



RELATÓRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ANO: 2025

**MANAUS - AM
2025**

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	2
3	METODOLOGIA	3
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	5
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	6
4.2	VISÃO GERAL DO CLIMA – MAPA DE CALOR.....	8
4.3	PONTOS FORTES (MAIORES MÉDIAS)	9
4.4	OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO (MENOR MÉDIA).....	10
4.5	RANKING COMPLETO DAS 30 QUESTÕES (DA MAIOR PARA A MENOR MÉDIA) ...	11
4.6	PERGUNTAS ABERTAS- ANÁLISE QUALITATIVA	12
4.7	MATRIZ SWOT SINTETIZADA	14
5	CONCLUSÃO	15
6	ANEXO I – RESULTADOS DETALHADOS POR DIMENSÃO	16
6.1	DIMENSÃO - CREDIBILIDADE	16
6.2	DIMENSÃO - RESPEITO	21
6.3	DIMENSÃO - ORGULHO	26
6.4	DIMENSÃO – IMPARCIALIDADE	31
6.5	DIMENSÃO – COOPERAÇÃO	36
6.6	DIMENSÃO – COMUNICAÇÃO	41
7	REFERÊNCIAS.....	46

1 APRESENTAÇÃO

Apresentamos os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2025, realizada anualmente, conforme critério institucional, com o objetivo de identificar a percepção dos servidores e colaboradores sobre o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as práticas institucionais, bem como identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria para subsidiar ações estratégicas de gestão de pessoas.

Neste ano, obtivemos a participação espontânea e voluntária de 687 servidores e colaboradores, representando 59,17% do público da instituição, índice considerado significativo para fins de análise e representatividade. A pesquisa alcançou um escore geral de 3,72 (em uma escala de 1 a 4), um índice que denota um clima organizacional robusto e claramente positivo, com um corpo funcional majoritariamente satisfeito e engajado.

A pesquisa foi estruturada com base em 6 dimensões CROICC: Credibilidade, Respeito, Orgulho, Imparcialidade, Cooperação e Comunicação, que refletem aspectos essenciais do ambiente de trabalho e das relações institucionais. Cada dimensão permite avaliar diferentes perspectivas do clima organizacional e fornece subsídios para o planejamento de ações voltadas à melhoria contínua.

Na seção de referencial teórico, são apresentados os principais conceitos relacionados ao Clima Organizacional, fornecendo a base conceitual necessária para a compreensão dos resultados obtidos.

A metodologia descreve de forma detalhada todas as etapas de aplicação do questionário, incluindo a realização de um teste piloto, as estratégias de divulgação utilizadas, como intranet, grupos de WhatsApp e QR Codes. Além disso, apresenta as técnicas empregadas no tratamento e na análise dos dados.

Na sessão de análise dos resultados, apresentamos os dados consolidados por média das dimensões no bloco setorial, detalhados por dimensão e por questão, acompanhados de nuvem de palavras das respostas abertas e de uma SWOT sintetizada. Essa abordagem proporciona um diagnóstico completo e aprofundado do clima organizacional, permitindo identificar forças, oportunidades e pontos que demandam aprimoramento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta utilizada para mapear o ambiente interno da organização, sob a ótica de seus servidores e colaboradores. Seu resultado serve de subsídio para elaboração dos planos de gestão do clima organizacional, objetivando a realização de ações corretivas dos segmentos considerados insatisfatórios e críticos identificados na pesquisa. A gestão do clima contribui para o crescimento e desenvolvimento das pessoas, para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados pela organização.

De acordo com Siqueira (2008), o Clima Organizacional é relevante para compreender como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas, como também sua qualidade de vida e o seu desempenho individual na organização. Fala-se em clima organizacional para entender como o ambiente de trabalho afeta a forma como as pessoas se relacionam entre si.

Para Chiavenato o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2006, p.273).

O objetivo principal da pesquisa era compreender como os servidores e colaboradores se sentem no ambiente de trabalho, identificar problemas e oportunidades de melhoria, e promover ações para aumentar a satisfação, o engajamento e a produtividade no trabalho. Dessa forma, a gestão da Conselheira Yara Amazônia Lins Rodrigues dos Santos empreendeu todos os esforços para garantir que a pesquisa de clima organizacional fosse conduzida com a participação de 100% dos servidores nesta Corte de Contas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de clima organizacional foi conduzida com o objetivo de identificar a percepção dos servidores e colaboradores acerca do ambiente de trabalho, da gestão e da cultura organizacional, subsidiando ações estratégicas para melhoria contínua do órgão. Todos os 1.161 servidores e colaboradores ativos do órgão foram convidados a participar da pesquisa, dos quais 687 responderam ao questionário, correspondendo a uma taxa de participação de (59,17%). A pesquisa de clima organizacional foi conduzida com o objetivo de identificar a percepção dos servidores e colaboradores acerca do ambiente de trabalho, da gestão e da cultura organizacional, subsidiando ações estratégicas para melhoria contínua da instituição. Todos os servidores e colaboradores ativos do Tribunal de Contas foram convidados a participar da pesquisa, obtivemos 687 respostas no formulário, o que corresponde a uma taxa de participação de (59,17%).

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms. O formulário contou com 5 perguntas de segmentação de dados para identificar o perfil dos participantes, 30 questões objetivas e 2 questões abertas. As questões objetivas foram organizadas em seis dimensões: Credibilidade, Respeito, Orgulho, Imparcialidade, Cooperação e Comunicação, sendo estabelecida 5 perguntas para cada dimensão. As questões objetivas foram respondidas por meio de uma escala de concordância, composta pelas opções: “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Antes da aplicação oficial, foi realizado um teste piloto no dia 11 de julho com os setores SEGIN, CONSULTEC e DEGESP na sala da ECP, com o objetivo de validar o questionário e verificar a clareza e adequação das perguntas. Após a validação, a pesquisa foi disponibilizada no período de 07 a 23 de outubro, com divulgação inicial realizada por meio do SEI, contando com o apoio da alta gestão. Posteriormente, a divulgação foi reforçada na intranet e grupos de WhatsApp, para maior alcance.

Para incentivar a participação, a equipe realizou visitas aos setores, disponibilizando QR Codes para acesso direto ao questionário e reforçando a importância da mensuração do Clima Organizacional como ferramenta estratégica

Todas as respostas foram coletadas de forma anônima. Para garantir a confidencialidade, a identificação dos participantes ocorreu apenas por bloco setorial.

O tratamento dos dados concentrou-se no cálculo da média ponderada por questão, por bloco setorial e por dimensão, permitindo uma análise quantitativa mais precisa e comparativa entre os diferentes agrupamentos avaliados.

As respostas abertas foram analisadas por meio de nuvem de palavras, categorizando comentários em temas recorrentes e complementando a análise quantitativa com informações qualitativas relevantes. Todo o processo de análise foi apoiado por ferramentas como Excel, softwares de nuvem de palavras e inteligência artificial.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta sessão, a análise dos resultados da PCO 2025, integrando dados quantitativos e qualitativos, revela uma dualidade na cultura organizacional: um altíssimo nível de Respeito (3,82) e Orgulho (3,80), que atuam como os pilares centrais do engajamento, contrastando com uma nítida fragilidade na percepção de Imparcialidade (3,48).

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de 687 servidores e colaboradores de diferentes categorias, idades, gêneros, tempos de trabalho e setores do Tribunal de Contas.

Em relação ao setor, a maior parte dos respondentes está no Bloco 4 (172), seguida pelo Bloco 5 (149), Bloco 1 (113), Bloco 2 (99), Bloco 6 (73), Bloco 3 (51) e Bloco 7 (30), evidenciando ampla participação de todas as áreas da instituição.

Quanto à categoria funcional, a maioria é do grupo Outros (364), seguida por Comissionados (190) e Efetivos (133).

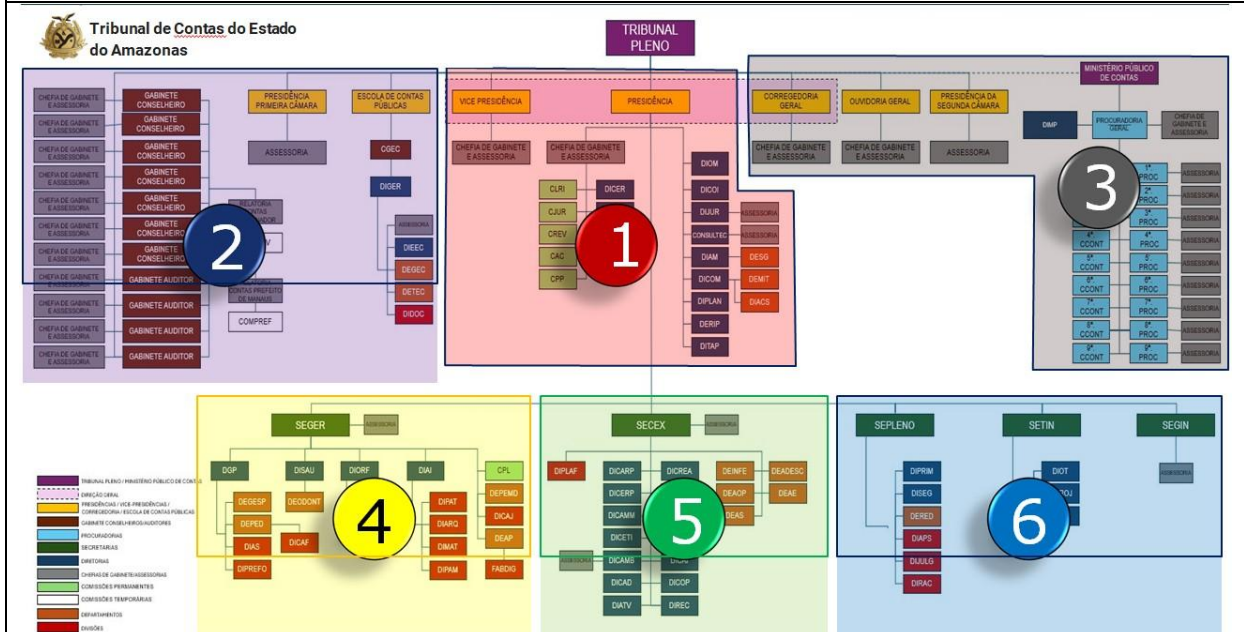
Em relação à idade, (37,3%) possuem entre 41 e 60 anos, (34,8%) entre 26 e 40 anos, (20,2%) até 25 anos e (7,7%) acima de 60 anos, indicando equilíbrio entre experiência e renovação etária.

O gênero dos participantes apresenta leve predominância feminina, com (358) mulheres e (329) homens, refletindo composição próxima da paridade.

Quanto ao tempo de trabalho no Tribunal, (229) servidores possuem entre 1 e 3 anos de experiência, (170) mais de 10 anos, 72 entre 5 e 10 anos, (65) entre 3 e 5 anos e (151) menos de 1 ano, demonstrando a presença de colaboradores experientes e recém-ingressados.

De forma geral, os participantes representam de maneira equilibrada os diferentes perfis e setores do Tribunal, garantindo que os resultados da pesquisa reflitam com precisão a percepção de seus diversos grupos.

BLOCO SETORIAL



Bloco 1: (Setores ligados diretamente à Presidência e à Vice-Presidência)

Bloco 2: (Setores ligados à 1ª Câmara, à Escola de Contas Públicas e ao Gabinete dos Conselheiros)

Bloco 3: (Setores ligados ao Ministério Público de Contas - MPC, à 2ª Câmara, à Ouvidoria - GOV e à Corregedoria - GCG)

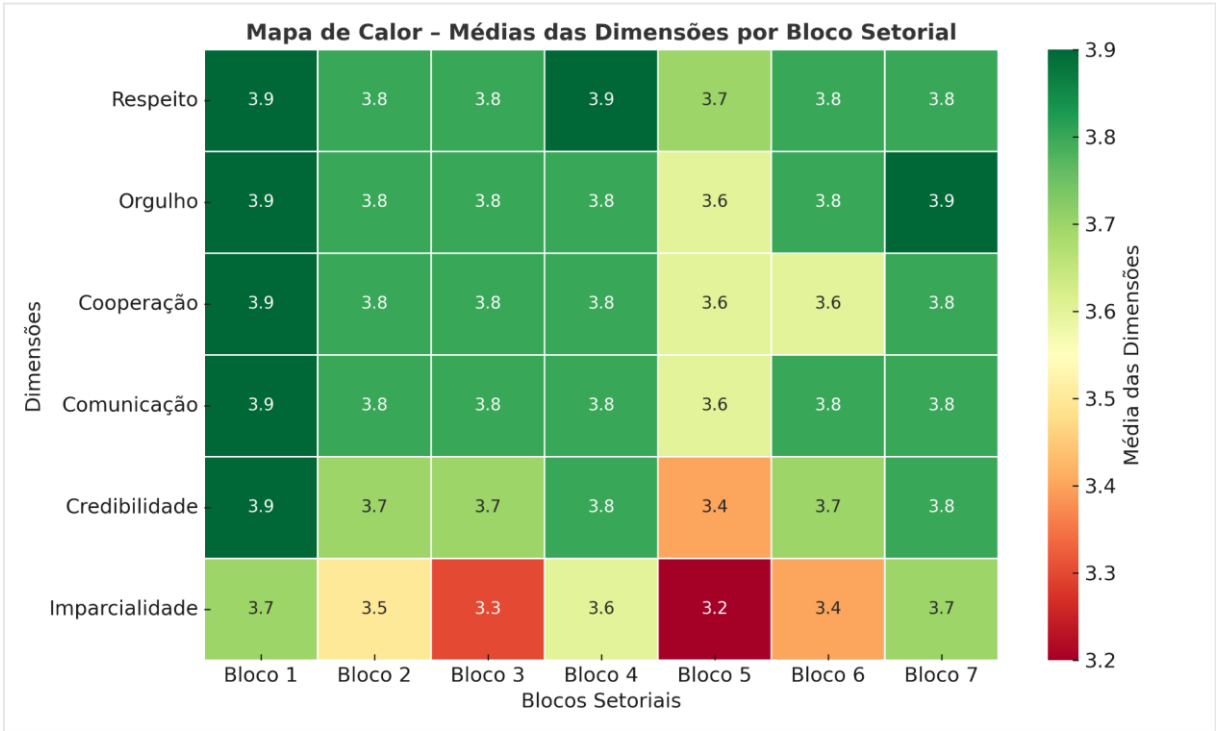
Bloco 4: (Setores ligados à Secretaria Geral de Administração - SEGER)

Bloco 5: (Setores ligados à Secretaria de Controle Externo - SECEX)

Bloco 6: (Setores ligados à Secretaria do Tribunal Pleno - SEPLENO, à Secretaria Geral de Inteligência - SEGIN e à Secretaria de Tecnologia da Informação - SETIN)

Bloco 7: Outros (terceirizados, prestadores de serviços, etc)

4.2 VISÃO GERAL DO CLIMA – MAPA DE CALOR



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O mapa de calor apresenta as médias obtidas nas dimensões avaliadas na pesquisa de clima organizacional: Credibilidade, Respeito, Orgulho, Imparcialidade, Cooperação e Comunicação distribuída por sete blocos setoriais. A escala de cores utilizada varia do vermelho ao verde, sendo que as cores quentes, representadas pelo vermelho e tons de laranja, indicam os menores níveis de satisfação, enquanto as cores frias, representadas pelos diferentes tons de verde, destacam os níveis mais elevados de satisfação.

