

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

RODOLFO EVANGELISTA DE SOUZA

REPERCUSSÕES DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE NO CLIMA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO NA COMARCA DE GOIÂNIA

GOIÂNIA

2026

RODOLFO EVANGELISTA DE SOUZA

REPERCUSSÕES DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE NO CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO APLICADO NA COMARCA DE GOIÂNIA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S729r

Souza, Rodolfo Evangelista de.

Repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional : um estudo aplicado na comarca de Goiânia. / Rodolfo Evangelista de Souza. – 2026.

090 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Administração pública. 2. Clima organizacional. 3. Governança judiciária. 4. Desempenho institucional. I. Costa Filho, Bento Alves da. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 347.97/99+005.73(817.3)

RODOLFO EVANGELISTA DE SOUZA

**REPERCUSSÕES DO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE NO CLIMA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO NA COMARCA DE GOIÂNIA**

**Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Goiânia, 30 de abril de 2026.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho — Orientador

Prof. Dr. Paulo César Bontempo – Membro Interno

Prof. Dr. Eric David Cohen - Membro Externo

Dedico este trabalho

À minha esposa Nabylla e à minha filha Laura, pelo apoio constante e pela compreensão carinhosa ao longo desta jornada acadêmica. Esta realização é também fruto da generosidade e do amor de vocês.

Aos meus pais e avós, pelos ensinamentos que carrego como referência permanente de caráter, integridade e dedicação ao trabalho, valores que guiaram cada passo desta trajetória.

A Deus, pela força renovada nos momentos de maior dificuldade e pela sabedoria que tornou possível a conclusão desta etapa.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho, pela orientação cuidadosa, pela seriedade acadêmica e pela interlocução intelectual que foram essenciais para a condução desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria — UNIALFA, pelo ambiente acadêmico propício ao desenvolvimento científico e, em especial, aos professores pela dedicação e pelo conhecimento compartilhado ao longo desta formação.

Aos colegas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, em especial aos servidores da Comarca de Goiânia que aceitaram participar desta pesquisa, pela disponibilidade e pela confiança depositada, sem as quais a realização deste estudo não teria sido possível.

À minha família, pelo apoio incondicional e pela compreensão ao longo de toda esta jornada acadêmica.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta pesquisa, meu sincero reconhecimento.

"Não basta saber, é preciso aplicar. Não basta
querer, é preciso fazer."

Johann Wolfgang von Goethe

RESUMO

A presente dissertação insere-se no contexto contemporâneo da Administração Pública, com foco nas transformações decorrentes da adoção de modelos de governança orientados por desempenho no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A pesquisa examina as repercussões percebidas do Prêmio CNJ de Qualidade no ambiente organizacional, tomando a Comarca de Goiânia, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), como recorte empírico, em contexto institucional reiteradamente reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça com o Selo Diamante. Parte-se da constatação de que, embora instrumentos institucionais de avaliação e reconhecimento tenham sido amplamente estudados sob a perspectiva de indicadores formais de desempenho, ainda há lacuna relevante quanto à compreensão de seus desdobramentos nas dinâmicas internas das organizações e nas percepções dos servidores. Nesse contexto, o objetivo geral consiste em examinar, a partir de abordagem teórica e empírica, de que maneira o Prêmio CNJ de Qualidade se relaciona com o clima organizacional da Comarca de Goiânia, considerando dimensões como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho. Ressalta-se a relevância científica e institucional da investigação, na medida em que contribui para ampliar o debate sobre as interfaces entre governança pública, comportamento organizacional e políticas de reconhecimento institucional, deslocando o foco analítico de métricas exclusivamente quantitativas para dimensões perceptivas do ambiente de trabalho. Sob a perspectiva metodológica, trata-se de pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, com características descritivas e exploratórias. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, baseado na Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), adaptada ao contexto da pesquisa, com utilização de escala *Likert* de cinco pontos. A amostra foi constituída por 147 servidores da Comarca de Goiânia, selecionados por conveniência. Os dados foram tratados por meio de técnicas de análise descritiva, incluindo distribuições de frequências relativas e coeficiente Alpha de Cronbach, sendo organizados com o auxílio do *software* Microsoft Excel. Os achados sugerem que, em termos gerais e de forma não homogênea entre as dimensões analisadas, o Prêmio CNJ de Qualidade mantém associação perceptiva relevante com o ambiente institucional, especialmente quanto ao fortalecimento do alinhamento institucional, à melhoria da percepção de desempenho e ao aumento do engajamento funcional. Os resultados também indicam tensões associadas ao aumento das exigências por resultados, sugerindo efeitos ambivalentes no contexto organizacional. Conclui-se que mecanismos de governança orientados por desempenho podem repercutir para além dos indicadores institucionais formais, alcançando dimensões subjetivas do ambiente de trabalho, aspecto que se mostra relevante para o aperfeiçoamento das políticas de gestão no âmbito do Poder Judiciário.

Palavras-chave: Governança pública; clima organizacional; poder judiciário; prêmio CNJ de qualidade; desempenho institucional.

ABSTRACT

This dissertation is situated within the contemporary context of Public Administration, focusing on the transformations arising from the adoption of performance-oriented governance models in the Brazilian Judiciary. The study examines the perceived repercussions of the CNJ Quality Award on the organizational environment, taking the judicial district of Goiânia, linked to the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO), as its empirical setting, within an institutional context repeatedly recognized by the National Council of Justice with the Diamond Seal. The study is based on the understanding that, although institutional mechanisms of evaluation and recognition have been widely examined from the perspective of formal performance indicators, there remains a relevant gap in the understanding of their effects on internal organizational dynamics and on employees' perceptions. In this context, the general objective is to examine, from both theoretical and empirical perspectives, how the CNJ Quality Award relates to the organizational climate of the judicial district of Goiânia, considering dimensions such as interaction and cooperation, participation, organizational clarity, professional engagement, and performance. The scientific and institutional relevance of the investigation lies in its contribution to broadening the debate on the interfaces among public governance, organizational behavior, and institutional recognition policies, shifting the analytical focus from exclusively quantitative metrics to perceptual dimensions of the work environment. From a methodological standpoint, this is an applied, quantitative study with descriptive and exploratory characteristics. Data were collected through a structured questionnaire based on the Public Service Organizational Climate Perception Scale (EPCOSP), adapted to the research context, using a five-point Likert scale. The sample consisted of 147 employees from the judicial district of Goiânia, selected through convenience sampling. The data were analyzed using descriptive analysis techniques, including relative frequency distributions and Cronbach's Alpha coefficient, and were organized with the aid of Microsoft Excel software. The findings suggest that, in general terms and not uniformly across the analyzed dimensions, the CNJ Quality Award maintains a relevant perceptual association with the institutional environment, especially regarding the strengthening of institutional alignment, the improvement of perceived performance, and the increase in functional engagement. The results also indicate tensions associated with increasing performance demands, suggesting ambivalent effects within the organizational context. It is concluded that performance-oriented governance mechanisms may have repercussions beyond formal institutional indicators, reaching subjective dimensions of the work environment, an aspect that proves relevant for improving management policies within the Judiciary.

Keywords: Public governance; organizational climate; judiciary; CNJ quality award; institutional performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa	55
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes: tempo de atuação, área e vínculo funcional.....	58
Tabela 2 – Participação em ações relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade.....	59
Tabela 3 – Dimensão Interação e Cooperação.....	61
Tabela 4 – Dimensão Participação.....	62
Tabela 5 – Dimensão Clareza Organizacional.....	64
Tabela 6 – Dimensão Atuação Profissional	68
Tabela 7 – Dimensão Desempenho.....	69
Tabela 8 – Percepção do Prêmio CNJ de Qualidade	70
Tabela 9 – Síntese das dimensões do clima organizacional e percepções sobre o Prêmio CNJ...	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo Analítico da Pesquisa	45
Quadro 2 – Estrutura do Questionário.....	51
Quadro 3 – Correspondência entre os Blocos do Questionário e os Blocos Analíticos da Discussão.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, DIMENSÕES E INTERFACES COM A MOTIVAÇÃO.	21
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO E NO PODER JUDICIÁRIO.....	25
2.4 POLÍTICAS DE RECONHECIMENTO INSTITUCIONAL E SEUS EFEITOS ORGANIZACIONAIS	27
2.5 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A GOVERNANÇA JUDICIÁRIA.....	32
2.6 O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE COMO INSTRUMENTO INDUTOR DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.7 O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	41
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	46
3.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	47
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, AMOSTRA E CAMPO EMPÍRICO	48
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO....	49
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	52
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	53
3.7 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	53
3.8 A COMARCA DE GOIÂNIA COMO RECORTE EMPÍRICO DA PESQUISA.....	56
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (BLOCO 1).....	58
4.2 INTERAÇÃO, COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO (BLOCO 2)	60
4.3 CLAREZA ORGANIZACIONAL (BLOCO 3).....	64
4.4 ATUAÇÃO PROFISSIONAL, DESEMPENHO E PERCEPÇÕES SOBRE O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE (BLOCO 4).....	67
4.5 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	84
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	90

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea tem sido progressivamente reconfigurada sob a influência de modelos de governança orientados por desempenho, *accountability* institucional e racionalização administrativa. No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, essa inflexão paradigmática intensificou-se a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pela Emenda Constitucional nº 45/2004, que instituiu novos parâmetros de gestão judicial, fundamentados na eficiência institucional, na transparência, na mensuração de resultados e na indução de boas práticas organizacionais.

Nesse cenário, o Prêmio CNJ de Qualidade emerge como instrumento de governança estratégica, concebido não apenas como mecanismo de reconhecimento institucional, mas como dispositivo normativo e performativo voltado à internalização de padrões gerenciais orientados por desempenho. Estruturado em eixos como governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia, o prêmio opera como tecnologia institucional de indução organizacional, ao estimular a adoção de práticas administrativas alinhadas aos princípios da gestão pública contemporânea, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por resultados e melhoria contínua.

A literatura especializada, contudo, tem concentrado sua análise predominantemente nos efeitos desse instrumento sobre indicadores formais de desempenho, eficiência administrativa e modernização institucional, relegando a plano secundário suas possíveis repercussões nas dinâmicas organizacionais internas. Tal lacuna revela-se particularmente relevante quando se considera que mecanismos institucionais de avaliação e reconhecimento podem produzir efeitos que transcendem o plano estratégico-formal, influenciando percepções, comportamentos e relações organizacionais no interior das instituições públicas.

Nesse contexto, o clima organizacional configura-se como categoria analítica central para a compreensão das interfaces entre governança institucional e ambiente de trabalho. Enquanto constructo teórico situado na interseção entre psicologia organizacional, sociologia das organizações e gestão pública, o conceito refere-se à percepção compartilhada pelos membros de uma instituição acerca das condições estruturais, das práticas de gestão, dos processos decisórios, das relações interpessoais e das formas de reconhecimento profissional. Trata-se de variável estratégica, diretamente associada a níveis de engajamento, comprometimento institucional, cooperação funcional e desempenho coletivo.

No âmbito do Poder Judiciário, caracterizado por elevada formalização normativa, estrutura hierárquica consolidada e crescente pressão por resultados institucionais, a análise do

clima organizacional assume relevância singular. Políticas institucionais voltadas ao reconhecimento externo, como o Prêmio CNJ de Qualidade, podem atuar como dispositivos simbólicos e normativos capazes de influenciar não apenas processos gerenciais, mas também a percepção de valorização institucional, o senso de pertencimento organizacional e a dinâmica das relações internas de trabalho. Entretanto, tais repercussões não se revelam de forma imediata nos indicadores tradicionais de desempenho, demandando abordagem analítica que contemple dimensões organizacionais e perceptivas do ambiente laboral.

A Comarca de Goiânia, inserida no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), configura-se como campo empírico especialmente relevante para a presente investigação, em razão de sua inserção em contexto institucional reiteradamente reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça mediante a concessão do Selo Diamante, um dos mais elevados níveis do Prêmio CNJ de Qualidade. Tal distinção evidencia elevado grau de conformidade com padrões estratégicos de governança, produtividade e desempenho institucional.

Esse reconhecimento externo, contudo, desloca o foco analítico para o plano interno da instituição, suscitando questionamentos acerca de como tais distinções repercutem no cotidiano laboral. Interessa compreender, especialmente, de que modo essa validação institucional influencia as percepções dos servidores sobre o ambiente organizacional, o reconhecimento profissional e as dinâmicas relacionais que estruturam o ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de compreender de que maneira mecanismos institucionais de reconhecimento e indução de desempenho repercutem no contexto organizacional, especialmente sob a perspectiva das percepções dos servidores.

Assim, a presente investigação é orientada pela seguinte questão central: De que maneira o Prêmio CNJ de Qualidade repercute no clima organizacional da Comarca de Goiânia, considerando dimensões como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho?

De forma complementar, a pesquisa busca responder:

- Como os servidores da Comarca de Goiânia percebem o Prêmio CNJ de Qualidade quanto ao seu impacto na rotina de trabalho, no alinhamento institucional e na melhoria dos serviços prestados?
- De que forma o Prêmio CNJ de Qualidade se relaciona com as dimensões do clima organizacional, como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho?

– Os efeitos percebidos do prêmio sobre o ambiente institucional revelam convergências ou tensões entre os objetivos estratégicos estabelecidos pelo CNJ e a experiência organizacional vivenciada pelos servidores?

Sob o ponto de vista científico, a presente pesquisa contribui para o aprofundamento do debate sobre as relações entre governança pública, mecanismos institucionais de indução de desempenho e comportamento organizacional no setor público, ampliando a compreensão acerca dos efeitos simbólicos, normativos e organizacionais de instrumentos de avaliação institucional. Ao deslocar o foco analítico dos indicadores exclusivamente quantitativos para dimensões organizacionais e perceptivas do ambiente de trabalho, o estudo dialoga com abordagens contemporâneas da Administração Pública que reconhecem a centralidade do capital humano e das dinâmicas institucionais na promoção da eficiência e da sustentabilidade organizacional.

No plano prático-institucional, a investigação apresenta potencial de contribuição para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, ao oferecer subsídios empíricos para a compreensão das relações entre reconhecimento institucional e clima organizacional. A identificação de impactos do Prêmio CNJ de Qualidade sobre dimensões como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho pode orientar a formulação de estratégias organizacionais voltadas à valorização profissional, ao fortalecimento do ambiente institucional e à promoção de práticas de gestão mais integradas e eficazes.

Ademais, ao analisar as interfaces entre governança estratégica e ambiente organizacional, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de modelos analíticos que integrem dimensões estruturais e subjetivas da gestão pública, reconhecendo que a efetividade institucional não se sustenta apenas em métricas de desempenho, mas também na qualidade das relações organizacionais e na percepção dos atores institucionais.

Por fim, ressalta-se que, embora o debate teórico envolva múltiplas dimensões do comportamento organizacional, a presente investigação delimita-se empiricamente à análise de dimensões específicas do clima organizacional operacionalizadas por meio de instrumento estruturado, notadamente interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho, bem como às percepções dos servidores acerca do Prêmio CNJ de Qualidade, assegurando coerência entre os objetivos propostos, a metodologia adotada e os resultados obtidos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as repercussões percebidas do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional da Comarca de Goiânia, examinando de que forma a percepção dos servidores acerca do prêmio se relaciona com dimensões do clima organizacional, especialmente interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Examinar os fundamentos normativos e estratégicos do Prêmio CNJ de Qualidade e os pressupostos teóricos do clima organizacional no contexto do Poder Judiciário;
- Analisar as percepções dos servidores da Comarca de Goiânia acerca das dimensões do clima organizacional, notadamente interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho, e do Prêmio CNJ de Qualidade;
- Identificar convergências e tensões entre os efeitos percebidos do Prêmio CNJ de Qualidade e as experiências organizacionais dos servidores, considerando impactos positivos e ambivalentes no ambiente de trabalho;
- Propor subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas e clima organizacional no âmbito da Comarca de Goiânia.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado de forma a articular a fundamentação teórica à proposta metodológica da pesquisa, estabelecendo um percurso analítico que possibilite investigar as repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional no âmbito da Comarca de Goiânia, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A organização do estudo busca conduzir o leitor desde a contextualização do problema de pesquisa até a delimitação dos procedimentos metodológicos que sustentam a investigação empírica.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta a contextualização do tema, situando a pesquisa no âmbito das transformações recentes da administração pública e da governança judiciária orientada por desempenho. Nesse capítulo são delineados o problema de pesquisa, os objetivos

geral e específicos, bem como a relevância científica e institucional do estudo, destacando-se a importância da análise das repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade sobre o ambiente organizacional no Poder Judiciário.

O Capítulo 2 – Referencial Teórico reúne os fundamentos conceituais que sustentam a análise proposta. Inicialmente, são discutidas as transformações históricas da Administração Pública e a transição para modelos de gestão orientados por resultados. Em seguida, são abordados os conceitos e as dimensões analíticas do clima organizacional, bem como suas interfaces com a motivação no ambiente de trabalho. O capítulo também examina o clima organizacional no contexto do Poder Judiciário, as políticas de reconhecimento institucional e seus efeitos organizacionais, o papel do Conselho Nacional de Justiça na governança judiciária e, por fim, o Prêmio CNJ de Qualidade como instrumento de indução de mudanças organizacionais e de fortalecimento da cultura institucional orientada por desempenho.

O Capítulo 3 – Metodologia descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a definição do tipo de pesquisa, a abordagem metodológica e as técnicas de coleta e análise de dados. Nesse capítulo são apresentados o levantamento bibliográfico realizado, os critérios de seleção da amostra, a aplicação de questionário estruturado junto aos servidores da Comarca de Goiânia, os procedimentos de análise descritiva empregados e o modelo conceitual que orienta a investigação.

O Capítulo 4 – Discussão dos Resultados apresenta a análise empírica dos dados coletados, contemplando a interpretação das percepções dos servidores acerca das dimensões do clima organizacional e das repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade, à luz do referencial teórico adotado, e encerra-se com uma síntese analítica que articula os principais achados das seis dimensões investigadas.

Por fim, as Considerações Finais sintetizam os principais achados da pesquisa, retomam os objetivos propostos, discutem suas implicações teóricas e práticas, bem como apresentam limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Os apêndices incluem: Apêndice A – Questionário, que apresenta o instrumento de coleta de dados elaborado com base em escala do tipo *Likert* e estruturado de acordo com os eixos temáticos da pesquisa; e Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, utilizado na etapa de coleta de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo consolidar os fundamentos teóricos que sustentam a análise das repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sobre o clima organizacional no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), com recorte aplicado à realidade da Comarca de Goiânia.

Parte-se da premissa de que políticas nacionais orientadas por governança, metas e indicadores, embora concebidas para induzir eficiência e aprimorar a prestação jurisdicional, também repercutem nas percepções compartilhadas dos servidores acerca do ambiente de trabalho, configurando efeitos relevantes para a sustentabilidade do desempenho institucional.

Nessa perspectiva, o referencial articula contribuições da teoria organizacional e da administração pública às especificidades do Poder Judiciário, tomando a eficiência como exigência constitucional e princípio estruturante da gestão pública. A abordagem adotada reconhece que mudanças organizacionais impulsionadas por instrumentos de gestão por resultados e reconhecimento institucional não se restringem à dimensão administrativa, pois incidem sobre dimensões subjetivas e coletivas associadas ao clima organizacional, tais como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

A exposição organiza-se em sete eixos articulados, estruturados de modo a conduzir o leitor da base histórica e conceitual da gestão pública até a estruturação do modelo teórico aplicado à Comarca de Goiânia. Inicialmente, o item 2.1 aborda a evolução histórica da Administração Pública, examinando a transição dos modelos patrimonialista e burocrático para o paradigma gerencial, com ênfase na incorporação da lógica de desempenho, metas e eficiência. Esse percurso fundamenta a compreensão das atuais políticas de governança e reconhecimento no Judiciário.

Por sua vez, o item 2.2 apresenta os fundamentos conceituais do clima organizacional, delimitando suas principais definições, dimensões analíticas e interfaces com motivação, engajamento e eficiência institucional, destacando sua natureza multidimensional e mensurável, bem como sua centralidade para a análise do desempenho organizacional.

Na sequência, o item 2.3 examina o clima organizacional no setor público e no Poder Judiciário, considerando as especificidades estruturais dessas instituições, como burocracia, estabilidade e multiplicidade de controles, e as mudanças decorrentes das remodelações gerenciais e da intensificação de agendas orientadas por desempenho.

O item 2.4 discute as políticas de reconhecimento institucional e seus efeitos

organizacionais, analisando sua dupla dimensão, gerencial e simbólica. São explorados os potenciais efeitos positivos sobre engajamento e alinhamento estratégico, bem como possíveis repercussões ambivalentes relacionadas à pressão por metas e à percepção de justiça organizacional.

Em seguida, o item 2.5 dedica-se ao exame do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) enquanto ator central da governança judiciária brasileira, destacando suas funções normativas, estratégicas e regulatórias, bem como seu papel na difusão de práticas de planejamento, monitoramento por indicadores e gestão orientada a resultados.

Com base nessa fundamentação, o item 2.6 apresenta o Prêmio CNJ de Qualidade como instrumento indutor de mudanças organizacionais, analisando sua evolução normativa, seus eixos estruturantes (governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia) e seu potencial de reconfiguração de rotinas, prioridades institucionais e expectativas de desempenho nos tribunais.

