidade de FC/CJ área meio e área fim; *Poucas funções na área administrativa; Política de funções; Má distribuição das funções; e Critérios para escolha de funções.*

Outro dado interessante acerca das funções no STJ foi obtido por meio do cálculo da diferenciação entre grupos (ver item 3.2). Nessa análise, descobriu-se que os servidores com função gerencial, que possuem alguma outra função e os que não ocupam nenhuma função formam três grupos com percepções diferenciadas do STJ em relação à pesquisa por completo. Em todos os assuntos pesquisados, as respostas de quem tem função gerencial foram maiores, as de quem possui outras funções foram intermediárias e as de quem não ocupa nenhuma função foram as menores.

Esse dado, em conjunto com os outros resultados apresentados no tópico, sinaliza que especial atenção deve ser dada às políticas e práticas relativas à ocupação de funções e cargos comissionados, pois esse é um tema relevante, cujos resultados foram discrepantes. De modo geral, também há indicação de que o STJ pode avançar em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento e aos benefícios indiretos a serem oferecidos. Por fim, a melhoria da percepção desses quesitos demanda uma política institucional efetiva e não a atuação pontual de cada unidade organizacional isoladamente.

### 3.1.7 RESULTADO GERAL DA PESQUISA

Após a apresentação dos resultados por fator de análise e por dimensão de estudo, elaborou-se a Tabela 29 para comparação das médias finais de cada dimensão estudada, em percentual (coluna "f"), e ainda, a quantidade de respostas consideradas positivas em cada dimensão (coluna b).

Dimensões (a)	Frequência de respostas positivas (%) (b)	Escala máxima (c)	Desvio Padrão (d)	Nota média geral (e)	Nota média geral (%) (toda a escala) (f)
Intenção de Rotatividade (escala invertida)	68% responderam Raramente ou Nunca acontece	5	1,07	3,97	79%
Clima	71% responderam Frequentemente ou Sempre acontece	5	0,80	3,95	79%
Comprometimento	81% responderam que concordam pouco, muito ou totalmente	6	1,10	4,63	77%
Satisfação	77% responderam que estão satisfeitos, muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos	7	0,97	5,29	76%
Comunicação e Planejamento	62% responderam Frequentemente ou Sempre acontece	5	0,80	3,73	75%
Políticas de Valorização	54% responderam que estão satisfeitos, muito satisfeitos ou totalmente satisfeitos	7	1,31	4,41	63%

Tabela 29 - Resultados gerais da Pesquisa

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO/2017

Observa-se na Tabela 29 que as dimensões de *Intenção de Rotatividade* e de *Clima* tiveram as maiores notas médias percentuais, com 79 pontos em 100 (coluna f). A dimensão com a menor nota foi a de *Políticas de Valorização de Pessoas*, com média de **63%**.

Considerando que a média é afetada por valores extremos e por notas intermediárias, elaborou-se a coluna (b) que traz a frequência percentual somente dos servidores que responderam de forma positiva cada dimensão. Nas escalas de *Intenção de Rotatividade*, *Clima* e *Comunicação e Planejamento*, foi considerado como positiva a soma das respostas 4 e 5 da escala. Na dimensão de *Satisfação* e *Políticas de Valorização de Pessoas*, é a soma dos que responderam 5, 6 e 7. Já na escala de *Comprometimento*, os que responderam 4, 5 e 6. Nessa perspectiva, as dimensões *Comprometimento* (**81%**) e *Satisfação* (**77%**) obtiveram os melhores resultados. A dimensão *Satisfação*, cujo indicador é monitorado para fins do Plano STJ 2020, tanto em uma quanto em outra forma de análise, obteve resultados extremamente próximos – **76%** de média geral e **77%** de frequência de respostas positivas. Na Figura 18, abaixo, consta a comparação da média das dimensões e, para fins de consulta, no Anexo II constam tabelas e gráficos de frequências das respostas.

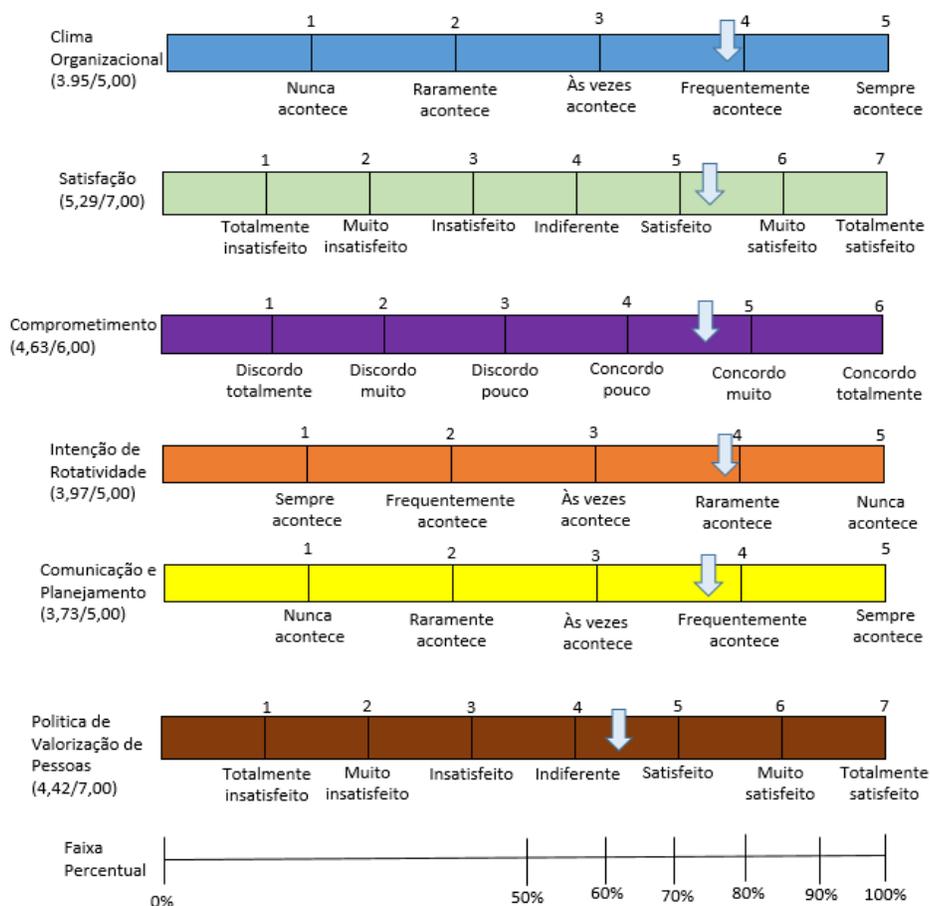


Figura 18 - Gráfico com a média comparativa das dimensões

## 3.2 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 apuradas na pesquisa (*Clima, Satisfação, Intenção de Rotatividade, Comunicação e Planejamento, Comprometimento e Políticas de Valorização de Pessoas*). Os grupos considerados se diferenciavam quanto ao tempo de serviço, tempo de lotação, faixa etária, função, cargo e escolaridade. Dessa análise, destacam-se os pontos a seguir:

### 3.2.1 FC/CJ

Como já abordado ao longo deste levantamento, os servidores que possuem função e os que não possuem têm uma percepção diferente do STJ, e isso ficou claro em todos os temas pesquisados, pois os servidores que ocupam funções, gerenciais e não gerenciais, apresentam médias maiores do que os que não ocupam. Nesse sentido, percebe-se que a função pode ser uma variável importante no engajamento desses servidores, no sentimento de se pertencer à organização, e conseqüentemente, na percepção de políticas e práticas.

Porém, há que se considerar a possibilidade de um viés dos respondentes com função, especialmente a gerencial, conhecido por efeito Halo, que é relatado em outras pesquisas da área, e pode ser considerado uma generalização positiva das respostas. Ponderar possíveis distorções sugere, também, a necessidade de estudos complementares para aprofundar a compreensão das diferenças encontradas entre esses grupos.

Outra hipótese é a de que os ocupantes de função recebem remunerações adicionais e, em geral, as funções implicam também em atribuições suplementares, com nível maior de complexidade e diversidade, o que pode tornar o trabalho mais interessante. Esse grupo possivelmente tem mais acesso a recursos e está mais envolvido, sendo esperado deles, em retorno, um resultado médio maior que o daqueles servidores que não possuem função.

As funções apareceram como tema sensível de outras formas na pesquisa, sendo citadas nas respostas livres dos servidores quando questionam as políticas e práticas do STJ e, da mesma forma, no resultado das questões que trataram da valorização de pessoas, com cerca de 46% das respostas variando entre *insatisfeitos* e *indiferentes*, quando questionados sobre os critérios usados para distribuição e seleção dos ocupantes de função de confiança e cargo em comissão.

Considerando a relevância do tema, serão apresentadas, na conclusão dessa pesquisa, propostas de intervenção na política de preenchimento das funções no Tribunal.

### 3.2.2 FAIXA ETÁRIA E TEMPO DE SERVIÇO

A faixa etária dos servidores apareceu como fator de diferenciação na dimensão *Intenção de Rotatividade* e na *Satisfação*. Já o tempo de serviço foi fator de diferenciação na forma de responder à pesquisa para o *Comprometimento*, para a *Satisfação com o Salário* e para a *Política de Valorização de Pessoas*.

Participantes na faixa etária de 25 a 30 anos têm uma intenção maior de mudar de lotação internamente que os participantes de faixas etárias mais avançadas. Apesar disso, são mais satisfeitos com seu salário (média: 4,50) que os participantes com idade entre 40 e 50 anos (média: 3,97). A hipótese é de que nessa faixa etária os servidores estão começando a carreira e, por conseguinte, buscam conhecer os setores organizacionais e novas oportunidades, percebendo o salário como compatível com o que oferecem à organização.

Também se pode afirmar que os servidores com idade entre 50 e 60 anos (média 4,53) estão mais satisfeitos com o salário que aqueles entre 30 e 40 anos (média: 4,07) e entre 40 e 50 anos de idade (média: 3,97).

Houve diferença de opiniões acerca das políticas de valorização de pessoas para o grupo formado pelos servidores com até três anos de tempo de serviço (média 4,66) em relação aos de cinco a dez anos (média 4,31) e aos de dez a 20 anos (média de 4,27). Percebe-se que quanto maior o tempo de serviço, menor a média de satisfação com as políticas de valorização de pessoas.

Quanto ao tempo de serviço, constatou-se que os servidores com dez a 20 anos de serviço (média: 3,89) demonstravam satisfação menor com o salário do que aqueles que possuíam até três anos de serviço (média: 4,38) e dos que possuíam de 20 a 30 anos de serviço (média 4,32).

