

Gestão do Clima Organizacional: da Aplicação à Ação em uma Instituição Judiciária

Inovação e desempenho em organizações de justiça

Verônica Schielke Lemos Camargo – Superior Tribunal de Justiça

José Fábio Barbosa de Santana - Superior Tribunal de Justiça

Raquel Trinchão de Jesus Barouh Torres - Superior Tribunal de Justiça

RESUMO

O clima organizacional impacta diretamente o comportamento e o desempenho dos atores da organização. Investir na valorização das pessoas é essencial para o sucesso do negócio, como revela a literatura científica sobre o tema. Afinal, colaboradores reconhecidos se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho e com a organização, demonstrando dedicação e empenho relevantes na execução de tarefas, na gestão e no convívio com os colegas no ambiente laboral.

Diante da importância de gerir o clima, o Superior Tribunal de Justiça – STJ realiza, a cada biênio, por meio da sua Secretaria de Gestão de Pessoas em parceria com diversas áreas da instituição, diagnóstico organizacional que inclui a avaliação do clima e da satisfação dos servidores, além de outros indicadores comportamentais. A pesquisa é uma das formas já consolidadas de fortalecer o respeito e a valorização dos servidores, sem os quais o trabalho não seria possível, além de alimentar indicador do Plano Estratégico do órgão.

Este relatório diz respeito ao ciclo de gestão do clima organizacional realizado pelo órgão, que começa com a aplicação da pesquisa e finaliza com a implementação de ações concretas que visam atender as demandas resultantes das percepções dos servidores. Os dados apresentados referem-se ao ciclo iniciado com a pesquisa em 2019 e concluído com as ações ocorridas até 2021. Ressalta-se que este foi um período crítico, o que reforçou a importância desse modelo de gestão em meio às mudanças nas configurações do trabalho que se seguiram à pandemia da Covid-19.

Palavras-Chave: gestão do clima organizacional; diagnóstico organizacional; valorização do servidor.

Introdução

O Superior Tribunal de Justiça - STJ dedica-se, há muito, a reforçar o protagonismo dos servidores no cumprimento de sua missão institucional. Nesse sentido, a Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação tem sido uma ação importante para consolidar essa visão de parceria entre o servidor e a administração, alcançando-se o bem-estar dos colaboradores juntamente com o alcance dos resultados institucionais.

Embora haja diversos canais e caminhos de participação dos servidores nas ações de alcance dos objetivos institucionais, a pesquisa é uma oportunidade solene e marcante, pois permite diagnosticar a percepção destes sobre políticas e práticas de gestão institucionalizadas. O instrumento utilizado na pesquisa abrange os aspectos que mais influenciam sentimentos dos colaboradores em relação ao contexto organizacional.

Diante da importância de gerir o clima, a instituição em estudo realiza, a cada biênio, diagnóstico organizacional que inclui a avaliação do clima, da satisfação dos servidores e outros indicadores comportamentais, por meio da sua Secretaria de Gestão de Pessoas em parceria com diversas áreas da instituição.

Essa pesquisa é uma das formas já consolidadas de fortalecer o respeito e a valorização dos servidores e alimenta o indicador estratégico “satisfação do servidor”, cujo objetivo é “manter a satisfação do servidor com o STJ acima de 80%, até dez/2026”. Tal resultado é obtido pela análise do construto “Satisfação”, composto pelos fatores: natureza do trabalho, chefia e relacionamento.

A Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação da instituição é aplicada desde 2003. Em 2017, o Tribunal decidiu utilizar equipe interna para o desenvolvimento de um questionário mais aderente às necessidades do órgão, e o questionário vigente foi substituído por instrumentos disponíveis na literatura científica, com intenção de dar maior segurança para coleta, em razão das evidências já atestadas.

Os instrumentos escolhidos compreendem Clima Organizacional (Puente-Palacios, 2001), Intenção de Rotatividade (Siqueira, 2014), Comprometimento (Puente-Palacios & Peixoto, 2015) e Satisfação (Siqueira, 2008). Isso permite um diagnóstico amplo e análises e correlações a respeito dos aspectos investigados. Para atender à necessidade mais específica, o próprio órgão desenvolveu itens sobre comunicação na instituição, planejamento estratégico e sobre políticas de valorização de pessoas. Com isso, apesar de ser nomeada como Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação, ela avalia bem mais que os dois fenômenos.

Tão importante quanto dar voz ao servidor para expressar suas percepções sobre as práticas de gestão é interpretar os dados coletados e transformá-los em ações para melhoria dos aspectos negativos apontados pelos participantes.

Nesse contexto, insere-se o Comitê Gestor do Clima Organizacional, instituído em 2017, a quem compete deliberar sobre os resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas pelo órgão, bem como propor e adotar medidas que visem à melhoria contínua dos índices de satisfação e clima no ambiente de trabalho.