Por fim, o item 2.7 sistematiza o modelo teórico da pesquisa, no qual o Prêmio CNJ é compreendido como variável indutora de mudanças organizacionais que repercutem nas dimensões do clima organizacional. O modelo articula diretrizes nacionais de governança a percepções compartilhadas no ambiente de trabalho da Comarca de Goiânia, operacionalizadas por dimensões como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

Desse modo, o capítulo estrutura-se de forma progressiva e integrada, partindo dos fundamentos da administração pública e da teoria organizacional para culminar no arcabouço analítico que sustenta a investigação empírica. Ao articular governança judiciária, políticas de reconhecimento e clima organizacional, o referencial oferece base explicativa para compreender como instrumentos nacionais de indução de desempenho podem repercutir nas experiências de trabalho no Judiciário goiano.

Ao integrar clima organizacional, gestão pública orientada a resultados, reconhecimento institucional e governança judiciária, o referencial teórico sustenta a análise empírica ao reconhecer que a efetividade das políticas institucionais depende não apenas de métricas de desempenho, mas também de como são percebidas e vivenciadas pelos atores organizacionais, reafirmando a centralidade do fator humano na sustentabilidade da eficiência no Judiciário.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução da Administração Pública brasileira ocorreu por meio da sucessão de três modelos fundamentais: patrimonialista, burocrático e gerencial, os quais se sobrepõem historicamente sem que um tenha sido eliminado (Bresser-Pereira, 2022). Essa trajetória revela um movimento de mudança estrutural do Estado, especialmente no que se refere à gestão, eficiência e desempenho institucional, elementos diretamente relacionados às atuais políticas de governança, avaliação e reconhecimento, como o Prêmio CNJ de Qualidade.

O modelo patrimonialista, predominante desde o período colonial até a Era Vargas, caracterizava-se pela confusão entre patrimônio público e privado, pelo clientelismo, nepotismo e pela prevalência de interesses particulares sobre o interesse público (Bresser-Pereira, 2022; Chiavenato, 2020; Paludo; Oliveira, 2021). A inexistência de distinção clara entre o público e o privado comprometia a legitimidade institucional e inviabilizava a construção de um ambiente organizacional pautado na impessoalidade e na meritocracia.

A transição para o modelo burocrático buscou superar tais distorções, adotando princípios como legalidade, hierarquia, formalismo e meritocracia (Chiavenato, 2020; Mazza, 2022). Inspirada no modelo racional-legal de Max Weber, a administração burocrática priorizava o controle de processos como forma de garantir a supremacia do interesse público (Matias-Pereira, 2022). Contudo, com o crescimento do Estado social no século XX, verificou-se que a burocracia não assegurava rapidez, qualidade ou baixo custo na prestação dos serviços públicos, tornando-se lenta, cara e pouco orientada às demandas do cidadão (Paludo; Oliveira, 2021).

Diante dessas limitações, consolidou-se, a partir da década de 1990, o modelo gerencial, impulsionado pela reforma do Aparelho do Estado e pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que inseriu o princípio da eficiência no caput do artigo 37 da Constituição Federal (Bertoncini; Presente, 2020; Bresser-Pereira, 2022). O gerencialismo passou a enfatizar resultados, descentralização, *accountability*, planejamento estratégico e controle por desempenho, aproximando a gestão pública de práticas típicas do setor privado (Chiavenato, 2020; Paludo; Oliveira, 2021).

Nesse contexto, emerge a influência da *New Public Management (NPM)*, movimento internacional que defendeu a adoção de ferramentas gerenciais baseadas na eficiência, mensuração de desempenho e orientação a resultados (Maia; Correia, 2022; Matias-Pereira, 2022). A *NPM* promoveu a substituição do foco em processos pelo foco em resultados,

redefinindo a atividade governamental com ênfase em metas, avaliação de desempenho e racionalização dos recursos públicos (Matias-Pereira, 2022; Bresser-Pereira, 2022).

No Brasil, tais mudanças repercutiram na institucionalização de sistemas de avaliação de desempenho e na introdução de mecanismos de incentivo vinculados a metas e resultados, ainda que com limitações normativas e operacionais (Vilhena; Martins, 2022). A gestão por desempenho passou a ser compreendida como instrumento essencial para garantir eficiência, eficácia e efetividade na administração pública (Sano; Montenegro Filho, 2013; Lopez; Cardoso Junior, 2020).

Assim, a evolução histórica da Administração Pública demonstra um deslocamento progressivo do controle formal para a orientação por resultados e desempenho. Esse movimento fundamenta a lógica contemporânea de governança judiciária e explica o surgimento de instrumentos como o Prêmio CNJ de Qualidade, que incorporam metas, indicadores e reconhecimento institucional como mecanismos de indução de eficiência.

Sob a perspectiva do clima organizacional, essa trajetória revela que políticas baseadas em metas e avaliação de desempenho vão além da dimensão técnica da gestão, alcançando percepções de valorização profissional, justiça organizacional e exigência percebida, aspectos fundamentais para compreender como reformas gerenciais repercutem internamente nas instituições públicas (Chiavenato, 2020; Santos, 2021). Nesse quadro histórico se insere o Prêmio CNJ de Qualidade, instrumento de governança orientado por desempenho que incorpora, no Judiciário brasileiro, metas mensuráveis, indicadores estratégicos e reconhecimento institucional como vetores de indução de eficiência e transformação organizacional (CNJ, 2023; Pozzi, 2023).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, DIMENSÕES E INTERFACES COM A MOTIVAÇÃO

O clima organizacional constitui um constructo central para a compreensão do comportamento humano no trabalho e dos resultados institucionais, sobretudo em organizações públicas, nas quais a efetividade do serviço depende da coordenação entre pessoas, processos e objetivos. A literatura especializada descreve o clima como um conjunto de percepções acerca de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, que orienta expectativas e condutas no trabalho.

Para Schneider, Ehrhart e Macey (2013), ele representa significados atribuídos a feixes de experiências no ambiente organizacional, distinguindo-se da cultura organizacional, que

envolve valores, pressupostos e crenças mais profundas e estáveis.

Além de sua relevância conceitual, o clima organizacional é um fenômeno mensurável e multidimensional, sendo usualmente operacionalizado por dimensões como cooperação, comunicação, suporte da liderança, participação, clareza de objetivos e orientação a resultados. Patterson et al. (2005), ao validarem o *Organizational Climate Measure (OCM)*, demonstraram consistência fatorial e associação do clima com práticas gerenciais e resultados de produtividade e inovação.

Evidências contemporâneas reforçam que clima e práticas de gestão se conectam a engajamento, bem-estar e capacidade institucional. Schneider, Ehrhart e Macey (2013) demonstram que fatores como qualidade da liderança, condições de trabalho e práticas gerenciais moldam o clima percebido pelos membros da organização, influenciando diretamente desfechos como engajamento e bem-estar no trabalho, aspectos decisivos para a sustentabilidade do desempenho institucional.

Adotar o clima organizacional como variável central permite compreender não apenas "o que" a instituição entrega, mas "como" ela entrega, isto é, de que maneira práticas e políticas impactam cooperação, participação, clareza institucional e percepção de exigência e suporte, elementos decisivos para a sustentabilidade do desempenho organizacional.

O clima organizacional mantém interface direta com a motivação dos servidores, na medida em que as percepções compartilhadas sobre o ambiente de trabalho influenciam a disposição individual para o desempenho. Chiavenato (2020) define motivação como um processo psicológico que mobiliza o agente público ou privado a atuar em prol de metas, sendo uma força endógena manifestada na interação entre necessidades individuais e estímulos exógenos proporcionados pelo ambiente de trabalho.

Carvalho, Borges e Bernardi (2021) complementam que a motivação transcende a mera execução de tarefas, por constituir-se em orientadora dos esforços individuais na direção de resultados concretos, sendo o reconhecimento um vetor determinante nesse processo. Silva (2019) corrobora essa perspectiva ao sustentar que a motivação é um fenômeno processual, moldado pela interação entre características pessoais e contexto organizacional, exigindo das instituições medidas contínuas de fomento ao engajamento laboral.

A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca é relevante para a gestão organizacional. Carvalho, Borges e Bernardi (2021) demonstram que enquanto a motivação intrínseca origina-se de aspirações internas, a extrínseca é impulsionada por incentivos externos, como reconhecimentos institucionais. A conjugação equilibrada entre ambas potencializa o desempenho funcional, visto que estímulos extrínsecos reforçam os motivadores

intrínsecos, gerando um ciclo virtuoso de comprometimento.

Santos (2021) observa que a satisfação de uma necessidade gera novas demandas, reconfigurando o ímpeto motivacional e exigindo diagnóstico constante das condições laborais. Silva (2020) acrescenta que, na administração pública, esse diagnóstico deve considerar a rigidez hierárquica e a burocracia, que dificultam o atendimento às aspirações individuais e comprometem o engajamento funcional.

A análise do clima organizacional como fator determinante da motivação revela que as percepções subjetivas sobre o ambiente de trabalho influenciam diretamente o engajamento dos servidores. Nunes (2015), por meio de estudo de caso, demonstra que a ausência de suporte institucional compromete a disposição funcional e a eficiência, exigindo intervenções gerenciais estruturadas.

No setor público, notadamente no Judiciário, os fundamentos da motivação adquirem contornos específicos, dada a correlação direta entre o desempenho dos servidores e a realização do interesse público. Iniciativas estruturadas de reconhecimento funcional demonstram potencial para mitigar entraves motivacionais, ao fortalecer o senso de pertencimento e alinhar os interesses individuais às metas institucionais (Bastos; França, 2022). Essa abordagem reforça a necessidade de políticas que promovam a valorização profissional como vetor da eficiência administrativa, em consonância com o artigo 37 da Constituição Federal.

Silva (2020) argumenta que a introdução de programas de premiação e políticas de reconhecimento pode transformar o ambiente laboral, alinhando os interesses individuais às metas institucionais e fortalecendo a percepção de pertencimento dos servidores.

Nessa linha, políticas de reconhecimento institucional, como premiações, podem atenuar entraves motivacionais ao promoverem senso de pertencimento e significado no exercício funcional. Pinto (2015) sustenta que a gestão de pessoas deve alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais, utilizando a motivação como ferramenta para a promoção da eficiência.

A experiência do TJGO exemplifica essa premissa ao conquistar, por quatro anos consecutivos, o Selo Diamante, reconhecimento que, conforme o SINDOJUS-GO (2023), evidencia o impacto positivo da valorização institucional sobre o desempenho e o engajamento dos servidores. Em complemento, a Portaria CNJ nº 104/2024 reforça que tais premiações têm por finalidade enaltecer o desempenho funcional, com reflexos diretos na qualidade da prestação jurisdicional.

Outro pilar da relação entre clima e motivação é a percepção de justiça organizacional. Segundo Carvalho, Borges e Bernardi (2021), os servidores demonstram maior propensão ao

engajamento quando percebem o reconhecimento como equitativo. No âmbito do Poder Judiciário, onde a produtividade está diretamente associada à celeridade e à qualidade dos serviços, essa percepção assume papel ainda mais relevante. Santos (2021) ressalta a importância do apoio institucional das lideranças, enquanto Silva (2019) alerta que a ausência de valorização compromete significativamente tanto a motivação quanto o desempenho.

O reconhecimento profissional figura, portanto, como vetor essencial da interface entre clima e motivação. Aragão e Maranhão (2020) argumentam que a valorização sistemática fortalece o desempenho funcional, ao passo que Ribeiro, Costa e Bontempo (2020) demonstram que altos níveis de satisfação ampliam o engajamento. Para Carvalho, Borges e Bernardi (2021), o bem-estar psicológico é um dos pilares da motivação, especialmente no setor judiciário, onde está diretamente vinculado à realização da função social (Silva, 2020).

Ressalte-se, ainda, o impacto negativo de práticas abusivas sobre a motivação e, por extensão, sobre o clima organizacional. Silva e Duarte (2023) alertam que o assédio moral corrói a confiança institucional e compromete o ambiente organizacional. A prevenção e o combate a esse tipo de conduta tornam-se dever institucional, sendo progressivamente incorporados às políticas internas de *compliance*, ouvidoria e promoção da saúde organizacional no Poder Judiciário.

A gestão eficaz das relações interpessoais constitui fator decisivo para o fortalecimento do clima organizacional. Carli (2019), em estudo sobre *person-environment fit*, destaca que a adequação entre indivíduo e ambiente de trabalho reduz a rotatividade e promove o engajamento funcional, especialmente em instituições comprometidas com práticas de valorização. No Judiciário, tais achados indicam que relações harmoniosas e suporte institucional são fundamentais para mitigar a apatia funcional e sustentar a eficiência administrativa.

A articulação entre clima organizacional e motivação evidencia que práticas de valorização e reconhecimento possuem potencial para repercutir nas percepções compartilhadas que estruturam o ambiente de trabalho. Nesse quadro analítico, o Prêmio CNJ de Qualidade configura-se como instrumento de indução de desempenho e reconhecimento institucional, capaz de influenciar o engajamento, a percepção de justiça, a cooperação e a orientação a resultados, aspectos que condicionam diretamente a sustentabilidade do desempenho institucional na Comarca de Goiânia.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO E NO PODER JUDICIÁRIO

A análise do clima organizacional no setor público exige considerar especificidades como o regime jurídico-administrativo, a impessoalidade, a burocracia, a estabilidade e a multiplicidade de controles. Ao mesmo tempo, reformas gerenciais e agendas de desempenho ampliaram o uso de metas, indicadores e mecanismos de responsabilização. Hood (1991), referência clássica da Nova Gestão Pública, descreve a disseminação de valores como eficiência, controle de custos e mensuração de resultados, apontando como essa lógica reestrutura modelos de administração pública e, por consequência, influencia o trabalho e suas percepções internas.

Em perspectiva comparada, Pollitt e Bouckaert (2017) demonstram que reformas e instrumentos de gestão pública orientados por desempenho variam por contexto, mas tendem a afetar rotinas, prioridades e relações internas nas organizações, o que ajuda a explicar por que o clima organizacional é sensível em ambientes atravessados por metas e avaliações contínuas.

No Poder Judiciário, tais elementos assumem relevância singular: coexistem autonomia decisória, alta complexidade do trabalho e forte pressão por produtividade e transparência, o que torna o clima organizacional uma variável estratégica para interpretar como diretrizes nacionais repercutem na realidade local das comarcas.

Evidências recentes no Judiciário brasileiro apontam para a crescente institucionalização de diagnósticos internos de clima. No TRF5, a 2ª Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (2025) reportou evolução positiva dos índices de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, evidenciando a utilidade gerencial desses diagnósticos para orientar planos de ação (TRF5, 2025). Em linha semelhante, o TRF4 divulgou relatório de pesquisa de clima e qualidade de vida no trabalho em 2025, com índice de clima organizacional de 83,5% e índice de qualidade de vida de 89,5%, indicando uso do diagnóstico como base para medidas de melhoria do ambiente de trabalho (TRF4, 2025).

Em tribunais estaduais, iniciativas de mensuração também avançam com dados descritivos relevantes. O TJPA divulgou resultados de pesquisa de clima organizacional (TJPA, 2025), evidenciando que o tema vem sendo tratado como dimensão estratégica de gestão de pessoas no Judiciário.

Investigações científicas recentes sobre gestão e capacidade institucional em tribunais brasileiros reforçam a importância de dimensões organizacionais e humanas associadas ao desempenho, evidenciando que condições internas de gestão e práticas organizacionais são determinantes para a sustentação de resultados institucionais (Pozzi, 2023; Cavalcanti, 2023).

A partir do percurso teórico desenvolvido, o clima organizacional, no setor público e particularmente no Poder Judiciário, não pode ser compreendido de forma dissociada das reformas gerenciais orientadas por desempenho, das práticas de mensuração de resultados e dos mecanismos institucionais de reconhecimento.

A incorporação de metas, indicadores e instrumentos de responsabilização, como apontado pela literatura da Nova Gestão Pública e por estudos comparados sobre reformas administrativas, reconfigura rotinas, prioridades e relações internas, impactando diretamente as percepções compartilhadas que estruturam o ambiente de trabalho. No Judiciário brasileiro, a crescente institucionalização de diagnósticos de clima e qualidade de vida no trabalho revela que dimensões humanas e organizacionais passaram a ocupar posição central na agenda de gestão.

Nesse cenário, a motivação emerge como variável mediadora entre estímulos institucionais e produtividade, operando como mecanismo de conversão do esforço individual em resultados mensuráveis. Elementos como percepção de justiça, suporte da liderança, adequação entre competências e funções, segurança psicológica e reconhecimento formal configuram condições estruturantes para a consolidação de um clima favorável à eficiência.

Nesse quadro, o Prêmio CNJ de Qualidade se insere como mecanismo simbólico e gerencial capaz de influenciar as percepções internas sobre desempenho, reconhecimento e propósito organizacional, indo além da função de controle ou ranqueamento institucional. Ao instituir parâmetros nacionais de avaliação e valorizar resultados concretos, o prêmio repercute sobre dimensões subjetivas do ambiente de trabalho que os indicadores formais de produtividade não alcançam.

A lógica de premiação, ao reforçar metas, evidenciar conquistas e legitimar o esforço coletivo, tende a impactar dimensões centrais do clima organizacional, como engajamento, cooperação, orientação a resultados e senso de pertencimento.

Assim, as repercussões do Prêmio CNJ no clima organizacional devem ser compreendidas como parte de um processo sistêmico: diretrizes nacionais orientadas à eficiência produzem estímulos institucionais; esses estímulos influenciam a motivação e a percepção de justiça e reconhecimento; tais percepções, por sua vez, moldam o clima organizacional, que condiciona o nível de produtividade e a sustentabilidade do desempenho institucional.

No contexto da Comarca de Goiânia, investigar esse encadeamento permite analisar como uma política nacional de indução de desempenho repercute na realidade local, afetando dinâmicas internas, relações de trabalho e percepções compartilhadas.

Conclui-se que o Prêmio CNJ de Qualidade constitui variável estratégica para a compreensão das transformações recentes no ambiente organizacional do Judiciário. Suas repercussões ultrapassam indicadores formais de produtividade, alcançando dimensões subjetivas e coletivas que estruturam o clima organizacional. Examinar essas repercussões na Comarca de Goiânia significa analisar como políticas de reconhecimento e desempenho se traduzem em experiências concretas de trabalho, influenciando o modo como servidores percebem e constroem o ambiente institucional no qual atuam.

2.4 POLÍTICAS DE RECONHECIMENTO INSTITUCIONAL E SEUS EFEITOS ORGANIZACIONAIS

Políticas de reconhecimento institucional são frequentemente tratadas como instrumentos de indução de comportamento e alinhamento estratégico. No setor público, o reconhecimento pode operar como dispositivo simbólico e gerencial, reforçando prioridades, ampliando clareza sobre metas e sinalizando padrões desejados de desempenho.

Contudo, a literatura também aponta que instrumentos de reconhecimento atrelados a metas e indicadores podem produzir efeitos ambivalentes, dependendo de como são implementados, comunicados e percebidos pelos trabalhadores.

Evidências empíricas recentes no Judiciário internacional ilustram a relevância da dimensão do ambiente de trabalho como componente da governança e da integridade institucional. Relatório oficial do Judiciário Federal dos EUA (United States Courts, 2025), baseado em pesquisa realizada em 2023, registrou alta participação e permitiu mensurar dimensões de satisfação e ocorrência de condutas inadequadas: o questionário foi enviado a 27.904 empregados, com 13.895 respostas (50% de taxa de resposta), produzindo indicadores para orientar intervenções institucionais e políticas de proteção no ambiente organizacional.

Embora se trate de contexto externo ao Brasil, o dado reforça um ponto teórico relevante: sistemas institucionais de governança e reconhecimento precisam considerar efeitos sobre o clima e sobre a percepção de segurança e respeito no trabalho. No âmbito nacional, a ampliação de instrumentos de diagnóstico de clima em tribunais federais e estaduais indica que a gestão pública judicial vem incorporando mecanismos de mensuração do ambiente interno como suporte à decisão gerencial.

Assim, políticas de reconhecimento, quando vinculadas a metas, rankings ou premiações, podem incidir em dimensões do clima como cooperação, participação, clareza e percepção de pressão por desempenho, exigindo análise que vá além de resultados formais.

Nesse contexto, o clima organizacional representa elemento estruturante das percepções coletivas e individuais sobre o ambiente de trabalho e suas implicações no desempenho funcional.

Chiavenato (2020) o define como a atmosfera psicológica que permeia a instituição, abrangendo aspectos intangíveis que moldam as interações humanas, tais como valores, normas e expectativas. Por sua vez, Santos (2021) o caracteriza como a expressão dos sentimentos dos agentes em relação às políticas de gestão, relações interpessoais e práticas institucionais, funcionando como indicador da satisfação no trabalho.

Essa percepção é subjetiva e dinâmica, influenciada por condições estruturais, culturais e relacionais. Carvalho e Lickfeld (2023) ressaltam seu caráter multifacetado, variável conforme as experiências individuais. Silva (2019) destaca que o clima organizacional é moldado pela cultura institucional, enquanto Pinto (2015) o entende como instrumento de alinhamento entre os objetivos da organização e o engajamento dos colaboradores. Para Carvalho, Borges e Bernardi (2021), compreender esse clima é fundamental para a gestão estratégica, pois dele derivam os níveis de motivação e produtividade que sustentam a eficiência institucional.