Acredita-se que as diferenças apresentadas estejam relacionadas à fase na carreira que os respondentes se encontram. Pesquisas sobre desenvolvimento da carreira organizacional demonstram que há fases diferenciadas que os profissionais passam, iniciando pela exploração, após o ingresso, e finalizando na aposentadoria (Tolfo, 2002). Cada fase possui características diferenciadas e impacta em fatores como a satisfação, sendo essa uma das hipóteses que poderia explicar a diferença na satisfação salarial desses grupos.

Em relação à pesquisa citada no parágrafo anterior, é provável que os indivíduos entre 25 e 30 anos de idade se enquadrem no grupo de servidores com até três anos de serviço e estejam entre fases que envolvam desde o ingresso numa carreira profissional, o treinamento básico e socialização, sua identificação

como membro da organização até a estabilização no cargo, ou seja, aquele momento em que o indivíduo percebe que há viabilidade em trilhar a carreira.

Nesse momento, é possível que os servidores vejam toda uma carreira pela frente e se preocupem menos com seu salário e fiquem mais satisfeitos com as políticas de valorização de pessoas oferecidas. Ainda, pode ser esperada maior rotatividade dos servidores nessa faixa etária, uma vez que podem estar à procura da área em que querem seguir carreira. Além do mais, os servidores nessa faixa etária não estão no final na carreira e, por meio de progressões e promoções, veem seu salário ser aumentado a cada ano.

Já os servidores em faixa etária entre 40 e 50 anos e com tempo de serviço entre dez e 20 anos possivelmente vivem um momento de crise e reavaliação da carreira, em que questionam suas escolhas profissionais, a situação atual no trabalho e suas perspectivas futuras. Provavelmente, um dos fatores avaliados é o salário que pode não estar de acordo com o que o profissional espera em sua fase da carreira. Sendo assim, é plausível que isso explique, pelo menos em parte, a maior insatisfação desse grupo. A possível insatisfação com a carreira também pode afetar negativamente a forma com a qual esse grupo vê as políticas de valorização de pessoas, talvez insuficientes para eles. Além disso, esses servidores provavelmente não têm mais progressões ou promoções salariais, o que pode influenciar negativamente sua percepção do assunto.

Acredita-se, ainda, que os servidores entre 50 e 60 anos e aqueles que têm entre 20 a 30 anos de serviço já tenham passado dessa crise e vivam uma fase avanço e/ou reestabilização na carreira. Assim, é possível que tenham decidido que aquela é realmente a carreira que querem seguir até a inatividade e se conformam mais com a retribuição salarial recebida. Ademais, esses servidores, pelo provável tempo de serviço na Administração Pública Federal, podem ter incorporações salariais que deixam seus salários acima da média dos outros servidores.

Outro fator que talvez impacte na satisfação com o salário é a estrutura remuneratória inicial variável de um mesmo cargo, a depender da data de ingresso do servidor. Esse comparativo entre a remuneração pode ser fonte de um sentimento de injustiça. A teoria da equidade (Ferreira e Cols, 2006) trabalha com a ideia de que as pessoas esperam receber uma compensação justa por suas contribuições e, quando há uma disfunção nesse sentido, como no caso de pessoas com o mesmo cargo com rubricas remuneratórias diferenciadas, pode haver insatisfação, desmotivação e até o desligamento da instituição.

### 3.2.3 TEMPO DE LOTAÇÃO

Quanto ao tempo de lotação, os estudos indicaram diferença em relação ao comprometimento entre os servidores com menos de um ano de lotação (média de 3,7), e os servidores que têm entre três e

cinco anos de lotação (média de 3,92). Considerando que as questões de comprometimento investigadas giram em torno da ligação afetiva com a instituição, que é mediada pelo vínculo vivenciado na lotação, infere-se que o pouco tempo de contato com os valores, a cultura, os padrões de desempenho, e as regras podem diminuir o senso de pertencimento, que reduzem o comprometimento.

Por outro lado, os servidores com tempo de lotação entre três e cinco anos possuem maior tempo de contato com a cultura e os padrões esperados, que geram mais clareza sobre a unidade, e facilitam a identificação afetiva. Além disso, este tempo na unidade sugere um interesse em ficar na lotação, provavelmente porque a pessoa se reconhece e se afina com aquele grupo e trabalho, o que também tende a aumentar o comprometimento.

Nota-se uma redução na média de comprometimento após cinco anos, algo que talvez se explique pelo fato de os servidores, após esse tempo, caso não tenham alcançado ascensão por meio das funções comissionadas, não se sentirem valorizados, o que pode reduzir ligeiramente a relação afetiva e de identidade, impactando, assim, o comprometimento.

Essa relação pode elucidar também a diferença de satisfação apresentada quanto ao tempo de lotação e as políticas de gestão de pessoas. Nota-se um pico de satisfação em quem tem entre três e cinco anos (média de 4,76) e após um declínio. Como no comprometimento, os servidores com menos de um ano de lotação têm uma média mais baixa (4,36).

### 3.2.4 CARGOS

O cargo do respondente também influencia sua satisfação com seu salário. Ou seja, técnicos e analistas judiciários mostram nível de satisfação diferenciada em relação ao quesito. Os primeiros, com média de 4,03, estão menos satisfeitos que os analistas (média: 4,27). Essa diferença, provavelmente, deve-se ao fato de que a remuneração de analistas é superior.

### 3.2.5 ESCOLARIDADE

Servidores com ensino médio se declaram mais satisfeitos (média 4,73) com as políticas de valorização de pessoas que aqueles com pós-graduação (média 4,36). O mesmo ocorre em relação à satisfação com o salário, pois aqueles que possuem apenas ensino médio (média: 4,56) estão mais satisfeitos do que aqueles que têm pós-graduação (média: 4,09). É possível que os servidores com maior escolaridade percebam que a retribuição do Órgão em relação ao que oferecem não está de acordo com suas expectativas, uma vez que dedicaram mais anos de suas vidas com a educação formal.

Essa insatisfação pode, ainda, estar ligada ao valor pago pelo Adicional de Qualificação no STJ, considerado baixo em face da qualificação do servidor. Comparando-se o percentual de Adicional de Qualificação pago pelo STJ para servidores com pós-graduação, mestrado ou doutorado (de 7,5 a 12,5%, de forma não cumulativa) ao valor pago em outras carreiras, por exemplo, àquelas regulamentadas pelo Decreto n. 7.922 de 18 de fevereiro de 2013, os últimos recebem de dez a 20% pela pós-graduação ou mestrado.

### 3.3 RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES ENTRE FATORES E DIMENSÕES

Nesta seção do relatório, será analisada a relação entre os fatores ou dimensões entre si. É verificado qual o impacto de cada variável nas outras, seja ela de clima, de satisfação, de valorização de pessoas, de comunicação e planejamento, de comprometimento ou de intenção de rotatividade.

Tal relação é importante, pois fatores 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 a melhoria dos pontos críticos, entendendo que, ao empreender esforços para melhorar os resultados em um determinado aspecto, também haverá impacto naqueles outros que lhe são relacionados.

Os resultados demonstram que:

- Os fatores do clima (autonomia, reconhecimento, liderança e inovação) estão fortemente relacionados com a satisfação com a chefia, seguido pela satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho. Interessante notar que a satisfação com o salário não é preponderante para que os servidores se percebam reconhecidos, bem como para os outros fatores do clima. Isso pode indicar que estilos de liderança como o democrático ou liberal, que têm como pontos fortes a comunicação, negociação e delegação, em conjunto com o investimento no bom relacionamento nas equipes podem aumentar a frequência com que os participantes percebem políticas e práticas de autonomia, reconhecimento, liderança e inovação no STJ. É possível que os gestores sejam uma peça-chave para que as estratégias de intervenção elaboradas a partir da pesquisa sejam efetivas.



Figura 19 - Correlação do Clima com a Satisfação

- A intenção de rotatividade dos servidores é impactada pela percepção que trazem acerca da liderança, da inovação e do reconhecimento, e ainda, pela satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho. Dentre as relações citadas, a liderança foi a que teve maior influência. Nesse sentido, evidenciou-se o papel do líder como forte influência na decisão do servidor de permanecer ou não na lotação e espera-se que políticas e práticas relacionadas à liderança possam estimular os servidores a permanecerem nas unidades. Como exemplo de prática de gestão de pessoas voltada para a liderança há o programa de *coach*, que visa ao desenvolvimento dos gestores.



Figura 20 - Correlação do Clima com a Intenção de Rotatividade e com a Satisfação

- Já o comprometimento dos servidores está muito relacionado à satisfação com a natureza da atividade e com a valorização das pessoas. Esse é um dado interessante, até mesmo porque mostra que a satisfação com o salário não é tão relevante, sendo a satisfação com as atividades realizadas o diferencial. Assim, quanto mais interessantes e variadas são essas atividades, mais comprometidos tendem a ser os servidores. Outro diferencial no comprometimento relaciona-se à valorização de pessoas, aparecendo inclusive nas questões abertas, pois muitos servidores citaram, por exemplo, os benefícios indiretos do STJ como pontos positivos. O teletrabalho também foi muito citado pelos servidores e sua regulamentação na Casa pode trazer impacto positivo não só no comprometimento, como no clima organizacional, na satisfação e na intenção de rotatividade.



Figura 21 - Correlação das Políticas de Valorização de Pessoas com a Satisfação e com o Comprometimento

- A satisfação com os relacionamentos interpessoais está associada principalmente à percepção de práticas de reconhecimento. Considerando que o chefe é uma das pessoas com quem o servidor mais convive, é de se esperar que a satisfação com os relacionamentos seja influenciada pela chefia. Ainda, admitindo-se que muitas práticas de reconhecimento vêm de pessoas próximas e que essas práticas são consideradas positivas pela maioria dos servidores, os indivíduos reconhecidos provavelmente veem positivamente aqueles que as reconhecem e isso pode acabar influenciando sua satisfação com os relacionamentos interpessoais.



Figura 22 - Correlação da Satisfação com o Reconhecimento

- No que diz respeito à relação entre satisfação com o salário e política de valorização de pessoas, acredita-se que esses fatores se correlacionam fortemente devido ao último tratar sobre a distribuição e seleção para funções comissionadas, que geram efeitos financeiros para quem as possui.