De modo geral, observa-se predominância de tonalidades verdes, especialmente nas dimensões Respeito, Orgulho, Cooperação, Comunicação e Credibilidade, cujas médias situam-se entre (3,7 e 3,9). Esses resultados indicam percepções positivas e consistentes entre os respondentes, sugerindo um ambiente organizacional caracterizado por boas relações interpessoais, cooperação entre equipes e confiança na gestão.

Entretanto, duas dimensões merecem atenção específica: Credibilidade e Imparcialidade.

4.3 PONTOS FORTES (MAIORES MÉDIAS)

As dimensões que demonstram a maior satisfação e que devem ser mantidas e celebradas são:

Tabela 1 - Destaques Positivos

Dimensão	Média Geral (0- 4)	Destaque Interpretativo
Respeito	3,82	Fortemente consolidado, refletindo um ambiente de respeito interpessoal e práticas de convivência ética.
Orgulho	3,80	Elevado sentimento de pertencimento, motivação e reconhecimento do propósito e valor do trabalho na sociedade.
Comunicação	3,77	Percepção positiva quanto à clareza na comunicação organizacional, diálogo aberto e acessibilidade da liderança.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Tabela 1 "Destaques Positivos" identifica as dimensões com o maior nível de satisfação (maiores médias) na pesquisa, que são consideradas os pontos fortes da organização e devem ser mantidas e celebradas. As dimensões de Respeito, Orgulho e Comunicação alcançaram uma média geral entre 3,7 e 3,8 (em uma escala de 0 a 4).

Os resultados revelam que o Respeito está fortemente consolidado, indicando um ambiente de convivência ética e respeito interpessoal. O Orgulho demonstra um elevado sentimento de pertencimento, motivação e reconhecimento do propósito e valor do trabalho na sociedade. Por fim, a Comunicação apresenta uma percepção positiva em relação à clareza na comunicação organizacional, ao diálogo aberto e à acessibilidade da liderança.

4.4 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO (MENOR MÉDIA)

Esta seção destaca as dimensões que devem ser priorizados esforços para garantir um ambiente ainda mais justo e coerente.

Tabela 2 – Pontos de atenção (menores médias)

Dimensão	Média Geral (0-4)	Destaque Interpretativo
Imparcialidade	3,48	É o principal ponto de atenção, indicando percepções menos favoráveis quanto à equidade no tratamento ou na aplicação de critérios internos. Requer ações voltadas à transparência e justiça.
Credibilidade	3,69	Embora positiva, apresentou variações entre os blocos (Bloco 5 com menor média, 3,4), sugerindo que o fortalecimento da confiança na gestão e a coerência entre discurso e prática devem ser acompanhados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Tabela 2 "Pontos de atenção" destaca as dimensões com as menores médias de satisfação, indicando áreas que requerem esforços prioritários para garantir um ambiente mais justo e coerente. A dimensão de Imparcialidade é o principal ponto de atenção, com a menor média de 3,48 (em uma escala de 0 a 4).

Isso sinaliza percepções menos favoráveis quanto à equidade no tratamento ou na aplicação de critérios internos, requerendo ações focadas na transparência e justiça. A dimensão de Credibilidade também é um ponto de atenção, com uma média de 3,77. Embora positiva no geral, a variação entre os blocos (notavelmente o bloco 5 com 3,4) sugere a necessidade de acompanhar o discurso e a prática para fortalecer a confiança na gestão e a coerência.

4.5 RANKING COMPLETO DAS 30 QUESTÕES (DA MAIOR PARA A MENOR MÉDIA)

Tabela 3 – Ranking das 30 questões

Ranking	Média	Questão (Número)	Dimensão
1º	3,91	Questão 6	Respeito
2º	3,89	Questão 11	Orgulho
3º	3,88	Questão 8	Respeito
4º	3,87	Questão 26	Comunicação
5º	3,86	Questão 13	Orgulho
6º	3,85	Questão 4	Credibilidade
7º	3,84	Questão 23	Cooperação
8º	3,83	Questão 9	Respeito
9º	3,81	Questão 14	Orgulho
10º	3,80	Questão 21	Cooperação
11º	3,79	Questão 28	Comunicação
12º	3,78	Questão 27	Comunicação
13º	3,77	Questão 29	Comunicação
14º	3,77	Questão 10	Respeito
15º	3,76	Questão 22	Cooperação
16º	3,76	Questão 12	Orgulho
17º	3,73	Questão 24	Cooperação
18º	3,72	Questão 7	Respeito
19º	3,68	Questão 15	Orgulho
20º	3,68	Questão 19	Imparcialidade
21º	3,66	Questão 3	Credibilidade
22º	3,66	Questão 5	Credibilidade
23º	3,64	Questão 1	Credibilidade
24º	3,64	Questão 30	Comunicação
25º	3,64	Questão 2	Credibilidade
26º	3,61	Questão 20	Imparcialidade
27º	3,60	Questão 25	Cooperação
28º	3,56	Questão 18	Imparcialidade
29º	3,32	Questão 17	Imparcialidade
30º	3,23	Questão 16	Imparcialidade

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.6 PERGUNTAS ABERTAS - ANÁLISE QUALITATIVA

As respostas abertas enriquecem a análise ao revelar percepções que não aparecem nos indicadores quantitativos, permitindo compreender nuances, sentimentos e expectativas dos servidores.

Questão 31- Na sua opinião, quais foram as boas ações realizadas pelo Tribunal nos últimos anos e que devem ser repetidas?

Os comentários destacam a percepção da instituição como atenta à valorização humana e ao crescimento profissional. Há um forte reconhecimento das iniciativas voltadas à:

- **Capacitação e Desenvolvimento:** Oportunidades de capacitação e desenvolvimento oferecidas pela Instituição.
- **Saúde Mental e Qualidade de Vida:** Programas, palestras e apoio na área de saúde, incentivo ao esporte.
- **Sensibilidade Social e Ética:** Menções positivas às ações como Blitz TCE, Doações Solidárias, Ouvidoria da Mulher, Ouvidoria estudantil refletindo o alinhamento com a imagem institucional íntegra observada nos gráficos de Respeito e Orgulho.

Figura 1- Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Questão 32 - Na sua opinião, o que deve ser feito em seu setor e/ou no Tribunal para melhorar o ambiente de trabalho? (se possível, dê detalhes).

A nuvem de palavras e os comentários detalhados reforçam a necessidade de ação nas áreas de menor desempenho:

- **Comunicação Interna:** A demanda é por mais agilidade, clareza e, principalmente, horizontalidade na divulgação de informações estratégicas e no diálogo com a gestão, institucionalização de uma cultura de feedback.
- **Valorização dos Servidores/Reconhecimento:** O tema é diretamente ligado à Imparcialidade, pedindo um sistema mais justo e transparente para o reconhecimento de mérito e desempenho.
- **Bem-Estar e Integração:** Há um pedido para ampliar as ações e programas de qualidade de vida e promover mais integração entre setores/equipes para fortalecer a cooperação.
- **Revisão no Sistema de Produtividade:** Sugestões para critérios mais objetivos na avaliação de desempenho, conectando a produtividade individual ao sistema de progressão.
- **Infraestrutura:** modernização de equipamentos e mobiliário.
- **Modelo de Trabalho:** Regulamentação do teletrabalho.

Figura 2 - Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.7 MATRIZ SWOT SINTETIZADA

Com base nos resultados, apresenta-se a seguir uma matriz SWOT sintetizada, consolidando os aspectos estratégicos evidenciados na pesquisa.

Tabela 4 – Matriz SWOT sintetizada

FORÇAS	FRAQUEZAS
Respeito mútuo, orgulho institucional	Imparcialidade em promoções/salário, comunicação vertical frágil
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Treinamento, modernização de planos de carreira, uso de IA e canais de escuta ativa	Desmotivação, perda de talentos, erosão da confiança

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A matriz SWOT sintetiza os principais achados da pesquisa de clima. Entre as forças, destacam-se o respeito mútuo e o orgulho institucional, elementos que sustentam relações de confiança e pertencimento. Como fraquezas, evidenciam-se percepções de falta de imparcialidade em promoções e salários, além de fragilidades na comunicação vertical. As oportunidades concentram-se em ações de capacitação, modernização dos planos de carreira, uso de tecnologias como IA e fortalecimento dos canais de escuta ativa. Por outro lado, as ameaças incluem riscos de desmotivação, perda de talentos e erosão da confiança, caso os pontos críticos não sejam adequadamente trabalhados.

5 CONCLUSÃO

A análise dos resultados de clima revela que o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas possui uma base cultural sólida, sustentada por elevadas percepções de Respeito, Orgulho e Comunicação. Estes são os pilares positivos que garantem um ambiente de convivência harmonioso e um forte senso de pertencimento.

No entanto, o principal desafio e ponto de atenção crítico residem na percepção de justiça e equidade. A dimensão Imparcialidade registrou a menor média (3,48) e o menor percentual registrado na questão 16: apenas 50,5% dos colaboradores concordam que as oportunidades de crescimento profissional são baseadas no mérito. Esta baixa percepção de meritocracia é o fator de maior risco para o engajamento e a confiança.

Complementarmente, a Credibilidade da Liderança (média 3,77) também se apresenta como um ponto de atenção. O menor percentual da dimensão credibilidade está na questão 2, que registra 71,9% de concordância referente à coerência entre o que as lideranças comunicam e o que efetivamente praticam.

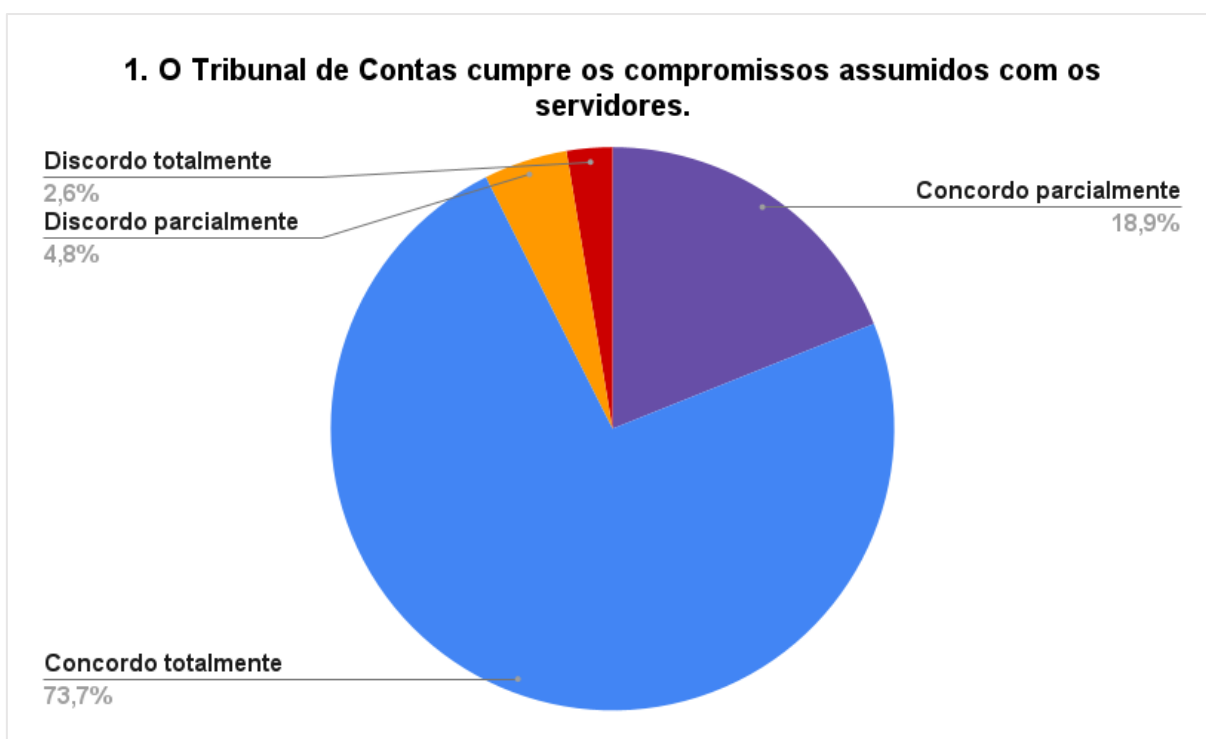
Em síntese, a Instituição demonstra solidez nas relações interpessoais e no senso de propósito, mas apresenta fragilidades relacionadas à justiça e à transparência nos processos de gestão de pessoas. Assim, o Plano de Ação deve priorizar o aprimoramento dos critérios de carreira, o fortalecimento da coerência e da atuação das lideranças e a institucionalização de uma cultura contínua de feedback, elementos essenciais para reforçar a confiança e a credibilidade da gestão.