A capacitação contínua dos servidores públicos desponta como estratégia essencial para a promoção da motivação e do desempenho. Nunes, Mairink e Sousa (2022) demonstram que programas de formação estruturados fortalecem as competências funcionais, ajustando-as às exigências institucionais e contribuindo para a superação de barreiras burocráticas. No TJGO, tais práticas podem potencializar os efeitos do Prêmio CNJ, ao preparar os servidores para o cumprimento das metas de governança e produtividade previstas no artigo 37 da Constituição.

Santos (2021) destaca que variáveis como qualidade da liderança, clareza das metas e equidade nas recompensas são indispensáveis à construção de um ambiente favorável ao desempenho. O bem-estar no trabalho constitui condição psicológica que resulta da interação entre as exigências funcionais e o suporte institucional. Quando equilibradas, essas dimensões promovem coesão, engajamento e eficiência (Santos, 2024).

O impacto do clima organizacional sobre os resultados institucionais pode se manifestar de forma direta ou indireta. Ambientes positivos, pautados pelo reconhecimento, pela colaboração e pela justiça, tendem a estimular a motivação intrínseca e elevar os índices de produtividade (Carvalho; Borges; Bernardi, 2021).

A clareza de propósitos, a autonomia e a participação ativa reforçam o senso de pertencimento e a iniciativa funcional (Chiavenato, 2020; Pinto, 2015; Santos, 2021). A

comunicação institucional, por sua vez, quando estruturada por meio de estratégias como o *endomarketing*, amplia a confiança dos servidores e fortalece a cultura interna (Vidal e Balle, 2024).

Em contrapartida, um clima adverso pode comprometer significativamente o desempenho. Ambientes marcados por conflitos, falta de reconhecimento ou ausência de transparência tendem a corroer a motivação e gerar apatia funcional (Silva, 2020). A carência de feedback construtivo e a presença de lideranças ineficazes afetam negativamente a coesão das equipes e rompem o ciclo motivacional (Carvalho; Borges; Bernardi, 2021; Carvalho e Lickfeld, 2023). Um dos sintomas mais expressivos dessa disfunção é o presenteísmo, caracterizado pela presença física do servidor no ambiente de trabalho sem engajamento psicológico ou produtivo, o que, segundo Araripe (2020), revela distanciamento entre o sujeito e os objetivos institucionais.

A diversidade nas realidades organizacionais exige que as intervenções voltadas à melhoria do clima sejam adaptáveis e contextualizadas. Tavares (2022) argumenta que a flexibilidade é condição essencial para a eficiência, sobretudo diante da heterogeneidade que caracteriza o setor público.

Nesse cenário, a cultura organizacional assume papel estruturante do clima. Chiavenato (2020) observa que os valores e normas internalizados pela organização moldam comportamentos e sustentam o ambiente institucional. Culturas que estimulam a participação e a inovação tendem a fortalecer o engajamento (Silva, 2019), enquanto culturas excessivamente formais ou hierarquizadas limitam a iniciativa funcional e dificultam o protagonismo.

A liderança exerce influência determinante sobre o clima organizacional. Líderes com foco no desenvolvimento interpessoal contribuem para a coesão das equipes e atuam como elos entre as diretrizes institucionais e a prática cotidiana (Chiavenato, 2020). Uma gestão estratégica eficaz deve, portanto, articular liderança, cultura e clima organizacional, de modo a construir um ambiente de trabalho que favoreça tanto a motivação quanto o desempenho (Carvalho e Lickfeld, 2023).

No plano da gestão de pessoas, a administração pública apresenta-se como eixo fundamental da eficiência institucional. Chiavenato (2020) defende que essa prática deve priorizar a valorização das capacidades individuais e coletivas, com vistas à maximização do desempenho funcional. Pinto (2015) reforça que, no setor público, a gestão de pessoas visa harmonizar os interesses dos agentes com as finalidades institucionais. Silva (2020) acrescenta que a eficiência, enquanto princípio constitucional, requer abordagem sistêmica que contemple motivação, desenvolvimento e bem-estar dos servidores.

A gestão de pessoas também se revela condição necessária para superar rigidezes estruturais no serviço público e viabilizar transformações organizacionais. As reformas gerenciais iniciadas na década de 1990, inspiradas em modelos do setor privado, consolidaram a ênfase em gestão orientada a resultados (Pinto, 2015). A Emenda Constitucional nº 45/2004 reforça essa diretriz ao estabelecer os princípios da celeridade e da efetividade para a administração pública (Brasil, 2004).

Pozzi (2023) destaca que o planejamento estratégico implementado pelo CNJ tem contribuído para o fortalecimento do desempenho funcional, associando regulação e resultados. Silva (2019) salienta que a eficiência transcende a mera racionalização de processos, abrangendo o engajamento e a qualificação dos servidores como elos entre a norma e sua efetivação.

Nesse sentido, a valorização do servidor constitui condição para enfrentar desafios estruturais. Barreiras como a rigidez hierárquica, o excesso de burocracia e a escassez de incentivos comprometem a motivação e a eficiência (Silva, 2020). A falta de transparência e de mecanismos de controle compromete a legitimidade institucional (Andrade; Aragão Neto, 2019), enquanto a ausência de autonomia e a fragmentação das tarefas intensificam o desengajamento (Santos, 2021).

A liderança deve desenvolver estratégias capazes de neutralizar tais entraves e fomentar ambientes baseados na confiança e na colaboração (Carvalho e Lickfeld, 2023). Silva (2019) argumenta que o reconhecimento do trabalho, por meio de incentivos extrínsecos ou de programas de capacitação, fortalece o senso de pertencimento. Chiavenato (2020) acrescenta que o desenvolvimento do talento humano deve ser prioridade para a elevação dos padrões de desempenho institucional. Programas de reconhecimento funcional e iniciativas de flexibilização do trabalho têm se mostrado eficazes na promoção da qualidade de vida e da eficiência funcional (Bastos; França, 2022).

A formação continuada (Nunes; Mairink; Sousa, 2022), a automação de processos (Patrício, 2021) e o uso de ferramentas digitais exemplificam inovações que modernizam a gestão e ampliam os resultados. A cultura organizacional e as relações interpessoais também exercem influência direta sobre o desempenho. Culturas orientadas à inovação, à participação e à adaptação fortalecem a legitimidade das práticas eficazes (Pinto, 2015), enquanto relações interpessoais harmoniosas contribuem significativamente para a produtividade institucional (Carli, 2019).

A gestão de pessoas na administração pública configura-se, portanto, como processo complexo, que exige abordagem sistêmica e sensível às particularidades institucionais. O bem-

estar psicológico, aliado a resiliência e ao reconhecimento institucional, constitui fundamento essencial para o desempenho funcional (Santos, 2024). A eficiência, como enfatiza Chiavenato (2020), é o reflexo de uma gestão capaz de alinhar os recursos humanos aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a inovação e a capacitação, assim preconiza o CNJ (2024), revelam-se pilares indispensáveis à transformação administrativa.

Nesse cenário, a análise das políticas de reconhecimento institucional, articulada aos fundamentos do clima organizacional e da gestão de pessoas no setor público, permite compreender que instrumentos de premiação e indução de desempenho produzem efeitos que extrapolam os resultados mensurados por indicadores. No âmbito do Poder Judiciário, tais instrumentos atuam simultaneamente como mecanismos gerenciais, ao reforçar metas, padrões e diretrizes estratégicas, e como dispositivos simbólicos, capazes de influenciar percepções de justiça, valorização, pertencimento e pressão por desempenho.

A literatura evidencia que o clima organizacional constitui dimensão sensível às práticas institucionais, especialmente quando estas envolvem metas, rankings, avaliações e reconhecimento formal. Sua natureza subjetiva e dinâmica faz com que a forma de implementação, comunicação e vivência das políticas de reconhecimento seja determinante para seus efeitos.

Quando acompanhadas de liderança qualificada, clareza de propósitos, capacitação contínua e equidade na distribuição de recompensas, tais políticas fortalecem a motivação, o engajamento e a cooperação, contribuindo para um ambiente favorável ao desempenho. Por outro lado, se excessivamente competitivas, desiguais ou descoladas das condições reais de trabalho, podem intensificar tensões, gerar pressão disfuncional e comprometer o bem-estar.

É nesse quadro que se insere o Prêmio CNJ. Enquanto política nacional de reconhecimento e indução de resultados, ele integra a agenda de governança orientada à eficiência, à inovação e à transparência, influenciando práticas internas, prioridades organizacionais e rotinas administrativas. Suas repercussões, contudo, não se limitam ao alcance de selos ou posições em rankings: projetam-se sobre o clima organizacional ao moldar percepções acerca do sentido do trabalho, da valorização institucional e da legitimidade das metas estabelecidas.

No contexto da Comarca de Goiânia, investigar as repercussões do Prêmio CNJ implica analisar como essa política nacional é internalizada nas dinâmicas locais de gestão, liderança e cultura organizacional. Trata-se de compreender se o reconhecimento institucional opera como fator de fortalecimento do engajamento, da coesão e da orientação a resultados, ou

se produz efeitos ambivalentes relacionados à intensificação de demandas e à percepção de pressão por desempenho.

Portanto, o Prêmio CNJ de Qualidade deve ser compreendido como variável estratégica na interface entre políticas de reconhecimento e clima organizacional. Suas repercussões dependem do modo como se articulam liderança, gestão de pessoas, cultura institucional e condições de trabalho. Analisar esse fenômeno na Comarca de Goiânia permite evidenciar como uma diretriz nacional de desempenho repercute na experiência cotidiana dos servidores, influenciando percepções coletivas, padrões de interação e a sustentabilidade do desempenho institucional.

2.5 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A GOVERNANÇA JUDICIÁRIA

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) representa um marco na administração judiciária brasileira, atuando como órgão de controle externo responsável por promover a eficiência e a governança no âmbito do Poder Judiciário. Criado com a prerrogativa de zelar pela autonomia funcional e administrativa dos tribunais, configura-se como instância normativa e estratégica, com funções regulatórias, orientadoras e fiscalizadoras. Conforme previsto pelo próprio Conselho (CNJ, 2019), suas atribuições ultrapassam a supervisão disciplinar, abrangendo a formulação de políticas públicas voltadas à celeridade processual, à transparência e à inovação na prestação jurisdicional.

A criação do órgão marcou uma inflexão paradigmática na gestão do trabalho judiciário, como analisa Pozzi (2023), ao destacar que a introdução do planejamento estratégico reconfigurou práticas administrativas, promovendo racionalização de recursos e valorização do capital humano. No âmbito do TJGO, essa evolução se expressa na conquista do Selo Diamante, reflexo da adesão às diretrizes estratégicas voltadas à eficiência e à celeridade, em consonância com a Emenda Constitucional nº 45/2004.

Silva (2020) argumenta que o CNJ simboliza um avanço na gestão pública por articular autonomia judicial e *accountability*. Pinto (2015) observa que sua criação responde à necessidade de uma administração mais eficiente, em conformidade com os princípios constitucionais. Chiavenato (2020) acrescenta que o órgão assume papel integrador entre regulação normativa e planejamento estratégico, com a eficiência como eixo central de sua atuação.

A governança judiciária, conforme delineada pelo CNJ, baseia-se em práticas de gestão estratégica voltadas à racionalização de recursos e à qualificação da prestação

jurisdicional. A Portaria CNJ nº 353/2023 define essa governança como um eixo que integra controle, planejamento e desenvolvimento institucional, assegurando o alinhamento entre as ações judiciais e os objetivos estratégicos dos tribunais.

Santos (2021) sustenta que tal governança requer abordagem sistêmica, que integre variáveis operacionais e humanas. Carvalho; Borges; Bernardi (2021) reforçam que a coordenação promovida pelo CNJ amplia a capacidade institucional de resposta às demandas sociais. A Portaria CNJ nº 104/2024 reafirma a importância de fomentar uma cultura de inovação como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública judiciária.

A figura do juiz-gestor exerce papel estratégico na administração judiciária, ao articular as diretrizes estabelecidas pelo CNJ com as especificidades das unidades jurisdicionais. A liderança judicial, ao integrar o planejamento estratégico à execução operacional, contribui para o fortalecimento da governança e da celeridade processual (Pozzi, 2023). No TJGO, tal perspectiva evidencia a relevância de lideranças capacitadas para implementar as metas do Prêmio CNJ, promovendo a eficiência preconizada pela Emenda Constitucional nº 45/2004.

A atuação do CNJ ultrapassa os limites tradicionais da fiscalização ao incorporar o planejamento estratégico como diretriz de governança. O artigo 103-B, § 4º, da Constituição Federal (Brasil, 2004) lhe confere competência para exercer o controle administrativo e financeiro do Judiciário, fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e propor melhorias institucionais.

Nesse contexto, o CNJ (2019) adota o *Balanced Scorecard* como ferramenta de sua atuação, possibilitando a conversão das metas nacionais em indicadores mensuráveis. Silva (2020) interpreta essa lógica como uma estratégia voltada à prevenção de disfunções administrativas e à promoção de ações baseadas em evidências. Para Pinto (2015), o planejamento estratégico representa uma expressão da modernização administrativa, ao buscar o alinhamento da atuação dos tribunais com os princípios de celeridade e efetividade estabelecidos constitucionalmente.

Seixas (2021) observa que o planejamento estratégico contribui para a otimização dos recursos humanos e materiais, destacando que a qualificação das equipes de apoio aos magistrados constitui fator relevante para a celeridade processual.

A governança judiciária também se concretiza por meio de mecanismos de incentivo à excelência, como o Prêmio CNJ de Qualidade. De acordo com o CNJ, a premiação reconhece boas práticas nas áreas de governança, produtividade, transparência e tecnologia. O

desempenho do TJGO, agraciado com o Selo Diamante nos anos de 2022, 2023, 2024 e 2025 (TJGO, 2025), exemplifica os efeitos positivos dessa política de valorização institucional.

Tavares (2022) aponta os desafios de implementação do modelo diante da diversidade estrutural dos tribunais estaduais, exigindo soluções adaptativas e contextualizadas. O CNJ (2024) reafirma que o prêmio extrapola a simbologia e configura-se como instrumento efetivo de governança e *accountability*. Santos (2021) acrescenta que iniciativas dessa natureza reforçam a legitimidade institucional perante a sociedade.

A efetividade do CNJ na promoção da governança está estreitamente vinculada à gestão de dados e ao uso da tecnologia. O eixo "dados e tecnologia" (CNJ, 2023) prioriza soluções digitais que ampliem a transparência, a celeridade e a eficiência. Silva (2020) defende que tais recursos reduzem o ônus administrativo e potencializam a capacidade de resposta das unidades judiciárias.

Patrício (2021) identifica a inteligência artificial como catalisadora da eficiência, enquanto Pinto (2015) a reconhece como elemento central da modernização. Carvalho; Borges; Bernardi (2021) apontam que a governança baseada em dados qualifica a avaliação institucional. O CNJ (2019) destaca o fortalecimento do Sistema de Estatísticas Judiciárias como exemplo de governança orientada por evidências.

A incorporação de ferramentas digitais, como os sistemas processuais eletrônicos, tem potencializado a gestão das equipes, consoante demonstra Terra (2024). Em estudo conduzido na Justiça Federal da 4ª Região, o autor evidencia que a automação dos processos contribui significativamente para a redução do ônus administrativo e para o aumento da produtividade, em consonância com os eixos estratégicos do Prêmio CNJ. No TJGO, tais avanços consolidam práticas de governança adaptativa e promovem a eficiência, na forma do artigo 103-B da Constituição.

Dessa forma, o CNJ e sua abordagem de governança judiciária são elementos centrais no processo de transformação da administração do Judiciário. Sua atuação articula regulação, planejamento, inovação e responsabilidade institucional. De acordo com a Constituição Federal (Brasil, 1988, com redação dada pela EC nº 45/2004), o CNJ é o garantidor da autonomia e da eficiência do órgão, sendo sua ação estratégica promotora de práticas modernas, transparentes e orientadas por resultados (CNJ, 2024). Para Silva (2020), ele representa uma nova lógica de gestão pública, enquanto Carvalho e Lickfeld (2023) concluem que a gestão estratégica por ele promovida sustenta avanços e resultados institucionais.

2.6 O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE COMO INSTRUMENTO INDUTOR DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A governança judiciária no Brasil tem sido intensificada por iniciativas de padronização, planejamento e gestão por indicadores, com o CNJ ocupando papel relevante na indução de práticas organizacionais orientadas por desempenho, transparência e produção de dados. Nesse cenário, o Prêmio CNJ se consolidou como instrumento de reconhecimento e estímulo à excelência administrativa e judiciária, vinculando a premiação a critérios objetivos e à adoção de práticas estratégicas.

A institucionalização do prêmio se expressa em seus objetivos declarados, que incluem estimular mecanismos de governança e gestão e contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional. O desenho normativo também evidencia essa intenção: a Portaria CNJ nº 88/2019 instituiu o prêmio e regulamentou critérios de concessão. Para o ciclo 2024, a Portaria Presidência nº 353/2023 estabeleceu regulamento específico, atualizando diretrizes e requisitos.

Adicionalmente, a Portaria CNJ nº 104/2024 promoveu alterações no regulamento de 2024, indicando que o prêmio é objeto de ajustes e aperfeiçoamentos a partir de impugnações e necessidades de governança do próprio instrumento. Para o ciclo 2025, a Portaria Presidência nº 411/2024 definiu novo regulamento, reafirmando objetivos ligados a governança, gestão e aprimoramento da prestação jurisdicional.

O CNJ atua não apenas como produtor de normativos, mas como indutor de práticas de gestão com potencial de afetar rotinas, prioridades e, conseqüentemente, percepções internas do ambiente de trabalho nas unidades judiciárias, o que se conecta diretamente ao estudo do clima organizacional. A busca por eficiência na administração pública tem impulsionado o desenvolvimento de mecanismos institucionais voltados à valorização do desempenho e ao reconhecimento de boas práticas.

No contexto do Poder Judiciário, o CNJ, criado pela Emenda Constitucional nº 45/2004, passou a exercer papel estratégico nesse processo, promovendo políticas de modernização, inovação e *accountability*, com foco na melhoria da prestação jurisdicional (Brasil, 2004).

O artigo 103-B, § 4º, da referida emenda atribui ao CNJ a responsabilidade de exercer o controle administrativo e financeiro do Judiciário, fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados e fomentar a governança judicial. Essa competência inclui a promoção de políticas públicas e o monitoramento do desempenho institucional, com base nos

princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição.

Com esse propósito, foi instituído, em 2019, o Prêmio CNJ de Qualidade, em substituição ao antigo "Selo Justiça em Números". O prêmio é um instrumento de reconhecimento e indução de práticas organizacionais voltadas à eficiência, à transparência, à produtividade, à inovação e à boa governança. Sua metodologia baseia-se na utilização de indicadores objetivos e critérios técnicos para avaliar a gestão e os resultados alcançados pelos tribunais (CNJ, 2019).

Desde sua criação, o prêmio passou por aprimoramentos metodológicos, consolidando-se como ferramenta de gestão estratégica. A sua lógica ancora-se no modelo do *Balanced Scorecard*, que permite alinhar os objetivos institucionais a metas mensuráveis, promovendo a integração entre dimensões gerenciais e operacionais. Segundo Chiavenato (2020), esse modelo viabiliza o equilíbrio entre o desempenho interno e a resposta às expectativas da sociedade.

Carvalho; Borges; Bernardi (2021) ressaltam que a mensuração objetiva fortalece a governança e amplia a capacidade dos tribunais de diagnosticar fragilidades e potencialidades. Já Pinto (2015) destaca que a adoção de indicadores de desempenho reflete uma concepção de administração pública pautada na transparência e na busca de resultados.

A análise de indicadores de desempenho no judiciário evidencia a importância de métricas objetivas para a avaliação da eficiência administrativa e jurisdicional. No estudo de caso do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, a autora demonstra que a adoção de indicadores alinhados ao Prêmio CNJ fortalece a governança institucional, ao promover maior transparência e reforçar a lógica da *accountability*. Tais práticas corroboram a abordagem estratégica do CNJ, que se vale do modelo *Balanced Scorecard* para converter metas institucionais em resultados mensuráveis, reforçando a centralidade do reconhecimento funcional como vetor de aprimoramento do desempenho organizacional (Almeida, 2024).

Com a edição da Portaria CNJ nº 353/2023, os critérios do Prêmio CNJ de Qualidade foram reorganizados em quatro eixos principais: (I) governança, que compreende o planejamento estratégico, o controle e o desenvolvimento institucional; (II) produtividade, relacionada ao cumprimento de metas processuais e à redução dos acervos judiciais; (III) transparência, que abrange o atendimento ao público e a divulgação ativa de dados; e (IV) dados e tecnologia, voltado à gestão da informação, à automação de processos e à incorporação de ferramentas digitais.

A articulação entre esses eixos exige dos tribunais uma atuação estratégica, com foco na inovação, na padronização de processos e na valorização do corpo funcional. De acordo com Rocha (2017), vincular a gestão administrativa às metas institucionais é essencial para consolidar uma cultura de desempenho. Além disso, o prêmio contribui para a disseminação de práticas exitosas, gerando efeitos positivos em toda a estrutura judiciária nacional.

A comunicação institucional também é impactada pela lógica do prêmio. De acordo com Vidal e Balle (2024), o uso de estratégias de *endomarketing* reforça o compromisso dos servidores com os objetivos da organização. Para Silva (2020), premiar boas práticas fortalece a responsabilidade institucional, enquanto Santos (2021) destaca que a valorização do uso de dados e tecnologias expressa uma mentalidade gerencial moderna.