Figura 23 – Correlação das Políticas de Valorização de Pessoas com a Satisfação

### 3.4 RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS

A pesquisa também contou com duas questões abertas, nas quais os servidores registraram três aspectos positivos do STJ e negativos. As respostas foram categorizadas em grandes temas para facilitar a análise. As categorias são:

<b>Categorias</b>	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Autonomia</b>	Inclui respostas como autonomia, flexibilidade e liberdade na execução do trabalho.	Inclui respostas como a falta de autonomia e a inflexibilidade na execução do trabalho.
<b>Avaliação geral da instituição</b>	Avaliação quanto aos aspectos gerais do STJ como atendimento, celeridade, competência, cidadania, eficiência, credibilidade, entre outros.	Avaliação quanto aos aspectos gerais do STJ como a descontinuidade, política, hierarquia, desorganização e ineficiência.
<b>Benefícios e qualidade de vida</b>	Avaliação dos benefícios como serviços de saúde, banco de horas, berçário, plano de saúde, restaurante, entre outros.	Críticas aos benefícios oferecidos e à ausência de outros, como o transporte e o teletrabalho, que melhorariam a qualidade de vida dos servidores.
<b>Capacitação, qualidade técnica e desenvolvimento</b>	Avaliação quanto às oportunidades de capacitação e desenvolvimento do servidor e possibilidades de crescimento profissional.	Avaliação negativa ou de insuficiência das ações de capacitação e de falta de perspectiva de crescimento profissional.
<b>Carreira</b>	<i>Não foi citado como aspecto positivo.</i>	Inclui o sentimento de desvalorização da carreira.
<b>Comprometimento</b>	Inclui o sentimento de compromisso dos servidores com a organização e o serviço público.	Inclui o sentimento de ociosidade e falta compromisso dos servidores com a organização e o serviço público.
<b>Comunicação e planejamento</b>	Inclui aspectos como a comunicação no Tribunal, acesso a informações, transparência, conhecimento e aplicação dos valores institucionais, entre outros.	Inclui aspectos como falta de planejamento, de comunicação, de integração entre áreas, entre outros.
<b>Condições de trabalho</b>	Avaliação quanto aos aspectos como estrutura física e tecnológica, ambiente, organização, flexibilidade da jornada, horário de trabalho e segurança, dentre outros.	Avaliação quanto aos aspectos como estrutura física e tecnológica, acesso ao Tribunal, burocracia, jornada de trabalho, processos de trabalho, sobrecarga, entre outros.
<b>Inovação</b>	Avaliação positiva quanto à inovação no Tribunal.	Avaliação de resistência à inovação.
<b>Satisfação</b>	Satisfação dos servidores com a remuneração, relacionamento com os colegas, com a chefia, sentimento de cooperação, cordialidade, natureza do trabalho, entre outros.	Insatisfação dos servidores com a remuneração no Tribunal, com os gestores e com a natureza da atividade.
<b>Reconhecimento</b>	Contentamento com a política de distribuição de funções, valorização do servidor, realização profissional, respeito ao servidor, entre outros.	Descontentamento com a política de distribuição de funções, a ausência de critérios para ocupação de funções, a falta de valorização dos servidores, diferenciação de tratamento, entre outros.

<b>Outros componentes afetivos</b>	Sentimentos positivos em relação ao STJ, colegas e chefia, como acolhimento, orgulho, amor, entre outros.	Sentimentos negativos em relação ao STJ, colegas e chefia, como desconfiança, vaidade, falta de motivação, entre outros.
<b>Outros</b>	Respostas que não se classificam em nenhuma das categorias acima.	Respostas que não se classificam em nenhuma das categorias acima.

Tabela 30 - Categorias das questões abertas

Na percepção dos respondentes, vários aspectos foram destacados como positivos no Tribunal, conforme totalização abaixo (Figura 24).

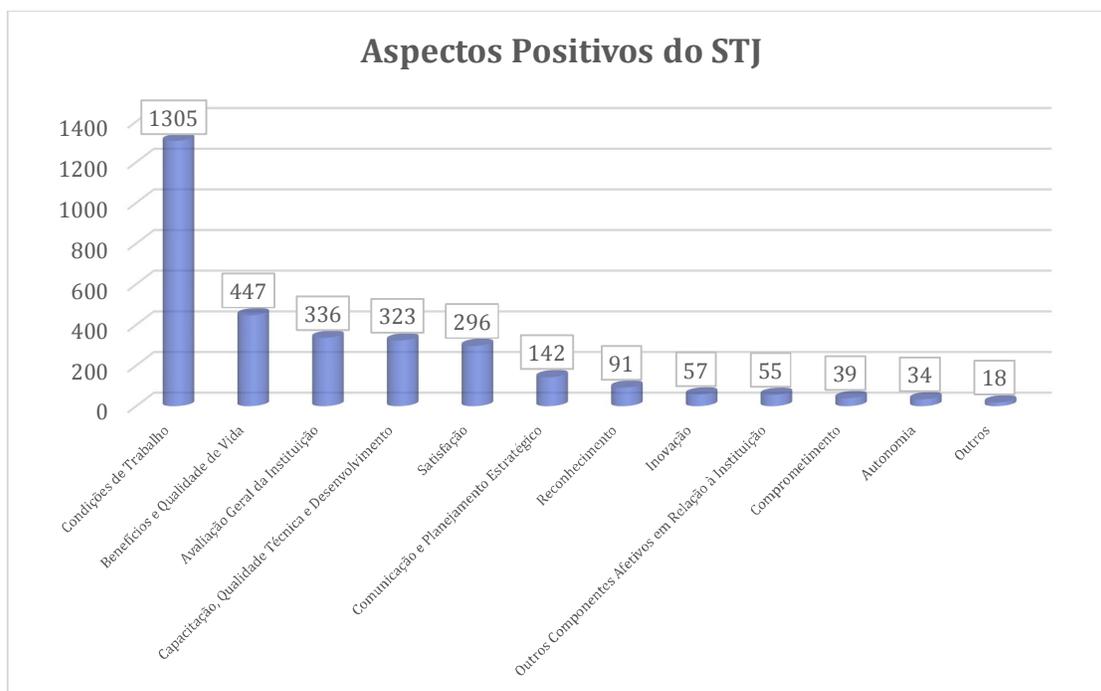


Figura 24 - Resultado das questões abertas - Pontos positivos

As *Condições de Trabalho* foram reconhecidas como muito favoráveis no STJ. Foram obtidas 1305 respostas neste sentido, destacando-se a estrutura geral do Tribunal, o ambiente de trabalho, a organização, a flexibilidade de jornada e a estrutura física. Em segundo lugar aparece a categoria *Benefícios e Qualidade de Vida*, com 447 respostas. Nessa categoria foram mais citados os benefícios gerais oferecidos pelo Tribunal e o plano de saúde. A Tabela 31 mostra os aspectos positivos mais recorrentes.

Aspectos positivos mais citados	Categoria	Nº citações
Estrutura	Condições de Trabalho	164
Ambiente	Condições de Trabalho	130
Organização	Condições de Trabalho	125
Capacitação	Capacitação, Qualidade Técnica e Desenvolvimento	123
Flexibilidade da jornada	Condições de Trabalho	89
Estrutura física	Condições de Trabalho	84
Benefícios	Benefícios e Qualidade de Vida	80
Plano de Saúde	Benefícios e Qualidade de Vida	78

Tabela 31 - Aspectos positivos mais citados nas questões abertas

Também foram citados pelos respondentes aspectos negativos no Tribunal, conforme Figura 25.

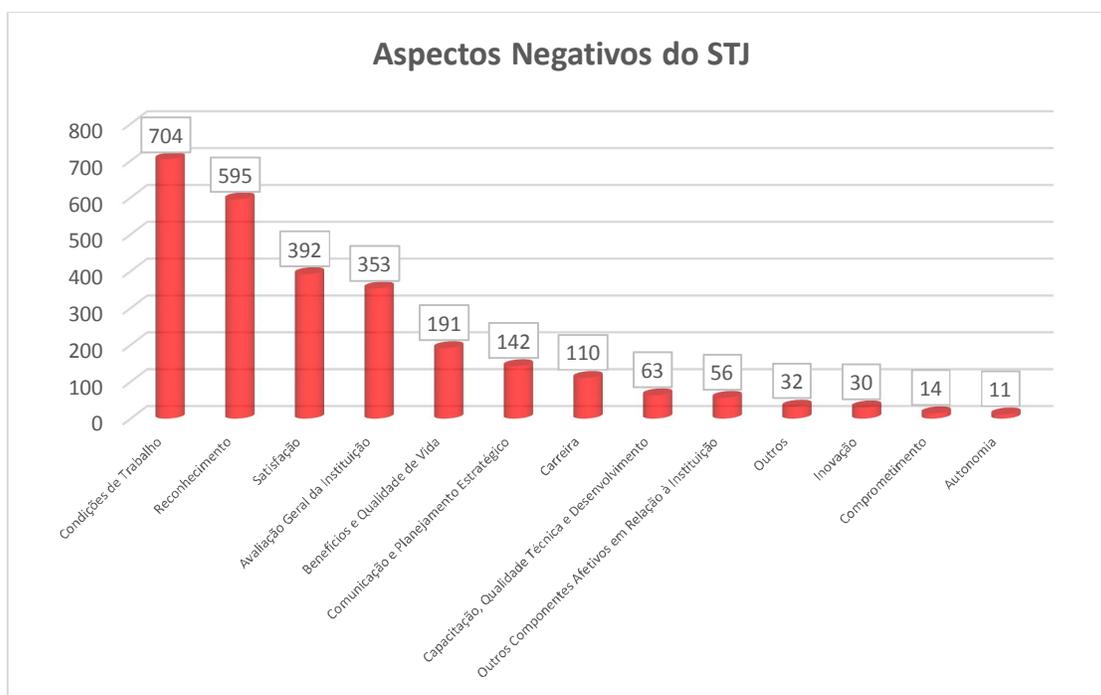


Figura 25 - Resultado das questões abertas - Pontos negativos

A categoria *Condições de Trabalho* também foi a mais citada nos aspectos negativos (704 respostas), entretanto, relacionada a outros fatores, tais como: jornada de trabalho, estacionamento e sobrecarga de trabalho, entre outros. A segunda categoria com mais respostas foi a de *Reconhecimento*, com 595 indicações, destacando-se a falta de critérios para designação de servidores para ocuparem funções comissionadas e a nomeação para cargos em comissão. E, em terceiro lugar, ficou a categoria *Satisfação*, com 392 respostas, enfatizando a insatisfação dos servidores com a remuneração no Tribunal.

A Tabela 32 mostra os aspectos negativos mais recorrentes.