6 ANEXO I – RESULTADOS DETALHADOS POR DIMENSÃO

Esta seção apresenta todos os gráficos referentes as 30 perguntas objetivas, organizados por dimensão.

6.1 DIMENSÃO - CREDIBILIDADE

Gráfico 1

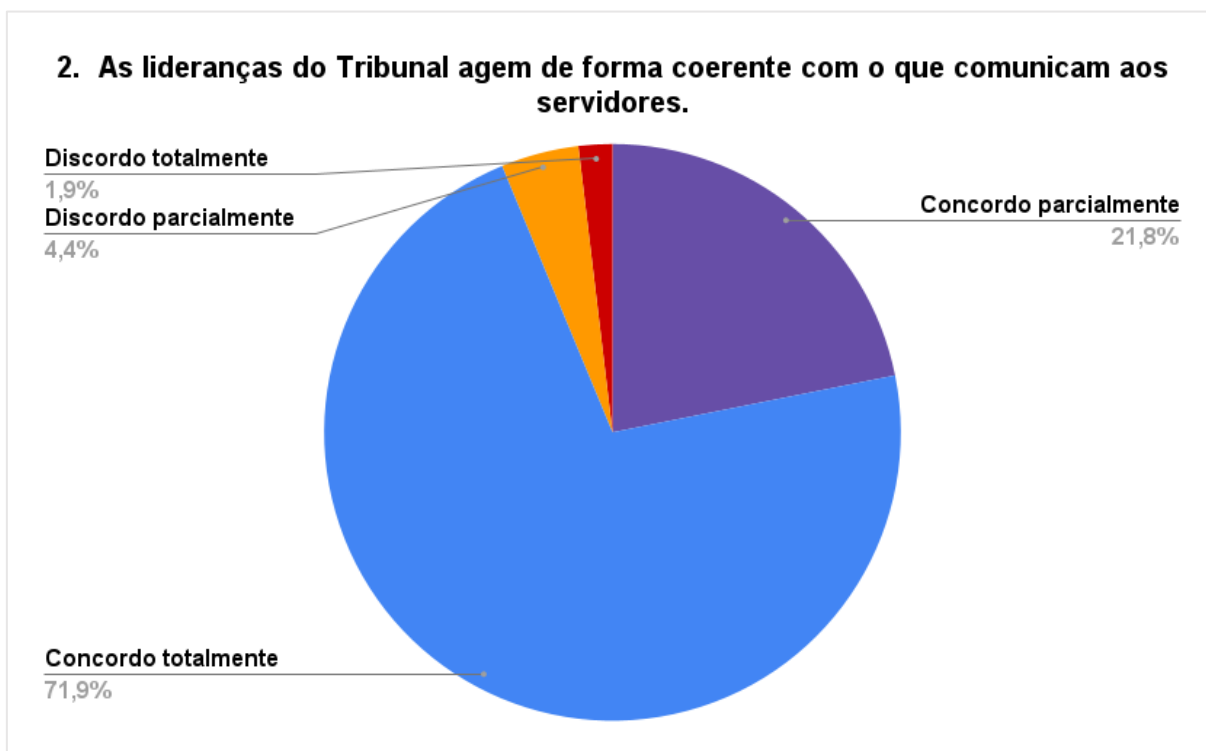


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados apresentados no Gráfico acima evidenciam um elevado índice de concordância (92,6%), sendo (73,7%) de concordância total e (18,9%) parcial. Por outro lado, apenas (7,4%) manifestaram algum grau de discordância (4,8%) parcial e (2,6%) total.

Esses dados revelam uma forte percepção de responsabilidade institucional, indicando que a maioria dos servidores reconhece o cumprimento efetivo dos compromissos e promessas assumidas pela Corte de Contas, o que reforça a credibilidade e a confiança na gestão.

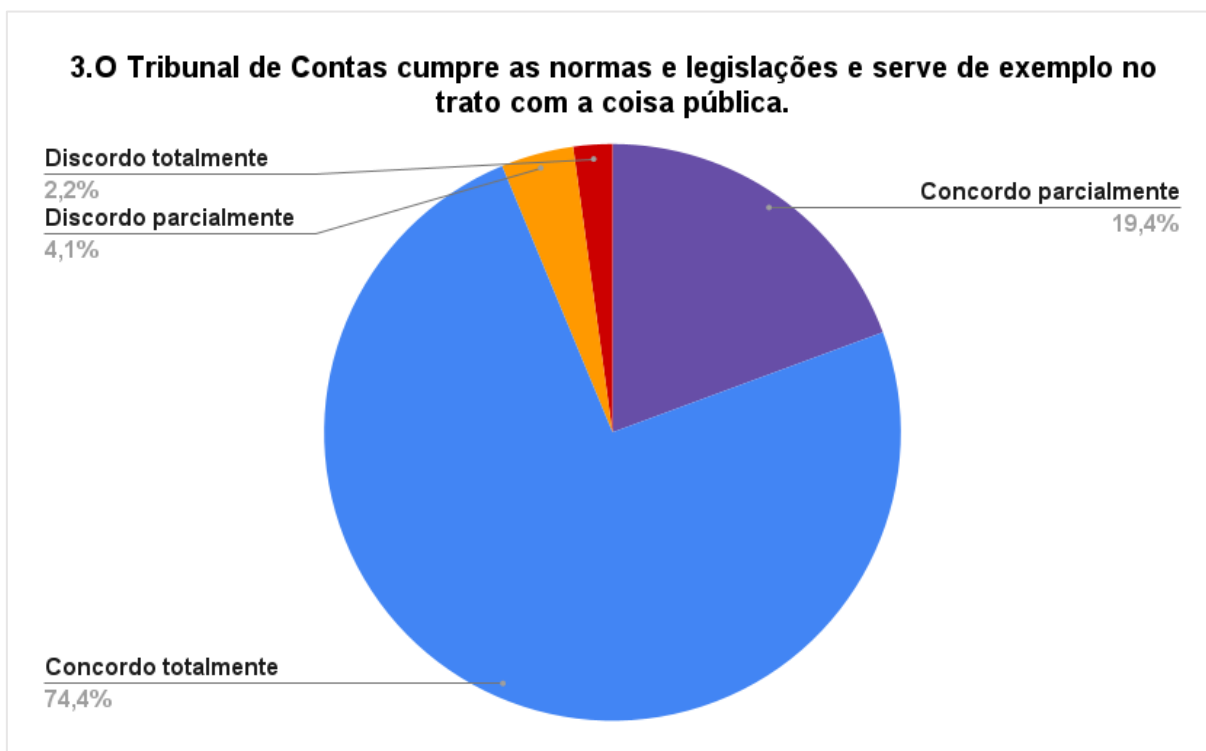
Gráfico 2



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Observa-se que (71,9%) dos participantes concordam totalmente e (21,8%) parcialmente, totalizando (93,7%) de concordância geral. Apesar do índice agregado expressivo, o percentual de concordância total ainda pode ser ampliado, indicando que parte dos respondentes percebe lacunas sutis entre o discurso institucional e as práticas cotidianas de liderança. A baixa taxa de discordância é composta por parcial (4,4%) e total (1,9%), somando (7,4%) de discordância geral.

Gráfico 3



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados revelam que (74,4%) dos participantes concordam totalmente e (19,4%) concordam parcialmente que o Tribunal de Contas atua com integridade e cumpre as normas, totalizando (93,8%) de concordância geral. Apenas (2,2%) discordam parcialmente e (4,1%) discordam totalmente, somando (6,3%) de discordância geral.

No geral, os resultados confirmam o compromisso ético da instituição, mas indicam espaço para fortalecer a percepção de integridade, reforçando a legitimidade do Tribunal tanto perante a sociedade quanto junto aos seus servidores e colaboradores.

Gráfico 4

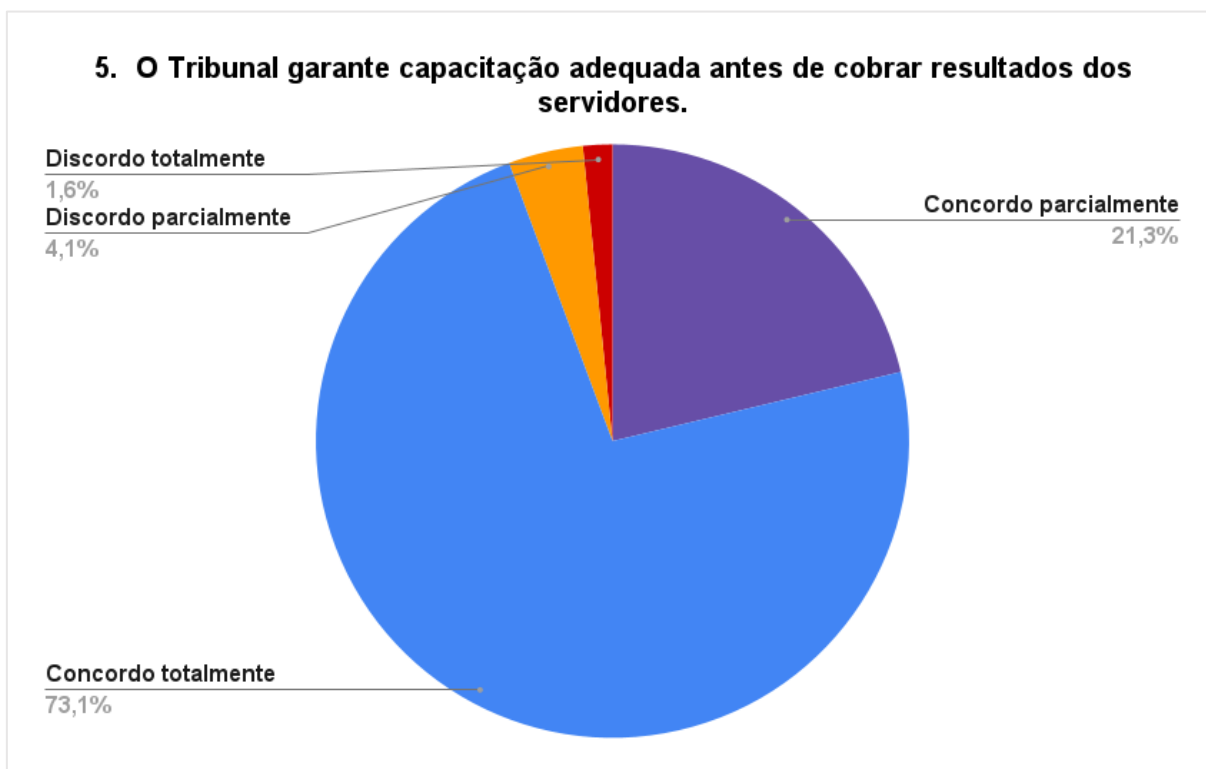


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Este item apresentou a maior taxa de concordância da dimensão, com (88,5%) dos participantes concordando totalmente e (8,7%) concordando parcialmente, totalizando (97,2%) de concordância. Apenas (1,7%) discordam parcialmente e (1,0%) discordam totalmente, somando (2,7%) de discordância geral.

O resultado evidencia a disposição da liderança em apoiar e orientar seus liderados nas dificuldades que surgem no trabalho, demonstrando um comprometimento efetivo da gestão na condução e o desempenho das equipes.

Gráfico 5



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados apresentados no gráfico acima evidenciam que a grande maioria dos respondentes (94,4%) concorda com o desenvolvimento institucional, sendo que (73,1%) concordam totalmente e (21,3%) concordam parcialmente. Em contrapartida, a discordância geral corresponde a apenas (5,7%) dos participantes, dos quais (1,6%) discordam totalmente e (4,1%) discordam parcialmente.

Esse resultado reforça a percepção de que a instituição valoriza o desenvolvimento técnico de seus servidores e proporciona condições adequadas antes de exigir desempenho, consolidando sua imagem de justiça, equilíbrio e boas práticas de gestão.