Estudos recentes associam o Prêmio CNJ a culturas organizacionais mais flexíveis e voltadas à inovação (Pozzi, 2023; Rocha, 2017). No plano empírico, o desempenho do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), agraciado com o Selo Diamante nos anos de 2022, 2023, 2024 e 2025, constitui um exemplo concreto de como a política de reconhecimento institucional pode impactar positivamente tanto a gestão quanto a motivação dos servidores.

A percepção dos servidores sobre políticas de reconhecimento, como os prêmios de produtividade, é fundamental para compreender seus impactos na organização. Evidências de tribunais brasileiros indicam que a valorização institucional proporcionada por premiações fortalece o protagonismo funcional e a adesão às metas de eficiência (Pozzi, 2023). Tais achados reforçam a importância do Prêmio como incentivo à excelência, promovendo a *accountability* e a transparência exigidas pelo artigo 37 da Constituição.

As categorias do prêmio, como "Excelência", "Diamante", "Ouro" e "Prata", promovem um ambiente de competitividade saudável entre os tribunais e estimulam a melhoria contínua. A classificação das cortes ocorre de forma escalonada, com a pontuação obtida nos eixos temáticos definidos anualmente pelo regulamento do prêmio, os quais usualmente abrangem governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia. A partir do desempenho global, os tribunais são enquadrados em categorias de premiação que refletem diferentes níveis de excelência (CNJ, edições anuais).

A categoria Excelência corresponde ao mais elevado patamar de desempenho, sendo conferida aos tribunais que atingem índices máximos ou próximos do máximo estabelecido no ciclo avaliativo, demonstrando alto grau de aderência às metas nacionais, maturidade em governança e consolidação de práticas inovadoras (CNJ, 2025).

Por sua vez, a Diamante é atribuída às cortes que alcançam desempenho superior, ainda que ligeiramente inferior ao nível máximo, evidenciando elevado cumprimento dos critérios

técnicos e estratégicos fixados pelo CNJ. Reitera-se que o TJGO foi agraciado com o Selo Diamante do Prêmio CNJ de 2025, conforme registrado no Painel de Resultados do Prêmio no Portal do CNJ (Conselho Nacional de Justiça, 2025).

Essa conquista representa a quarta vez consecutiva que o Tribunal alcança esse nível de reconhecimento, consolidando-se como a corte de médio porte mais bem avaliada do país no ciclo 2025. O Tribunal obteve 90,6% de pontuação, ficando à frente dos demais tribunais da mesma categoria (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2025).

Já a categoria Ouro contempla os tribunais que atingem patamar expressivo de conformidade com os requisitos estabelecidos, enquanto a categoria Prata é concedida àqueles que cumprem os critérios mínimos exigidos, demonstrando alinhamento às diretrizes nacionais de gestão judiciária (CNJ, edições anuais).

Assim, as categorias "Excelência", "Diamante", "Ouro" e "Prata" não representam meros títulos simbólicos, mas refletem graus distintos de desempenho institucional mensurados a partir de critérios objetivos definidos pelo CNJ em regulamento próprio, cuja metodologia e parâmetros são divulgados anualmente.

Aliado a isso, destaca-se que, no âmbito do prêmio, os tribunais são classificados segundo critérios de porte institucional definidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa segmentação tem por finalidade assegurar maior equidade na avaliação comparativa, considerando as diferenças estruturais, orçamentárias e de volume processual entre as cortes.

De acordo com o regulamento do prêmio (CNJ, edições anuais), os tribunais são agrupados conforme seu porte (pequeno, médio ou grande), levando-se em conta critérios objetivos estabelecidos pelo Conselho, tais como número de magistrados, quantitativo de servidores, volume processual e demais indicadores institucionais utilizados na metodologia avaliativa. Essa classificação permite que a pontuação obtida nos eixos de governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia seja analisada dentro de universos comparáveis, evitando distorções decorrentes de assimetrias estruturais entre tribunais.

Assim, tribunais estaduais e federais são avaliados dentro de suas respectivas categorias e portes, de modo que a premiação, nas faixas Excelência, Diamante, Ouro e Prata, reflita o desempenho relativo ao conjunto de órgãos com características semelhantes. A segmentação por porte constitui, portanto, mecanismo de justiça avaliativa e instrumento técnico de equalização competitiva no contexto da política de governança judicial implementada pelo CNJ.

Por outro lado, Pozzi (2023) enfatiza o papel da liderança no alinhamento entre as diretrizes do CNJ e a realidade das unidades jurisdicionais, enquanto Martínez-Arroyo e

Valenzo-Jiménez (2020) destacam a importância do suporte institucional e da clareza nos objetivos como fatores que impulsionam o desempenho.

A lógica de metas e controle no Poder Judiciário, embora efetiva, não está isenta de críticas. A literatura aponta que a imposição de indicadores rígidos pode gerar pressões que afetam o bem-estar funcional dos servidores, demandando abordagem equilibrada que contemple a valorização humana e o respeito às singularidades institucionais (Tavares, 2022). Paralelamente, evidências indicam que o alinhamento entre regulação e resultados favorece o engajamento funcional, na medida em que a percepção de valorização fortalece o protagonismo institucional (Pozzi, 2023).

Apesar dos avanços, o prêmio ainda enfrenta desafios operacionais. Carvalho e Lickfeld (2023) observam que resistências internas e custos podem dificultar a adesão plena às diretrizes do CNJ. Tavares (2022) acrescenta que as realidades heterogêneas dos tribunais demandam adaptações metodológicas. Nessa perspectiva, Seixas (2021) defende que o planejamento estratégico da força de trabalho é essencial para garantir a sustentabilidade das ações premiadas.

As categorias "Excelência", "Diamante", "Ouro" e "Prata" articulam-se diretamente ao tema do clima organizacional, pois são referências simbólicas e operacionais que moldam expectativas e comportamentos coletivos. Quando percebidas como reconhecimento legítimo do esforço organizacional, tendem a fortalecer engajamento, cooperação e motivação funcional; por outro lado, quando associadas a pressões excessivas por metas ou a assimetrias de condições estruturais, podem impactar o bem-estar e a percepção de suporte institucional. Assim, a classificação não apenas traduz diferentes graus de desempenho, mas também atua como vetor de reorganização interna e de construção de significados compartilhados no ambiente de trabalho.

A própria evolução normativa da premiação evidencia seu caráter dinâmico e de aperfeiçoamento contínuo. A instituição em 2019 por portaria específica e sua atualização por regulamentos anuais (2024, 2025) demonstram que o instrumento opera como mecanismo de gestão em constante recalibração, o que aumenta sua capacidade de indução, mas também eleva a complexidade de implementação no nível local das comarcas.

Do ponto de vista organizacional, premiações e gestão por indicadores produzem efeitos internos que extrapolam a dimensão técnica: intensificam a orientação a resultados, ampliam demandas de reporte e controle, alteram expectativas de desempenho e impactam práticas de comunicação interna. Essa dinâmica é compatível com a literatura sobre clima

organizacional, que demonstra como práticas de liderança e gestão moldam engajamento, bem-estar e percepções de desempenho (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

No campo da administração judicial, pesquisas recentes demonstram que competências gerenciais e práticas de gestão se conectam a resultados institucionais, reforçando a relevância de analisar os efeitos organizacionais das políticas de governança (Pozzi, 2023; Rocha, 2017).

Em síntese, ao vincular reconhecimento a metas e indicadores, o Prêmio CNJ de Qualidade atua como indutor de mudanças organizacionais que podem repercutir nas dimensões do clima organizacional (interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho), justificando a investigação aplicada na Comarca de Goiânia.

A análise da premiação, à luz de sua evolução normativa, de seus eixos estruturantes e de sua vinculação a indicadores de governança e desempenho, evidencia que se trata de instrumento que transcende a dimensão meramente simbólica do reconhecimento institucional. Ao associar premiação a critérios objetivos, metas estratégicas e produção qualificada de dados, o prêmio consolida-se como mecanismo de indução de mudanças organizacionais, reorientando prioridades, rotinas administrativas e práticas de gestão nos tribunais brasileiros.

Enquanto política pública de governança judicial, o prêmio opera em dupla dimensão: de um lado, fortalece *accountability*, transparência e padronização de processos; de outro, influencia expectativas internas, redefinindo parâmetros de desempenho, intensificando a orientação a resultados e ampliando demandas de controle e monitoramento. Essa dinâmica produz efeitos que se projetam sobre o ambiente interno das unidades judiciárias, alcançando dimensões subjetivas e coletivas que estruturam o clima organizacional.

A literatura examinada demonstra que instrumentos de gestão por indicadores e políticas de reconhecimento podem gerar efeitos ambivalentes, dependendo da forma como são internalizados nas organizações. Quando acompanhados de liderança eficaz, comunicação clara, planejamento estratégico da força de trabalho e valorização funcional, fortalecem o engajamento, a cooperação e o senso de pertencimento. Em contrapartida, se percebidos como excessivamente impositivos ou descolados das reais condições laborais, podem intensificar pressões e afetar o bem-estar funcional.

Nesse cenário, o Prêmio CNJ de Qualidade configura-se como variável estratégica para a compreensão das transformações organizacionais no Judiciário. Ao vincular reconhecimento a metas e indicadores estruturados, ele atua como indutor de reorganização institucional, com potencial de repercutir nas dimensões do clima organizacional, tais como

interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

Aplicado à Comarca de Goiânia, o estudo dessas repercussões permite analisar como uma diretriz nacional de governança é vivenciada no plano local, influenciando percepções sobre desempenho, valorização e condições de trabalho. Assim, investigar as repercussões do Prêmio no clima organizacional não significa apenas avaliar resultados, mas compreender como políticas de reconhecimento e gestão por indicadores se traduzem em experiências dos servidores, moldando o ambiente institucional e impactando a sustentabilidade do desempenho na justiça goiana.

2.7 O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

A presente pesquisa fundamenta-se na articulação entre teorias da administração pública, comportamento organizacional e governança judiciária, com o objetivo de compreender de que maneira o Prêmio CNJ de Qualidade repercute no clima organizacional da Comarca de Goiânia, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

O referencial teórico parte da evolução histórica da administração pública brasileira, marcada pela transição dos modelos patrimonialista e burocrático para o paradigma gerencial, caracterizado pela valorização da eficiência, da *accountability* e da gestão orientada por resultados. Autores como Bresser-Pereira (2022), Chiavenato (2020) e Paludo e Oliveira (2021) sustentam que esse processo culminou na incorporação de instrumentos de avaliação de desempenho e reconhecimento como mecanismos de indução de eficiência na gestão pública.

Nesse contexto, a análise das repercussões do Prêmio CNJ no clima organizacional demanda a construção de um modelo teórico que articule políticas de governança institucional às percepções subjetivas dos servidores no ambiente de trabalho. A literatura organizacional reconhece que mudanças estruturais e sistemas de avaliação baseados em metas e indicadores impactam não apenas os resultados formais das organizações, mas também os aspectos psicológicos e relacionais que estruturam o clima interno (Chiavenato, 2020; Santos, 2021).

O clima organizacional é definido como a percepção compartilhada pelos membros da organização acerca das práticas, políticas e procedimentos institucionais, influenciando diretamente atitudes e comportamentos no trabalho (Chiavenato, 2020). Para Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o clima resulta da interpretação coletiva das práticas organizacionais, especialmente aquelas relacionadas a sistemas de gestão, liderança e avaliação de desempenho.

Assim, iniciativas institucionais que redefinem metas, intensificam controles ou promovem reconhecimento formal tendem a alterar a percepção do ambiente organizacional.

No setor público, e particularmente no Judiciário, tais transformações ganham relevância adicional em razão da centralidade do princípio constitucional da eficiência (Brasil, 1988, art. 37) e da institucionalização da governança judiciária a partir da Emenda Constitucional nº 45/2004. Pinto (2015) argumenta que a adoção de modelos gerenciais orientados a resultados, inspirados no paradigma da Nova Gestão Pública, reconfigura a dinâmica organizacional ao introduzir métricas de desempenho, monitoramento constante e maior responsabilização institucional.

O Prêmio CNJ, instituído em 2019, insere-se nesse contexto como instrumento de indução estratégica. Sua metodologia, baseada em indicadores objetivos distribuídos nos eixos de governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia (CNJ, 2023), promove alinhamento institucional e padronização de processos. De acordo com Dwivedi et al. (2021), sistemas estruturados por indicadores, quando integrados a modelos como o *Balanced Scorecard*, fortalecem a orientação estratégica das organizações, influenciando comportamentos e prioridades internas.

Todavia, a literatura também indica que sistemas intensivos em metas e indicadores podem produzir efeitos ambivalentes sobre o ambiente organizacional. Segundo Santos (2021), a percepção de justiça organizacional e de apoio institucional constitui fator decisivo para que políticas orientadas por desempenho sejam interpretadas como instrumentos de valorização, e não como mecanismos de pressão excessiva. Carvalho, Borges e Bernardi (2021) sustentam que o reconhecimento formal fortalece o engajamento quando equitativo e transparente.

Nesse sentido, o modelo teórico adotado nesta pesquisa compreende o Prêmio CNJ como variável indutora de mudanças organizacionais, as quais repercutem nas dimensões do clima organizacional. Tais mudanças incluem reestruturação de processos, intensificação da orientação a resultados, ampliação da comunicação estratégica e redefinição de responsabilidades funcionais. Silva (2020) ressalta que alterações na estrutura de metas e controle institucional impactam na percepção dos servidores quanto à clareza organizacional e ao grau de exigência laboral.

A literatura internacional sobre clima organizacional reforça tal perspectiva. Schneider et al. (2013) demonstram que práticas de gestão são antecedentes diretos do clima percebido, influenciando a cooperação, comunicação e suporte da liderança. Xu, Wang e Suntrayuth (2022) completam que ambientes marcados por segurança psicológica e clareza estratégica apresentam maiores níveis de engajamento e proatividade. Assim, mudanças organizacionais decorrentes

da busca por reconhecimento institucional podem reconfigurar as interações e o sentido do trabalho.

Com base nesses fundamentos, o clima organizacional é operacionalizado nesta pesquisa por meio de cinco dimensões analíticas: interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho. Tais dimensões encontram respaldo na literatura que associa práticas gerenciais à percepção de suporte, justiça e alinhamento institucional (Santos, 2021; Carvalho; Lickfeld, 2023).

Para a operacionalização dessas dimensões, adotou-se como referência a Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), proposta por Estivalet et al. (2024), adaptada ao contexto do Poder Judiciário e às especificidades da presente investigação. O instrumento original, validado em periódico científico indexado, oferece base psicométrica consistente para a mensuração de percepções acerca do clima organizacional em organizações públicas, contemplando dimensões como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

A premissa analítica central sustenta que o Prêmio CNJ, ao induzir mudanças organizacionais orientadas por metas e indicadores, influencia as percepções dos servidores acerca do ambiente laboral. Essa influência pode manifestar-se de forma positiva, fortalecendo o alinhamento estratégico, a cooperação intersetorial e o senso de propósito institucional, conforme Pinto (2015) e Chiavenato (2020). Por outro lado, pode também gerar tensões decorrentes da intensificação das cobranças por desempenho, especialmente quando desacompanhadas de mecanismos adequados de participação e comunicação (Santos, 2021).

A estrutura escalonada de premiação, baseada em pontuação nos eixos de governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia, opera como mecanismo de comparação e *benchmarking* entre tribunais, estimulando a melhoria contínua e a internalização de práticas estratégicas de gestão. Ao integrar reconhecimento institucional a metas mensuráveis, o prêmio reforça a cultura de desempenho e amplia a centralidade dos indicadores na condução das rotinas administrativas e jurisdicionais.

Essa lógica classificatória, ao mesmo tempo em que promove padronização, transparência e *accountability*, também influencia dimensões subjetivas do ambiente organizacional, tais como percepção de valorização, clareza de objetivos, senso de pertencimento e exigência percebida. Com efeito, as categorias "Excelência", "Diamante", "Ouro" e "Prata" articulam-se diretamente ao tema do clima organizacional, pois funcionam como referências simbólicas e operacionais que moldam expectativas institucionais e comportamentos coletivos.

Dessa forma, o modelo conceitual da pesquisa estrutura-se na seguinte relação analítica: o Prêmio CNJ atua como política institucional indutora; essa política promove mudanças organizacionais internas; tais mudanças influenciam as percepções dos servidores; e essas configuram as repercussões observadas no clima organizacional da Comarca de Goiânia.

A operacionalização empírica dessas dimensões foi realizada por meio da construção de um instrumento de coleta de dados estruturado em blocos temáticos, conforme sistematizado no Quadro 2 (Capítulo 3), permitindo a mensuração das percepções dos servidores acerca das práticas organizacionais e dos efeitos do Prêmio CNJ no ambiente institucional.

Desse modo, o modelo teórico articula governança pública, reconhecimento institucional e comportamento organizacional, estabelecendo uma correspondência direta entre os constructos teóricos e sua tradução empírica, assegurando coerência entre o referencial teórico, a metodologia adotada e a análise dos resultados.

Ao incorporar fundamentos da teoria do clima organizacional, da gestão pública orientada a resultados e dos estudos sobre reconhecimento institucional, o modelo proposto amplia a análise da governança judiciária para além dos indicadores quantitativos de produtividade. Ele reconhece que a efetividade das políticas institucionais depende, em grande medida, da forma como são percebidas pelos atores organizacionais, reafirmando a centralidade do fator humano na sustentabilidade do desempenho institucional.

A fundamentação teórica conecta-se diretamente à metodologia da pesquisa, que adota abordagem empírica de natureza quantitativa e descritiva, baseada em levantamento bibliográfico e aplicação de questionário estruturado aos servidores da Comarca de Goiânia, utilizando escala do tipo *Likert*.

O instrumento de pesquisa foi construído a partir das dimensões teóricas identificadas na literatura sobre clima organizacional, notadamente interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho, além de itens específicos sobre as percepções acerca do Prêmio CNJ de Qualidade.

A análise dos dados é realizada por meio de procedimentos descritivos, permitindo examinar as percepções dos servidores acerca do Prêmio CNJ e das dimensões do clima organizacional.

O estudo parte da premissa de que políticas institucionais de reconhecimento e indução de desempenho, ao reforçarem metas e evidenciar conquistas institucionais, podem influenciar dimensões como engajamento, cooperação, orientação a resultados e senso de pertencimento.

O quadro teórico a seguir sintetiza os principais conceitos utilizados na pesquisa, suas definições analíticas, os autores de referência e a forma como cada dimensão foi operacionalizada no instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 – Modelo Analítico da Pesquisa

Eixo Analítico	Elemento Teórico	Definição Conceitual	Dimensão Analítica	Correspondência Empírica
Governança orientada por desempenho	Prêmio CNJ de Qualidade (variável indutora) CNJ (2019; 2024); Pozzi (2023)	Instrumento de governança baseado em metas, indicadores e reconhecimento institucional	Percepção do Prêmio CNJ	Itens sobre alinhamento institucional, melhoria dos serviços, influência na rotina e estímulo ao cumprimento de metas
Processos organizacionais	Mudanças organizacionais induzidas Bresser-Pereira (2022); Matias-Pereira (2022)	Transformações nas práticas institucionais decorrentes da adoção de metas e monitoramento	Dimensão processual	Medido indiretamente pelas percepções nas dimensões do clima organizacional
Clima organizacional	Interação e cooperação Schneider; Ehrhart; Macey (2013); Patterson et al. (2005)	Qualidade das relações interpessoais e colaboração	Interação e cooperação	Itens sobre cooperação e interação
	Participação Chiavenato (2020); Santos (2021)	Inserção nos processos decisórios	Participação	Itens sobre decisões e envolvimento
	Clareza organizacional Patterson et al. (2005); Carvalho; Borges; Bernardi (2021)	Compreensão dos objetivos e comunicação	Clareza organizacional	Itens sobre planejamento e clareza
	Atuação profissional Chiavenato (2020); Pinto (2015)	Execução do trabalho e competências	Atuação profissional	Itens sobre habilidades e recursos
	Desempenho Bresser-Pereira (2022); Chiavenato (2020)	Resultados, metas e qualidade	Desempenho	Itens sobre metas e feedback
Nível perceptivo	Percepções dos servidores Schneider et al. (2013); Santos (2021)	Interpretação subjetiva das práticas organizacionais	Variável transversal	Mensurada transversalmente por todas as questões do instrumento

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi delineada com o propósito de investigar empiricamente as repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade sobre o clima organizacional no âmbito da Comarca de Goiânia, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Para tanto, adotou-se um percurso metodológico estruturado que articula revisão bibliográfica, análise documental e investigação empírica baseada em levantamento *survey*, de modo a conferir consistência analítica e coerência ao estudo.

O delineamento metodológico está alinhado ao problema de pesquisa, que busca compreender de que maneira os mecanismos institucionais de reconhecimento e indução de desempenho repercutem nas percepções organizacionais dos servidores, e aos objetivos definidos no capítulo introdutório. A metodologia foi estruturada de modo a operacionalizar empiricamente as dimensões do clima organizacional discutidas no referencial teórico, tais como interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho.

Nos tópicos a seguir são apresentados o tipo de pesquisa e abordagem metodológica, os procedimentos de levantamento bibliográfico, a caracterização do contexto e da amostra, os métodos de coleta e análise de dados e o modelo conceitual que sustenta a investigação empírica.