Ao longo do ciclo de gestão, o Comitê se reuniu bimestralmente para refletir sobre as oportunidades de aperfeiçoamento do cenário organizacional. Essas reuniões mostraram-se bastante efetivas na formulação e implementação das sugestões apresentadas pelos respondentes da pesquisa. Com base nos resultados da Pesquisa realizada em 2019, a equipe de aplicação e análise dos dados apresentou propostas de implementação de ações, sendo a maioria delas aprovada e implementada (totalizando 10 ações), que serão apresentadas adiante.

O presente relatório diz respeito ao ciclo de gestão do clima organizacional realizado pelo órgão, iniciado com a aplicação da pesquisa em 2019 e concluído com implementação de ações de melhoria até 2021. Ressalta-se que este foi um período crítico, o que reforçou a importância desse modelo de gestão em meio às mudanças nas configurações do trabalho que se seguiram à pandemia da Covid-19.

Serão apresentados neste relatório os resultados da pesquisa realizada em 2019 e as ações implementadas em decorrência desses resultados (até 2021), correspondendo esse período ao ciclo de gestão do clima organizacional.

1 – Resultados da Pesquisa realizada em 2019

1.1 – Resultados das questões objetivas

O instrumento para a coleta dos dados utilizado em 2019 totalizou 82 itens, sendo 69 com respostas padronizadas, em escala tipo Likert, 12 questões que abordavam pontos positivos e negativos do STJ e uma última questão que pedia a avaliação dos respondentes sobre a percepção de melhoria no Tribunal após a Pesquisa de 2017.

Tabela 1
Composição do instrumento

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
Questões abertas		13
Total Geral		82

Os resultados de cada fenômeno investigado estão demonstrados abaixo, de acordo com cada instrumento aplicado e escala Likert correspondente:

1.1.1 Clima organizacional

O clima organizacional é mensurado por instrumento com objetivo de identificar como os servidores percebem as políticas e práticas organizacionais. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno e dos fatores que o compõem, com base em escala Likert de 5 pontos.

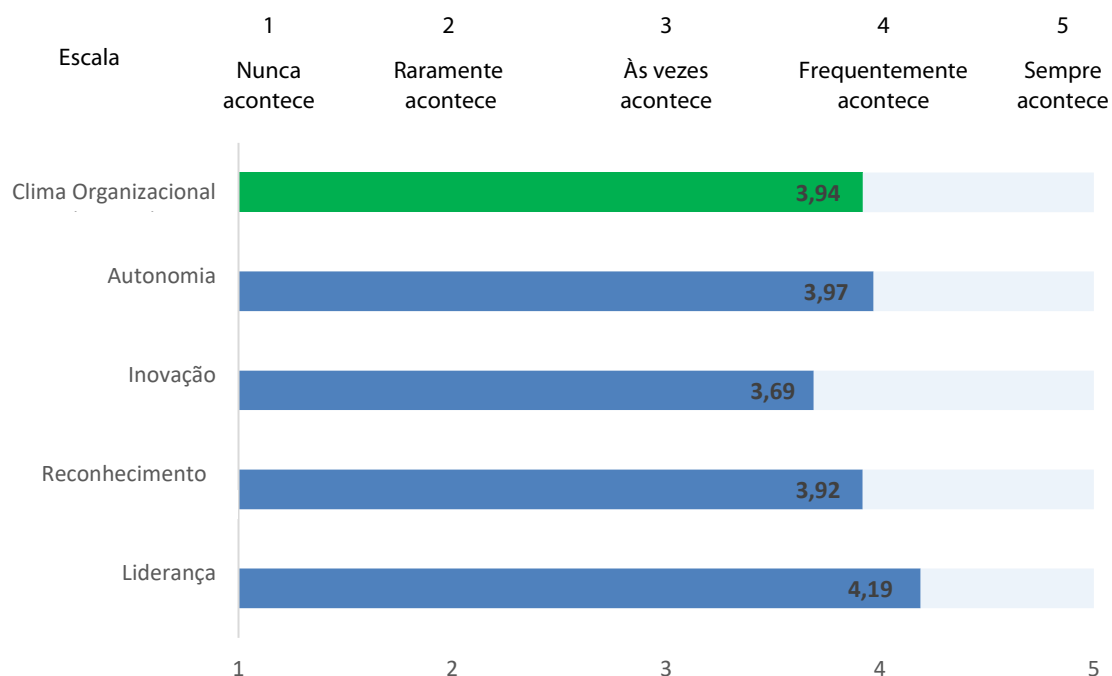


Figura 1. Resultado do Clima Organizacional e dos fatores que o compõem.

Observa-se que o fator Liderança se destacou. Isso indica que os servidores percebem, em média, de forma mais frequente as políticas e práticas relacionadas à liderança.