6.2 DIMENSÃO - RESPEITO

Gráfico 6

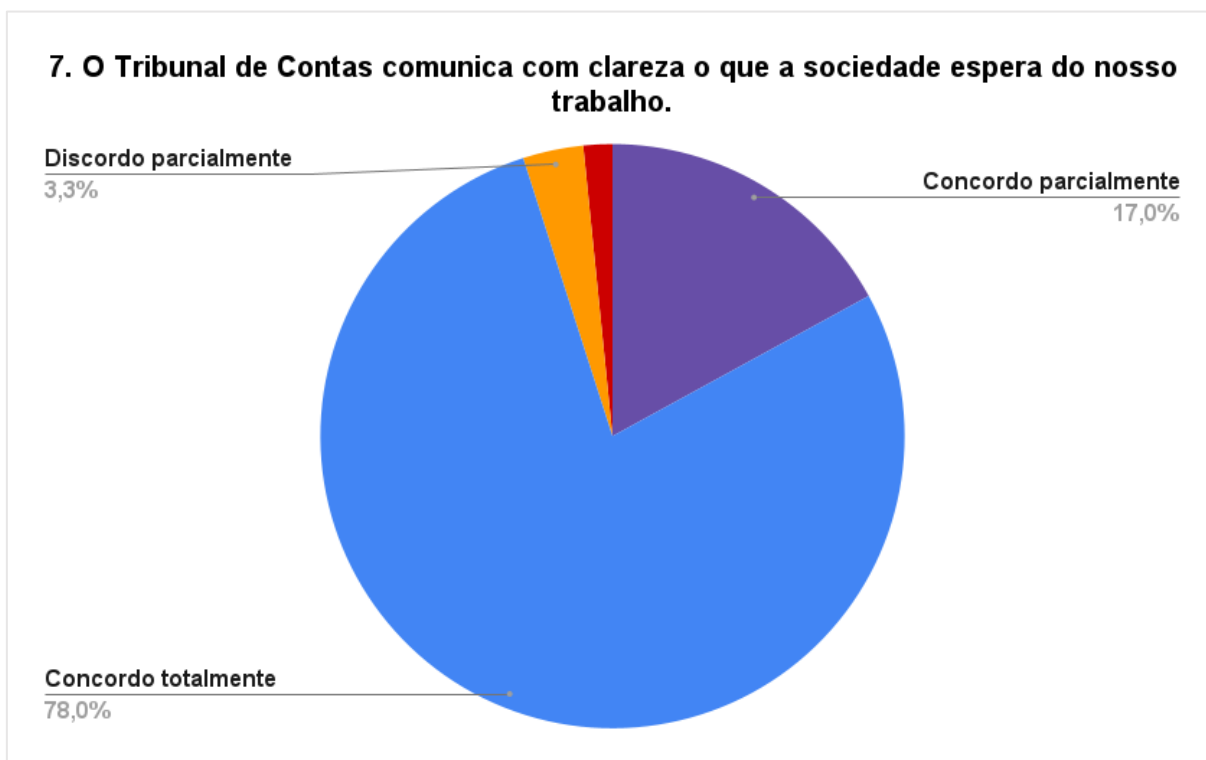


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, os dados revelam que (93,4%) dos respondentes concordam totalmente e (4,5%) concordam parcialmente, totalizando (97,9%) de concordância. Apenas (2,1%) manifestaram algum grau de discordância, sendo que (1,2%) discordam parcialmente e (0,9%) discordam totalmente.

Esses resultados indicam que a liderança imediata adota um tratamento igualitário e ético, fortalecendo um ambiente de respeito, equidade e confiança entre os servidores e colaboradores.

Gráfico 7

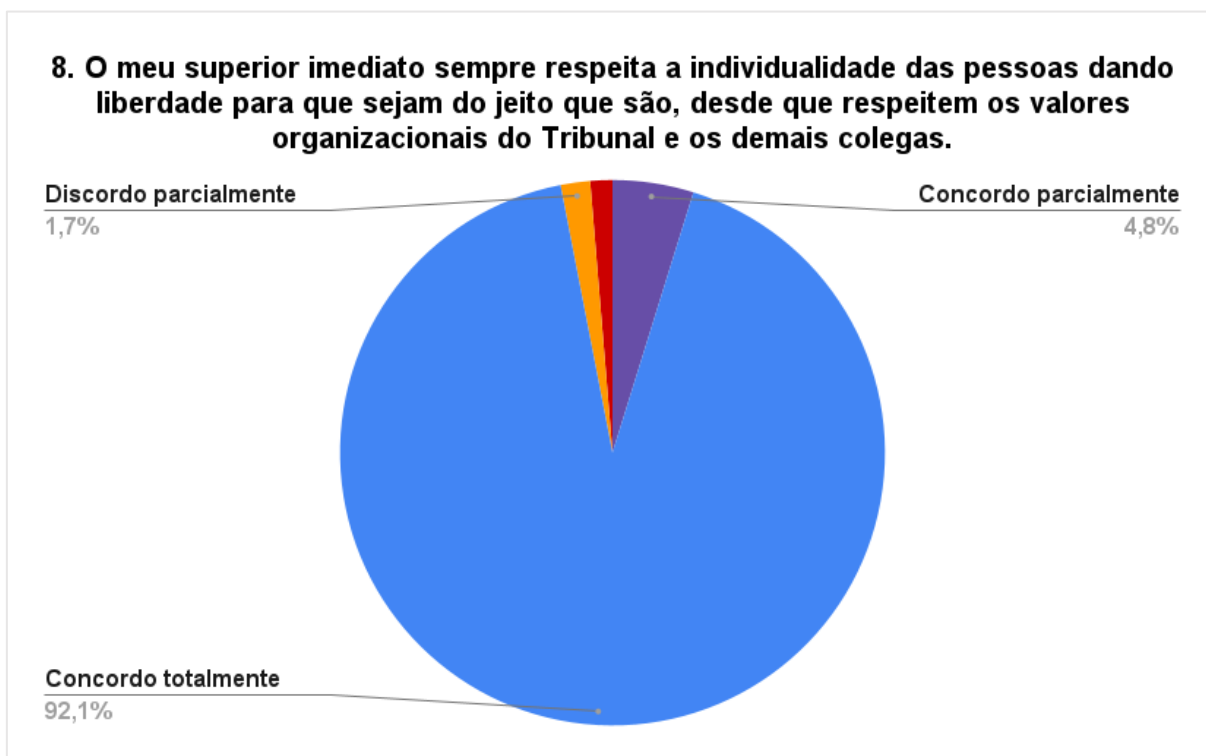


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados revelam que (78,0%) dos respondentes concordam totalmente e (17,0%) concordam parcialmente, totalizando (95,0%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (4,9%) dos participantes, dos quais (3,3%) discordam parcialmente e (1,6%) discordam totalmente.

Esses dados indicam um nível elevado de clareza na comunicação institucional, favorecendo o alinhamento entre as expectativas externas e a percepção interna dos servidores.

Gráfico 8



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, observa-se que (92,1%) dos participantes concordam totalmente e (4,8%) concordam parcialmente, totalizando (96,9%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (3,0%), dos quais (1,7%) discordam parcialmente e (1,3%) discordam totalmente.

Esse resultado demonstra que a diversidade e a liberdade individual são amplamente reconhecidas e valorizadas pela liderança no Tribunal contribuindo para a consolidação de um ambiente inclusivo, respeitoso e orientado à colaboração.

Gráfico 9

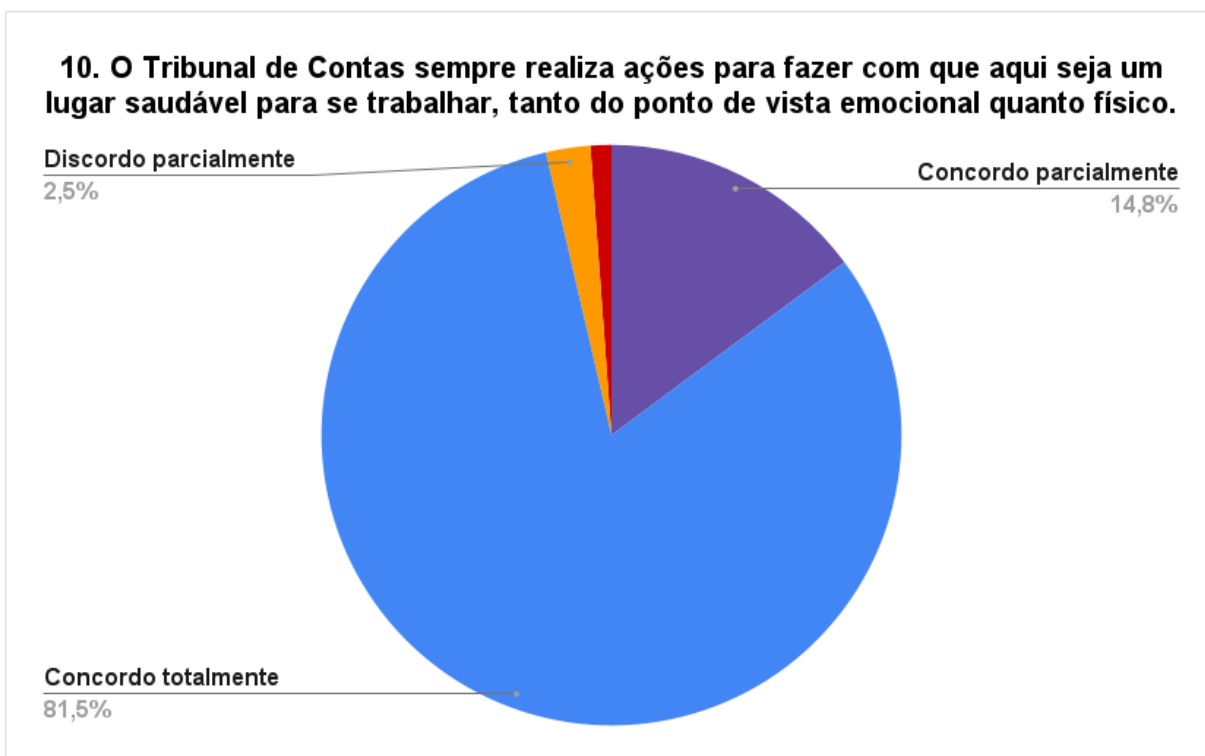


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Os resultados apresentados no gráfico acima revelam que, (87,8%) dos respondentes concordam totalmente e (8,9%) parcialmente, alcançando (96,7%) de concordância geral. Apenas (3,4%) manifestaram algum grau de discordância, sendo (1,9%) parcial e (1,5%) total.

Esses dados reforçam a percepção de disponibilidade, abertura ao diálogo e confiança nas relações hierárquicas, elementos que contribuem para um clima organizacional colaborativo e harmonioso. Os relatos qualitativos sugerem que, embora a percepção geral seja amplamente positiva, há espaço para evoluir em práticas que fortaleçam vínculos, amplie a escuta ativa e promovam relações mais próximas e transparentes entre líderes e liderados.

Gráfico 10



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados revelam que (81,5%) dos respondentes concordam totalmente e (14,8%) parcialmente, totalizando (96,3%) de avaliação positiva. Apenas (3,7%) manifestaram algum nível de discordância, sendo (2,5%) parcial e (2,1%) total.

Esses resultados refletem os esforços institucionais voltados ao bem-estar e à qualidade de vida dos servidores, promovendo equilíbrio emocional, saúde física e condições adequadas para o desempenho eficiente das atividades.

6.3 DIMENSÃO - ORGULHO

Gráfico 11

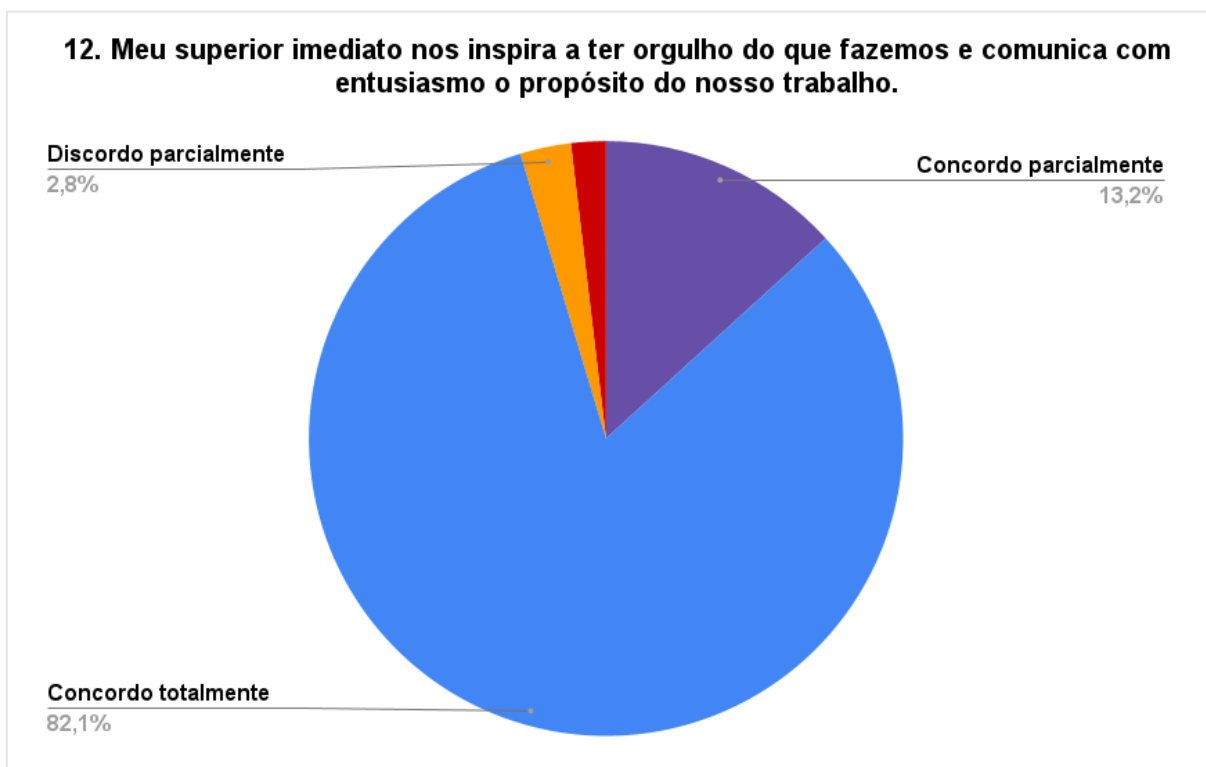


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise evidencia que (91,4%) dos respondentes concordam totalmente e (7,0%) concordam parcialmente, totalizando (98,4%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (1,6%) dos participantes, dos quais (0,9%) discordam parcialmente e (0,7%) discordam totalmente.