3.1 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de natureza descritiva e exploratória, com análise predominantemente descritiva dos dados, de corte transversal (Gil, 2008; Creswell, 2014). Seu caráter aplicado decorre da intenção de produzir conhecimento capaz de subsidiar o aprimoramento das práticas de gestão pública no Poder Judiciário, especialmente no que se refere às relações entre governança institucional, reconhecimento organizacional e clima de trabalho no âmbito do TJGO.

A abordagem quantitativa foi adotada em razão da necessidade de mensurar, de forma sistemática e objetiva, as percepções dos servidores acerca das dimensões do clima organizacional associadas às ações vinculadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. A utilização de técnicas descritivas permite identificar padrões de percepção e examinar como o reconhecimento institucional se articula às dinâmicas organizacionais internas.

Do ponto de vista analítico, a pesquisa assume natureza descritivo-exploratória. A

dimensão descritiva permite caracterizar as percepções dos servidores acerca do ambiente organizacional, enquanto a dimensão exploratória se justifica pela escassez de estudos específicos sobre as repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional de comarcas do Poder Judiciário, configurando um campo ainda pouco investigado na literatura nacional. Essa dimensão exploratória busca, portanto, identificar possíveis relações entre as políticas institucionais de reconhecimento, representadas pelo Prêmio CNJ de Qualidade, e as percepções compartilhadas que compõem o clima organizacional.

Tal abordagem é particularmente pertinente no contexto do Poder Judiciário, cuja atuação está diretamente vinculada ao princípio constitucional da eficiência administrativa, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, e às diretrizes de governança estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

3.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A etapa de levantamento bibliográfico teve como objetivo construir a base conceitual que sustenta a investigação empírica, permitindo a delimitação do objeto de estudo e a operacionalização das variáveis analisadas.

A revisão foi conduzida por meio de busca sistemática em bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais, incluindo SciELO, Google Scholar, Web of Science e repositórios institucionais de teses e dissertações. Foram priorizadas publicações recentes, especialmente artigos científicos, livros acadêmicos e documentos institucionais que apresentassem contribuições teóricas e empíricas relevantes para a compreensão do objeto investigado.

O levantamento bibliográfico foi orientado por palavras-chave previamente definidas, alinhadas ao problema de pesquisa e ao modelo teórico adotado, incluindo: "clima organizacional", "governança pública", "gestão por desempenho", "Prêmio CNJ de Qualidade", "reconhecimento institucional", "motivação no setor público", "Poder Judiciário" e "desempenho institucional".

Considerando o recorte empírico da pesquisa, foram empregados também descritores específicos associados ao Poder Judiciário, ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao Prêmio CNJ de Qualidade, abrangendo expressões como gestão por desempenho no Judiciário, avaliação de desempenho institucional e modernização da administração judiciária.

As palavras-chave foram combinadas por meio de operadores booleanos (*AND*, *OR*) e refinadas de forma iterativa, com o objetivo de assegurar a aderência dos resultados ao objeto de estudo e selecionar produções científicas pertinentes à análise das implicações do Prêmio

CNJ de Qualidade no ambiente organizacional do Poder Judiciário.

A seleção bibliográfica concentrou-se em estudos relacionados ao clima organizacional, à motivação e ao comportamento organizacional no setor público, bem como em pesquisas voltadas à governança judiciária, à gestão por desempenho e às políticas de reconhecimento institucional, especialmente no contexto da Administração Pública.

Esse recorte temático possibilitou reunir aportes conceituais e analíticos consistentes, permitindo a articulação entre governança institucional, mecanismos de indução de desempenho e as percepções dos servidores acerca do clima organizacional no âmbito do Poder Judiciário.

A literatura especializada evidencia que o clima organizacional constitui um constructo multidimensional associado às percepções compartilhadas sobre políticas, práticas e procedimentos organizacionais, influenciando variáveis como engajamento, cooperação, satisfação no trabalho e desempenho institucional.

A revisão bibliográfica também subsidiou a construção do instrumento de coleta de dados, especialmente no que se refere à definição das dimensões analíticas utilizadas no questionário aplicado aos servidores.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, AMOSTRA E CAMPO EMPÍRICO

A pesquisa tem como campo empírico a Comarca de Goiânia, vinculada ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A comarca constitui a maior unidade jurisdicional do Estado, concentrando expressivo contingente de servidores e o maior volume processual do Poder Judiciário goiano, o que a torna campo privilegiado para a investigação das repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional.

A operacionalização empírica foi delimitada à Comarca de Goiânia, unidade na qual foi obtida autorização formal para aplicação do instrumento de coleta de dados, o que determinou o recorte empírico adotado na investigação.

A Comarca de Goiânia conta com aproximadamente 1.100 servidores, segundo dados do Portal da Transparência do TJGO, constituindo o universo empírico efetivo da pesquisa. A coleta de dados foi realizada ao longo de 15 dias no mês de dezembro de 2025, por meio de questionário estruturado disponibilizado em formato eletrônico.

A amostra foi constituída por 147 servidores, selecionados por conveniência, correspondendo a aproximadamente 13,4% do total de servidores da Comarca. Os achados devem ser interpretados à luz do contexto específico da unidade analisada, refletindo

exclusivamente as percepções dos servidores dessa comarca. Desse modo, o alcance da pesquisa restringe-se ao plano analítico e interpretativo, com limitações quanto à validade externa dos achados.

Por outro lado, a amostra obtida apresentou heterogeneidade em relação às áreas de atuação (administrativa e judiciária), vínculos funcionais e tempo de experiência no Poder Judiciário, o que contribuiu para ampliar a diversidade das percepções coletadas e fortalecer a consistência analítica dos resultados no âmbito do recorte empírico adotado.

A amostragem por conveniência, embora amplamente utilizada em pesquisas aplicadas no campo da Administração Pública, restringe a generalização estatística dos resultados, reforçando o caráter contextual e exploratório-descritivo do estudo.

Outra limitação diz respeito ao uso de instrumento de autorrelato, baseado em escala do tipo *Likert*, o que implica a possibilidade de vieses associados à percepção subjetiva dos respondentes, tais como tendência à desejabilidade social, efeitos de aquiescência e interpretações individuais das questões apresentadas.

Não obstante tais limitações, o estudo preserva sua relevância científica e analítica, ao oferecer uma investigação empírica situada, ancorada em dados coletados em contexto organizacional real e devidamente delimitado, contribuindo para a compreensão das interfaces entre políticas de reconhecimento institucional e clima organizacional no Poder Judiciário.

Por fim, ressalta-se que as limitações aqui apontadas não comprometem os objetivos da pesquisa, mas, ao contrário, indicam possibilidades para investigações futuras, especialmente aquelas que ampliem o escopo amostral para outras unidades judiciárias, adotem estratégias probabilísticas de amostragem ou realizem análises comparativas interinstitucionais, possibilitando maior robustez inferencial e ampliação da validade externa dos achados.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, elaborado com base na Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), apresentada por Estivalet et al. (2024), a qual foi adaptada ao contexto desta pesquisa.

A utilização de questionário estruturado mostra-se adequada à natureza quantitativa da pesquisa, uma vez que assegura a padronização das respostas e favorece a comparabilidade entre os participantes (Gil, 2019; Marconi; Lakatos, 2021).

A EPCOSP abrange diversas dimensões analíticas do clima organizacional. Para esta pesquisa, foram selecionadas as dimensões mais diretamente relacionadas ao objeto de estudo,

a saber: interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho, assegurando coerência teórica e alinhamento com os objetivos da investigação. O instrumento foi adaptado ao contexto da pesquisa de modo a permitir a análise da relação entre essas dimensões e as ações vinculadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. Além das dimensões oriundas da EPCOSP, foi incluído um bloco específico destinado à avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade, concebido como variável indutora no modelo analítico da pesquisa, contemplando a percepção dos servidores quanto ao alinhamento institucional, à melhoria dos serviços prestados, à influência na rotina de trabalho e ao estímulo ao cumprimento de metas organizacionais.

A dimensão Interação e Cooperação possibilita compreender as dinâmicas colaborativas entre os servidores, evidenciando a integração entre setores e a qualidade do diálogo com as lideranças. A dimensão Participação relaciona-se ao nível de engajamento dos servidores nos processos decisórios, aspecto relevante em modelos de gestão orientados à transparência e corresponsabilização institucional.

A dimensão Clareza Organizacional analisa a comunicação de metas, objetivos e mudanças institucionais, estando associada ao alinhamento estratégico exigido por programas de qualidade, como o Prêmio CNJ. A dimensão Atuação Profissional permite examinar o comprometimento e as condições de trabalho dos servidores, evidenciando possíveis impactos das métricas de desempenho sobre a motivação e a percepção de autoeficácia.

Por fim, a dimensão Desempenho avalia a percepção acerca da qualidade do trabalho, da capacidade de resolução de problemas e da efetividade das ações institucionais, refletindo os efeitos das diretrizes do CNJ na produtividade organizacional.

A seleção dessas dimensões foi orientada por critérios de relevância teórica e aderência ao objeto de estudo, assegurando a adequação do instrumento à análise das repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no ambiente organizacional.

O questionário foi composto por sete blocos estruturados, organizados de forma temática e inter-relacionada. O primeiro bloco foi destinado à caracterização dos participantes, contemplando variáveis sociodemográficas e funcionais, tais como tempo de atuação no Poder Judiciário, área de atuação predominante, vínculo funcional e nível de participação em ações relacionadas ao Prêmio CNJ, possibilitando a contextualização do perfil da amostra. Os demais blocos captam, de forma sistemática, as percepções dos servidores acerca das dimensões do clima organizacional investigadas e dos efeitos percebidos do Prêmio CNJ de Qualidade, conforme detalhado no Quadro 2. O instrumento completo utilizado na coleta de dados encontra-se apresentado no Apêndice A deste trabalho, possibilitando a verificação integral dos

itens aplicados aos respondentes.

Quadro 2 – Estrutura do Questionário

Bloco do Questionário	Dimensão	Questões	Nº de Itens	Finalidade
Bloco 1 – Perfil do Respondente	—	Q1–Q4	4	Caracterização da amostra
Bloco 2 – Interação e Cooperação	Interação e cooperação	Q5–Q8	4	Avaliar relações interpessoais e colaboração
Bloco 3 – Participação	Participação	Q9–Q12	4	Avaliar envolvimento nos processos decisórios
Bloco 4 – Clareza Organizacional	Clareza organizacional	Q13–Q16	4	Avaliar compreensão institucional e comunicação
Bloco 5 – Atuação Profissional	Atuação profissional	Q17–Q20	4	Avaliar comprometimento e condições de trabalho
Bloco 6 – Desempenho	Desempenho	Q21–Q24	4	Avaliar metas, feedback e qualidade do trabalho
Bloco 7 – Prêmio CNJ de Qualidade	Percepção do Prêmio CNJ	Q25–Q30	6	Avaliar percepções sobre o prêmio e seus efeitos

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

As questões foram avaliadas por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, amplamente utilizada em pesquisas quantitativas para mensurar atitudes e percepções (Likert, 1932). Essa escala varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), permitindo quantificar as respostas, mensurar a intensidade das percepções individuais e possibilitar a realização de análises descritivas.

O instrumento foi submetido a pré-teste com um grupo de 5 servidores selecionados aleatoriamente, com o objetivo de verificar a clareza e adequação semântica das questões. Os resultados não indicaram dificuldades de compreensão, confirmando a adequação semântica e estrutural do instrumento para aplicação junto à amostra.

Ressalta-se que, embora o instrumento de coleta de dados seja formalmente organizado em sete blocos no questionário aplicado (Apêndice A), para fins analíticos as dimensões foram reagrupadas em quatro blocos temáticos na discussão dos resultados (Capítulo 4), conforme sistematizado no Quadro 3. Essa reorganização possui caráter exclusivamente analítico, não implicando alteração na estrutura original do instrumento aplicado aos participantes.

Quadro 3 – Correspondência entre os Blocos do Questionário e os Blocos Analíticos da Discussão

Bloco Analítico	Blocos do Questionário	Questões
Bloco 1 – Perfil dos Respondentes	Bloco 1 – Perfil do Respondente	Q1–Q4
Bloco 2 – Interação, Cooperação e Participação	Bloco 2 – Interação e Cooperação	Q5–Q8
	Bloco 3 – Participação	Q9–Q12
Bloco 3 – Clareza Organizacional	Bloco 4 – Clareza Organizacional	Q13–Q16
Bloco 4 – Atuação, Desempenho e Prêmio CNJ	Bloco 5 – Atuação Profissional	Q17–Q20
	Bloco 6 – Desempenho	Q21–Q24
	Bloco 7 – Prêmio CNJ de Qualidade	Q25–Q30

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Dessa forma, a estrutura do questionário estabelece correspondência direta entre constructos teóricos, dimensões analíticas, blocos temáticos e indicadores empíricos, assegurando coerência metodológica e consistência na análise dos dados.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu no início de dezembro de 2025, pelo período de 15 dias, por meio de questionário eletrônico estruturado aplicado remotamente via plataforma *Google Forms*. O formato digital foi adotado por sua praticidade e pela possibilidade de alcançar maior número de participantes, com agilidade na coleta e segurança no armazenamento das respostas.

O questionário foi encaminhado aos servidores pelos grupos de *WhatsApp* funcionais restritos a servidores da Comarca de Goiânia, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice B. O TCLE informou os objetivos da pesquisa, as condições de participação e as garantias de anonimato, confidencialidade e liberdade de desistência a qualquer momento, sem prejuízo institucional ou funcional.

A participação foi voluntária e sem identificação dos respondentes, o que buscou reduzir vieses de resposta e favorecer manifestações mais autênticas sobre o ambiente de trabalho.

O tempo médio de preenchimento foi de aproximadamente vinte minutos, conforme verificado durante o pré-teste. O período de aplicação do questionário foi escolhido por corresponder a uma fase de atividade regular dos servidores, anterior ao recesso forense do

TJGO.

O conjunto desses procedimentos visou garantir dados confiáveis e eticamente obtidos, respeitando a rotina de trabalho dos participantes.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a conclusão da etapa de coleta, os dados obtidos por meio do questionário eletrônico foram organizados e estruturados com o auxílio do *software Microsoft Excel*, possibilitando sua sistematização e tratamento analítico. Esse procedimento constituiu etapa fundamental para garantir a integridade das informações coletadas e a adequada preparação dos dados para as análises descritivas previstas no delineamento metodológico da pesquisa.

Procedeu-se, inicialmente, à análise descritiva dos dados, com o objetivo de caracterizar o comportamento geral das variáveis investigadas e oferecer uma visão panorâmica das percepções dos respondentes. Para tanto, foram calculadas as distribuições de frequências relativas das respostas obtidas em cada item do questionário, além do coeficiente Alfa de Cronbach, calculado por meio de fórmula estatística aplicada no Microsoft Excel, para avaliação da consistência interna das dimensões. Essas medidas permitiram identificar padrões de resposta, tendências predominantes e possíveis variações entre os participantes da pesquisa.

A análise foi conduzida de modo a examinar as percepções dos servidores acerca do reconhecimento institucional associado ao Prêmio CNJ de Qualidade e as diferentes dimensões do clima organizacional, observando a correspondência entre variáveis, dimensões e indicadores conforme sistematizado no Quadro 3 (item 3.4). A partir desse processamento, foram elaboradas tabelas descritivas que possibilitaram a visualização das tendências observadas nos dados.

Tais procedimentos contribuíram para a identificação de padrões, convergências e eventuais discrepâncias nas percepções dos servidores, conferindo rigor metodológico e consistência às interpretações desenvolvidas na pesquisa.

3.7 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Com base no referencial teórico apresentado, a presente investigação parte da premissa de que instrumentos institucionais de governança orientados por desempenho, como o Prêmio CNJ de Qualidade, possuem potencial para repercutir não apenas em indicadores formais de produtividade, mas também em dimensões subjetivas do ambiente organizacional. Nesse

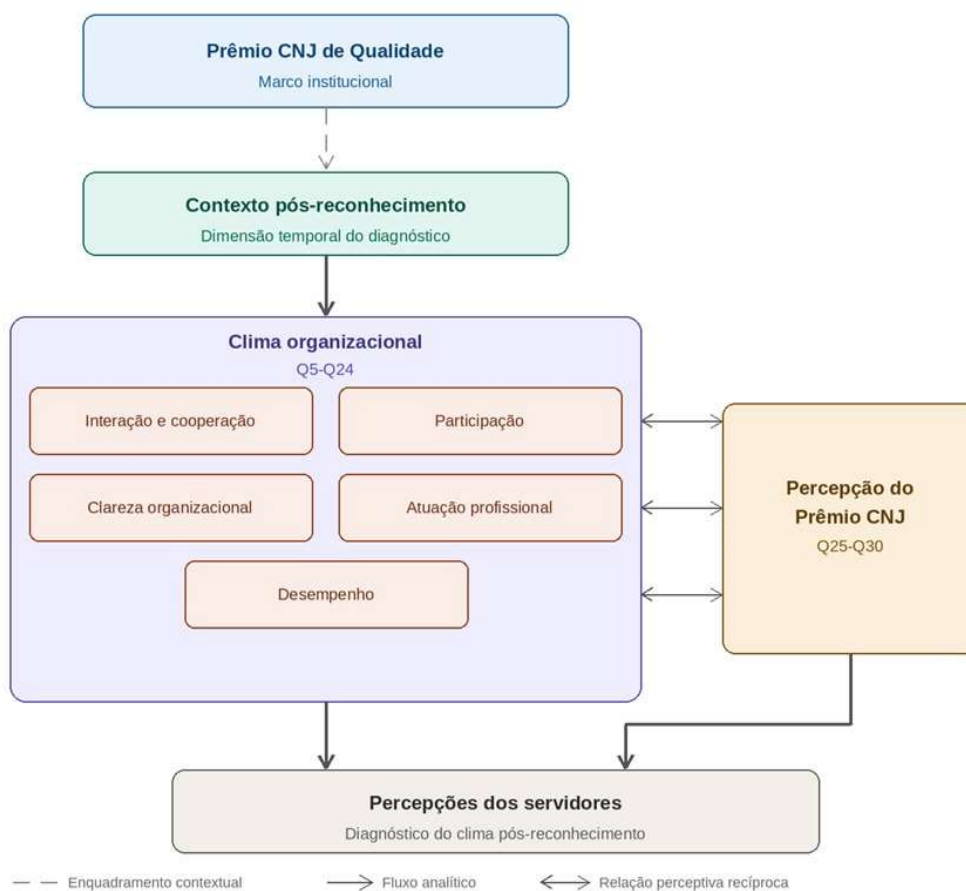
sentido, o modelo conceitual adotado nesta pesquisa toma o Prêmio CNJ de Qualidade como marco institucional de referência, situando a investigação no contexto do reconhecimento obtido pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A pesquisa estrutura-se, assim, como um diagnóstico das percepções dos servidores acerca do clima organizacional no período subsequente à premiação, sem pressupor relação de causalidade entre o prêmio e as dimensões investigadas.

O clima organizacional, por sua vez, é operacionalizado a partir de dimensões analíticas amplamente discutidas na literatura sobre comportamento organizacional no setor público: interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho. Tais dimensões contemplam aspectos relacionados à qualidade das relações interpessoais, ao grau de inserção nos processos decisórios, à compreensão de metas e responsabilidades institucionais, ao comprometimento funcional e à percepção acerca da qualidade do trabalho e dos resultados institucionais.

Parte-se, portanto, do pressuposto de que mecanismos institucionais de reconhecimento se associam à forma como os servidores percebem o ambiente organizacional, repercutindo em níveis de engajamento funcional e cooperação entre unidades. Nesse contexto, o Prêmio CNJ de Qualidade é compreendido como elemento de referência institucional que, ao orientar práticas organizacionais voltadas à melhoria do desempenho, contribui para o fortalecimento da cultura institucional orientada por resultados.

Em termos analíticos, o modelo da pesquisa é delimitado pelo marco institucional representado pelo Prêmio CNJ, cujas diretrizes e práticas associadas configuram o contexto pós-reconhecimento no qual as percepções dos servidores são examinadas. Essas percepções se manifestam nas dimensões do clima organizacional investigadas, conforme operacionalizado no Quadro 2 (item 3.4).

Esse modelo conceitual orienta a estruturação do instrumento de coleta de dados e fundamenta as análises descritivas realizadas na pesquisa, permitindo examinar empiricamente as percepções dos servidores acerca do reconhecimento institucional, do clima organizacional e do ambiente de trabalho no âmbito da Comarca de Goiânia, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Para fins de representação gráfica, os elementos do modelo são dispostos por meio de blocos interligados por conexões direcionais, nos quais cada elemento corresponde a um constructo teórico da pesquisa. O bloco superior representa o Prêmio CNJ de Qualidade na condição de marco institucional, sendo sua conexão com o bloco seguinte representada por linha tracejada, indicando enquadramento contextual e não relação causal. O bloco intermediário delimita o contexto pós-reconhecimento, correspondendo à dimensão temporal do diagnóstico.

O bloco central refere-se ao clima organizacional, desdobrado nas cinco dimensões analíticas (Q5–Q24). O bloco lateral, denominado Percepção do Prêmio CNJ (Q25–Q30), representa a avaliação dos servidores acerca dos efeitos percebidos da premiação no ambiente institucional. As setas bidirecionais que o conectam ao bloco central expressam a relação perceptiva recíproca entre o reconhecimento institucional e as diferentes dimensões do clima organizacional, de natureza associativa e não causal.