<b>Aspectos negativos mais citados</b>	<b>Categoria</b>	<b>Nº citações</b>
<b>Defasagem salarial</b>	Satisfação	299
<b>Jornada de trabalho</b>	Condições de Trabalho	129
<b>Falta de critérios para designação de FCs e CJs</b>	Reconhecimento	123
<b>Desvalorização da carreira</b>	Carreira	110
<b>Estacionamento</b>	Condições de Trabalho	95
<b>Ausência de teletrabalho</b>	Benefícios e Qualidade de Vida	67
<b>Sobrecarga de trabalho</b>	Condições de Trabalho	67

*Tabela 32 - Aspectos negativos mais citados nas questões abertas*

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

## 4 CONCLUSÃO

A pesquisa contou com participação de 40,32% da força de trabalho efetiva do Tribunal, a maior adesão entre as últimas pesquisas, demonstrando a importância dos assuntos tratados para os servidores e para a gestão do STJ, o que proporcionou o suporte necessário para sua realização.

Princípios de qualidade, validade, confiabilidade e sigilo nortearam todo o processo, refletindo os valores institucionais de ética e transparência, tanto nos métodos utilizados, quanto em relação às informações obtidas.

De acordo com a análise estatística da média apurada, 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 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 índices podem ser melhorados. Para tanto, foi elaborado o indicador estratégico de Satisfação, vinculado ao Plano STJ 2020, a ser mensurado a partir das pesquisas de Clima Organizacional e Satisfação. Ademais, está sendo proposto um novo indicador de Clima Organizacional.

Além disso, foi oportunizada aos servidores a manifestação sobre aspectos positivos e negativos do STJ, obtendo-se expressivo retorno, com cerca de 5.500 respostas. Destacaram-se, na parte positiva, as condições de trabalho e os benefícios oferecidos pelo Tribunal. Já na parte negativa, fatores como carga horária, volume de trabalho, falta de estacionamento e política de distribuição de funções foram os mais citados.

Espera-se que os dados e análises levantados possam subsidiar novos estudos e ações em consonância com o Plano Estratégico do STJ e, ainda, que em uma próxima medição - prevista para daqui a

dois anos - os resultados comparativos possam embasar uma série longitudinal que reflita o impacto das ações realizadas e a evolução organizacional.

Salienta-se, mais uma vez, a importância do apoio institucional para a efetivação desta pesquisa, a participação e interesse dos servidores e os esforços da equipe técnica para sua realização. E, conforme relatado pela Diretora-Geral na Apresentação, é importante que todos estejam imbuídos na construção e na implementação de intervenções para os pontos críticos identificados na pesquisa, visando alcançar índices melhores nas próximas aplicações.

## 5 REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. VILAS BOAS, A., ESTEVES, R.C.P.M., FUERTH, L.R., SILVA, S. 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](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf)

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. PEIXOTO, Adriano L. A. Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

PUENTE-PALACIOS, K. Relatório de Análise Fatorial Exploratória. Brasília, 2017

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

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

TOLFO, S. R. 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, p. 39-63, jul/dez 2002.

## 6 ANEXOS

### Pesquisa de Diagnóstico Organizacional

Caro participante, o objetivo desta pesquisa é conhecer um pouco mais quais são as percepções e os afetos (sentimentos) dos servidores em relação ao STJ. Sua participação é imprescindível para que possamos construir, juntos, ações que melhorem nosso ambiente e as relações de trabalho. Os dados individuais não serão divulgados, assim, será mantido o anonimato. Destacamos que após a análise dos dados, os resultados agrupados serão divulgados e ficarão disponíveis para conhecimento de todos os servidores.

#### Parte 1

Marque a opção que melhor reflete a frequência com que as situações descritas a seguir ocorrem no SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

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

Marque a opção que melhor reflete a FREQUÊNCIA com que as situações descritas a seguir ocorrem no SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. No STJ...

- O diálogo para a melhoria dos processos de trabalho é enfatizado
- É dada ênfase ao planejamento estratégico
- As informações importantes para o trabalho são de fácil acesso aos servidores
- Os servidores reconhecem a contribuição dos trabalhos realizados pela unidade para os objetivos institucionais
- Os meios de comunicação são utilizados de forma eficiente
- Os servidores reconhecem a contribuição do trabalho que realizam para os objetivos da unidade
- A troca de informações entre as unidades da instituição é perceptível
- O planejamento estratégico direciona a atuação das unidades
- As mudanças organizacionais são informadas prontamente aos servidores
- Os servidores conhecem os canais de comunicação disponíveis
- As unidades trabalham em conjunto para alcançar os objetivos estratégicos da instituição

Marque a opção que melhor reflete a frequência com que as situações descritas a seguir ocorrem na unidade em que você está atualmente lotado(a). Na minha unidade... Legenda: 1 - Nunca Acontece 2 - Raramente Acontece 3 - Às Vezes Acontece 4 - Frequentemente Acontece 5 - Sempre Acontece

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

- Sou estimulado a desempenhar as tarefas de modo inovador
- O gestor toma decisões importantes com a participação de todos os servidores
- Recebo elogio pela qualidade dos trabalhos que realizo

15. O erro na implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação
16. Os trabalhos que executo são valorizados pela equipe
17. O gestor trata de forma justa todos os servidores
18. É esperado que os servidores tomem as suas próprias decisões a respeito de como realizar o seu trabalho
19. Os objetivos de trabalho estão claramente definidos
20. As ideias inovadoras são estimuladas
21. Recebo justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de meu trabalho
22. O gestor transmite entusiasmo e motivação para o trabalho
23. Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades
24. A clareza é uma característica na atuação do gestor
25. Existe definição de prioridades de atividades
26. Os servidores sabem o que está sendo feito em outras áreas da instituição
27. Procuo novas formas de enfrentar os problemas do dia a dia
28. O gestor comunica aos servidores o que acontece na instituição
29. Os servidores sabem qual o padrão de desempenho que deles é esperado
30. Os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos
31. Há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas
32. A cooperação entre os servidores é estimulada pelo gestor
33. Conheço as metas de trabalho a serem atingidas
34. Os servidores têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho
35. O gestor faz solicitações claras
36. Sou encorajado a tomar minhas próprias decisões
37. O gestor é compreensivo com os integrantes da equipe
38. É valorizado o sucesso no desempenho das atividades
39. Sou encorajado a resolver os problemas por mim mesmo
40. O gestor é receptivo às críticas relativas ao trabalho
41. Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho
42. O gestor planeja, em conjunto com os servidores, os métodos de trabalho a serem utilizados
43. Os servidores tomam iniciativa para a realização das tarefas
44. Para o gestor da equipe, é mais importante solucionar problemas que punir culpados
45. Somos reconhecidos pela qualidade dos trabalhos que realizamos
46. As ideias inovadoras são colocadas em prática

## **Parte 2**

Agora vamos apresentar várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre o STJ. Avalie de 1 a 6, o quanto você concorda com cada uma das ideias apresentadas

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

47. Conversando com amigos, eu sempre me refiro ao STJ como uma instituição na qual é ótimo trabalhar
48. O que é importante para o Tribunal é importante para mim
49. O STJ realmente me inspira para a melhoria do meu desempenho no trabalho
50. A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição
51. Tenho uma ligação afetiva com o STJ
52. Aceito as normas do Tribunal porque concordo com elas
53. Eu realmente me interesso pelo futuro da Instituição

### **Parte 3**

Com as frases seguintes, que descrevem aspectos de seu trabalho, indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Avalie De 1 A 7.

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

54. Com o espírito de colaboração entre meus colegas de trabalho
55. Com minha remuneração, comparado com o quanto eu trabalho
56. Com os critérios usados pela instituição para distribuição das funções e cargos de confiança
57. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
58. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam
59. Com minha remuneração, comparado à minha capacidade profissional
60. Com o processo de seleção de servidores para ocupação de funções e cargos de confiança
61. Com a capacidade de me envolver com as tarefas que realizo
62. Com o entendimento entre mim e meu gestor
63. Com minha remuneração, comparado com meus esforços no trabalho
64. Com a possibilidade de crescimento na instituição
65. Com a maneira como meu gestor me trata
66. Com os benefícios indiretos oferecidos pelo STJ
67. Com a variedade das tarefas que realizo
68. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
69. Com a competência gerencial do meu gestor
70. Com as oportunidades de capacitação oferecidas pelo Tribunal

### **Parte 4**

Agora, são apresentadas três afirmações que podem representar alguns pensamentos seus. Marque a sua resposta na escala de 1 a 5

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

71. Penso em sair da unidade onde estou lotado ( )
72. Planejo sair da unidade onde estou lotado ( )

73. Tenho vontade de sair da unidade onde estou lotado ( )

**Parte 5**

**Para finalizar, responda às questões a seguir:**

74. Indique 3 aspectos positivos do STJ. Cada aspecto deverá ser respondido com apenas uma palavra

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

75. Indique 3 aspectos negativos do STJ. Cada aspecto deverá ser respondido com apenas uma palavra

1) \_\_\_\_\_

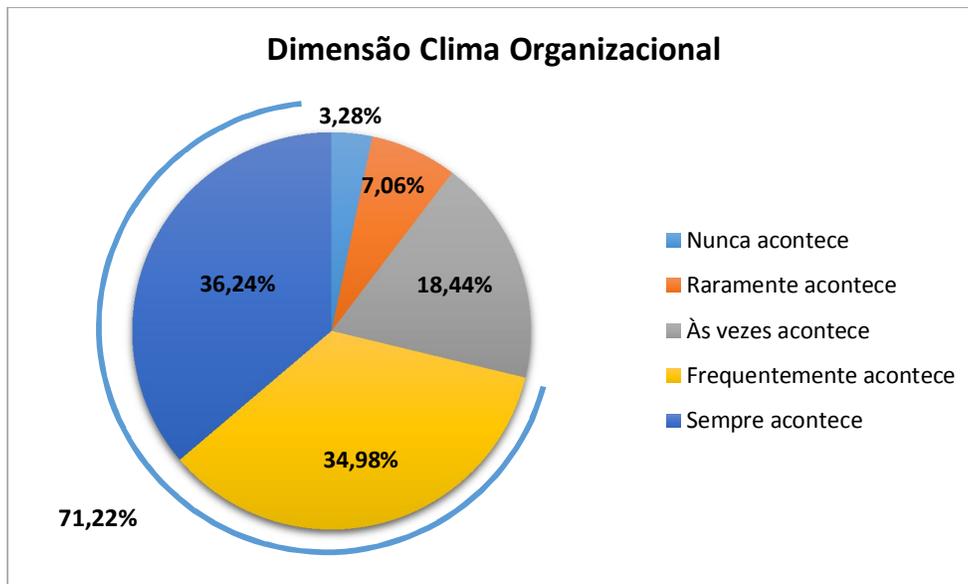
2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