Esse resultado demonstra que a maioria dos servidores compreende de forma clara a relevância e o impacto social das atividades que desempenham, o que reforça o senso de propósito, o engajamento e a responsabilidade institucional no desempenho das funções.

Gráfico 12

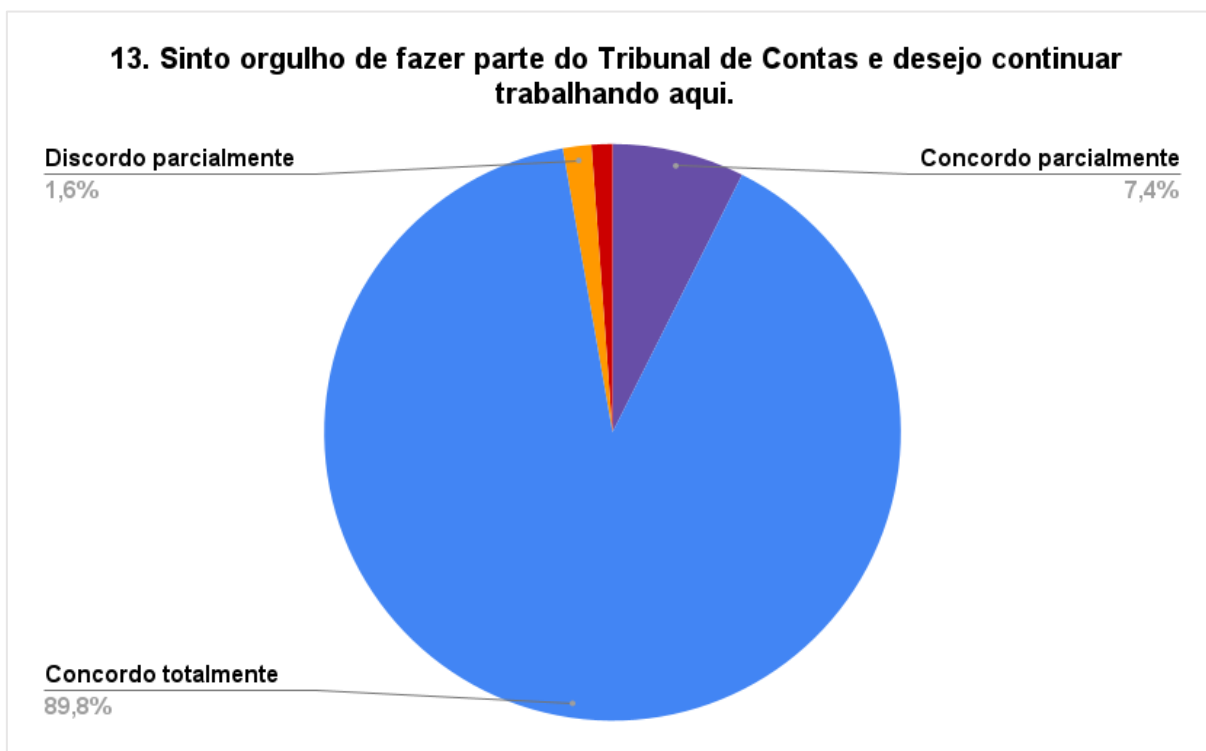


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Considerando esta afirmativa, verifica-se que (82,1%) dos participantes concordam totalmente e (13,2%) concordam parcialmente, resultando em (95,3%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (4,7%), sendo que (2,8%) discordam parcialmente e (1,9%) discordam totalmente.

Esses resultados indicam que as lideranças exercem influência positiva ao inspirar e motivar os seus liderados, fortalecendo o orgulho de pertencer à instituição e o entusiasmo em relação ao propósito das atividades. Ainda assim, o percentual de discordância revela que existe espaço para aprimorar as práticas de liderança e ampliar a percepção de inspiração entre todos os grupos de servidores e colaboradores.

Gráfico 13

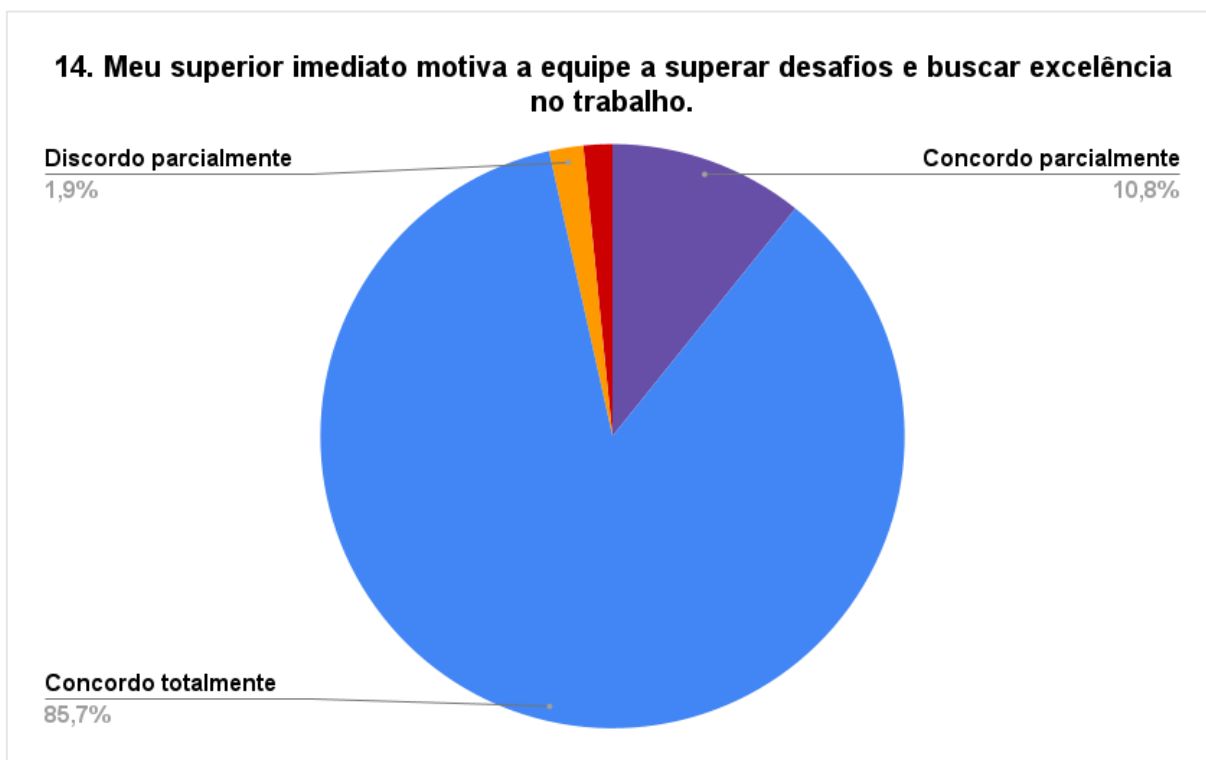


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nesta questão, (89,8%) dos participantes concordam totalmente e (7,4%) concordam parcialmente, totalizando (97,2%) de concordância geral. A discordância corresponde a apenas (2,8%) dos respondentes, sendo (1,6%) que discordam parcialmente e (1,2%) que discordam totalmente.

Os resultados evidenciam um forte sentimento de pertencimento à instituição e um claro desejo de continuidade, refletindo a identificação dos servidores com os valores e a missão do Tribunal.

Gráfico 14

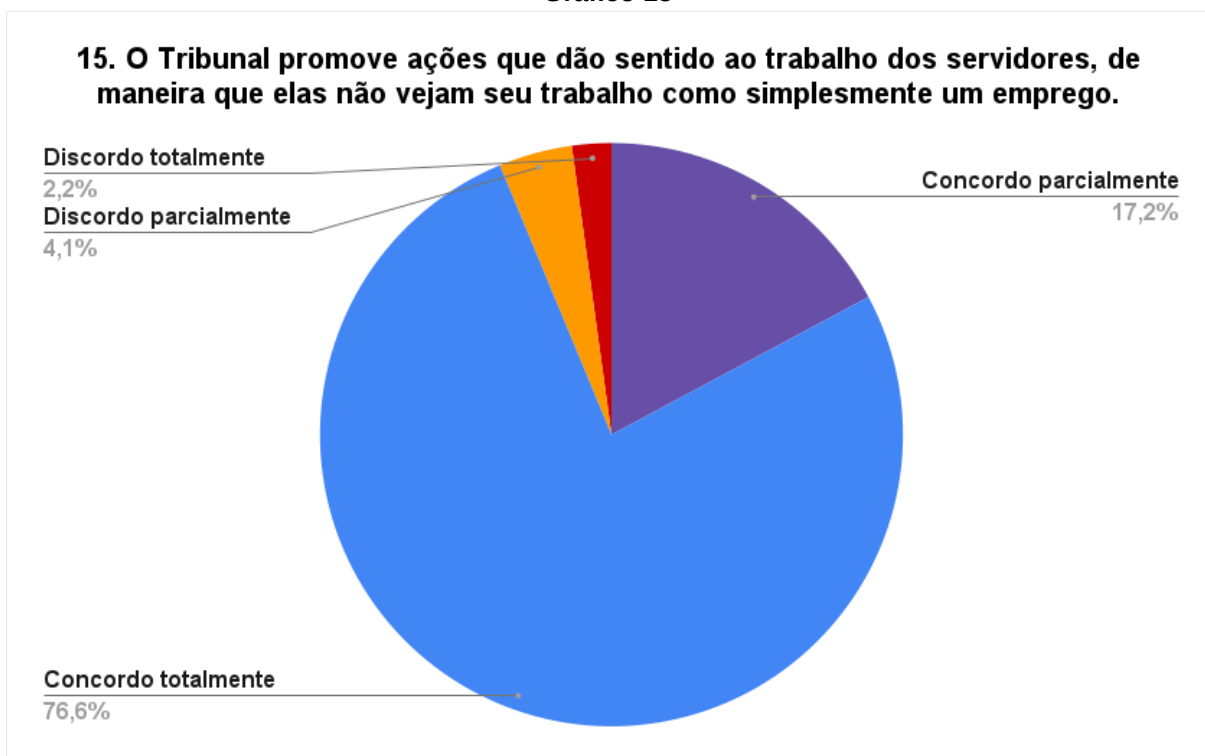


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Observa-se que (85,7%) dos respondentes concordam totalmente e (10,8%) concordam parcialmente, totalizando (96,5%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (3,5%) dos participantes, sendo (1,9%) discordam parcialmente e (1,6%) discordam totalmente.

Os dados sugerem a atuação de lideranças proativas e inspiradoras, capazes de estimular a superação de desafios e promover a busca contínua pela excelência. Esse cenário fortalece o orgulho pelo trabalho realizado e contribui para um maior comprometimento dos servidores e colaboradores com a instituição.

Gráfico 15



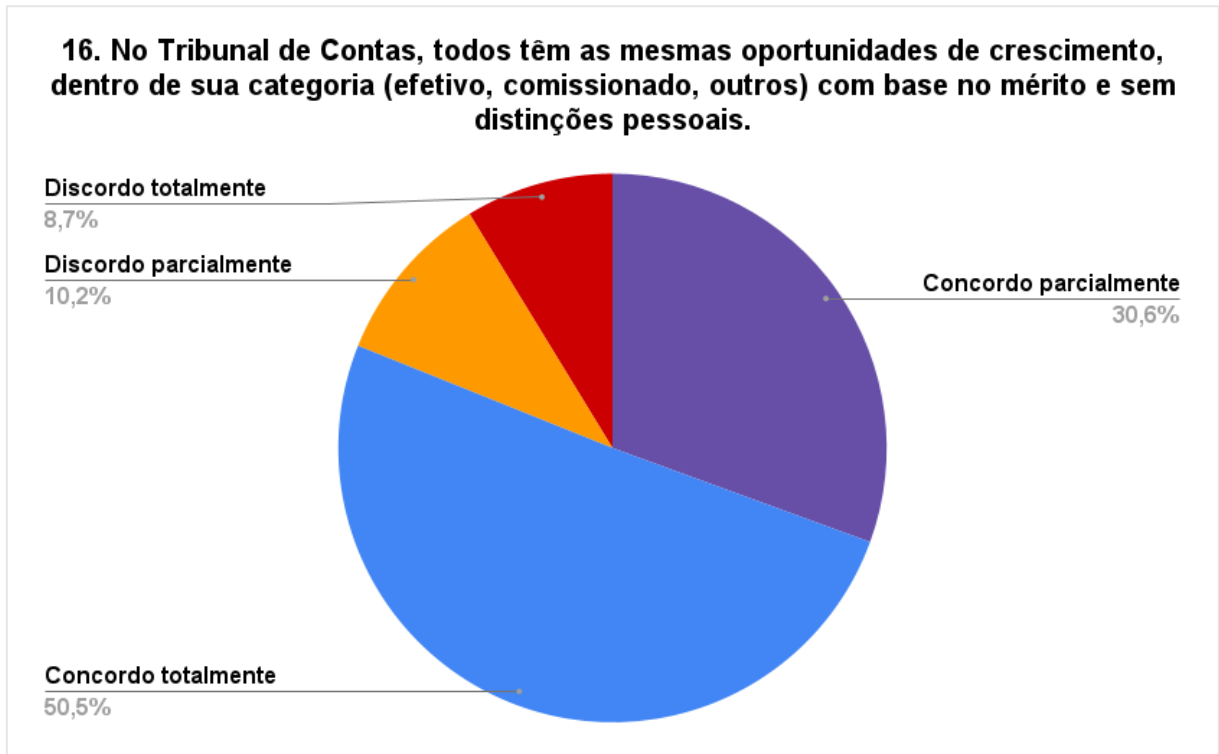
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Em relação a esta afirmativa, (76,6%) dos respondentes concordam totalmente e (17,2%) concordam parcialmente, totalizando (93,8%) de concordância. A discordância geral corresponde a (6,3%) dos participantes, distribuída entre aqueles que discordam parcialmente (4,1%) e os que discordam totalmente (2,2%).