Por fim, o bloco inferior representa as percepções dos servidores como síntese diagnóstica do clima pós-reconhecimento, para o qual convergem tanto as dimensões do clima quanto a percepção da premiação.

Cabe ressaltar que as dimensões investigadas correspondem a aspectos do clima organizacional operacionalizados por meio do instrumento de coleta, não sendo analisadas de forma isolada variáveis como motivação ou justiça organizacional, mas sim incorporadas indiretamente às percepções dos servidores sobre o ambiente institucional.

3.8 A COMARCA DE GOIÂNIA COMO RECORTE EMPÍRICO DA PESQUISA

A delimitação do recorte empírico constitui etapa essencial para a adequada articulação entre o referencial teórico e a investigação aplicada. A pesquisa concentra-se na Comarca de Goiânia, unidade integrante do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), situada na capital do Estado e responsável por significativa parcela da movimentação processual estadual. Trata-se de unidade estratégica dentro da estrutura do Judiciário goiano, tanto pelo volume de processos quanto pela complexidade das demandas e pela diversidade de varas especializadas que a compõem.

O TJGO é classificado pelo CNJ como tribunal de médio porte, segundo os critérios estabelecidos nos regulamentos anuais do Prêmio CNJ e nos relatórios do Justiça em Números, que consideram, entre outros fatores, quantitativo de magistrados, número de servidores, volume processual e indicadores institucionais (Conselho Nacional de Justiça, 2023; 2025). Essa classificação busca assegurar equidade comparativa entre tribunais com estruturas semelhantes, permitindo avaliação proporcional no âmbito da política de governança judiciária.

No ciclo de 2025 do Prêmio CNJ, o TJGO alcançou o Selo Diamante, obtendo 90,6% da pontuação possível dentro de sua categoria de porte, consolidando-se entre os tribunais estaduais de melhor desempenho no país (Conselho Nacional de Justiça, 2025), conforme detalhado na seção 2.6. A conquista reiterada dessa classificação nos ciclos anteriores reforça a internalização das diretrizes nacionais de governança, produtividade, transparência e gestão de dados no âmbito institucional.

A Comarca de Goiânia, por ter elevado volume processual e reunir múltiplas unidades jurisdicionais de diferentes competências, é espaço privilegiado para observar os desdobramentos práticos das políticas nacionais de gestão por resultados. Segundo dados do relatório Justiça em Números 2025 (ano-base 2024), os tribunais estaduais enfrentam desafios estruturais relacionados à taxa de congestionamento e à complexidade das demandas em

grandes centros urbanos, o que exige intensificação do monitoramento de metas, reorganização de fluxos internos e uso ampliado de indicadores de desempenho (Conselho Nacional de Justiça, 2025).

Nesse cenário, a implementação das diretrizes vinculadas ao Prêmio CNJ de Qualidade implica reorganização administrativa, fortalecimento do controle por indicadores, intensificação da comunicação estratégica interna e incorporação de práticas voltadas aos eixos de governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia (Conselho Nacional de Justiça, 2023; 2024). Tais mudanças não se restringem à dimensão técnica da gestão institucional. Ao redefinirem prioridades, rotinas e parâmetros de desempenho, produzem efeitos sobre as percepções compartilhadas pelos servidores acerca do ambiente de trabalho.

A literatura organizacional demonstra que alterações estruturais associadas a metas e sistemas de avaliação influenciam dimensões do clima organizacional, como clareza institucional, percepção de exigência, suporte da liderança e cooperação intersetorial (Chiavenato, 2020; Schneider; Ehrhart; Macey, 2013; Santos, 2021). Assim, em unidades de maior complexidade operacional, como a de Goiânia, a internalização de políticas orientadas por desempenho pode gerar efeitos ambivalentes: de um lado, fortalecimento do senso de pertencimento e do orgulho institucional decorrente do reconhecimento externo; de outro, intensificação da percepção de pressão por resultados e aumento das demandas administrativas.

A escolha da Comarca de Goiânia como campo empírico da pesquisa justifica-se, portanto, por sua relevância estrutural dentro do TJGO e por sua exposição direta às exigências decorrentes das metas nacionais e dos critérios avaliativos do Prêmio. Trata-se de ambiente no qual as diretrizes de governança judiciária se manifestam de forma mais intensa, permitindo examinar como uma política pública nacional de reconhecimento institucional é vivenciada no plano local.

Desse modo, a investigação das repercussões do Prêmio CNJ no clima organizacional da Comarca de Goiânia possibilita compreender a interface entre diretrizes nacionais de governança e experiências concretas de trabalho. Ao articular indicadores objetivos de desempenho a percepções subjetivas dos servidores, a pesquisa busca evidenciar como políticas de reconhecimento e gestão por resultados impactam dimensões relacionais, perceptivas e simbólicas que estruturam o ambiente organizacional e condicionam a sustentabilidade da eficiência no Judiciário goiano.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados junto aos servidores da Comarca de Goiânia, com o objetivo de examinar as repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade sobre dimensões do clima organizacional. Os resultados foram analisados com base nas dimensões propostas por Estivalet et al. (2024), adaptadas para o contexto desta pesquisa, que fundamentaram a construção do instrumento. A análise foi conduzida com base em técnicas descritivas, articuladas a uma abordagem analítico-interpretativa, buscando compreender não apenas a distribuição das respostas, mas também seus significados à luz do referencial teórico adotado.

Os resultados são apresentados de acordo com os quatro blocos analíticos definidos no Quadro 3 (item 3.4), abrangendo o perfil dos respondentes, as dimensões de interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho, bem como as percepções relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (BLOCO 1)

A caracterização da amostra foi realizada a partir de quatro questões relativas ao perfil dos respondentes, contemplando tempo de atuação no Poder Judiciário, área de atuação predominante, vínculo funcional e nível de participação em ações relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. Os resultados são apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes: tempo de atuação, área e vínculo funcional

Variável	Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Tempo de atuação	Até 5 anos	36	24,49
	De 6 a 10 anos	22	14,97
	De 11 a 15 anos	36	24,49
	De 16 a 20 anos	31	21,09
	Acima de 20 anos	22	14,97
Área de atuação	Judiciária	113	76,87
	Administrativa	34	23,13
Vínculo funcional	Servidor(a) Efetivo(a)	108	73,47
	Servidor(a) Comissionado(a)	17	11,56

	Outro	22	14,97
Total	—	147	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

A distribuição do tempo de atuação revela perfil diversificado, com distribuição relativamente equilibrada entre as faixas. As faixas de até 5 anos e de 11 a 15 anos apresentaram os maiores percentuais, ambas com 24,49% dos respondentes, indicando a coexistência de servidores recém-ingressos e profissionais com trajetória já consolidada. A faixa de 6 a 10 anos reuniu 14,97% dos respondentes, enquanto as faixas de 16 a 20 anos (21,09%) e acima de 20 anos (14,97%) reforçam a presença de profissionais com vivência institucional elevada, favorecendo a estabilidade e a continuidade da memória organizacional.

Quanto à área de atuação, constata-se predominância de servidores vinculados à esfera judiciária (76,87%), enquanto a esfera administrativa abrange 23,13% dos respondentes. Esse perfil indica que a percepção institucional captada pela pesquisa está, em sua maioria, vinculada a experiências diretamente ligadas à atividade-fim do Poder Judiciário, sem desconsiderar as contribuições oriundas das áreas de gestão e apoio, o que favorece uma compreensão mais ampla do contexto organizacional investigado.

No que se refere ao vínculo funcional, a predominância expressiva de servidores efetivos (73,47%) indica que a maior parte dos participantes detém estabilidade institucional e vínculo permanente com a organização. Os servidores comissionados representam 11,56% da amostra, ao passo que a categoria "Outro" (14,97%) abrange servidores em situações funcionais diversas, como cedidos ou requisitados, cuja presença contribui para ampliar a diversidade do recorte empírico. Esse perfil é pertinente à análise dos resultados, considerando que servidores efetivos tendem a possuir maior familiaridade com a dinâmica organizacional do Poder Judiciário, aspecto que pode influenciar percepções e práticas profissionais.

Tabela 2 – Participação em ações relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade

Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Sim, participei diretamente	94	63,95
Sim, participei indiretamente	31	21,09
Não participei, mas tenho conhecimento	16	10,88
Não tenho conhecimento sobre essas ações	6	4,08
Total	147	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

Os dados relativos à participação em ações vinculadas ao Prêmio CNJ de Qualidade revelam que a ampla maioria dos servidores (85,04%) participou, de forma direta ou indireta, de atividades relacionadas à premiação. A participação direta foi reportada por 63,95% dos respondentes, enquanto 21,09% declararam participação indireta. Apenas 10,88% afirmaram não ter participado, embora possuam conhecimento sobre as ações, e uma parcela residual (4,08%) declarou não ter conhecimento sobre tais iniciativas.

Esse resultado indica elevado grau de alcance das diretrizes do Prêmio CNJ no contexto da Comarca de Goiânia, sugerindo que suas práticas e exigências permeiam diferentes setores e funções da organização, funcionando como elemento de articulação institucional. A expressiva participação direta reforça a percepção de que o prêmio não se restringe a instâncias decisórias ou estratégicas, mas mobiliza servidores em diferentes níveis operacionais, aspecto relevante para a análise das repercussões no clima organizacional.

Em termos gerais, o perfil da amostra demonstra diversidade em relação ao tempo de serviço, à área de atuação e ao vínculo funcional, fatores significativos para a compreensão das percepções organizacionais, uma vez que a experiência profissional se configura como variável relevante na análise do comportamento organizacional no setor público (Bergue, 2020).

A heterogeneidade amostral, associada ao elevado índice de participação nas ações do Prêmio CNJ, confere consistência ao recorte empírico e sustenta a análise das dimensões do clima organizacional desenvolvida nos blocos subsequentes.

4.2 INTERAÇÃO, COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO (BLOCO 2)

As questões analisadas neste bloco abrangem duas dimensões do clima organizacional: interação e cooperação (Q5–Q8) e participação (Q9–Q12). A primeira contempla a colaboração entre servidores de diferentes setores, a existência de interações cooperativas, a possibilidade de interações amistosas no desenvolvimento das atividades e a abertura ao diálogo com as chefias. A segunda examina a participação dos servidores nas decisões que os afetam, o envolvimento dos gestores na implementação de mudanças, o compartilhamento das decisões e a influência da participação sobre o clima organizacional. Os resultados são apresentados nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Dimensão Interação e Cooperação

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q5. A colaboração entre servidores de diferentes setores é eficaz.	2,04%	8,84%	8,16%	30,61%	50,34%	80,95%	4,18
Q6. Existem interações cooperativas entre os servidores de diferentes setores.	6,80%	8,16%	12,24%	40,14%	32,65%	72,79%	3,84
Q7. O desenvolvimento das atividades possibilita interações amistosas com outros servidores.	5,44%	8,16%	15,65%	34,01%	36,73%	70,74%	3,88
Q8. Os servidores podem discutir abertamente com as chefias qualquer questão relativa ao trabalho.	11,56%	4,76%	18,37%	29,25%	36,05%	65,30%	3,73

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,883

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

No que se refere à dimensão interação e cooperação, as questões Q5 e Q6, que analisam a efetividade da colaboração entre servidores de setores diversos e a presença de interações cooperativas, demonstram altos índices de concordância (80,95% e 72,79%, respectivamente), com médias de 4,18 e 3,84, o que sugere que a organização possui práticas e rotinas que promovem o trabalho colaborativo, a troca de informações e a articulação entre diferentes unidades. Esse achado indica a existência de mecanismos institucionais que favorecem a integração funcional, uma condição imprescindível para o desempenho de organizações públicas complexas e interdependentes, como o Poder Judiciário.

A avaliação positiva se estende, igualmente, à esfera relacional do trabalho, visto que a parcela predominante dos respondentes reconhece que a realização das atividades propicia interações amistosas entre os servidores (Q7, com 70,74% de concordância e média 3,88). Esse resultado aponta para um ambiente organizacional que, em sua maior parte, promove relações interpessoais saudáveis, coesão entre as equipes e apoio social, fatores diretamente ligados à melhoria do clima organizacional, ao compromisso profissional e à efetividade institucional.

A Q8, relativa à possibilidade de discussão aberta com as chefias, apresenta 65,30% de concordância e média 3,73, com 18,37% de neutralidade e 16,32% de discordância. Embora a maioria dos servidores perceba abertura para dialogar com suas lideranças, cerca de um terço não compartilha dessa percepção ou se posiciona de forma neutra, o que pode refletir diferenças nos estilos de gestão entre unidades e setores da Comarca. Esse achado é relevante, pois ambientes que favorecem a comunicação entre servidores e gestores tendem a promover maior engajamento e menor resistência às mudanças (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013), reforçando a importância do fortalecimento da liderança participativa no contexto analisado.

Tabela 4 – Dimensão Participação

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q9. Nesta organização, os servidores participam das decisões que os afetam.	19,05%	18,37%	25,17%	19,73%	17,69%	37,42%	2,99
Q10. Os gestores envolvem os servidores quando são implementadas mudanças que os afetam.	11,56%	12,93%	12,24%	30,61%	32,65%	63,26%	3,60
Q11. Nesta organização, as decisões são amplamente compartilhadas.	11,56%	10,88%	18,37%	32,65%	26,53%	59,18%	3,52
Q12. O nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional.	6,12%	3,40%	21,77%	32,65%	36,05%	68,70%	3,89

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,811

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

Em relação à dimensão participação, os resultados indicam um panorama mais diversificado. A Q9, que diz respeito diretamente à participação dos servidores nas decisões que os impactam, apresenta o resultado mais crítico do bloco: apenas 37,42% de concordância, com média de 2,99, a única abaixo do ponto médio da escala. Esse padrão demonstra que a vivência da participação na tomada de decisões não ocorre de maneira homogênea entre os servidores, sinalizando a presença de diversas práticas de gestão e estilos de liderança dentro da organização.

As questões Q10 (envolvimento nas mudanças, 63,26% de concordância, média 3,60) e Q11 (decisões compartilhadas, 59,18% de concordância, média 3,52) apresentam resultados mais favoráveis, embora com percentuais relevantes de discordância e neutralidade. Já a Q12, que avalia se o nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional, alcança 68,70% de concordância e média 3,89, indicando que, para a maioria, a participação não se configura como elemento secundário, mas como mecanismo fundamental do clima, atuando como sinal de abertura, reconhecimento e pertencimento.

A análise conjunta das questões Q5 a Q12 indica que o Prêmio CNJ de Qualidade se relaciona às dinâmicas organizacionais associadas à interação, cooperação e participação. A proporção de servidores envolvidos, de forma direta ou indireta, em atividades relacionadas ao prêmio (85,04%, conforme Tabela 2) sugere que suas diretrizes e práticas alcançam diferentes setores da organização, funcionando como elemento de articulação transversal em um contexto institucional complexo.

Sob a perspectiva da teoria organizacional, essa forma de mobilização abrangente sinaliza a existência de mecanismos institucionais que possibilitam o alinhamento de comportamentos, rotinas e objetivos, como enfatizado por Scott (2014), ao discutir as instituições enquanto sistemas regulativos, normativos e cognitivos que influenciam a ação

organizacional. A notável participação indireta identificada indica a presença de um efeito de rede interno, no qual servidores não oficialmente associados à administração do prêmio são mobilizados por meio de solicitações conectadas à elaboração de informações, padronização de processos, monitoramento de indicadores e ajuste de práticas administrativas (Bergue, 2020). Dessa forma, o prêmio vai além de sua função simbólica de reconhecimento institucional, passando a desempenhar o papel de mecanismo organizacional de integração e aprendizado.

Esse contexto indica que o Prêmio CNJ de Qualidade atua como catalisador para práticas colaborativas e de governança, favorecendo a uniformização de processos, o aprimoramento da integração entre setores e a propagação de uma cultura focada em resultados. Modelos contemporâneos de gestão pública eficaz dependem, em menor grau, do controle hierárquico estrito e, em maior medida, da habilidade de mobilizar atores, incentivar a cooperação e alinhar esforços em torno de metas compartilhadas (Denhardt; Denhardt, 2015). A inclusão de objetivos, métricas e práticas de acompanhamento relacionadas ao prêmio fortalece essa abordagem, alinhando a organização a princípios administrativos focados no desempenho institucional.

Contudo, a presença de servidores que apenas conhecem parcialmente essas ações, ou que afirmam não ter conhecimento sobre elas (14,97%, conforme Tabela 2), evidencia limites nesse processo de disseminação institucional. À luz da teoria das subculturas organizacionais (Schein, 2010), esse resultado sugere que a difusão de práticas participativas e colaborativas não ocorre de maneira uniforme, sendo influenciada por fatores como liderança local, comunicação interna, estrutura hierárquica e especificidades das unidades organizacionais.

De maneira mais abrangente, os resultados do Bloco 2 indicam que a organização possui fundamentos sólidos para interação e cooperação, com percepções predominantemente positivas em relação às relações intersetoriais e interpessoais. No que diz respeito à participação nos processos decisórios, verifica-se uma realidade mais dispersa, caracterizada pela combinação de práticas participativas e de estruturas de decisão mais centralizadas.

Essa configuração é compatível com a literatura sobre a administração pública brasileira, que indica a coexistência de práticas burocráticas tradicionais com abordagens gerenciais focadas em resultados como característica dos processos de reforma institucional (Bresser-Pereira, 2022). Esse conjunto de evidências sugere que o ambiente organizacional está em processo de transformação, no qual ferramentas de governança e de desempenho, como o Prêmio CNJ de Qualidade, coexistem com padrões organizacionais que permanecem fortemente hierarquizados.

Sob a perspectiva da literatura referente ao clima organizacional e à liderança participativa, esse cenário evidencia a relevância de estratégias institucionais direcionadas ao fortalecimento da comunicação, à participação efetiva e à liderança colaborativa (Santos, 2021). Esses aspectos são fundamentais para a consolidação de uma cultura organizacional focada na cooperação, no aprendizado coletivo e na melhoria contínua do desempenho institucional.

De modo geral, os resultados deste bloco indicam que a percepção de interação e cooperação entre os servidores tende a ser positiva, embora não homogênea, refletindo diferenças entre setores e dinâmicas específicas de trabalho. No que se refere à participação, observa-se que, apesar da existência de espaços de diálogo institucional, a efetiva inclusão dos servidores nos processos decisórios apresenta limitações, o que pode impactar a percepção de engajamento e pertencimento organizacional. Esses achados dialogam com a literatura sobre clima organizacional no setor público, que aponta a participação e a cooperação como elementos centrais para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e orientados ao desempenho (Chiavenato, 2020).

4.3 CLAREZA ORGANIZACIONAL (BLOCO 3)

A análise do Bloco 3 permite examinar como os servidores percebem o direcionamento institucional, a compreensão do planejamento, a definição de responsabilidades e a comunicação das mudanças organizacionais. Em conjunto, os resultados indicam um contexto de clareza moderada a elevada em relação aos objetivos institucionais e às atribuições funcionais, embora persistam falhas na comunicação que produzem assimetrias internas e percepções heterogêneas entre setores e unidades. Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Dimensão Clareza Organizacional

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q13. Os servidores têm uma boa compreensão do que a organização está buscando realizar.	7,48%	8,16%	15,65%	35,37%	33,33%	68,70%	3,79
Q14. O planejamento da organização é claramente comunicado a todos.	8,84%	12,93%	19,73%	29,25%	29,25%	58,50%	3,57
Q15. Os servidores possuem clareza das suas responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.	4,76%	12,93%	9,52%	28,57%	44,22%	72,79%	3,95
Q16. Nesta organização, as mudanças implementadas são amplamente comunicadas.	8,16%	13,61%	15,65%	32,65%	29,93%	62,58%	3,63

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,890

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

Quanto à afirmação de que os servidores têm boa compreensão do que a organização busca realizar (Q13), observa-se 68,70% de concordância e média 3,79, ao passo que aproximadamente 31% se distribuem entre neutralidade e discordância. Esse resultado sugere a existência de um nível relevante de compreensão estratégica, indicando que a organização consegue, em boa medida, transmitir seu direcionamento institucional. Por outro lado, o contingente que não concorda plenamente revela uma limitação característica de instituições complexas: ainda que a estratégia esteja formalmente definida, sua tradução prática pode não ocorrer de maneira uniforme entre os diferentes grupos.

Os dados indicam que a maioria dos servidores compreende os objetivos institucionais, entretanto, persistem dificuldades quanto à forma como essas diretrizes são transmitidas e traduzidas para a realidade de cada função, especialmente para uma parcela considerável dos respondentes. Em instituições públicas que apresentam diversas rotinas, hierarquias e especializações, a estratégia costuma circular com intensidade variável, sendo absorvida de maneira desigual pelas subunidades. Dessa forma, existe uma compreensão estratégica predominante, embora não universal; as lacunas não desacreditam a presença de diretrizes, mas evidenciam divergências na disseminação, na linguagem e na mediação local das informações.

O item referente à comunicação do planejamento (Q14) apresenta 58,50% de concordância e média 3,57, com percentuais expressivos de discordância (21,77%) e neutralidade (19,73%). Comparativamente, este é o resultado mais sensível do bloco: a concordância permanece majoritária, porém menos robusta que nos demais indicadores. Esse padrão fundamenta uma conclusão técnica: o planejamento aparenta existir e atingir uma parte significativa do corpo funcional, porém sua comunicação não é considerada completamente abrangente. No âmbito da estratégia, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a estratégia gera resultados somente quando é traduzida e assimilada nos variados níveis organizacionais; desse modo, a menor porcentagem de concordância em relação ao planejamento comunicado indica um desafio em termos de desdobramento e comunicação estratégica.