1.1.2 Satisfação

A satisfação trata do vínculo afetivo entre o indivíduo e o seu trabalho. Este fenômeno é analisado pelos seus fatores subjacentes, que são: natureza do trabalho, chefia, relacionamento e salário. A satisfação dos servidores possui papel estratégico em toda a organização. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno e dos fatores que o compõem, com base em escala Likert de 7 pontos.

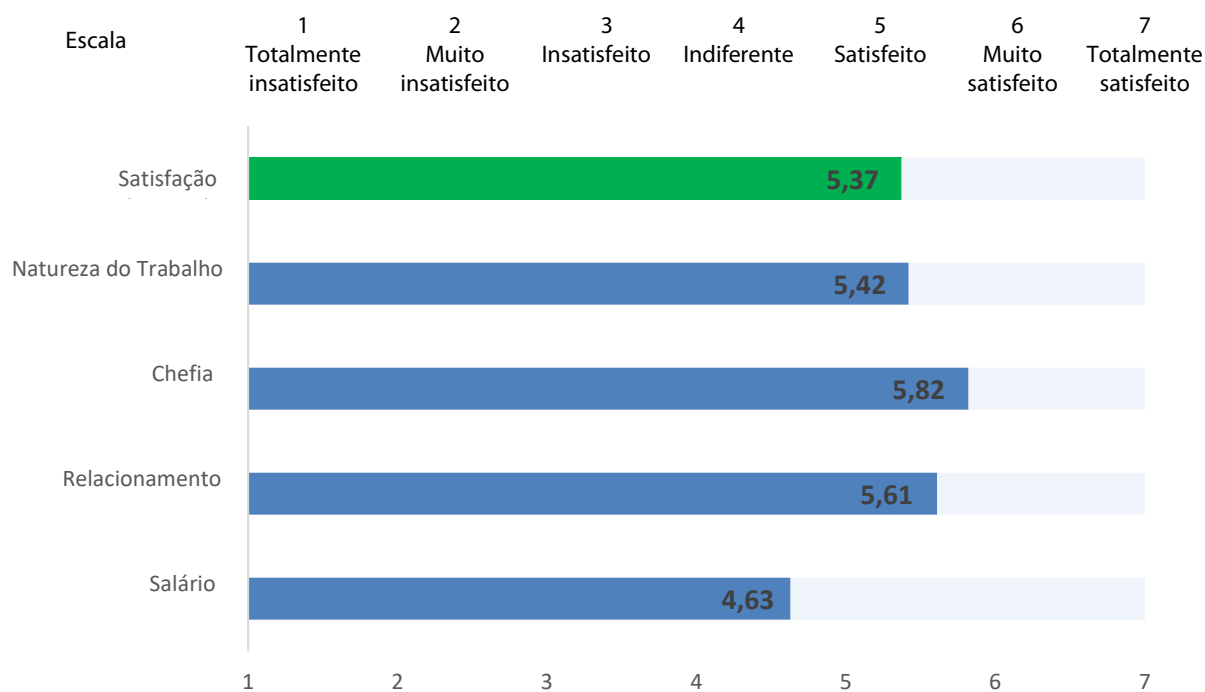


Figura 2. Resultado da Satisfação e dos fatores que a compõem.

Esses valores demonstram que os participantes, em média, se declaram satisfeitos com seu trabalho.

1.1.3 Comprometimento

Aqui, 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. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno, com base em escala Likert de 6 pontos.

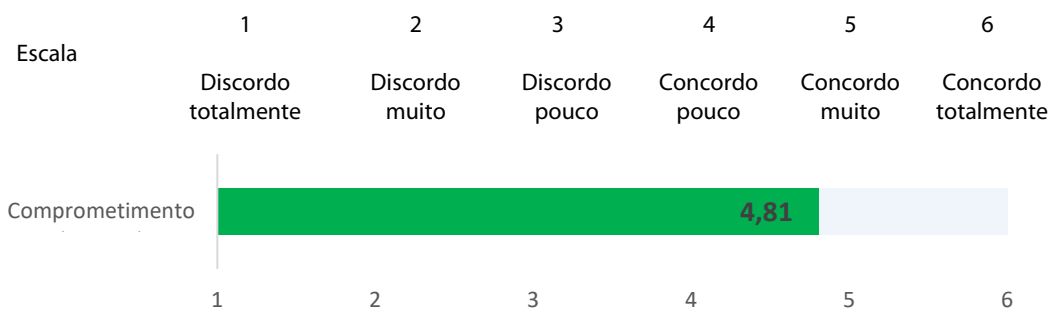


Figura 3. Resultado do Comprometimento.

Com o resultado, podemos afirmar que os participantes, de maneira geral, se percebem comprometidos com a instituição. No STJ, o comprometimento é um valor organizacional previsto no Plano Estratégico 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 pelo Tribunal.

1.1.4 Intenção de Rotatividade

Este fator 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. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno, com base em escala Likert de 5 pontos.