Embora o resultado geral seja favorável, parte dos servidores ainda não vivencia plenamente um sentido mais profundo no trabalho. Esse achado demonstra que, apesar dos avanços, há espaço para fortalecer iniciativas que ampliem a motivação, a conexão com o propósito institucional e a relevância percebida das atividades desempenhadas.

6.4 DIMENSÃO – IMPARCIALIDADE

Gráfico 16

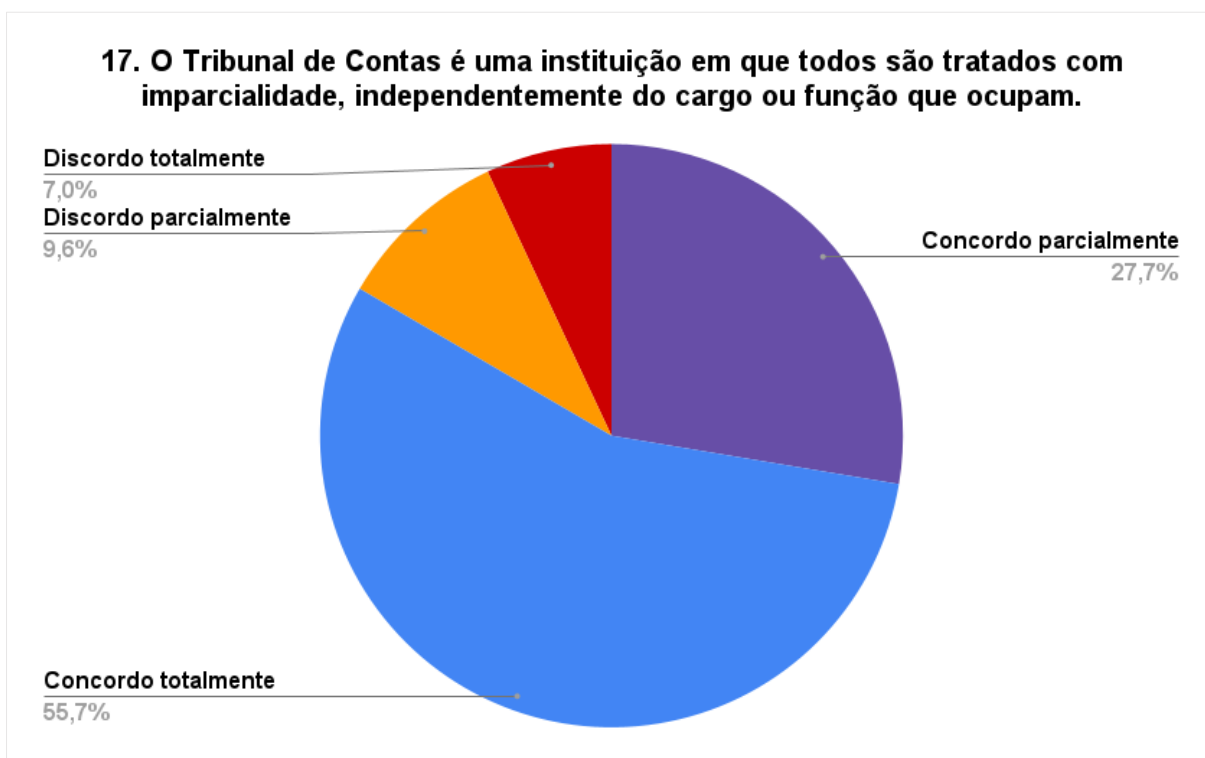


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados apontam que (50,5%) dos participantes concordam totalmente e (30,6%) concordam parcialmente, totalizando (81,1%) de percepção positiva. A discordância geral alcança (18,9%), sendo (10,2%) de respondentes que discordam parcialmente e (8,7%) que discordam totalmente.

Por se tratar da menor pontuação da dimensão, o resultado sinaliza uma atenção especial ao tema da imparcialidade. Esse cenário evidencia a necessidade de fortalecer práticas de meritocracia, ampliar a transparência nos critérios de distribuição de oportunidades e aprimorar a comunicação institucional sobre processos de desenvolvimento e reconhecimento.

Gráfico 17

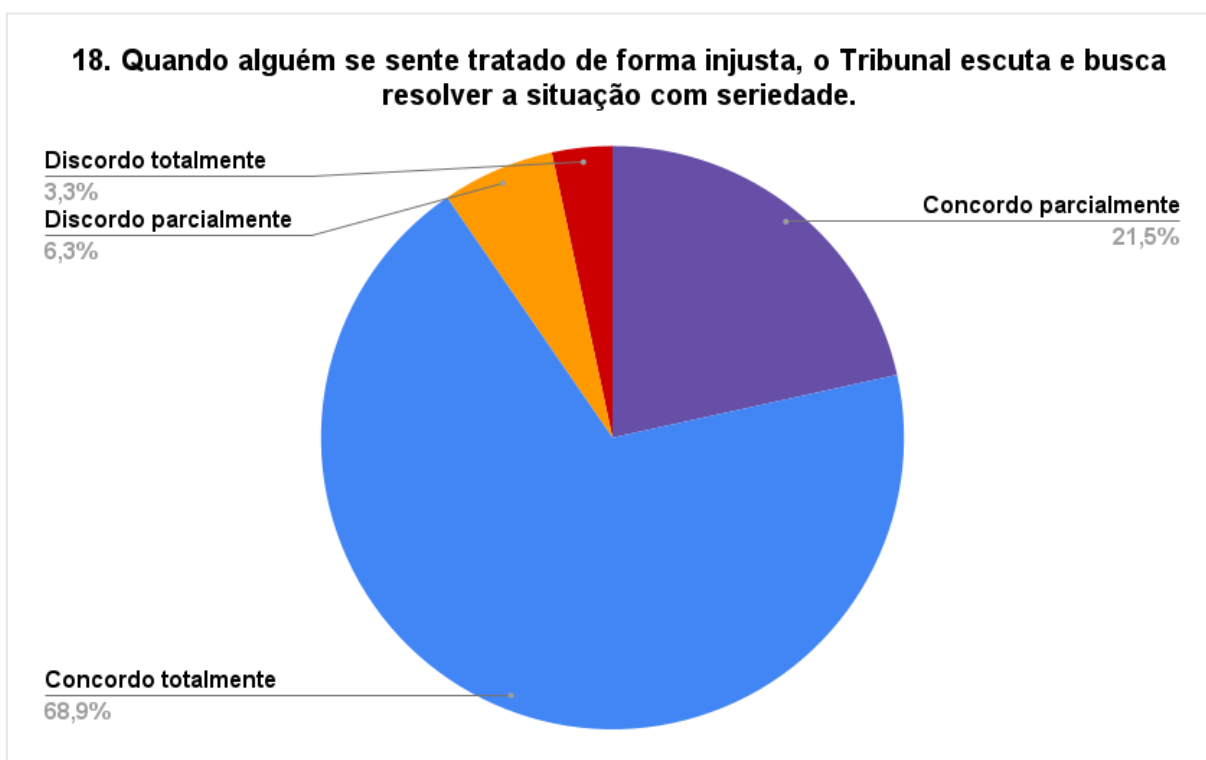


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, os dados evidenciam que (55,7%) dos respondentes concordam totalmente e (27,7%) concordam parcialmente, totalizando (83,4%) de concordância. A discordância geral corresponde a (16,6%), sendo (9,6%) daqueles que discordam parcialmente e (7,0%) que discordam totalmente.

O resultado indica que, embora a maioria perceba tratamento justo no ambiente organizacional, há uma parcela expressiva que questiona a imparcialidade institucional. Esse cenário sinaliza a necessidade de fortalecer práticas de justiça organizacional, ampliar a transparência nos critérios de gestão de pessoas e aprimorar a comunicação interna para reduzir percepções de desigualdade.

Gráfico 18



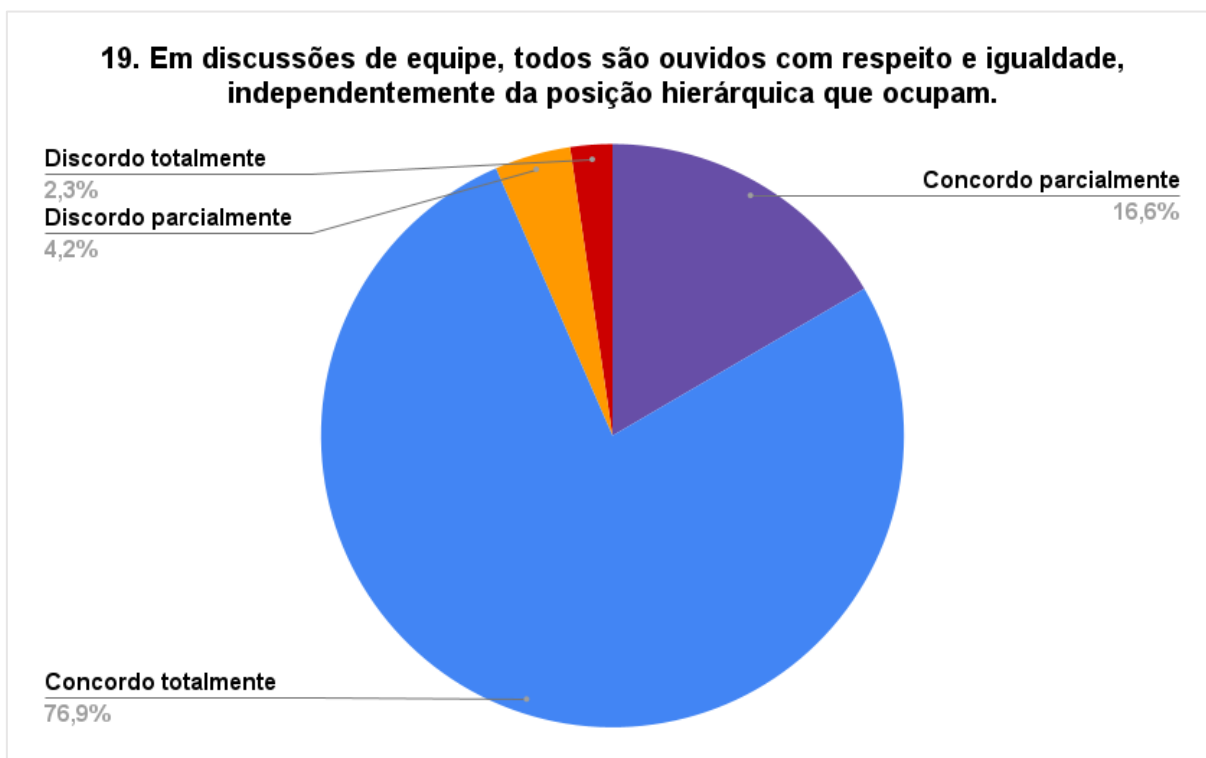
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, observa-se que (68,9%) dos respondentes concordam totalmente e (21,5%) concordam parcialmente, totalizando (90,4%) de concordância. A discordância geral soma (9,6%), distribuída entre aqueles que discordam parcialmente (6,3%) e os que discordam totalmente (3,3%).

O indicador demonstra que a instituição busca efetivamente tratar situações percebidas como injustas, promovendo resolução de conflitos com seriedade, embora ainda exista espaço para fortalecer a confiança em todos os níveis.

Os comentários qualitativos reforçam a necessidade de ampliar canais seguros e confidenciais de escuta, fortalecer mecanismos de mediação e promover rodas de diálogo, garantindo que todas as manifestações sejam tratadas com transparência, acolhimento e sem receio de retaliações.

Gráfico 19



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Considerando os dados apresentados acima, (76,9%) dos participantes concordam totalmente e (16,6%) concordam parcialmente, totalizando (93,5%) de percepção positiva. A discordância geral corresponde a (6,5%), distribuída entre (4,2%) que discordam parcialmente e (2,3%) que discordam totalmente.

Embora a maioria perceba um ambiente de respeito mútuo, essa percepção não é unânime entre os servidores, indicando que a experiência de respeito e convivência saudável não é uniforme em toda a Instituição. Esse resultado reforça a importância de ações contínuas para garantir que essas práticas sejam sentidas de forma consistente por todos os servidores.