---

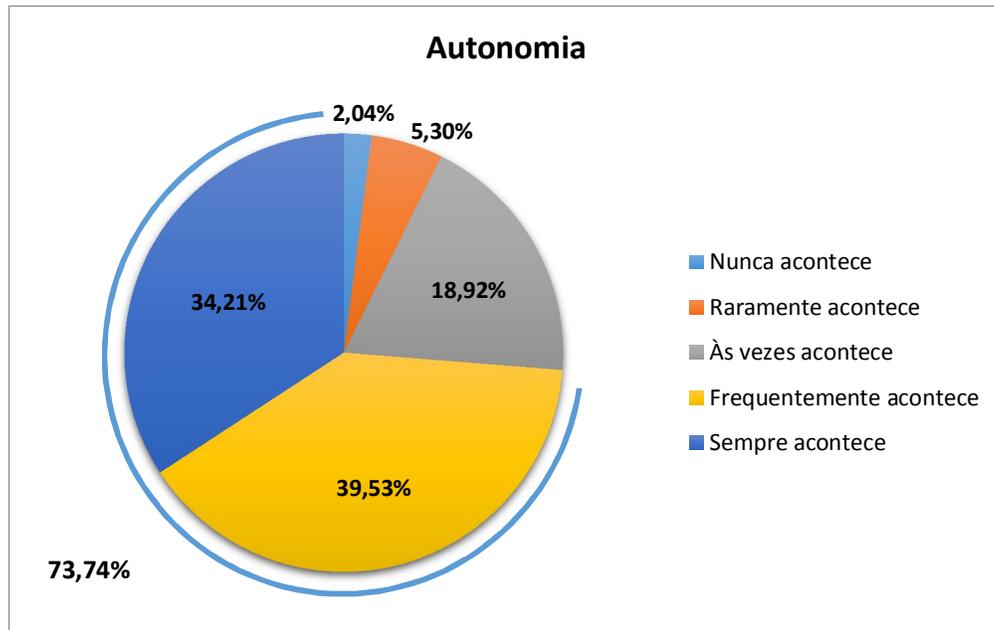
**ANEXO II**  
**TABELAS DE FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS E GRÁFICOS DE MÉDIA PERCENTUAL**  
**DAS FREQUÊNCIAS POR DIMENSÃO E FATOR**

**I – DIMENSÃO CLIMA ORGANIZACIONAL**



*Resultado geral da dimensão Clima Organizacional*

## A) FATOR AUTONOMIA



*Distribuição percentual de frequência do fator Autonomia*

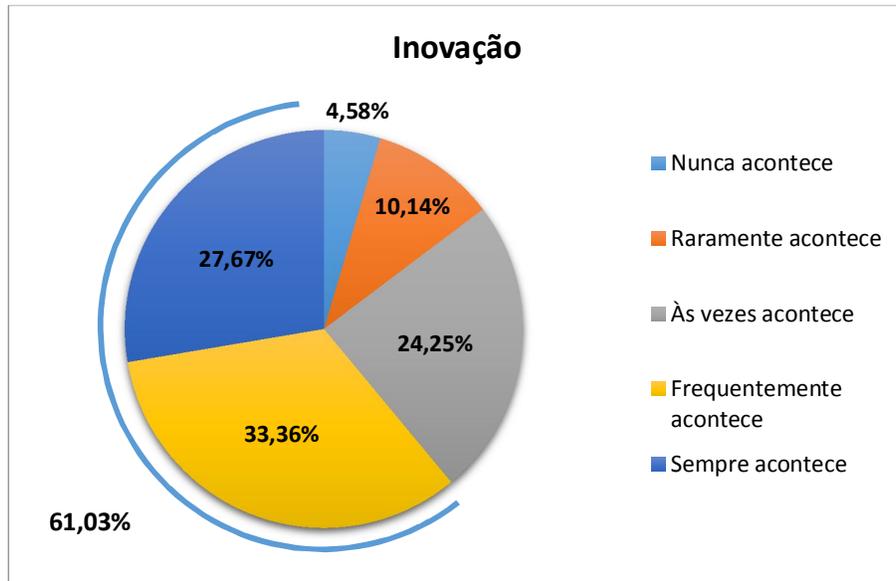
Frequência de respostas em cada questão de Autonomia:

Questão	1	2	3	4	5
1) É esperado que os servidores tomem as suas próprias decisões a respeito de como realizar o seu trabalho	33 (2,7%)	79 (6,46%)	273 (22,32%)	527 (43,09%)	311 (25,43%)
2) Os servidores têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho	16 (1,31%)	33 (2,70%)	177 (14,47%)	459 (37,53%)	538 (43,99%)
3) Os servidores tomam iniciativa para a realização das tarefas	24 (1,96%)	66 (5,40%)	266 (21,75%)	519 (42,44%)	348 (28,45%)
4) Sou encorajado a resolver os problemas por mim mesmo	27 (2,21%)	71 (5,81%)	195 (15,94%)	465 (38,02%)	465 (38,02%)
5) Sou encorajado a tomar minhas próprias decisões	25 (2,04%)	75 (6,13%)	246 (20,11%)	447 (36,55%)	430 (35,16%)

*Frequência de resposta por questão do fator Autonomia*

## B) FATOR INOVAÇÃO E RECONHECIMENTO

### B.1) Subfator Inovação



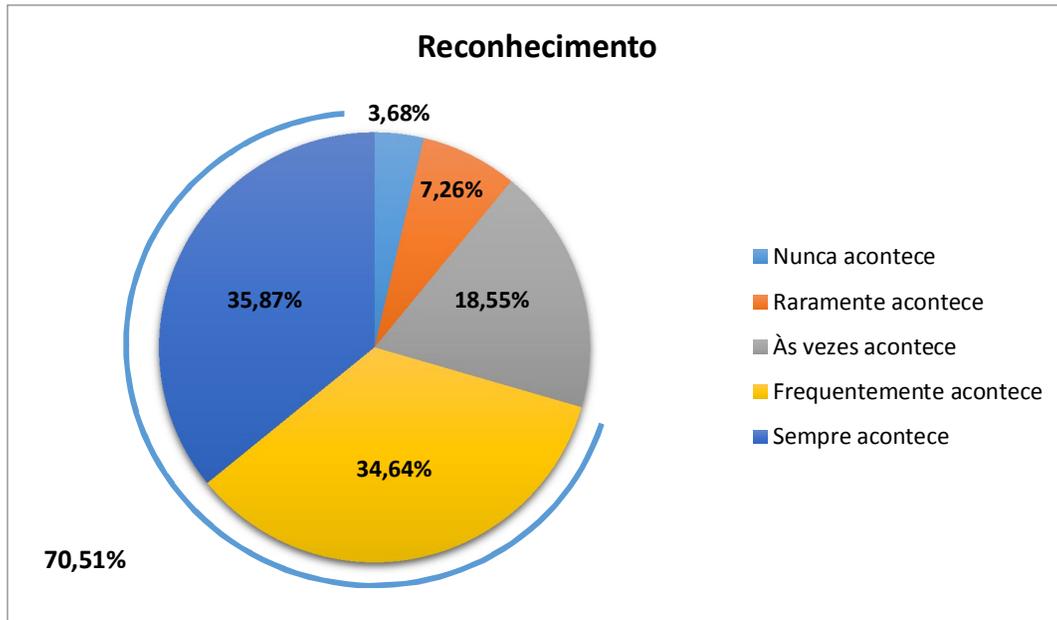
*Distribuição percentual de frequência do subfator Inovação*

Frequência de respostas em cada questão de Inovação:

Questão	1	2	3	4	5
1) As ideias inovadoras são colocadas em prática	45 (3,68%)	115 (9,40%)	285 (23,30%)	428 (35,00%)	350 (28,62%)
2) As ideias inovadoras são estimuladas	50 (4,09%)	99 (8,09%)	266 (21,75%)	394 (32,22%)	414 (33,85%)
3) Há interesse em desenvolver novas estratégias para o cumprimento das tarefas	34 (2,78%)	87 (7,11%)	256 (20,93%)	444 (36,30%)	402 (32,87%)
4) O erro na implementação de novos métodos de trabalho é considerado parte do processo de inovação	56 (4,58%)	101 (8,26%)	311 (25,43%)	450 (36,79%)	305 (24,94%)
5) Os servidores sabem o que está sendo feito em outras áreas da instituição	92 (7,52%)	225 (18,40%)	416 (34,01%)	340 (27,80%)	150 (12,26%)
6) Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades	60 (4,91%)	128 (10,47%)	290 (23,71%)	396 (32,38%)	349 (28,54%)
7) Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho	51 (4,17%)	129 (10,55%)	279 (22,81%)	395 (32,30%)	369 (30,17%)
8) Sou estimulado a desempenhar as tarefas de modo inovador	60 (4,91%)	108 (8,83%)	270 (22,08%)	417 (34,10%)	368 (30,09%)

*Frequência de resposta por questão do fator Inovação*

## B.2) Subfator Reconhecimento



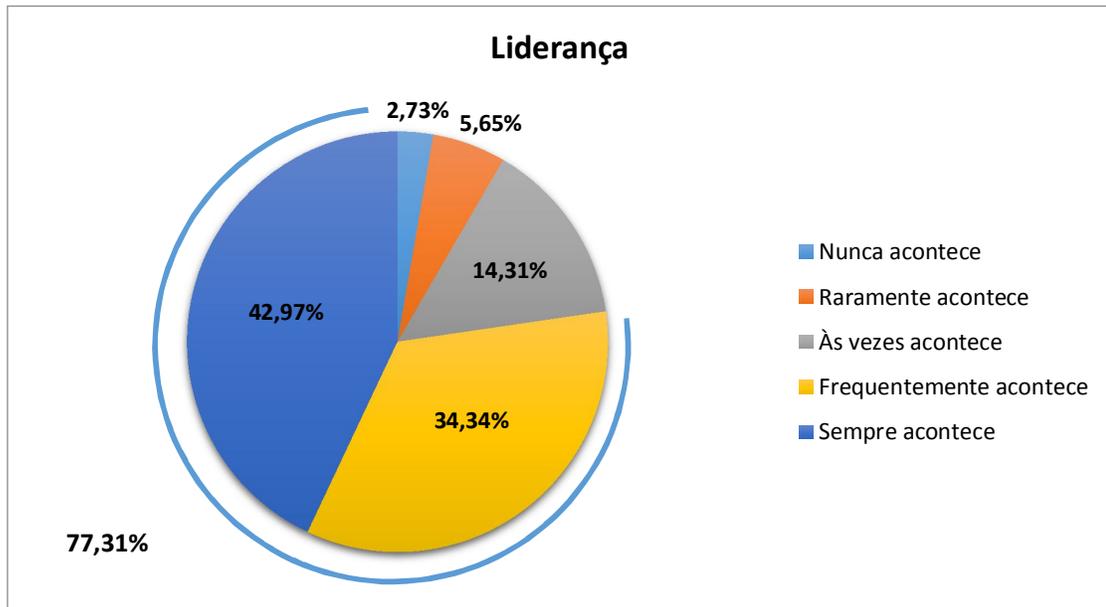
*Distribuição percentual de frequência do subfator Reconhecimento*