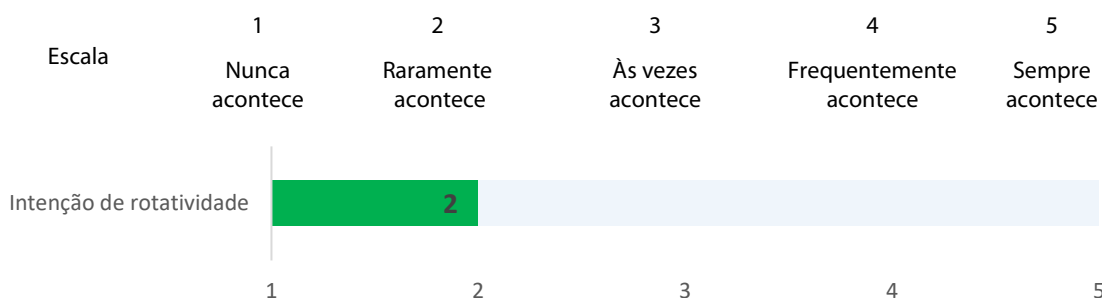


Figura 4. Resultado da Intenção de rotatividade.

Esse dado revela que a maioria dos servidores raramente ou nunca ‘pensam, planejam ou sentem vontade de mudar de lotação’. Dessa forma, tal resultado é positivo.

1.1.5 Comunicação e Planejamento

Este fator é composto por itens relacionados à comunicação institucional entre as unidades e os servidores, internamente e entre eles. E ainda, por itens relacionados ao conhecimento e utilização do planejamento estratégico do STJ. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno, com base em escala Likert de 5 pontos.

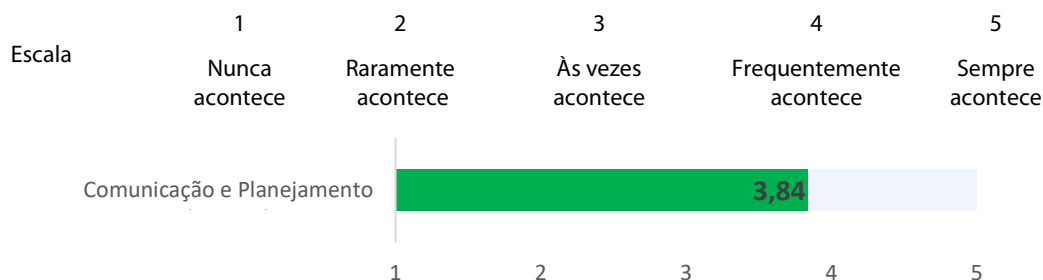


Figura 5. Resultado da Comunicação e Planejamento.

Com os dados, percebe-se que os servidores percebem com considerável frequência (entre as escalas “às vezes acontece” e “frequentemente acontece”) as políticas e práticas de comunicação e planejamento no STJ. As informações obtidas com a análise das questões que compõem esse fenômeno demonstram que a maior lacuna é relacionada à comunicação.

1.1.6 Políticas de valorização de pessoas

Trata da investigação acerca do fenômeno que diz respeito à percepção dos participantes em relação às possibilidades de desenvolvimento e crescimento oferecidas pela instituição e o que eles pensam sobre a valorização dos servidores no Tribunal. A figura abaixo apresenta o resultado desse fenômeno, com base em escala Likert de 7 pontos.



Figura 6. Resultado das Políticas de Valorização de Pessoas.

Os 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. Em relação às oportunidades de capacitação oferecidas pelo STJ, as avaliações foram positivas. As questões com o menor percentual de respostas favoráveis são as relacionadas com os critérios para distribuição e o processo de seleção de servidores para ocupação de funções e cargos de confiança, inclusive quando comparadas a todas as questões do formulário.

1.2 – Resultados das questões abertas

Nessa seção estão demonstrados os resultados das questões sobre os aspectos positivos e negativos relacionados ao STJ. Essas questões apresentavam uma lista de categorias e o respondente deveria escolher uma delas e justificar no campo aberto.