Gráfico 20



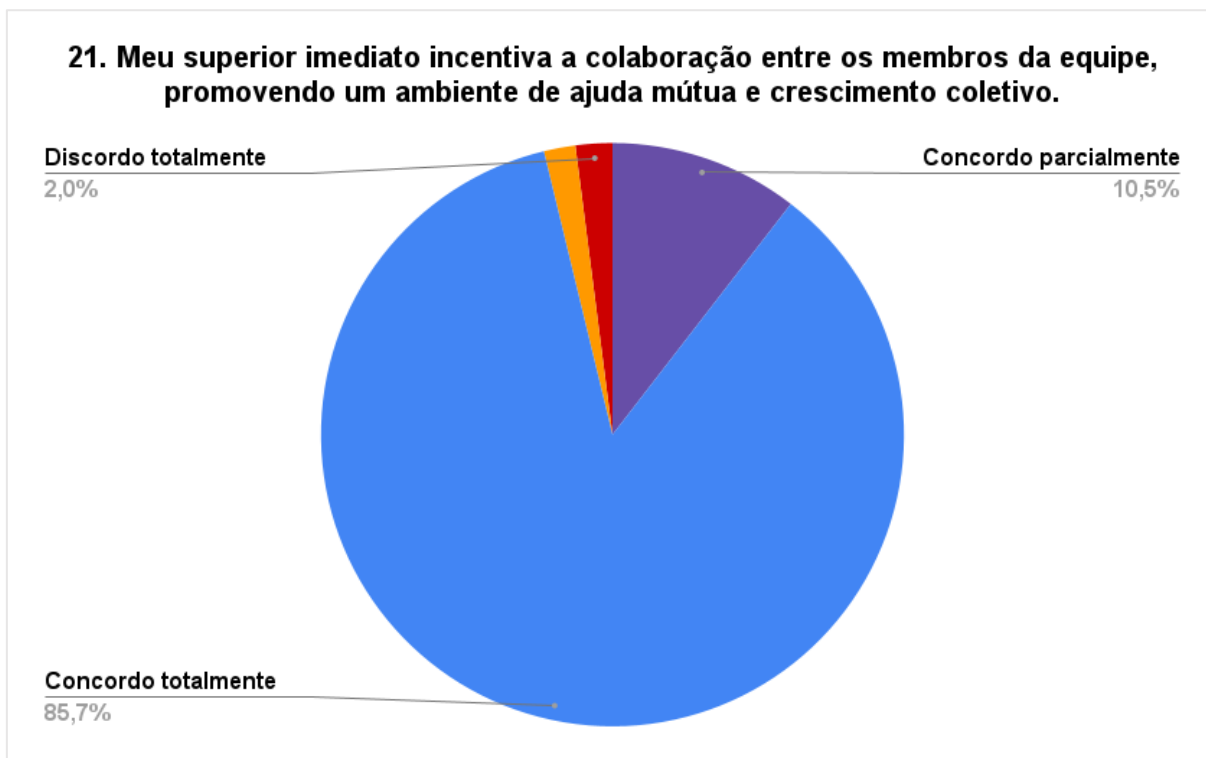
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, os resultados apontam que (74,5%) dos respondentes concordam totalmente e (16,2%) concordam parcialmente, totalizando (90,7%) de percepção positiva. A discordância geral corresponde a (9,3%), distribuída entre discordância parcial e total.

O resultado evidencia que a instituição adota postura ética e rigorosa na gestão de irregularidades, assegurando transparência, responsabilidade institucional e integridade nos processos decisórios. Os comentários reforçam a confiança nos mecanismos internos, ao mesmo tempo em que sugerem a continuidade de ações que promovam tratamento justo e respeitoso em todos os níveis.

6.5 DIMENSÃO – COOPERAÇÃO

Gráfico 21

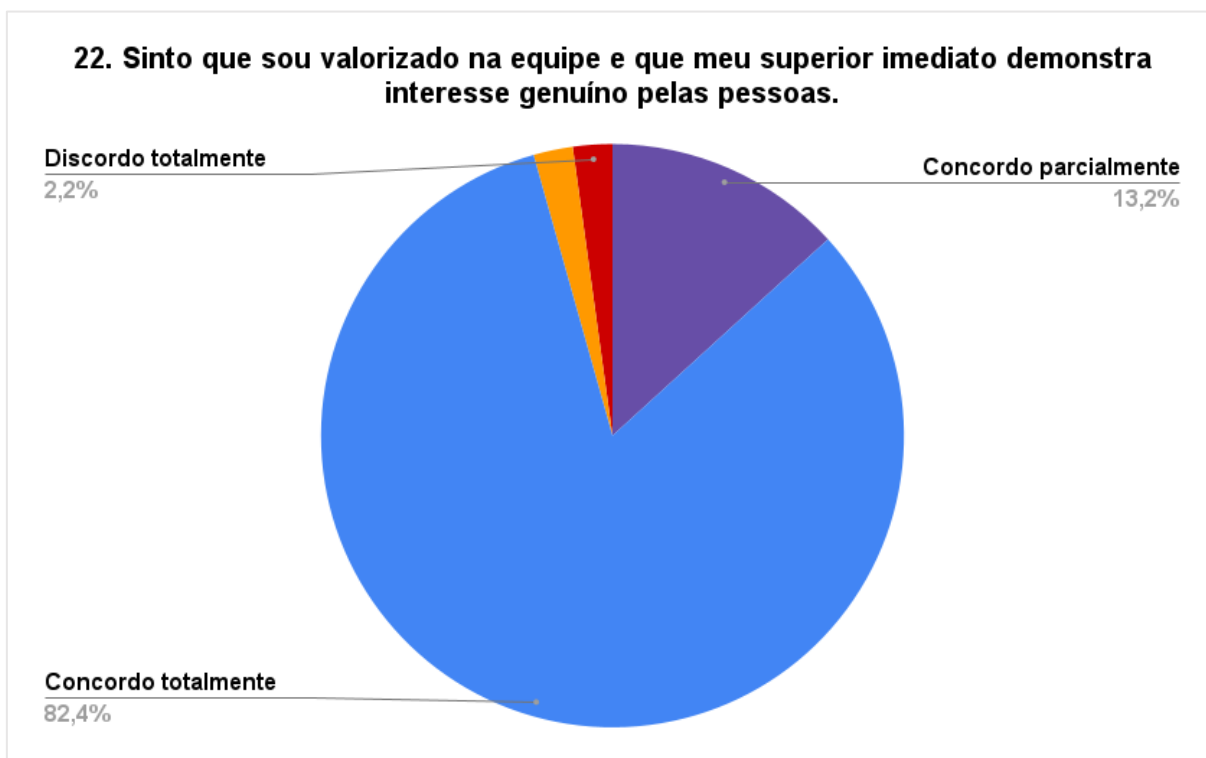


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados no gráfico acima revelam uma percepção amplamente positiva quanto ao estímulo à colaboração. A maioria dos respondentes concorda totalmente (85,7%) que o superior imediato incentiva a cooperação entre os membros da equipe, enquanto (10,5%) concordam parcialmente, totalizando (96,2%) de concordância. Apenas (3,7%) manifestaram algum nível de discordância, sendo que (1,7%) discordam parcialmente e (2,0%) discordam totalmente.

A colaboração é percebida como um valor consolidado na cultura organizacional, embora a pequena parcela de discordância indique oportunidade de reforçar ações que estimulem ainda mais a participação ativa e a cooperação em todos os setores.

Gráfico 22



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No gráfico acima, observa-se que (82,4%) dos participantes concordam totalmente que se sentem valorizados e que seus superiores imediatos demonstram interesse genuíno pelas pessoas, enquanto (13,2%) concordam parcialmente. Assim, a concordância geral corresponde a (95,6%). Apenas (4,4%) manifestaram algum nível de discordância, sendo (2,2%) Discordo parcialmente e (2,2%) Discordo totalmente.

Esses resultados evidenciam uma percepção consistente de reconhecimento e atenção interpessoal, aspectos fundamentais para o fortalecimento da coesão, do engajamento e do clima de confiança nas equipes. No entanto, a valorização foi mencionada com frequência nos comentários abertos como sugestão de melhoria, indicando a necessidade de iniciativas contínuas para promover o reconhecimento efetivo dos servidores.

Gráfico 23

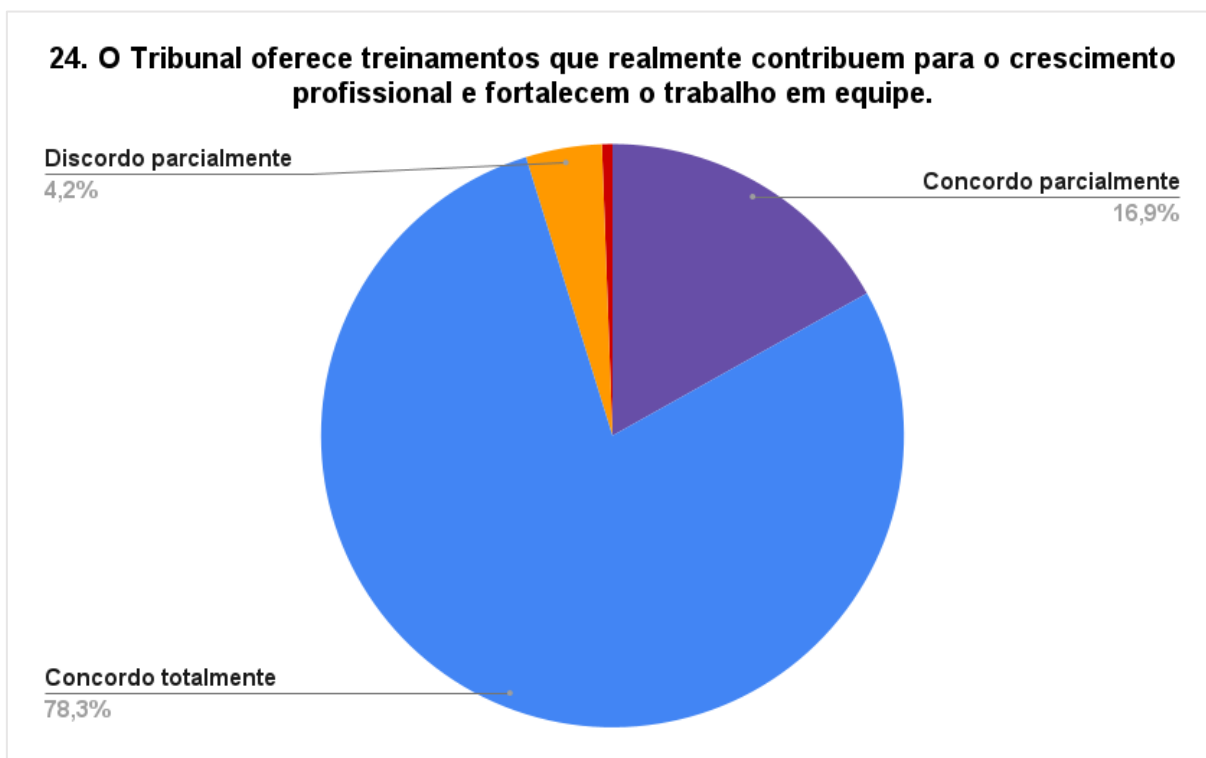


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados apresentados no gráfico acima indicam que (97,9%) dos respondentes concordam com a afirmação, sendo concordo totalmente (86,8%) e concordo parcialmente (11,1%). Apenas (2,2%) demonstraram algum grau de discordância, distribuídos entre discordo parcialmente (1,6%) e discordo totalmente (0,6%).

Esse resultado evidencia forte alinhamento quanto à compreensão do próprio papel e das contribuições individuais para o alcance dos resultados esperados, reforçando a clareza de objetivos e o senso de propósito coletivo nas equipes de trabalho.

Gráfico 24



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise evidencia que (78,3%) dos respondentes concordam totalmente e (16,9%) concordam parcialmente, totalizando (95,2%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (4,8%) dos participantes, sendo (4,2%) que discordam parcialmente e (0,6%) que discordam totalmente.

Esses resultados confirmam a relevância das ações de capacitação promovidas pela instituição como instrumento de desenvolvimento contínuo e de integração entre os servidores, reforçando o compromisso do Tribunal com a valorização e o aprimoramento das competências profissionais.

Gráfico 25



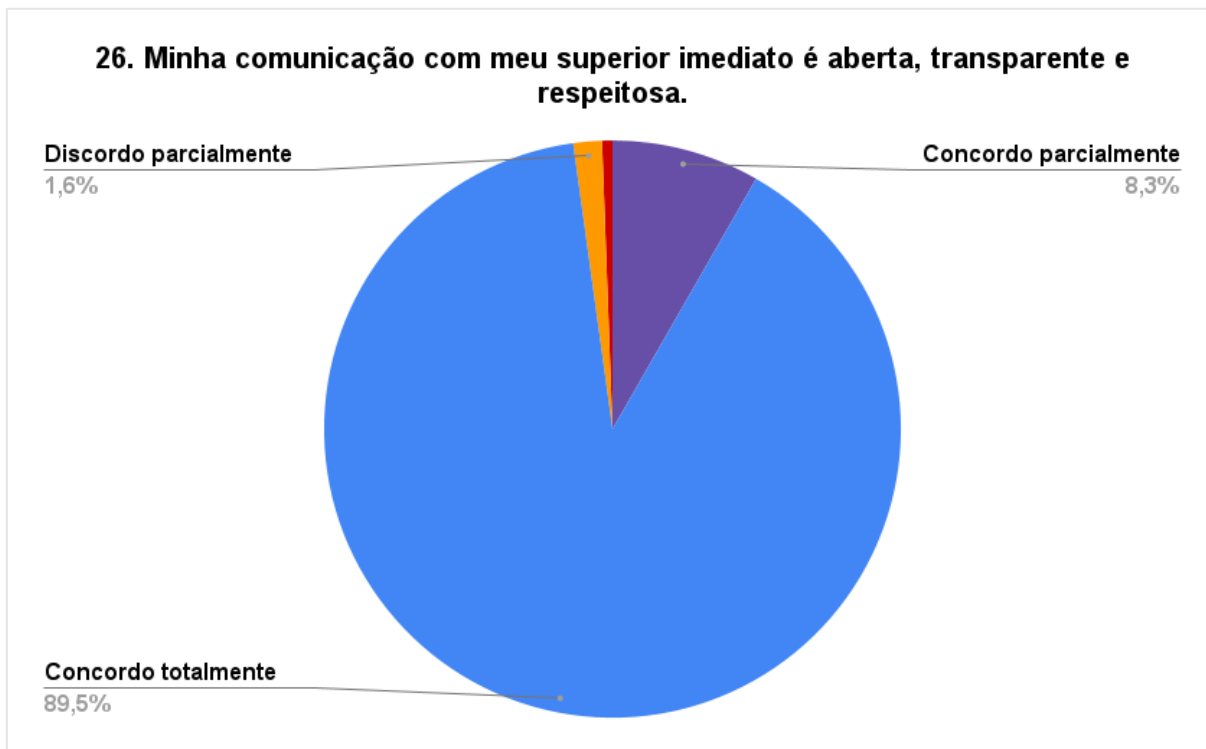
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados indicam que (72,3%) dos participantes concordam totalmente que a prática de atividades físicas ou esportivas com colegas contribui para o espírito de cooperação e para a melhoria do ambiente de trabalho, enquanto (18,5%) concordam parcialmente. Por outro lado, (6,0%) discordam parcialmente e (3,2%) discordam totalmente, totalizando (9,2%) de discordância geral.