A lacuna na comunicação do planejamento tende a produzir dois efeitos organizacionais relevantes: o desalinhamento operacional, quando diferentes setores interpretam prioridades de forma divergente, e a redução do engajamento, quando as metas são percebidas como distantes da realidade cotidiana. No contexto do Prêmio CNJ de Qualidade, essa limitação é especialmente significativa, uma vez que a internalização efetiva de suas metas e diretrizes depende diretamente da qualidade da comunicação institucional em todos os níveis organizacionais.

No que concerne à clareza das responsabilidades (Q15), a concordância atinge 72,79%, com média de 3,95, sendo este um dos resultados mais expressivos do Bloco 3. Esse achado possibilita concluir que, no âmbito micro-organizacional do trabalho, existe uma clara definição de papéis e expectativas para a maior parte dos envolvidos. A significativa clareza das responsabilidades se alinha com a abordagem referente à ambiguidade e ao conflito de papéis (Rizzo; House; Lirtzman, 1970), sugerindo a existência de um ambiente relativamente estruturado para a realização das atividades laborais.

Sob a perspectiva da administração, essa evidência é primordial: apesar de haver falhas na comunicação do planejamento macro, a rotina de execução aparenta funcionar com maior previsibilidade e padronização. Isso indica uma característica comum das organizações públicas: alta formalização de processos e funções, com clareza acerca do que é necessário realizar, mesmo que a compreensão do porquê estratégico e do para onde institucional não seja completamente homogênea. A organização demonstra, portanto, solidez na definição de papéis e atribuições, aspecto que contribui para atenuar incertezas estratégicas e propiciar estabilidade no desempenho.

Esse resultado, quando contrastado com os baixos índices de participação nas decisões identificados na Q9 (37,42%), sugere que os servidores compreendem o que devem fazer, mas nem sempre são incluídos nas decisões sobre como e por que fazê-lo.

No que se refere à comunicação das mudanças implementadas (Q16), observa-se 62,58% de concordância e média 3,63, acompanhadas de 21,77% de discordância e 15,65% de neutralidade. A análise revela uma percepção predominantemente favorável em relação à transparência sobre as alterações, contudo, também destaca um grupo significativo que considera a comunicação insuficiente. Considerando que a mudança organizacional tende a provocar ansiedade, resistências e novas interpretações de rotinas, a existência desse bloco de discordância ou neutralidade pode indicar que, apesar de as mudanças serem divulgadas, nem sempre são apresentadas com o mesmo grau de detalhe, antecedência e clareza para todos os segmentos. Nesse sentido, Kotter (1997) destaca a comunicação como fator crucial para minimizar oposições e harmonizar condutas durante processos de transformação organizacional.

Assim, há uma prática comunicacional acerca de mudanças que é reconhecida pela maioria; entretanto, essa prática não é vista como homogênea, evidenciando divergências na capilaridade e na efetividade da comunicação interna.

Esses resultados podem ser interpretados à luz da teoria organizacional. A literatura acerca do clima organizacional argumenta que a percepção coletiva do ambiente é moldada por

práticas de gestão, comunicação e liderança; quando as metas e políticas são devidamente compreendidas, observa-se tendência em direção a uma maior coerência interna e engajamento (Litwin; Stringer, 1968). Sob a perspectiva da cultura e das subculturas organizacionais, Schein (2010) elucida que organizações de grande complexidade contêm padrões de significado específicos de cada local, os quais contribuem para a compreensão das diferenças entre concordância, neutralidade e discordância, interpretadas como reflexo de subunidades que apresentam práticas comunicacionais diversas.

Em conjunto, esses referenciais sustentam que a clareza organizacional não é apenas informativa, mas estruturante: ela organiza sentidos, orienta comportamentos, reduz ambiguidades e influencia diretamente o clima organizacional, especialmente quando combinada à participação e à comunicação bidirecional (Robbins; Judge, 2014).

Os resultados evidenciam que a clareza organizacional constitui dimensão relativamente consolidada no contexto analisado, indicando que os servidores compreendem os objetivos institucionais e suas responsabilidades no âmbito do trabalho. Tal aspecto revela-se particularmente relevante em contextos organizacionais orientados por metas e desempenho, nos quais a clareza de diretrizes contribui para o alinhamento institucional e para a eficiência administrativa. Instrumentos como o Prêmio CNJ de Qualidade, ao reforçarem diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho, tendem a contribuir para a consolidação de um ambiente organizacional mais estruturado e orientado, no qual a clareza de propósitos atua como elemento facilitador do alinhamento institucional (Chiavenato, 2020).

4.4 ATUAÇÃO PROFISSIONAL, DESEMPENHO E PERCEPÇÕES SOBRE O PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE (BLOCO 4)

A análise do Bloco 4 permite examinar como os servidores percebem sua atuação profissional, o desempenho organizacional, os mecanismos de incentivo, *feedback* e metas, bem como as repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade na rotina de trabalho, na gestão institucional e na melhoria dos serviços prestados. Em conjunto, os resultados indicam um contexto marcado por elevado comprometimento funcional, orientação a resultados e avaliação predominantemente favorável do prêmio como instrumento de governança, embora também revelem assimetrias perceptivas e desafios no plano micro-organizacional. Os resultados são apresentados nas Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6 – Dimensão Atuação Profissional

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q17. Nesta organização, os servidores sempre executam o melhor de suas habilidades.	2,72%	8,16%	14,29%	44,22%	30,61%	74,83%	3,92
Q18. Os servidores conhecem as ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis para entregar um trabalho de qualidade.	3,40%	12,24%	14,97%	42,18%	27,21%	69,39%	3,78
Q19. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.	2,72%	8,16%	19,73%	35,37%	34,01%	69,38%	3,90
Q20. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.	3,40%	2,72%	4,76%	21,77%	67,35%	89,12%	4,47

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente |

5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,555

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

No que se refere à dimensão atuação profissional, os resultados indicam percepção predominantemente positiva quanto ao desempenho funcional dos servidores. A Q17 (execução do melhor de suas habilidades) apresenta 74,83% de concordância e média 3,92, enquanto a Q19 (disposição para esforço adicional) alcança 69,38% de concordância e média 3,90. Esses resultados sugerem elevado comprometimento funcional e prontidão para contribuições que vão além das atribuições rotineiras, aspecto que se relaciona com a motivação para o serviço público, na qual certos servidores apresentam maior disposição para realizar esforços extras em razão do valor conferido à função pública e ao interesse coletivo (Perry; Wise, 1990).

A Q18, relativa ao conhecimento das ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis, apresenta 69,39% de concordância e média 3,78. Esse resultado indica grau satisfatório de maturidade operacional e adaptação aos procedimentos atuais de trabalho. Em um contexto intensamente afetado pela digitalização e pela gestão baseada em indicadores, como ocorre no Poder Judiciário, a compreensão e o domínio desses instrumentos representam elemento crucial para o desempenho eficaz. A presença de proporções significativas de neutralidade (14,97%) e discordância (15,64%) revela que o domínio tecnológico não é totalmente uniforme, apontando para a necessidade de intervenções contínuas em capacitação e apoio.

A Q20, que avalia a percepção de dedicação desigual entre servidores, apresenta o maior índice de concordância do bloco (89,12%) e média 4,47. Esse resultado evidencia a coexistência de níveis variados de compromisso individual. Tal diversidade não representa, isoladamente, uma disfunção organizacional, mas reflete a variedade característica de sistemas organizacionais, nos quais aspectos como motivação, identificação com a instituição e percursos funcionais impactam o nível de dedicação ao trabalho.

Registra-se que o Alfa de Cronbach desta dimensão (0,555) ficou abaixo do patamar de 0,70 usualmente adotado na literatura. Esse resultado se deve, principalmente, à Q20, que avalia a percepção de dedicação desigual entre servidores, item de natureza distinta das demais questões do bloco, voltadas ao engajamento e ao desempenho individual. Sem a Q20, o Alfa sobe para 0,824, calculado por meio de fórmula estatística aplicada no Microsoft Excel, o que demonstra que a baixa consistência não decorre de fragilidade da dimensão, mas da heterogeneidade temática dos itens. Ainda assim, optou-se por manter a Q20 na análise, considerando que a percepção de dedicação desigual é relevante para compreender as dinâmicas do clima organizacional no contexto do Prêmio CNJ de Qualidade.

Tabela 7 – Dimensão Desempenho

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q21. Os servidores geralmente recebem feedback sobre a qualidade do seu trabalho.	13,61%	19,05%	16,33%	28,57%	22,45%	51,02%	3,27
Q22. Os servidores têm ciência da qualidade do seu trabalho.	6,80%	12,24%	19,73%	34,69%	26,53%	61,22%	3,62
Q23. Os servidores estão empenhados em identificar problemas e sugerir soluções.	6,12%	11,56%	23,81%	31,97%	26,53%	58,50%	3,61
Q24. Os servidores são incentivados a cumprir as metas estabelecidas.	8,84%	9,52%	12,24%	26,53%	42,86%	69,39%	3,85

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,848

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

A dimensão desempenho revela resultados mais heterogêneos. A Q21, referente ao *feedback* sobre a qualidade do trabalho, apresenta o resultado mais crítico deste bloco: apenas 51,02% de concordância e média 3,27, com 32,66% de discordância. Esse achado indica que a prática de *feedback* não é percebida como sistemática ou amplamente disseminada, aspecto que apresenta repercussões na autorregulação do desempenho e na capacidade do servidor de compreender de que maneira suas entregas influenciam os resultados da instituição. Embora existam sistemas formais de avaliação promovidos pelo Prêmio CNJ de Qualidade, os dados indicam que a informação gerada em nível organizacional nem sempre se transforma em *feedback* individualizado e aplicável na rotina de trabalho.

Quando contrastado com a elevada clareza de responsabilidades identificada na Q15 (72,79%), esse resultado reforça o padrão já observado: os servidores sabem o que devem fazer, mas nem sempre recebem retorno sobre como estão fazendo, configurando uma lacuna entre a orientação institucional e o acompanhamento individualizado. As fragilidades nas práticas de *feedback* corroboram os alertas presentes na literatura, que indica que reformas fundamentadas

em métricas costumam gerar impactos mais significativos no âmbito estrutural do que nas esferas subjetiva e relacional (Pollitt, 2011; Bergue, 2020).

As questões Q22 (ciência da qualidade do trabalho, 61,22% de concordância, média 3,62) e Q23 (empenho em identificar problemas e soluções, 58,50%, média 3,61) apresentam resultados moderados, com percentuais expressivos de neutralidade (19,73% e 23,81%, respectivamente), sugerindo que parte dos servidores não percebe com clareza o impacto de seu trabalho nos resultados institucionais. A Q24, relativa ao incentivo ao cumprimento de metas, apresenta 69,39% de concordância e média 3,85, indicando que os mecanismos de estímulo ao desempenho são percebidos de forma mais positiva do que as práticas de *feedback*.

Tabela 8 – Percepção do Prêmio CNJ de Qualidade

Item	1	2	3	4	5	Conc. (4+5)	Média
Q25. O Prêmio CNJ de Qualidade contribui para a melhoria dos serviços prestados.	9,52%	7,48%	8,84%	34,69%	39,46%	74,15%	3,87
Q26. O Prêmio estimula a adoção de práticas de gestão mais eficientes.	6,80%	4,76%	10,20%	33,33%	44,90%	78,23%	4,05
Q27. A busca pelo Prêmio influencia positivamente a rotina de trabalho.	15,65%	17,69%	12,24%	24,49%	29,93%	54,42%	3,35
Q28. As metas do Prêmio CNJ contribuem para tornar o ambiente de trabalho mais exigente e orientado a resultados.	4,08%	1,36%	8,84%	27,21%	58,50%	85,71%	4,35
Q29. O Prêmio contribui para alinhar o trabalho aos objetivos institucionais.	6,12%	2,72%	14,29%	38,10%	38,78%	76,88%	4,01
Q30. As ações voltadas ao Prêmio favorecem a identificação de oportunidades de melhoria.	6,12%	6,12%	15,65%	31,29%	40,82%	72,11%	3,95

Nota: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

Alfa de Cronbach: 0,896

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

No que tange às percepções sobre o Prêmio CNJ de Qualidade, os resultados são predominantemente favoráveis. A Q28 (ambiente mais exigente e orientado a resultados) apresenta a maior concordância da dimensão (85,71%) e média 4,35, seguida pela Q26 (estímulo a práticas de gestão eficientes, 78,23%, média 4,05), Q29 (alinhamento institucional, 76,88%, média 4,01), Q25 (melhoria dos serviços, 74,15%, média 3,87) e Q30 (identificação de oportunidades de melhoria, 72,11%, média 3,95). Esses índices indicam que o prêmio é amplamente percebido como instrumento de governança que produz efeitos concretos na gestão e na orientação estratégica da organização.

A Q27, por sua vez, apresenta o resultado mais sensível da dimensão: 54,42% de concordância e média 3,35, com 33,34% de discordância. Esse dado revela que, embora a maioria reconheça influência positiva do prêmio na rotina, cerca de um terço dos servidores

não compartilha dessa percepção. A percepção heterogênea acerca dos efeitos do prêmio na rotina de trabalho sugere que a orientação para resultados também pode ser vivenciada como fonte adicional de pressão, especialmente quando associada ao aumento da carga de trabalho, à intensificação do controle ou a exigências formais excessivas.

Dessa forma, o prêmio é percebido não apenas como reconhecimento simbólico, mas como instrumento de gestão capaz de direcionar prioridades, reorganizar rotinas e reforçar padrões de desempenho. Os dados indicam que o prêmio pode atuar, simultaneamente, como elemento de organização institucional e como fator gerador de tensões, a depender da forma como suas diretrizes são implementadas e comunicadas.

Em síntese, os resultados do Bloco 4 indicam elevado comprometimento profissional e crescente orientação a resultados entre os servidores, aspectos que se associam às diretrizes do Prêmio CNJ de Qualidade, em consonância com a literatura referente ao comportamento organizacional, que relaciona o engajamento, a motivação e a identificação institucional a patamares superiores de desempenho (Robbins; Judge, 2014). No âmbito da gestão focada em resultados, os achados sustentam as proposições de Kaplan e Norton (1997), que indicam que metas, indicadores e sistemas de monitoramento auxiliam no alinhamento das atividades diárias aos objetivos estratégicos, desde que acompanhados por comunicação precisa e *feedback* eficaz.

A avaliação positiva em relação à função do prêmio se relaciona com a consolidação de práticas gerenciais no setor público (Bresser-Pereira, 2022), em modelo de governança voltado à geração de valor público, com servidores desempenhando a função de coprodutores dos resultados institucionais (Denhardt; Denhardt, 2015). Conforme Hood (2010), sistemas de avaliação fundamentados em métricas e classificações institucionais funcionam como ferramentas de governança, gerando incentivos para que instituições públicas adaptem suas práticas internas com o objetivo de alcançar metas e padrões de desempenho.

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a formalização de metas nacionais e a criação de indicadores de desempenho são percebidas como componentes de um processo mais abrangente de modernização administrativa e de consolidação da *accountability* institucional. Conforme Garoupa e Ginsburg (2009), as reformas administrativas realizadas em sistemas judiciais geralmente incluem mecanismos de avaliação de desempenho e comparação institucional, com o objetivo de aprimorar a eficiência organizacional sem prejudicar a autonomia do Judiciário. Nunes e Teixeira (2021) reforçam que a implementação de metas nacionais e ferramentas de avaliação institucional favoreceu a reconfiguração das práticas administrativas no Judiciário brasileiro.

Entretanto, a análise também evidencia a presença de efeitos ambivalentes, na medida

em que o fortalecimento da lógica de desempenho é acompanhado pelo aumento das exigências e da pressão por resultados, o que pode gerar tensões no ambiente de trabalho. O potencial do prêmio para reforçar o clima organizacional e fomentar o desenvolvimento profissional está condicionado à melhoria contínua dos mecanismos de comunicação, *feedback*, reconhecimento e participação. Tal ambivalência é consistente com a literatura sobre políticas de reconhecimento institucional, que aponta que instrumentos baseados em metas e avaliação podem produzir simultaneamente efeitos positivos e desafios organizacionais (Santos, 2021).

4.5 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS

Com base na análise desenvolvida ao longo deste capítulo, procede-se à síntese dos resultados da pesquisa, articulando as evidências empíricas às proposições teóricas que fundamentaram o estudo. Tal abordagem permite avaliar, de forma integrada, como os achados dialogam com o referencial teórico adotado e com a literatura especializada. A Tabela 9 apresenta o panorama consolidado das seis dimensões analisadas.

Tabela 9 – Síntese das dimensões do clima organizacional e percepções sobre o Prêmio CNJ

Dimensão	Questões	Alfa	Conc. média (%)	Média Likert	Achado principal
Interação e Cooperação	Q5–Q8	0,883	72,45%	3,91	Percepção predominantemente positiva de colaboração e interação
Participação	Q9–Q12	0,811	57,14%	3,50	Resultados heterogêneos; Q9 (participação nas decisões) com média 2,99
Clareza Organizacional	Q13–Q16	0,890	65,64%	3,74	Clareza operacional consolidada; comunicação do planejamento mais frágil
Atuação Profissional	Q17–Q20	0,555	75,68%	4,02	Elevado comprometimento; dedicação desigual percebida (89,12%)
Desempenho	Q21–Q24	0,848	60,03%	3,59	Feedback fragilizado (Q21: 51,02%); incentivo a metas mais positivo
Percepção do Prêmio CNJ	Q25–Q30	0,896	73,58%	3,93	Avaliação favorável; Q27 (influência na rotina) mais sensível (54,42%)

Fonte: Dados da pesquisa, *Google Forms*, adaptado pelo autor (2026).

A investigação partiu do entendimento de que o Prêmio CNJ de Qualidade, enquanto instrumento de governança orientado por desempenho, se relaciona ao clima organizacional da Comarca de Goiânia, especialmente nas dimensões de interação e cooperação, participação, clareza organizacional, atuação profissional e desempenho. Os resultados obtidos sugerem que essa relação se manifesta por meio de associações perceptivas entre o prêmio e diferentes dimensões do ambiente organizacional, com intensidade e natureza variáveis.

No que se refere à interação e cooperação, os achados indicam um ambiente organizacional com níveis moderados a elevados de colaboração entre servidores (concordância média de 72,45% e média *Likert* de 3,91), ainda que de forma não homogênea entre setores. A Q5 (colaboração entre setores) alcançou o maior índice desta dimensão (80,95%), enquanto a Q8 (discussão aberta com chefias) apresentou o menor (65,30%), sugerindo que a abertura ao diálogo depende, em parte, dos estilos de liderança locais (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

No eixo da participação, os resultados revelam a dimensão mais crítica do estudo (concordância média de 57,14% e média *Likert* de 3,50). A Q9 (participação nas decisões) apresentou apenas 37,42% de concordância e média 2,99, a única abaixo do ponto médio da escala. Esse achado revela uma assimetria entre a existência de mecanismos institucionais de diálogo e sua efetiva internalização como prática participativa, sugerindo que a governança orientada por desempenho não se traduz, de forma automática, em ampliação da participação organizacional. Por outro lado, a Q12 (68,70%) indica que os próprios servidores reconhecem a participação como mecanismo relevante para o clima organizacional.

A clareza organizacional apresenta resultados consistentes (concordância média de 65,64% e média *Likert* de 3,74), com destaque para a Q15 (clareza de responsabilidades, 72,79%). Entretanto, a Q14 (comunicação do planejamento, 58,50%) constitui o ponto mais frágil desta dimensão, indicando que, embora os servidores compreendam seus papéis e atribuições, a tradução do planejamento estratégico para todos os níveis organizacionais permanece como desafio, conforme apontado por Kaplan e Norton (1997).

Em relação à atuação profissional, os achados apontam o maior nível de concordância entre as dimensões do clima (75,68% e média 4,02), evidenciando elevado comprometimento funcional. A expressiva percepção de dedicação desigual (Q20, 89,12%) não representa, isoladamente, disfunção organizacional, mas reflete a diversidade de níveis de engajamento característica de organizações públicas complexas.

A dimensão desempenho (concordância média de 60,03% e média *Likert* de 3,59) revela o principal ponto de atenção gerencial: o *feedback* sobre a qualidade do trabalho (Q21) alcançou apenas 51,02% de concordância e média 3,27, contrastando com a elevada clareza de responsabilidades (Q15, 72,79%). Esse resultado configura uma lacuna entre a orientação institucional e o acompanhamento individualizado, aspecto que a literatura aponta como limitação recorrente em reformas baseadas em métricas (Pollitt, 2011; Bergue, 2020).

No que tange ao Prêmio CNJ de Qualidade, os resultados são predominantemente favoráveis (concordância média de 73,58% e média *Likert* de 3,93). A Q28 (ambiente mais exigente e orientado a resultados) alcançou a maior concordância do estudo (85,71%, média

4,35), indicando forte internalização da lógica gerencial fomentada pelo prêmio. Entretanto, a Q27 (influência positiva na rotina) apresentou o resultado mais sensível da dimensão (54,42%, média 3,35), com 33,34% de discordância, sugerindo que a orientação para resultados também pode ser vivenciada como pressão adicional por parte dos servidores.