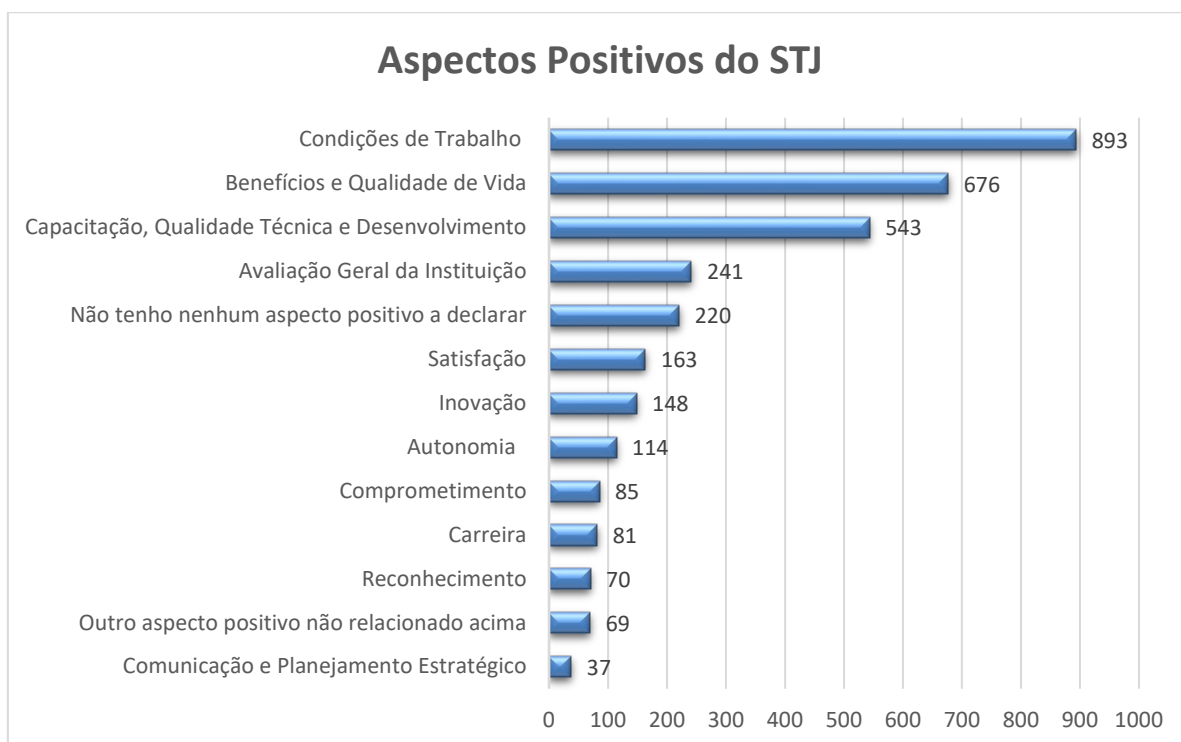


Figura 7. Aspectos positivos do STJ.

O gráfico acima representa a frequência das escolhas dos respondentes com relação aos pontos positivos do STJ. Os comentários relacionados às categorias escolhidas estão demonstrados na tabela abaixo.

Tabela 2

Comentários sobre os aspectos positivos

Categorias	Comentários
Condições de Trabalho	Inclui aspectos positivos relacionados a qualidade da estrutura, do mobiliário, dos equipamentos, da limpeza, eficiência do trabalho, servidores qualificados, horário flexível, entre outros.
Benefícios e Qualidade de Vida	Avaliação positiva do pró-ser, programa de qualidade de vida, flexibilidade de horário e banco de horas, berçário, serviço de saúde, teletrabalho, restaurante, entre outros.
Capacitação, Qualidade Técnica e Desenvolvimento	Grandes oportunidades de capacitação, cursos de alta qualidade, criação da ECORP, bolsas de pós-graduação e línguas, muitas oportunidades de desenvolvimento, boa qualificação dos servidores etc.
Avaliação geral da Instituição	Ênfase no bom ambiente de trabalho, excelência dos serviços prestados, estrutura organizacional para o trabalho, compromisso com a sociedade, inovação nos processos de trabalho etc.
Não tenho nenhum aspecto positivo a declarar	Nesse espaço há relatos de insatisfação com a carreira, com o clima do STJ e “nada a declarar”.
Satisfação	Satisfação dos servidores com a Instituição, organização do trabalho, prestação dos serviços à sociedade, entre outros.

Inovação	Avaliação positiva quanto a inovações tecnológicas, processo eletrônico, inteligência artificial, teletrabalho etc.
Autonomia	Respostas relacionadas à autonomia, flexibilidade de horário, liberdade e teletrabalho.
Comprometimento	Ressalta o comprometimento dos servidores com suas atividades e do STJ com a sociedade.
Carreira	Consideram a carreira atrativa, boas oportunidades de crescimento dentro do STJ, bom plano de cargos e salários do Judiciário Federal, estabilidade, sentem orgulho da Instituição, entre outros.
Reconhecimento	Destaca-se o reconhecimento do trabalho pelos gestores e pelas equipes.
Outro aspecto positivo não relacionado acima	Aponta estrutura física, estabilidade, salário, plano de saúde, equipe de trabalho, horário de trabalho etc.
Comunicação e Planejamento Estratégico	Sobre a Comunicação, inclui aspectos como clareza e eficiência na comunicação. Já em relação ao Planejamento Estratégico, ressalta o engajamento, boa estrutura e monitoramento.

O gráfico abaixo representa a soma da frequência das três escolhas dos respondentes com relação aos pontos negativos do STJ. Os comentários relacionados às categorias escolhidas estão demonstrados na tabela a seguir.