Embora a percepção seja predominantemente positiva, os resultados sugerem que o impacto dessas iniciativas pode variar de acordo com o interesse individual e com as oportunidades disponíveis em cada setor.

6.6 DIMENSÃO – COMUNICAÇÃO

Gráfico 26

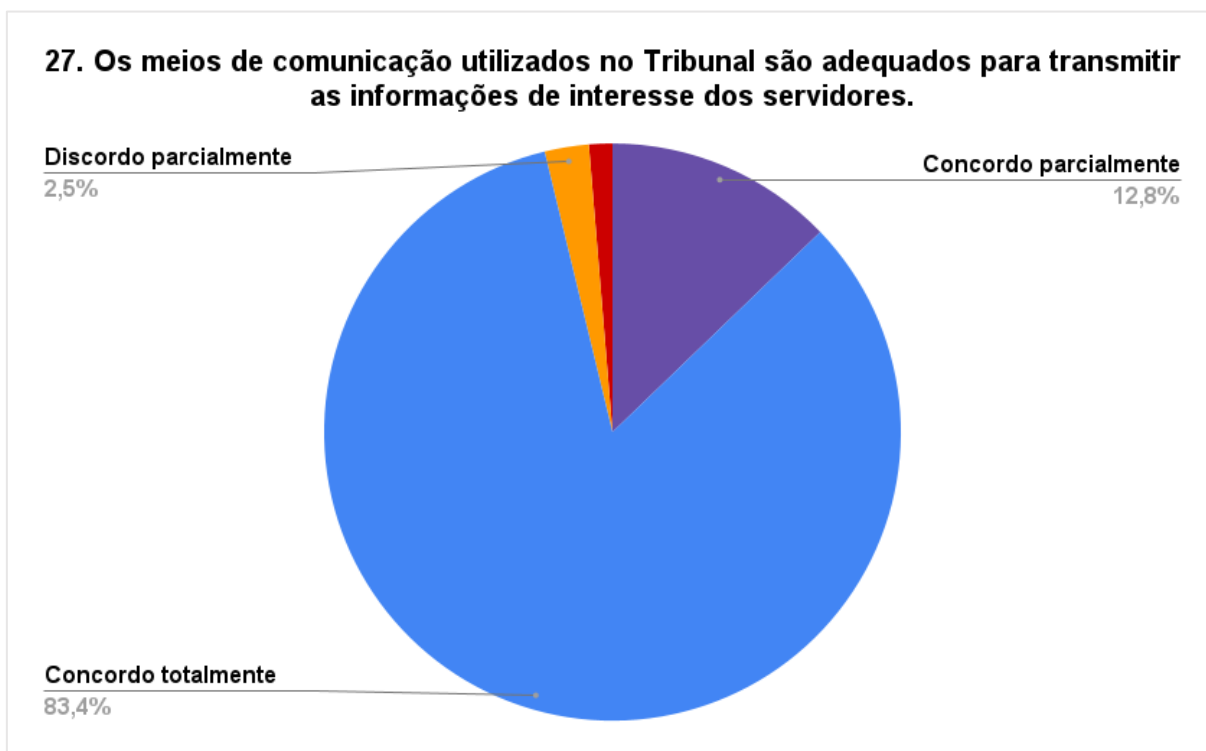


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados apontam um cenário amplamente positivo: (89,5%) dos servidores concordam totalmente que mantêm uma comunicação aberta, transparente e respeitosa com seus superiores imediatos, enquanto (8,3%) concordam parcialmente. A discordância geral corresponde a (2,2%), sendo (1,6%) de discordância parcial e (0,6%) de discordância total.

Embora a comunicação entre líderes e equipes seja predominantemente eficaz, alguns respondentes sugerem ampliar a abertura e a frequência do diálogo, indicando oportunidades de aprimoramento para tornar as interações ainda mais claras e acessíveis.

Gráfico 27

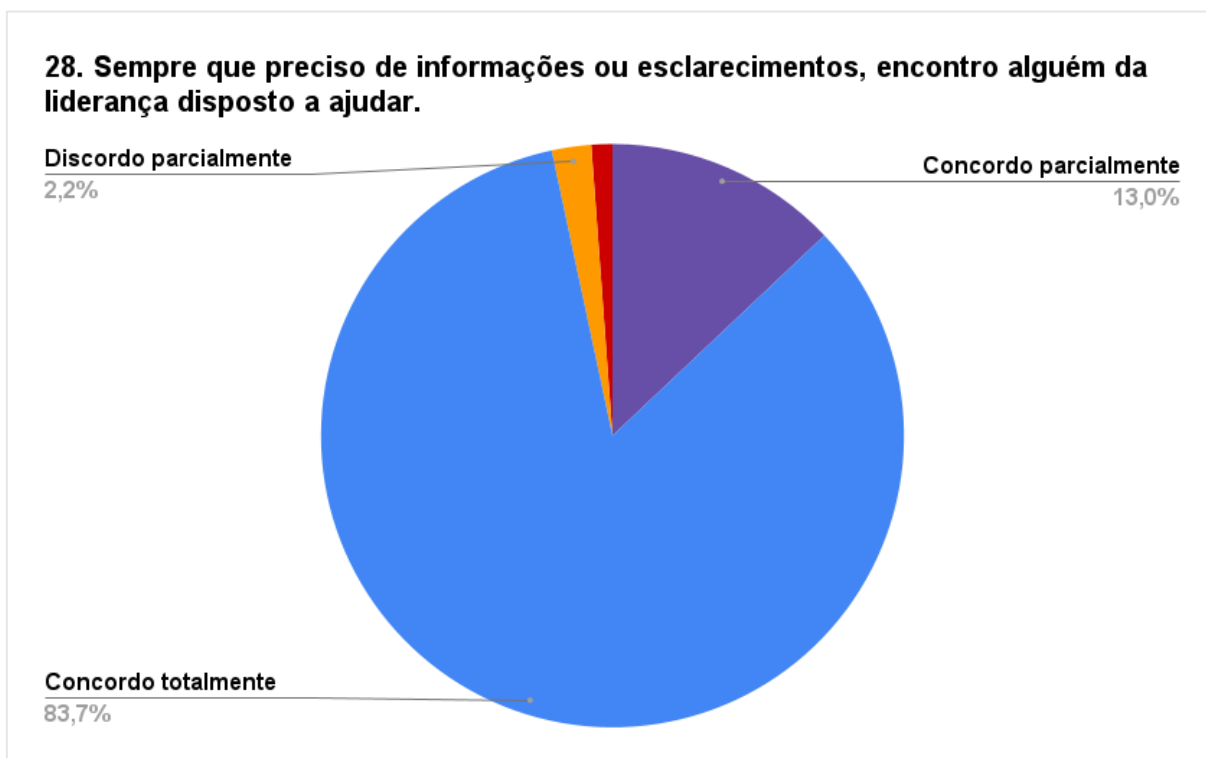


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados indicam que a maioria dos servidores percebe os canais de comunicação como adequados (83,4%) concordam totalmente e (12,8%) concordam parcialmente, totalizando (96,2%) de concordância geral. A discordância geral corresponde a (3,8%), sendo (2,5%) de discordância parcial e (1,3%) de discordância total.

Esses dados sugerem que, embora a comunicação institucional seja bem avaliada, ainda existem oportunidades para aprimorar a clareza e o fluxo das informações.

Gráfico 28



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados apresentados no gráfico acima revelam que (83,7%) dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa e (13,0%) concordam parcialmente, totalizando (96,7%) de concordância geral. A discordância corresponde a (3,4%) dos participantes, sendo (2,2%) aqueles que discordam parcialmente e (1,2%) os que discordam totalmente.

Os comentários abertos reforçam que a maior parte dos servidores percebe a liderança como acessível, mas sugere aprimorar a comunicação interna por meio de canais ágeis e claros, reuniões periódicas de alinhamento e manuais ou guias de atividades, garantindo que informações importantes sejam compartilhadas de forma objetiva e em tempo hábil.

Gráfico 29

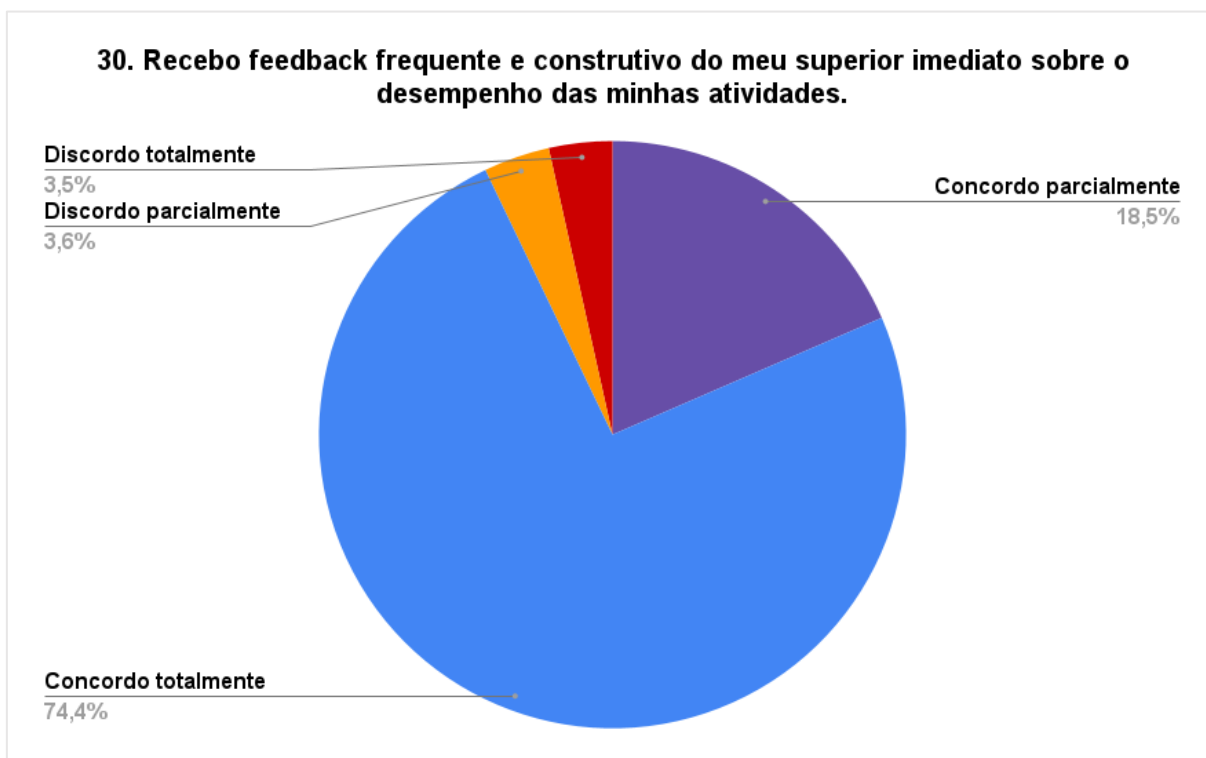


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A percepção de clareza é predominante (81,7%) dos participantes concordam totalmente que compreendem as prioridades, objetivos e metas do Tribunal, enquanto (13,2%) concordam parcialmente. A discordância geral corresponde a (5,1%), sendo (3,2%) de respondentes que discordam parcialmente e (1,9%) que discordam totalmente.

Embora o resultado seja amplamente positivo, essa parcela de discordância sinaliza a necessidade de fortalecer a comunicação estratégica interna, assegurando que todos os níveis hierárquicos compreendam com precisão as diretrizes e o direcionamento institucional.

Gráfico 30



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados indicam que (74,4%) dos servidores concordam totalmente que recebem feedback frequente e construtivo de seus superiores, enquanto (18,5%) concordam parcialmente. Em contraste, (3,6%) discordam parcialmente e (3,5%) discordam totalmente, totalizando (7,1%) de discordância geral.

Embora o resultado geral seja positivo, esta é a questão com o menor percentual de concordância total dentro da dimensão, o que evidencia oportunidades relevantes para aprimorar a regularidade e a qualidade dos feedbacks sobre desempenho que são elementos essenciais para o desenvolvimento profissional, para o alinhamento de expectativas e para o fortalecimento de uma cultura contínua de aprendizado e melhoria.

7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública, 2006. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição.

SIQUEIRA, MIRLENA MARIA MATIAS E COLAB. Medidas no comportamento organizacional S.P: Artemeo, 2008.