A análise evidencia, portanto, que os efeitos do prêmio não se manifestam de forma unidimensional. Observa-se a presença de aspectos ambivalentes, especialmente relacionados ao aumento das exigências por produtividade e à percepção de maior pressão por resultados. Esses elementos indicam que, embora o prêmio contribua para o fortalecimento do desempenho institucional, também introduz tensões inerentes à lógica gerencial, que podem impactar a experiência organizacional dos servidores. Essa ambivalência está alinhada à literatura que problematiza os efeitos das políticas de reconhecimento institucional, destacando que seus impactos dependem da forma como são implementadas, percebidas e vivenciadas no contexto organizacional (Santos, 2021; Hood, 2010).

Dessa forma, os resultados sugerem que os efeitos percebidos não se distribuem de maneira homogênea entre as diferentes dimensões analisadas. O Prêmio CNJ de Qualidade se associa, de modo relevante, ao alinhamento institucional, à clareza organizacional e à percepção de desempenho, ao mesmo tempo em que revela limites e tensões relacionados à participação e à intensificação das exigências por resultados. Em termos analíticos, esses achados reforçam a compreensão de que a relação entre governança orientada por desempenho e clima organizacional é complexa e multifacetada, exigindo abordagens que considerem simultaneamente dimensões estruturais e perceptivas do ambiente de trabalho (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013; Chiavenato, 2020). O estudo sugere, assim, que políticas institucionais de reconhecimento podem repercutir para além dos indicadores formais de desempenho, alcançando percepções, relações e dinâmicas organizacionais no âmbito do Poder Judiciário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou examinar, sob perspectiva teórica e empírica, as repercussões percebidas do Prêmio CNJ de Qualidade no clima organizacional da Comarca de Goiânia, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Os resultados obtidos permitiram identificar tendências relevantes nas percepções dos servidores acerca da relação entre o prêmio e diferentes dimensões do ambiente organizacional.

Considerando que políticas institucionais voltadas ao reconhecimento e à indução de desempenho podem produzir efeitos para além dos indicadores formais de produtividade, a pesquisa sugere que tais mecanismos também se associam a aspectos subjetivos e relacionais do ambiente de trabalho, alcançando percepções, comportamentos e dinâmicas organizacionais.

A questão central da investigação foi abordada no plano analítico-descritivo, permitindo compreender, com base nas respostas dos participantes, de que maneira o Prêmio CNJ de Qualidade se relaciona com dimensões do clima organizacional da Comarca de Goiânia. Conforme sistematizado na discussão dos resultados, os dados sugerem associação perceptiva entre o prêmio e variáveis relevantes do clima organizacional, como interação e cooperação entre servidores, participação organizacional, clareza institucional, atuação profissional e desempenho.

Esses achados corroboram o entendimento adotado na investigação de que instrumentos de governança baseados em desempenho não se restringem ao plano técnico-administrativo, podendo também repercutir em dimensões simbólicas e organizacionais do contexto institucional. No que se refere aos objetivos específicos, observou-se, inicialmente, que a base normativa, metodológica e estratégica do Prêmio CNJ de Qualidade está vinculada ao modelo de governança judiciária orientado por resultados, eficiência, transparência e uso de dados.

A análise do referencial teórico demonstrou que esse modelo se insere no contexto mais amplo das reformas gerenciais da Administração Pública, marcadas pela valorização de metas, indicadores e mecanismos de *accountability* como vetores de modernização institucional.

A pesquisa empírica revelou que a percepção dos servidores acerca do Prêmio CNJ de Qualidade é predominantemente favorável, especialmente quanto à sua contribuição para a melhoria dos serviços prestados, para o estímulo à adoção de práticas de gestão mais eficazes e para o alinhamento das atividades diárias aos objetivos institucionais.

Os dados sugerem que percepções mais favoráveis do prêmio tendem a coexistir com

níveis mais elevados de cooperação intersetorial, envolvimento profissional, clareza organizacional e desempenho. Todavia, os dados também revelam efeitos ambivalentes. Embora a maioria dos respondentes reconheça avanços no ambiente organizacional, persistem percepções menos positivas em aspectos como participação efetiva nos processos decisórios, disseminação de informações institucionais e oferta sistemática de *feedback* sobre a qualidade do trabalho.

Os resultados sugerem, ainda, que as repercussões associadas ao prêmio não se distribuem de forma homogênea por toda a estrutura organizacional, evidenciando a coexistência de práticas gerenciais contemporâneas com características ainda marcantes do modelo burocrático clássico.

A análise integrada dos quatro blocos examinados, sistematizada na Tabela 9 do Capítulo 4, revelou que as dimensões com maior concordância foram atuação profissional (75,68%) e Prêmio CNJ (73,58%), enquanto participação (57,14%) e desempenho (60,03%) apresentaram os resultados mais críticos, com destaque para a fragilidade do *feedback* (Q21, 51,02%) e a baixa participação nas decisões (Q9, 37,42%). As análises realizadas indicam que percepções mais favoráveis do prêmio tendem a coexistir positivamente com a interação e cooperação, a participação organizacional, a clareza institucional, a atuação profissional e a percepção de desempenho.

Entretanto, a presença de tensões associadas ao aumento das exigências por resultados e à heterogeneidade das experiências organizacionais indica a necessidade de maior atenção a práticas de liderança participativa, comunicação interna e gestão do *feedback*. A análise dos resultados, à luz da literatura consultada, reforça que o clima organizacional constitui dimensão sensível às políticas de reconhecimento institucional, sobretudo quando estas se articulam a metas, indicadores e procedimentos de avaliação.

A forma como essas políticas são implementadas, comunicadas e assimiladas pelos servidores mostrou-se relevante para seus efeitos, podendo tanto favorecer o engajamento, a colaboração e o sentimento de pertencimento quanto intensificar pressões e percepções de sobrecarga, caso não sejam acompanhadas de mecanismos adequados de participação e valorização profissional (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013; Santos, 2021).

Nessa perspectiva, o Prêmio CNJ de Qualidade pode ser compreendido como instrumento estratégico de governança no âmbito do Poder Judiciário, cujas repercussões ultrapassam a obtenção de selos ou classificações institucionais. Os efeitos percebidos repercutem no clima organizacional, relacionando-se à forma como os servidores compreendem o desempenho institucional, o reconhecimento e o propósito do trabalho.

A investigação sugere que a efetividade desse mecanismo está relacionada à capacidade institucional de articular desempenho e valorização humana, reconhecendo que a sustentabilidade da eficiência no Poder Judiciário depende não apenas de resultados numéricos, mas também da qualidade das interações organizacionais e das experiências cotidianas dos servidores.

O estudo aponta para um contexto organizacional em transformação, no qual práticas tradicionais da Administração Pública coexistem com modelos gerenciais orientados por desempenho, metas e indicadores. Esse cenário dialoga com a literatura que descreve a transição do modelo burocrático para o gerencial como processo progressivo, assimétrico e condicionado por fatores culturais, institucionais e humanos (Bresser-Pereira, 2022). Os resultados também reforçam a compreensão de que a efetividade da governança pública não se sustenta apenas em mecanismos formais de avaliação e controle, mas também na capacidade de envolver os servidores como coprodutores do valor público, por meio da participação, do *feedback*, da transparência e do reconhecimento.

Em síntese, a investigação sugere que a Comarca de Goiânia, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, apresenta condições organizacionais favoráveis ao desempenho e à qualidade institucional, em alguma medida associadas às diretrizes do Prêmio CNJ de Qualidade. Todavia, para que esses avanços se consolidem de forma sustentável, mostram-se necessários o aperfeiçoamento da comunicação estratégica, o fortalecimento do *feedback* individualizado, a ampliação da participação nos processos decisórios e o incentivo à liderança colaborativa, a fim de reduzir assimetrias internas, mitigar subclimas organizacionais (Schein, 2010) e alinhar, de modo mais consistente, os objetivos institucionais às experiências cotidianas dos servidores.

À luz da síntese analítica desenvolvida no Capítulo 4, esta dissertação oferece contribuição ao campo da Administração Pública e da governança judiciária, ao indicar que políticas de reconhecimento e indução de desempenho, quando percebidas como legítimas, transparentes e associadas a práticas participativas, podem constituir fatores de fortalecimento do clima organizacional.

Ao destacar a centralidade do fator humano na consolidação da eficiência institucional, a pesquisa oferece subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas no Poder Judiciário brasileiro, especialmente ao evidenciar que dimensões como participação e *feedback* constituem lacunas críticas em contextos orientados por reconhecimento institucional, e que a sustentabilidade do desempenho institucional depende da integração entre excelência organizacional e qualidade das experiências dos servidores.

Cabe registrar que a pesquisa se concentrou na Comarca de Goiânia, de modo que os resultados refletem a realidade específica desse contexto e não devem ser estendidos a outras comarcas ou tribunais sem estudos complementares. O recorte transversal da coleta capta as percepções em um momento determinado, sem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. O instrumento utilizado, adaptado a partir de Estivalet et al. (2024), contemplou dimensões relevantes do clima organizacional, embora não esgote a totalidade do fenômeno, o que sugere possibilidades de aprofundamento em investigações futuras.

Como desdobramentos possíveis, a ampliação do estudo para outras comarcas do TJGO e para tribunais de outros estados permitiria comparações entre diferentes realidades institucionais. Abordagens longitudinais poderiam acompanhar a evolução das percepções ao longo do tempo, especialmente em ciclos de renovação do selo de qualidade. A inclusão de entrevistas e grupos focais também contribuiria para aprofundar a compreensão dos achados quantitativos aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernanda. Indicadores de desempenho e governança institucional: estudo de caso do TJDF. **Revista de Administração Judiciária**, 2024.
- ANDRADE, Luciana; ARAGÃO NETO, José. Reconhecimento institucional e clima organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, 2019.
- ARAGÃO, Alexandre Santos de; MARANHÃO, Juliano Souza de Albuquerque. **Governança pública e desempenho institucional no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.
- ARARIPE, Henrique. **Gestão pública e inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2020.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Clima organizacional e comportamento no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2022.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira; PRESENTE, Paula. **Reforma administrativa e a Emenda Constitucional nº 19/1998**. Curitiba: Juruá, 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos da Constituição Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2004.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2022.
- CARLI, Fabrício. **Gestão por desempenho no setor público brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2019.
- CARVALHO, Ana Paula; BORGES, Lívia; BERNARDI, Renato. **Motivação e desempenho no setor público: uma análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 2021.
- CARVALHO, Eduardo; LICKFELD, Mariana. **Gestão estratégica e clima organizacional no serviço público**. Revista Brasileira de Gestão Pública, Brasília, v. 17, n. 2, p. 112–130, 2023.
- CAVALCANTI, Themístocles Brandão Filho. O juiz-gestor e a governança judiciária. **Revista de Direito Administrativo**, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Prêmio CNJ de Qualidade: regulamento e critérios de avaliação**. Brasília: CNJ, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria CNJ nº 353, de 12 de setembro de 2023**. Dispõe sobre os critérios do Prêmio CNJ de Qualidade. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria CNJ nº 104, de 2024**. Altera o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2025**: ano-base 2024. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Prêmio CNJ de Qualidade 2025**: resultados. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The new public service**: serving, not steering. 4th ed. New York: Routledge, 2015.

DWIVEDI, Yogesh K. et al. **Impact of performance measurement systems on organizational performance**: Balanced Scorecard perspective. *Journal of Business Research*, v. 124, p. 512–523, 2021.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros et al. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 1, p. 202–236, 2024.

FLORES, Luiz et al. **Public sector performance and organizational climate**: contemporary perspectives. *Public Management Review*, 2024.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de direito administrativo**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

GAROUPA, Nuno; GINSBURG, Tom. Guarding the guardians: judicial councils and judicial independence. **American Journal of Comparative Law**, v. 57, n. 1, p. 103–134, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

HOOD, Christopher. **The blame game**: spin, bureaucracy, and self-preservation in government. Princeton: Princeton University Press, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, New York, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Harvard University Press, 1968.

LOPEZ, Felix Garcia; CARDOSO JUNIOR, José Celso. **Gestão pública no Brasil contemporâneo: fundamentos, desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2020.

MAIA, Marcos; CORREIA, Pedro. **Nova Gestão Pública e reformas administrativas no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. 2, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTÍNEZ-ARROYO, Juan; VALENZO-JIMÉNEZ, Miguel. **Organizational performance and governance in public institutions**. Public Administration Review, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de administração pública**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

MUNIZ, Cláudio José. Assessorias de magistrados como agentes facilitadores da celeridade processual. **Revista de Administração Judiciária**, 2018.

NUNES, Flávio; TEIXEIRA, Juliana. Metas nacionais e reconfiguração das práticas administrativas no Judiciário brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2021.

NUNES, Ricardo. **Clima organizacional no setor público**. São Paulo: Atlas, 2015.

NUNES, Ricardo; MAIRINK, Adriana; SOUSA, Carlos. Capacitação e competências funcionais no serviço público. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, Brasília, 2022.

PALUDO, Augustinho Vicente; OLIVEIRA, Luciano de. **Administração pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PATRÍCIO, Diego. Inteligência artificial como catalisadora da eficiência no Judiciário. **Revista de Direito e Tecnologia**, 2021.

PATTERSON, Malcolm G. et al. **Organizational climate and company productivity**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005.

PERRY, James L.; WISE, Lois R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367–373, 1990.

PINTO, José Guilherme Vasi. **Gestão de pessoas no Poder Judiciário: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2015.

POLLITT, Christopher. Not odious but onerous: comparative public administration. **Public Administration**, v. 89, n. 1, p. 114–127, 2011.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

POZZI, Ricardo. **Gestão por resultados no setor público brasileiro**. Brasília: Enap, 2023.

RIBEIRO, Ana; COSTA, Felipe; BONTEMPO, Laura. **Clima organizacional e desempenho no setor público**. Revista de Administração Pública, 2020.

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 150–163, 1970.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROCHA, Carlos Henrique. **Gestão administrativa e metas institucionais no Judiciário brasileiro**. Brasília: Enap, 2017.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge. Avaliação de desempenho na gestão pública: eficiência, eficácia e efetividade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 64, n. 3, 2013.

SANTOS, Marcos Vinícius. **Clima organizacional e eficiência no serviço público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

SANTOS, Marcos Vinícius. **Gestão por desempenho e clima organizacional**. São Paulo: Atlas, 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. **Organizational climate and culture**. Annual Review of Psychology, v. 64, p. 361–388, 2013.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

SEIXAS, Bernardo. Planejamento estratégico e otimização de recursos no Poder Judiciário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2021.

SILVA, Roberto Henrique. **Clima organizacional e gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Roberto Henrique. **Gestão pública e motivação no Judiciário brasileiro**. Brasília: Enap, 2020.

SILVA, Roberto Henrique; DUARTE, Felipe. **Gestão e comportamento organizacional no setor público**. Revista Brasileira de Administração Pública, 2023.

SINDICATO DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (SINDOJUS-GO). **TJGO conquista Selo Diamante do CNJ**. Goiânia: SINDOJUS-GO, 2023. Disponível em: <https://www.sindojusgo.com.br>. Acesso em: 3 mar. 2026.

TAVARES, Bruno. **Governança e inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022.

TERRA, Rafael. Automação de processos e produtividade na Justiça Federal da 4ª Região. **Revista do Poder Judiciário**, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). **TJGO conquista pela quarta vez consecutiva o Selo Diamante do CNJ**. Goiânia: TJGO, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/>. Acesso em: 3 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Pesquisa de clima organizacional 2025**. Belém: TJPA, 2025. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br>. Acesso em: 3 mar. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). **Relatório de pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho 2025**. Disponível em https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=29584.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (TRF5). **2ª Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho 2025**. Recife: TRF5, 2025. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/index.php/noticias/leitura-de-noticias?id=327378>. Acesso em: 3 mar. 2026.

UNITED STATES COURTS. 2023 Federal **court management statistics**. Washington, D.C.: United States Courts, 2025. Disponível em: <https://www.uscourts.gov>. Acesso em: 3 mar. 2026.

VIDAL, Luciana; BALLE, Fernanda. Estratégias de *endomarketing* e comunicação institucional no Poder Judiciário. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, 2024.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão por desempenho e reforma administrativa no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, 2022.

XU, Jia; WANG, Hong; SUNTRAYUTH, Santi. **Psychological safety and innovative work behavior in public organizations**. Public Organization Review, v. 22, n. 3, p. 455–472, 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Bloco 1 - Perfil do Respondente

1. Há quanto tempo você atua no Poder Judiciário?

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

2. Qual é sua área de atuação predominante?

- ☐ Administrativa
- ☐ Judiciária

3. Vínculo Funcional?

- ☐ Servidor(a) Efetivo(a)
- ☐ Servidor(a) Comissionado(a)
- ☐ Magistrado(a)
- ☐ Outro

4. Você participou, direta ou indiretamente, de ações relacionadas ao Prêmio CNJ de Qualidade?

- ☐ Sim, participei diretamente
- ☐ Sim, participei indiretamente
- ☐ Não participei, mas tenho conhecimento
- ☐ Não tenho conhecimento sobre essas ações

Bloco 2 – Interação e Cooperação

Instrução: Considere as relações de trabalho e a interação entre os servidores durante as ações voltadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. Marque o grau de concordância com cada afirmação, conforme a escala abaixo.



Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

5. A colaboração entre servidores de diferentes setores é eficaz.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

6. Existem interações cooperativas entre os servidores de diferentes setores.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7. O desenvolvimento das atividades possibilita interações amistosas com outros servidores.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

8. Os servidores podem discutir abertamente com as chefias qualquer questão relativa ao trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloco 3 – Participação

Instrução: Considere seu grau de envolvimento e participação nas decisões relacionadas às ações do Prêmio CNJ de Qualidade. Marque o grau de concordância com cada afirmação.



Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

9. Nesta organização, os servidores participam das decisões que os afetam.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

10. Os gestores envolvem os servidores quando são implementadas mudanças que os afetam.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

11. Nesta organização, as decisões são amplamente compartilhadas.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12. Nesta organização, o nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloco 4 – Clareza Organizacional

Instrução: Considere a clareza com que os objetivos, metas e normas institucionais foram comunicados durante as ações voltadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. Marque o grau de concordância com cada afirmação.



Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

13. Os servidores têm uma boa compreensão do que a organização está buscando realizar.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

14. O planejamento da organização é claramente comunicado a todos.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15. Os servidores possuem clareza das suas responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

16. Nesta organização, as mudanças implementadas são amplamente comunicadas.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloco 5 – Atuação Profissional

Instrução: Considere aspectos relacionados ao engajamento, dedicação e condições de



trabalho durante as ações voltadas ao Prêmio CNJ de Qualidade. Marque o grau de concordância com cada afirmação.

Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

17. Nesta organização, os servidores sempre executam o melhor de suas habilidades.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

18. Nesta organização, os servidores conhecem as ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis para entregar um trabalho de qualidade.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

19. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

20. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloco 6 – Desempenho

Instrução: Considere sua percepção sobre o desempenho dos servidores, o retorno recebido e o impacto das metas do Prêmio CNJ. Marque o grau de concordância com cada afirmação.



Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

21. Nesta organização, os servidores geralmente recebem feedback sobre a qualidade do seu trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

22. Nesta organização, os servidores têm ciência da qualidade do seu trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

23. Os servidores estão empenhados em identificar problemas e sugerir soluções.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

24. Os servidores são incentivados a cumprir as metas estabelecidas.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Bloco 7 – Prêmio CNJ de Qualidade

Avalie como as ações voltadas ao Prêmio CNJ se refletem no trabalho e nos resultados institucionais.



Escala Likert (1 a 5)

1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Nem concordo, nem discordo | 4 = Concordo parcialmente | 5 = Concordo totalmente

25. O Prêmio CNJ de Qualidade contribui para a melhoria dos serviços prestados.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

26. O Prêmio estimula a adoção de práticas de gestão mais eficientes.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

27. A busca pelo Prêmio influencia positivamente a rotina de trabalho.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

28. As metas do Prêmio CNJ contribuem para tornar o ambiente de trabalho mais exigente e orientado a resultados.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

29. O Prêmio contribui para alinhar o trabalho aos objetivos institucionais.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

30. As ações voltadas ao Prêmio favorecem a identificação de oportunidades de melhoria.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no Clima Organizacional: um estudo aplicado na Comarca de Goiânia

Prezado(a) servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Repercussões do Prêmio CNJ de Qualidade no Clima Organizacional: um estudo aplicado na Comarca de Goiânia”, conduzida por Rodolfo Evangelista de Souza, servidor do TJGO e mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional) da UNIALFA.

Esta pesquisa integra uma dissertação de mestrado e tem como objetivo analisar a percepção dos servidores sobre o clima organizacional, considerando o contexto das ações vinculadas ao Prêmio CNJ de Qualidade.

A participação consiste no preenchimento de um questionário com duração aproximada de 20 minutos. As respostas são anônimas e confidenciais, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Não há riscos relevantes associados à sua participação. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e armazenados pelo pesquisador por até cinco anos, conforme os princípios éticos da pesquisa científica.

Os benefícios são indiretos, voltados à geração de conhecimento e ao aprimoramento da gestão pública no Judiciário.

Em caso de dúvidas, entre em contato com o pesquisador:

 (64) 99216-4383

Consentimento

☐ **Sim**, concordo em participar da pesquisa

☐ **Não**, não desejo participar da pesquisa