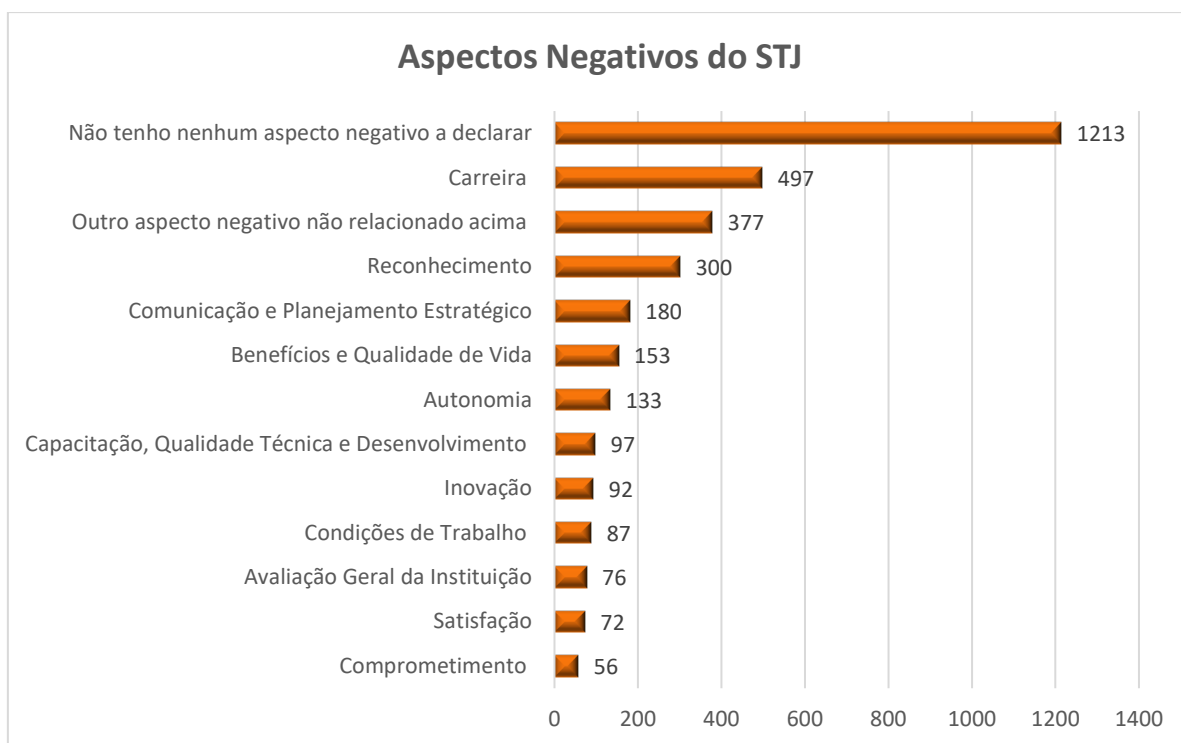


Figura 8. Aspectos negativos do STJ.

Tabela 3
Comentários sobre os aspectos negativos

Categorias	Comentários
Não tenho nenhum aspecto negativo a declarar	Nesse espaço há relatos de satisfação com o STJ, as condições de trabalho e “nada a declarar”.
Carreira	Indicam remuneração defasada, engessamento e estagnação da carreira, quando comparada a carreiras semelhantes de outros poderes, ausência de carreira própria do STJ, falta de critérios para ocupação de funções e cargos de confiança, poucas oportunidades de crescimento, principalmente na área-meio, diferença salarial entre os cargos de técnico e analista, inexistência de carreira em Y e desmotivação ao se atingir o final da carreira.
Outro aspecto negativo não relacionado acima	Aponta carga horária de trabalho nos meses de janeiro e julho, diferenciação entre as regras aplicadas aos gabinetes e as demais áreas do Tribunal, critérios na distribuição de funções gerenciais, insegurança nos estacionamento externos, STJ se tornou muito político etc.
Reconhecimento	Destaca-se a falta de critérios objetivos e de meritocracia na distribuição das funções, o baixo reconhecimento do trabalho feito pelos servidores da área-meio, a ausência de reconhecimento individualizado, má distribuição das funções etc.
Comunicação e Planejamento Estratégico	Sobre a Comunicação, inclui aspectos como a falha de comunicação entre as unidades e falta de participação dos servidores na tomada de decisão. Já em relação ao Planejamento Estratégico, ressalta a não comunicação para todas as áreas, o não envolvimento dos servidores e a falta de continuidade desse planejamento entre as gestões, entre outros.
Benefícios e Qualidade de Vida	Incluiu respostas associadas a avaliação negativa do pró-ser (aumento da contribuição e queda de qualidade), redução dos benefícios dos servidores e fim da carga horária reduzida nos meses de janeiro e julho.
Autonomia	Respostas relacionadas à falta de autonomia, estrutura hierarquizada, burocracia, politicagem e carga horária.
Capacitação, Qualidade Técnica e Desenvolvimento	Dificuldade na concessão de licença capacitação, falta de cursos técnicos para outras áreas que não seja jurídica, investimentos em cursos de coaching e difícil conciliação das metas de trabalho nos gabinetes com participação em cursos presenciais.
Inovação	Ressalta falta de incentivo às ideias inovadoras, resistência, instituição é muito tradicional e descontinuidade dos projetos inovadores entre as gestões.
Condições de Trabalho	Diferença de condições entre servidores da área-meio e área-fim, sobrecarga de trabalho, regras e implantação do teletrabalho em algumas áreas e em outras não.
Avaliação geral da Instituição	Consideram que o STJ não possui uma boa imagem perante sociedade.
Satisfação	Insatisfação com o trabalho desempenhado e com a perspectiva de crescimento, mudanças realizadas na instituição, entre outros.
Comprometimento	Ressalta a existência de servidores descomprometidos e a descontinuidade dos projetos de uma gestão para outra.