Frequência de respostas em cada questão em Reconhecimento:

Questão	1	2	3	4	5
1) É valorizado o sucesso no desempenho das atividades	37 (3,03%)	62 (5,07%)	207 (16,93%)	403 (32,95%)	514 (42,03%)
2) Os resultados atingidos na execução do trabalho são reconhecidos	40 (3,27%)	80 (6,54%)	239 (19,54%)	438 (35,81%)	426 (34,83%)
3) Os trabalhos que executo são valorizados pela equipe	26 (2,13%)	77 (6,30%)	224 (18,32%)	475 (38,84%)	421 (34,42%)
4) Recebo elogio pela qualidade dos trabalhos que realizo	61 (4,99%)	121 (9,89%)	247 (20,20%)	408 (33,36%)	386 (31,56%)
5) Recebo justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de meu trabalho	57 (4,66%)	98 (8,01%)	236 (19,30%)	420 (34,34%)	412 (33,69%)
6) Somos reconhecidos pela qualidade dos trabalhos que realizamos	49 (4,01%)	95 (7,77%)	208 (17,01%)	398 (32,54%)	473 (38,68%)

*Frequência de respostas por questão do fator Reconhecimento*

### C) FATOR LIDERANÇA



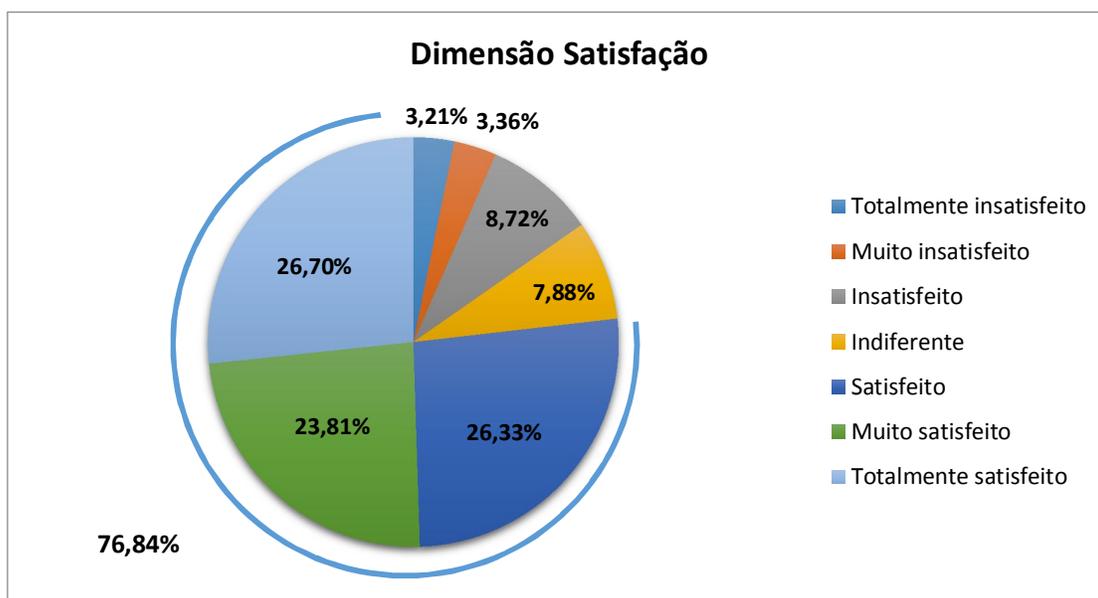
*Distribuição percentual de frequência do fator Liderança*

Frequência de respostas em cada questão de Liderança:

Questão	1	2	3	4	5
1) A clareza é uma característica na atuação do gestor	44 (3,60%)	63 (5,15%)	171 (13,98%)	441 (36,06%)	504 (41,21%)
2) Conheço as metas de trabalho a serem atingidas	20 (1,64%)	50 (4,09%)	129 (10,55%)	459 (37,53%)	565 (46,20%)
3) Existe definição de prioridades de atividades	28 (2,29%)	73 (5,97%)	174 (14,23%)	443 (36,22%)	505 (41,29%)
4) O gestor comunica aos servidores o que acontece na instituição	35 (2,86%)	118 (9,65%)	307 (25,10%)	413 (33,77%)	350 (28,62%)
5) O gestor é compreensivo com os integrantes da equipe	11 (0,90%)	33 (2,70%)	107 (8,75%)	384 (31,40%)	688 (56,26%)
6) O gestor é receptivo às críticas relativas ao trabalho	33 (2,70%)	70 (5,72%)	176 (14,39%)	434 (35,49%)	510 (41,70%)
7) O gestor faz solicitações claras	16 (1,31%)	33 (2,70%)	141 (11,53%)	446 (36,47%)	587 (48,00%)
8) O gestor planeja, em conjunto com os servidores, os métodos de trabalho a serem utilizados	65 (5,31%)	129 (10,55%)	253 (20,69%)	402 (32,87%)	374 (30,58%)
9) O gestor toma decisões importantes com a participação de todos os servidores	58 (4,74%)	118 (9,65%)	212 (17,33%)	414 (33,85%)	421 (34,42%)
10) O gestor trata de forma justa todos os servidores	44 (3,60%)	56 (4,58%)	136 (11,12%)	380 (31,07%)	607 (49,63%)
11) Os objetivos de trabalho estão claramente definidos	25 (2,04%)	51 (4,17%)	189 (15,45%)	464 (37,94%)	494 (40,39%)
12) Para o gestor da equipe, é mais importante solucionar problemas que punir culpados	21 (1,72%)	35 (2,86%)	105 (8,59%)	360 (29,44%)	702 (57,40%)

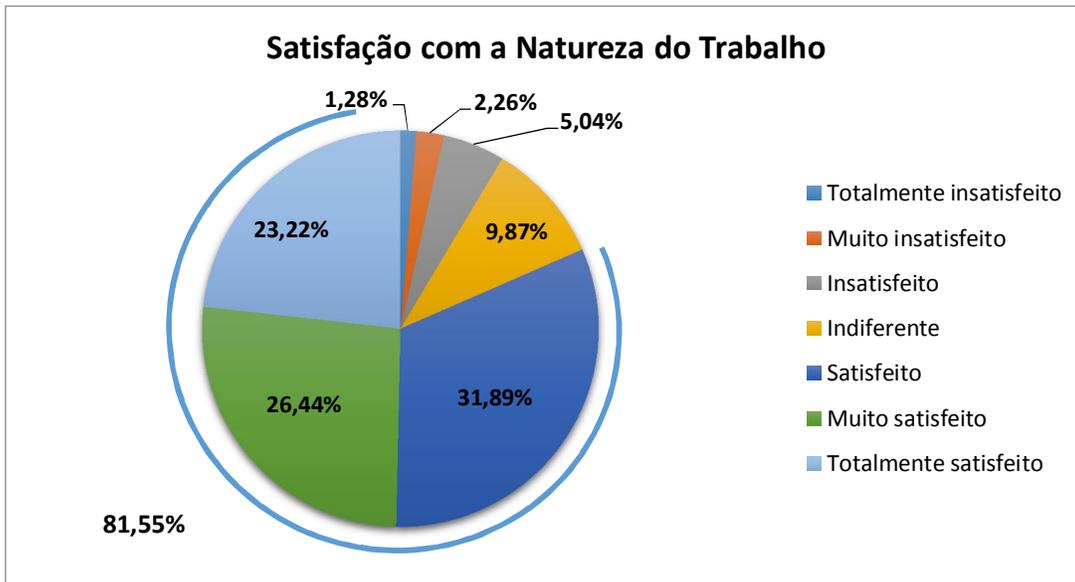
*Frequência de respostas por questão do fator Liderança*

## II – DIMENSÃO SATISFAÇÃO



*Distribuição percentual de frequência da dimensão Satisfação*

## A) FATOR NATUREZA DO TRABALHO



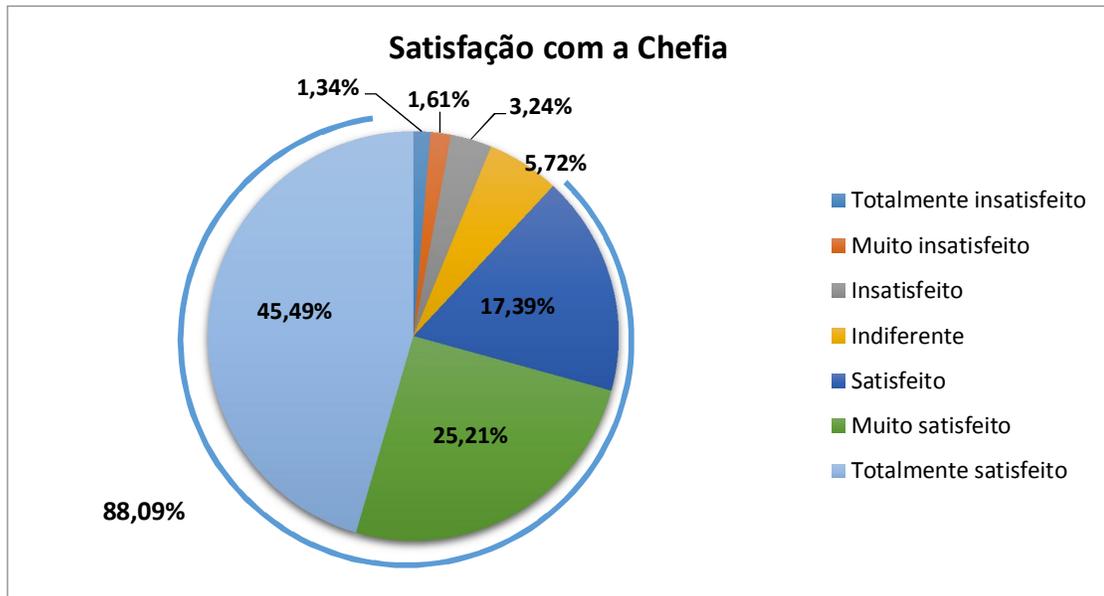
*Distribuição percentual de frequência do fator Natureza do Trabalho*

Frequência de respostas em cada questão de Natureza do Trabalho:

Questão	1	2	3	4	5	6	7
1) Com a capacidade de me envolver com as tarefas que realizo	8 (0,65%)	15 (1,23%)	31 (2,53%)	85 (6,95%)	377 (30,83%)	371 (30,34%)	336 (27,47%)
2) Com a variedade das tarefas que realizo	22 (1,80%)	38 (3,11%)	80 (6,54%)	151 (12,35%)	419 (34,26%)	278 (22,73%)	235 (19,22%)
3) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	17 (1,39%)	30 (2,45%)	74 (6,05%)	126 (10,30%)	374 (30,58%)	321 (26,25%)	281 (22,98%)

*Frequência de resposta por questão do fator Natureza do Trabalho*

## B) FATOR CHEFIA



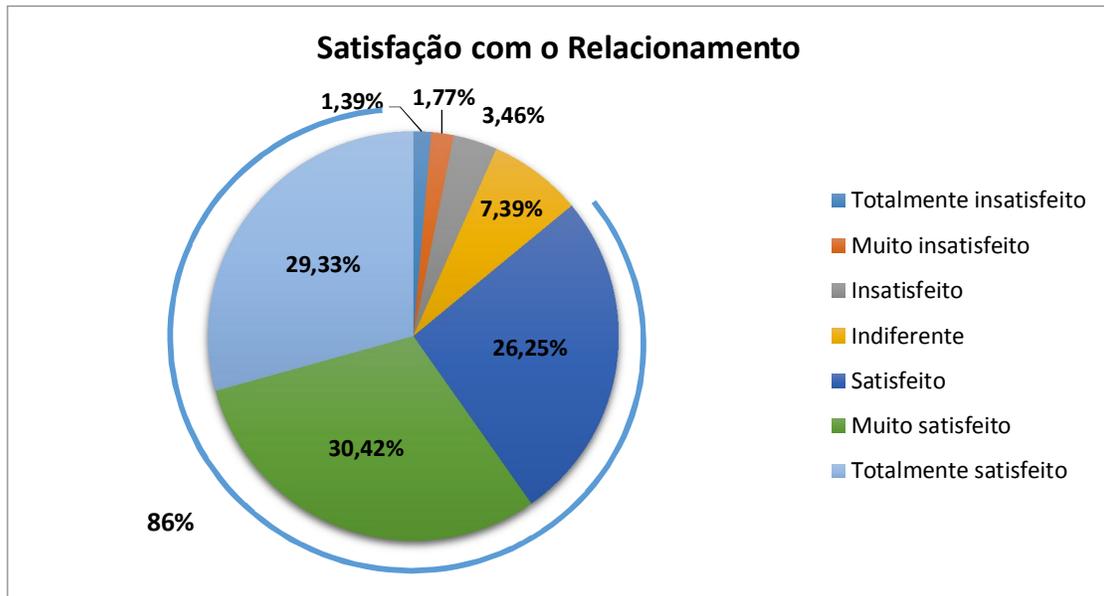
*Frequência de respostas do fator Chefia*

Frequência de respostas em cada questão de Chefia:

Questão	1	2	3	4	5	6	7
1) Com a competência gerencial do meu gestor	24 (1,96%)	27 (2,21%)	51 (4,17%)	72 72 (5,89%)	225 (18,40%)	303 (24,78%)	521 (42,60%)
2) Com a maneira como meu gestor me trata	15 (1,23%)	16 (1,31%)	32 (2,62%)	70 (5,72%)	194 (15,86%)	293 (23,96%)	603 (49,30%)
3) Com o entendimento entre mim e meu gestor	10 (0,82%)	16 (1,31%)	36 (2,94%)	68 (5,56%)	219 (17,91%)	329 (26,90%)	545 (44,56%)

*Frequência de respostas por questão do fator Chefia*

### C) FATOR RELACIONAMENTO



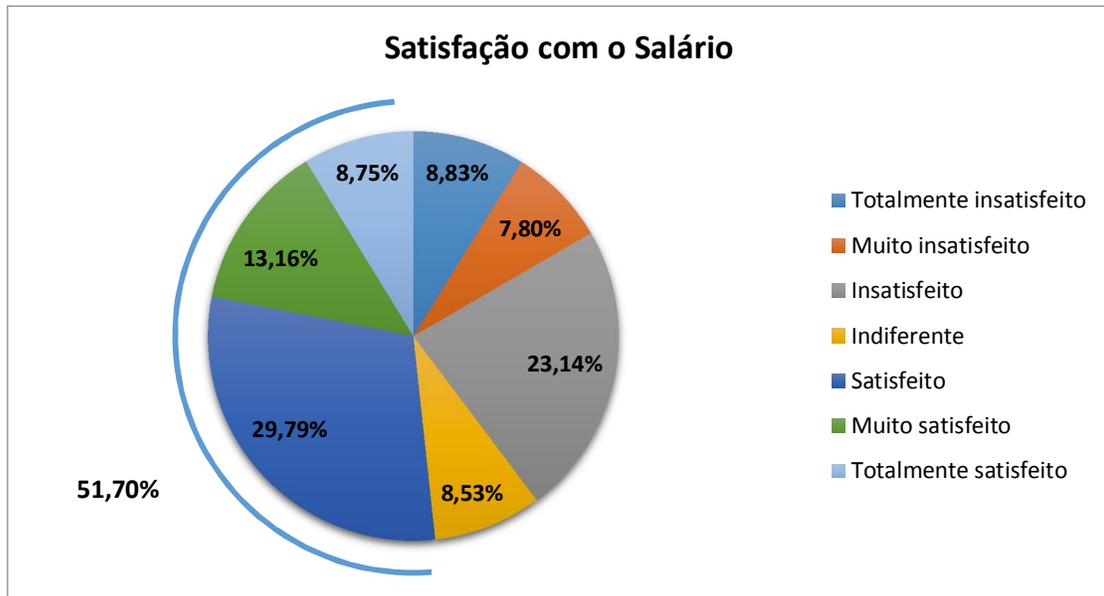
*Frequência de respostas do fator Satisfação com Relacionamento*

Frequência de respostas em cada questão de Relacionamento:

Questão	1	2	3	4	5	6	7
1) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	19 (1,55%)	18 (1,47%)	44 (3,60%)	102 (8,34%)	328 (26,82%)	392 (32,05%)	320 (26,17%)
2) Com o espírito de colaboração entre meus colegas de trabalho	20 (1,64%)	31 (2,53%)	64 (5,23%)	65 (5,31%)	317 (25,92%)	355 (29,03%)	371 (30,34%)
3) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	12 (0,98%)	16 (1,31%)	19 (1,55%)	104 (8,50%)	318 (26,00%)	369 (30,17%)	385 (31,48%)

*Frequência de respostas por questão do fator Satisfação com o Relacionamento*

## D) FATOR SALÁRIO



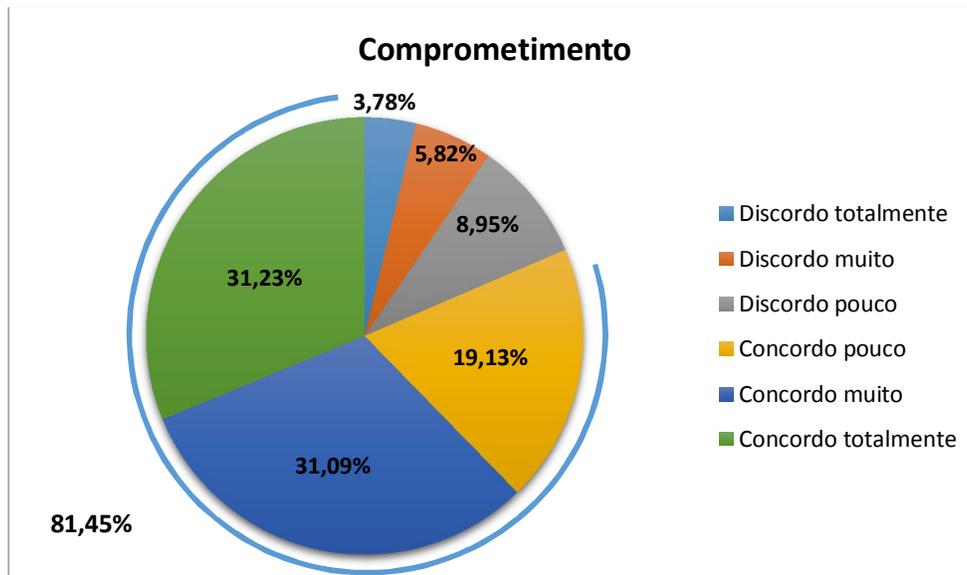
*Frequência de respostas do fator Satisfação com o Salário*

Frequência de respostas em cada questão de Salário:

Questão	1	2	3	4	5	6	7
1) Com minha remuneração, comparado à minha capacidade profissional	123 (10,06%)	122 (9,98%)	300 (24,53%)	102 (8,34%)	335 (27,39%)	142 (11,61%)	99 (8,09%)
2) Com minha remuneração, comparado com meus esforços no trabalho	111 (9,08%)	85 (6,95%)	278 (22,73%)	111 (9,08%)	362 (29,60%)	168 (13,74%)	108 (8,83%)
3) Com minha remuneração, comparado com o quanto eu trabalho	90 (7,36%)	79 (6,46%)	271 (22,16%)	100 (8,18%)	396 (32,38%)	173 (14,15%)	114 (9,32%)

*Frequência de respostas por questão do fator Satisfação com o Salário*

### III – DIMENSÃO COMPROMETIMENTO



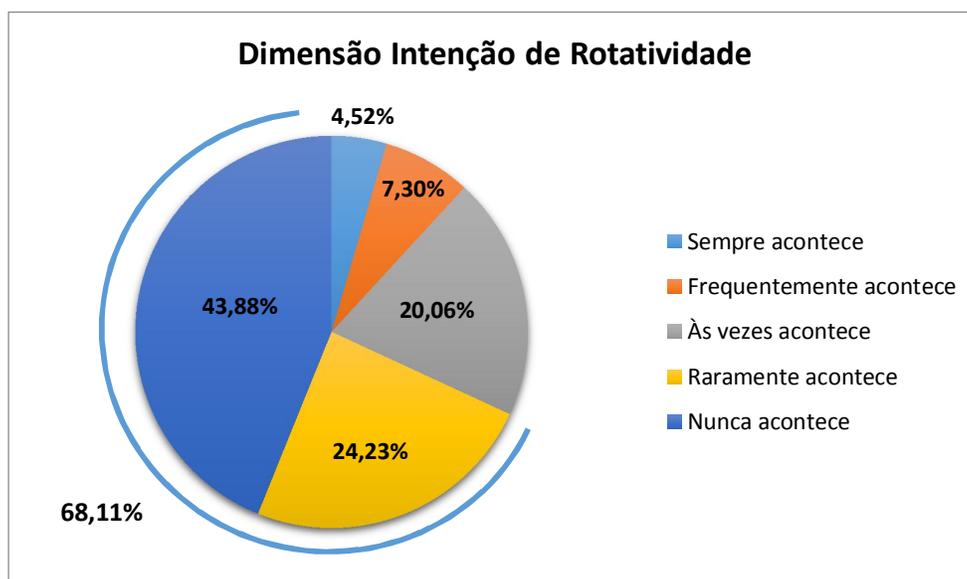
*Distribuição percentual de frequência da dimensão Comprometimento*