2 – Atuação do Comitê Gestor do Clima e implementação das ações.

O Comitê Gestor do Clima Organizacional no STJ é integrado por titulares de várias unidades do Tribunal e presidido pelo titular da Diretoria-Geral.

Ao Comitê compete deliberar sobre os resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas pelo Tribunal, bem como propor e adotar medidas que visem à permanente melhoria dos índices de satisfação e clima no ambiente de trabalho. O primeiro passo é a aprovação do relatório de divulgação dos resultados, para que sejam divulgados aos servidores em evento especialmente organizado na instituição e posteriormente publicados na página da pesquisa na intranet do órgão.

Em seguida, de posse dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação realizada em 2019, as unidades componentes do Comitê sugeriram ações com vistas a minimizar os pontos críticos levantados na pesquisa. Essas sugestões foram deliberadas e, até o momento, 10 foram implementadas, conforme demonstrado na imagem abaixo.



Figura 9. Ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação 2019.

Essa imagem foi utilizada na divulgação da Pesquisa de Clima Organizacional e Satisfação de 2021 para dar transparência às ações realizadas e credibilidade à pesquisa, além de incentivar os servidores a participarem na nova aplicação, tendo em vista que ficou aí demonstrado que suas manifestações são ouvidas e acolhidas pela instituição. A seguir, essas ações serão detalhadas e analisadas de acordo com o vínculo que guardam com os resultados da pesquisa.

2.1 Políticas de Valorização de Pessoas

Esse construto busca aferir o contentamento dos participantes quanto à possibilidade de desenvolvimento e crescimento no STJ e quanto à valorização dos servidores pelo Tribunal. Foi o fenômeno que apresentou a menor média nos resultados gerais da pesquisa.

As ações citadas abaixo visam proporcionar a valorização e o reconhecimento do servidor e equalizar as oportunidades de desenvolvimento e crescimento, tomando como base as críticas apresentadas na pesquisa.

- **Instituição do Programa Orgulho STJ.** É um programa de reconhecimento por serviços prestados ao STJ, por meio de incentivos funcionais como: diploma de honra ao mérito, medalha e condecoração, coordenado pela Secretaria de Gestão de Pessoas. O diploma de honra ao mérito será concedido aos servidores admitidos no Tribunal há um ano, cinco anos, dez anos, quinze anos e vinte anos. As medalhas pelo tempo de admissão no Tribunal nos seguintes graus: I – vinte e cinco anos, medalha de bronze; II – trinta anos, medalha de prata; III – trinta e cinco anos, medalha de ouro. Ao servidor que completar quarenta anos de admissão no Tribunal será concedida placa de condecoração;
- **Valorização dos servidores que exercem funções não gerenciais em processo seletivo de bolsas de pós-graduação e idiomas.** Atualmente, além de servidores com funções gerenciais, aqueles com funções não gerenciais também recebem pontos em processo seletivo, ampliando assim a possibilidade de concessão de bolsas para este grupo específico.
- **Mestrado em Administração.** O objetivo dessa ação é oferecer mestrados relacionados aos temas da área-meio do Tribunal, haja vista só terem sido ofertados, até então, mestrados de Direto. Em maio de 2022, foi lançado o edital de Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas.
- **Atualização do normativo de Licença Capacitação.** A nova norma passou a permitir a licença capacitação para idiomas e a possibilidade de realizar cursos a distância. Demandas trazidas pelos servidores.
- **Atualização do normativo de Teletrabalho.** O teletrabalho passou a ser permitido a todos servidores no Brasil ou no exterior e o limite máximo de teletrabalhadores por unidade mudou de 30% para de 50% da respectiva lotação, admitido excepcionalmente o aumento para 70%, a critério das autoridades previstas no normativo.

2.2 Clima Organizacional - Inovação

A inovação no STJ está ligada diretamente à liberdade dada aos servidores para implementar melhorias, seja na tarefa ou nas atividades desenvolvidas. Com a intenção de reforçar essa prática e em atenção aos comentários sobre a falta de incentivo às práticas inovadoras foi criado o Prêmio InovaSTJ.