Frequência de respostas nas questões de Comprometimento:

Questão	1	2	3	4	5	6
1) A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição	64 (5,23%)	103 (8,42%)	172 (14,06%)	330 (26,98%)	387 (31,64%)	167 (13,65%)
2) Aceito as normas do Tribunal porque concordo com elas	51 (4,17%)	77 (6,30%)	144 (11,77%)	294 (24,04%)	415 (33,93%)	242 (19,79%)
3) Conversando com amigos, eu sempre me refiro ao STJ como uma instituição na qual é ótimo trabalhar	20 (1,64%)	50 (4,09%)	75 (6,13%)	144 (11,77%)	385 (31,48%)	549 (44,89%)
4) Eu realmente me interesso pelo futuro da Instituição	25 (2,04%)	27 (2,21%)	39 (3,19%)	110 (8,99%)	347 (28,37%)	675 (55,19%)
5) O que é importante para o Tribunal é importante para mim	32 (2,62%)	85 (6,95%)	114 (9,32%)	300 (24,53%)	411 (33,61%)	281 (22,98%)
6) O STJ realmente me inspira para a melhoria do meu desempenho no trabalho	64 (5,23%)	88 (7,20%)	120 (9,81%)	259 (21,18%)	383 (31,32%)	309 (25,27%)
7) Tenho uma ligação afetiva com o STJ	68 (5,56%)	68 (5,56%)	102 (8,34%)	201 (16,43%)	334 (27,31%)	450 (36,79%)

*Frequência de respostas por questão da dimensão Comprometimento*

#### IV – DIMENSÃO INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE



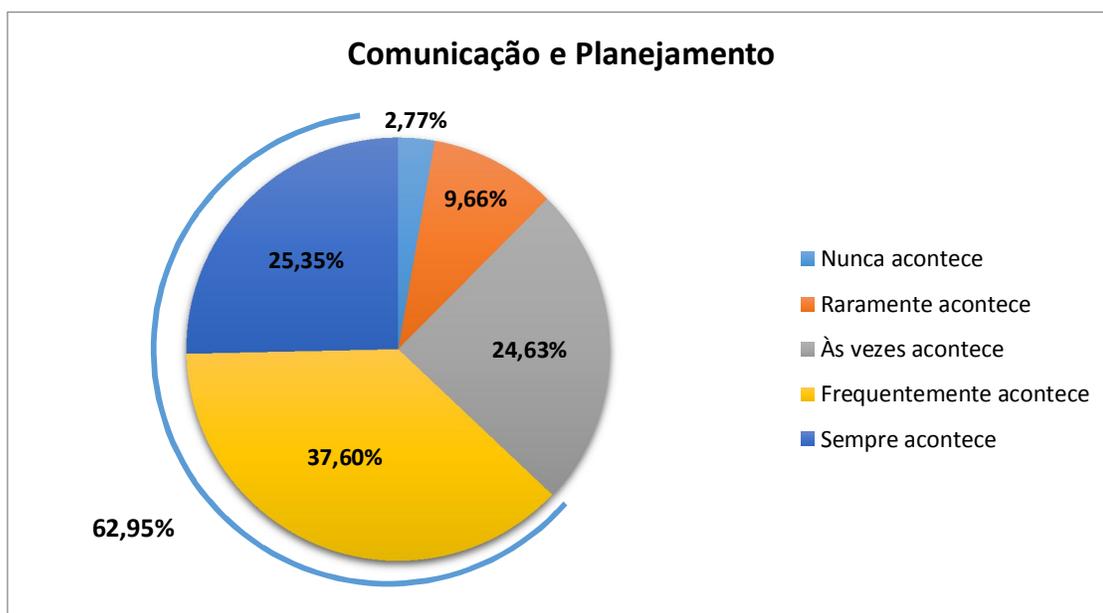
*Distribuição percentual de frequência da dimensão Intenção de Rotatividade*

Frequência de respostas nas questões em Intenção de Rotatividade:

Questão	1 – sempre acontece	2	3	4	5 – nunca acontece
1) Penso em sair da unidade onde estou lotado	60 (4,91%)	109 (8,91%)	310 (25,35%)	299 (24,45%)	445 (36,39%)
2) Planejo sair da unidade onde estou lotado	48 (3,92%)	72 (5,89%)	201 (16,43%)	307 (25,10%)	595 (48,65%)
3) Tenho vontade de sair da unidade onde estou lotado	58 (4,74%)	87 (7,11%)	225 (18,40%)	283 (23,14%)	570 (46,61%)

*Frequência de respostas por questão da dimensão Intenção de Rotatividade*

## V – DIMENSÃO COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO



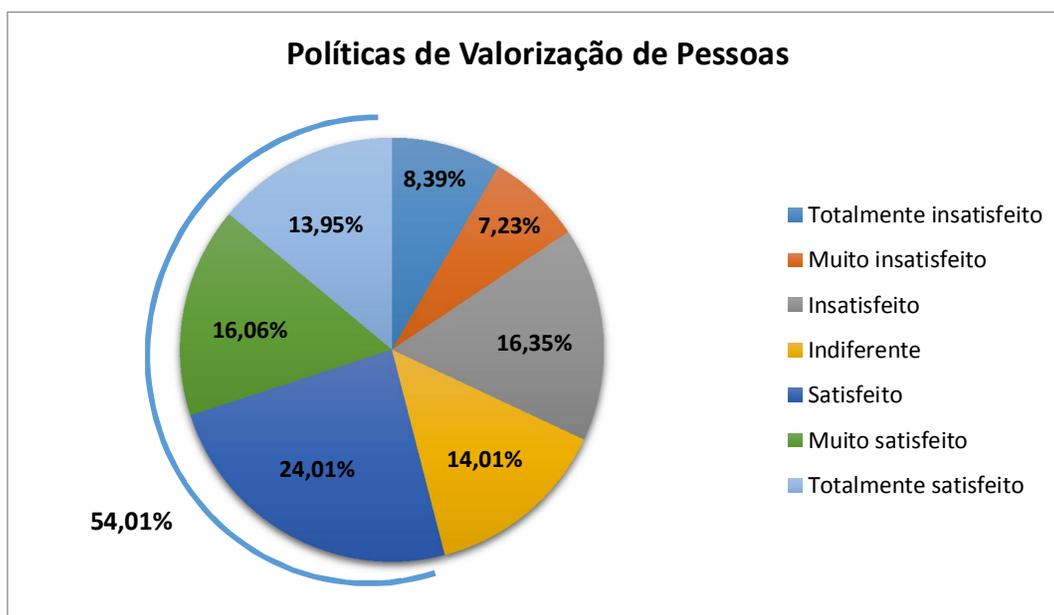
*Frequência de respostas da dimensão Comunicação e Planejamento*

Frequência de respostas nas questões em Comunicação e Planejamento:

Questão	1	2	3	4	5
1) A troca de informações entre as unidades da instituição é perceptível	44 (3,60%)	192 (15,70%)	370 (30,25%)	399 (32,62%)	218 (17,83%)
2) As informações importantes para o trabalho são de fácil acesso aos servidores	22 (1,80%)	77 (6,30%)	247 (20,20%)	542 (44,32%)	335 (27,39%)
3) As mudanças organizacionais são informadas prontamente aos servidores	57 (4,66%)	166 (13,57%)	360 (29,44%)	394 (32,22%)	246 (20,11%)
4) As unidades trabalham em conjunto para alcançar os objetivos estratégicos da instituição	45 (3,68%)	164 (13,41%)	320 (26,17%)	432 (35,32%)	262 (21,42%)
5) É dada ênfase ao Planejamento Estratégico	51 (4,17%)	116 (9,48%)	345 (28,21%)	418 (34,18%)	293 (23,96%)
6) O diálogo para a melhoria dos processos de trabalho é enfatizado	31 (2,53%)	89 (7,28%)	283 (23,14%)	479 (39,17%)	341 (27,88%)
7) O planejamento estratégico direciona a atuação das unidades	53 (4,33%)	164 (13,41%)	366 (29,93%)	416 (34,01%)	224 (18,32%)
8) Os meios de comunicação são utilizados de forma eficiente	16 (1,31%)	87 (7,11%)	274 (22,40%)	492 (40,23%)	354 (28,95%)
9) Os servidores conhecem os canais de comunicação disponíveis	21 (1,72%)	83 (6,79%)	321 (26,25%)	513 (41,95%)	285 (23,30%)
10) Os servidores reconhecem a contribuição do trabalho que realizam para os objetivos da unidade de lotação	13 (1,06%)	60 (4,91%)	188 (15,37%)	503 (41,13%)	459 (37,53%)
11) Os servidores reconhecem a contribuição dos trabalhos realizados pela unidade para os objetivos institucionais	19 (1,55%)	102 (8,34%)	239 (19,54%)	470 (38,43%)	393 (32,13%)

*Frequência de respostas por questão da dimensão Comunicação e Planejamento*

## VI – DIMENSÃO POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS



*Frequência de respostas da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas*

Frequência de respostas nas questões em Políticas de Valorização de Pessoas:

Questão	1	2	3	4	5	6	7
1) Com a possibilidade de crescimento na instituição	122 (9,98%)	97 (7,93%)	233 (19,05%)	193 (15,78%)	301 (24,61%)	154 (12,59%)	123 (10,06%)
2) Com as oportunidades de capacitação oferecidas pelo Tribunal	31 (2,53%)	42 (3,43%)	120 (9,81%)	114 (9,32%)	349 (28,54%)	273 (22,32%)	294 (24,04%)
3) Com o processo de seleção de servidores para ocupação de funções e cargos de confiança	149 (12,18%)	115 (9,40%)	249 (20,36%)	252 (20,61%)	234 (19,13%)	129 (10,55%)	95 (7,77%)
4) Com os benefícios indiretos oferecidos pelo STJ	32 (2,62%)	48 (3,92%)	120 (9,81%)	107 (8,75%)	346 (28,29%)	310 (25,35%)	260 (21,26%)
5) Com os critérios usados pela instituição para distribuição das funções e cargos de confiança	179 (14,64%)	140 (11,45%)	278 (22,73%)	191 (15,62%)	238 (19,46%)	116 (9,48%)	81 (6,62%)

*Frequência de respostas por questão da dimensão Políticas de Valorização de Pessoas*