- **Prêmio InovaSTJ.** Tem como objetivo premiar, bianualmente, as melhores práticas e ideias inovadoras destinadas ao aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Tribunal. A seleção das melhores práticas e ideias inovadoras será por meio de concurso na forma

estabelecida em edital, obedecidos os critérios de avaliação. O edital foi lançado em junho de 2021 e a primeira solenidade de premiação, em novembro de 2021.

2.3 Comunicação

Esse tema aborda comunicação institucional, interação de unidades com servidores e entre esses últimos. Os resultados da pesquisa apontaram falhas na comunicação entre as unidades e falta de participação dos servidores na tomada de decisão. Além disso, nas questões objetivas, a maior lacuna está no conhecimento das mudanças organizacionais pelos servidores. Com vistas a minimizar essa percepção, as ações abaixo foram implementadas.

- **Inclusão de módulo sobre gestão participativa nas turmas do curso "Comunicação Não-Violenta"** previstas no PAC/2021. É um curso voltado para o perfil gerencial e a inclusão desse módulo almeja incentivar a tomada de decisão participativa.
- **Aumento dos canais de comunicação e de divulgação do planejamento estratégico.** Divulgação de informações sobre o planejamento estratégico na intranet, portal da transparência e prestação de contas e disponibilização de guias de gestão estratégica que possibilitam ao gestor assimilar os conceitos relativos aos fundamentos BSC, processos de trabalho, indicadores, estatística e projetos, utilizar os métodos disponíveis, e colaborar para o bom desempenho do Tribunal e o oferecimento de um serviço de qualidade ao cidadão brasileiro.
- **Transparência na divulgação das alterações de estrutura organizacional.** Disponibilização de um link na intranet com as alterações na estrutura organizacional, sempre que ocorrerem.
- **Expansão do Mídia Indoor.** Televisores foram distribuídos em pontos estratégicos do Tribunal, escolhidos com base no fluxo normal de pessoas (público interno e externo) e na posição da televisão em relação ao caminho que as pessoas percorrem para que a vejam sempre de frente. Nos televisores são exibidas as principais notícias do Tribunal, agenda de eventos, entre outros

Por fim, registra-se que todo o trabalho do comitê (reuniões, ações aprovadas etc.) é amplamente divulgado aos servidores, por meio de página na intranet, notícias internas e e-mail. Há um selo da pesquisa, associado a todas as ações delas decorrentes para evidenciar a sua efetividade e manter os servidores engajados na participação.

3 Conclusão

Os resultados dos construtos e respectivos fatores avaliados foram favoráveis, demonstrando que os servidores, em sua maioria, mantêm percepção positiva sobre a instituição no que diz respeito à autonomia, reconhecimento, inovação e liderança. Sentem-se satisfeitos com seu trabalho, relacionamentos, chefia, salário e com as políticas de valorização. Também são comprometidos e identificam uma comunicação e um planejamento eficiente no Tribunal.

Todavia, apesar de os resultados gerais serem positivos, os pontos de melhoria foram levantados, tanto nas questões objetivas quanto nas questões abertas, e se tornaram alvo de ações para que, cada vez mais, o servidor do STJ se sinta bem, satisfeito e comprometido com a instituição.

Nesse cenário, ressalta-se a importância da atuação do Comitê Gestor do Clima, que adotou medidas visando a permanente melhoria dos índices de satisfação e clima no ambiente de trabalho. A atividade do Comitê não se esgota a cada pesquisa, tendo como característica a continuidade das deliberações sobre as ações ainda não implementadas, mas que guardam relação com os interesses dos servidores e da instituição.

Por fim, é possível perceber os frutos do cumprimento de todo o ciclo da gestão do clima no Tribunal com os resultados da Pesquisa realizada em 2021. No processo de divulgação, foi dada ênfase à atuação do Comitê Gestor e às ações implementadas. Como consequência, foi constatado um aumento em todas as médias dos fenômenos pesquisados, que pode ser fruto da concepção de credibilidade, e, quando o participante foi questionado sobre a percepção de melhoria no STJ após a realização da pesquisa de 2019, 27% dos respondentes marcaram “sim”, o que reflete uma percepção melhor das ações relacionadas à pesquisa. Em 2019, essa mesma questão obteve o percentual de 19,8%.

4 Referências

- Puente-Palacios, K. (2001). Investigação das características técnicas e psicométricas da escala de diagnóstico do Clima Organizacional e verificação da confiabilidade da escala de comprometimento. Relatório Técnico Institucional.
- Puente-Palacios, K., & Peixoto, ALA (Orgs.). (2015). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed
- Siqueira, MMM (Org.). (2008). Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Siqueira, MMM (Org.). (2014). Novas medidas do comportamento: Ferramentas de diagnóstico e de gestão organizacional. Porto Alegre, RS: Artmed.