

**UNIALFA – CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**Linha: Gestão Integrada de Mercados**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO:**

Percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do  
Estado de Goiás diante das metas do CNJ

Orientanda: JOSIVÂNIA RIBEIRO CAVALCANTE  
Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos

GOIÂNIA – GO  
2025

JOSIVÂNIA RIBEIRO CAVALCANTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO:**

Percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do  
Estado de Goiás diante das metas do CNJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração do Centro Universitário Alves Faria  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos  
Santos.

Goiânia – GO

2025

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C377c

Cavalcante, Josivânia Ribeiro.

Clima organizacional no poder judiciário : percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás diante das metas do CNJ. / Josivânia Ribeiro Cavalcante. – 2025.

65 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2025.

1. Poder judiciário. 2. Clima organizacional. 3. Modelo JD-R. 4. Bem-estar no trabalho. I. Santos, Francisco Carlos Barbosa dos. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.32:347.96(817.3)

## **CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO:**

Percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do  
Estado de Goiás diante das metas do CNJ

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. Francisco Carlos Barbosa dos  
Santos.

Goiânia, 28 de maio de 2026

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos

---

Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

---

Profa. Dra. Tatiana Ferrara Barros

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que testemunhou cada esforço diário, tudo o que foi construído longe dos holofotes, cada renúncia carregada em silêncio e cada momento em que fui levada ao limite e, ainda assim, me sustentou firme e forte.

Aos meus avós (*in memoriam*) que, apesar de não estarem mais presentes fisicamente, jamais deixaram de incentivar os meus sonhos.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor e apoio incondicionais durante toda a minha vida.

Aos meus familiares e amigos de jornada, pela paciência e compreensão durante todas as minhas ausências.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me sustentar até aqui. À minha mãe, ao meu irmão José Augusto Filho e à minha irmã Thays Lorryanne, por todo o suporte necessário para a realização deste projeto. Às minhas amigas Aline Carrijo, Mariana Faria, Quézia Carvalho, Ingrid Elias e Mayara Tanja, que, mesmo a quilômetros de distância, não me deixaram desistir e acreditaram na minha capacidade. Ao meu superior imediato, desembargador Reinaldo Alves Ferreira, pela compreensão, pelo incentivo e pela flexibilidade de horários, fundamentais para a conciliação entre as atividades profissionais e a realização desta pesquisa. Aos meus colegas de trabalho, especialmente àqueles que tive a honra de conhecer durante a pesquisa de campo e que muito contribuíram para a conclusão deste trabalho, sem medir esforços. Um agradecimento especial ao meu orientador, sempre firme e paciente. A todos os colegas de turma, companheiros de jornada na busca do conhecimento.

"Tudo o que eu guardei nas mãos de Deus, eu  
ainda possuo."

Martin Luther King

## RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro tem vivenciado, nas últimas décadas, intensas transformações organizacionais decorrentes da institucionalização de metas de produtividade pelo Conselho Nacional de Justiça, sobretudo com a implementação progressiva de ferramentas tecnológicas. Embora essas mudanças visem à modernização e à celeridade da prestação jurisdicional, seus impactos sobre o clima organizacional e o bem-estar dos servidores permanecem insuficientemente investigados, em especial no âmbito da segunda instância dos tribunais de Justiça, lacuna que esta pesquisa se propôs a preencher. O objetivo geral foi investigar a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando as metas do CNJ. Fundamentada no Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (JD-R), a pesquisa adotou abordagem quantitativa do tipo *survey*, com coleta de dados por questionário estruturado aplicado a 55 assessores e assistentes ( $n = 17$  e  $n = 38$ , respectivamente). Os dados foram submetidos a análises descritivas, teste t de Welch, ANOVA com post-hoc, correlações de Pearson e regressão linear múltipla. O instrumento demonstrou consistência interna satisfatória em todas as 16 dimensões avaliadas ( $\alpha \geq 0,70$ ) e os resultados revelam elevadas demandas de trabalho nos dois grupos, com destaque para sobrecarga, complexidade das tarefas e pressão pelas metas do CNJ. Os recursos organizacionais são percebidos em nível moderado, sendo a participação nos processos decisórios o construto de menor disponibilidade percebida entre os assistentes ( $M = 2,75$ ) e o único preditor independente e significativo da satisfação no trabalho ( $\beta = +0,272$ ;  $p = 0,045$ ), além do principal preditor do engajamento ( $\beta = +0,356$ ;  $p = 0,018$ ). A exaustão emocional situa-se acima do ponto médio da escala em ambos os grupos, com as demandas emocionais como seu principal antecedente ( $\beta = +0,602$ ;  $R^2 = 0,690$ ). As demandas tecnológicas, embora não percebidas como a maior fonte de pressão no plano descritivo, mostraram-se preditoras significativas do esgotamento ( $\beta = +0,378$ ;  $p = 0,003$ ), evidenciando impacto subclínico da adaptação tecnológica sobre o bem-estar. Os achados confirmam a operação simultânea dos processos de desgaste e motivação previstos pelo modelo JD-R, apontando a participação, o feedback e as oportunidades de desenvolvimento como os principais eixos de intervenção para a melhoria do clima organizacional nos gabinetes do TJGO.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Modelo JD-R; Poder Judiciário; Bem-estar no trabalho; Metas de produtividade; Inteligência artificial.

## ABSTRACT

The Brazilian Judiciary has undergone, in recent decades, intense organizational transformations arising from the institutionalization of productivity targets by the National Council of Justice (CNJ) and the progressive implementation of artificial intelligence tools. Although these changes aim at modernizing and expediting the delivery of judicial services, their impacts on organizational climate and employees' well-being remain insufficiently investigated, particularly in the context of appellate courts, a gap this research sought to address. The general objective was to investigate the perceptions of court staff assigned to the offices of Appellate Judges of the Court of Justice of the State of Goiás regarding organizational climate, considering CNJ productivity targets and the implementation of artificial intelligence. Grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) Model, the study adopted a quantitative survey design, collecting data through a structured questionnaire administered to 55 clerks and judicial assistants ( $n = 17$  and  $n = 38$ , respectively). Data were analyzed using descriptive statistics, Welch's t-test, ANOVA with post-hoc comparisons, Pearson correlations, and multiple linear regression. The instrument showed satisfactory internal consistency across all 16 dimensions ( $\alpha \geq 0.70$ ) and the results reveal high work demands in both groups, particularly work overload, task complexity, and pressure from CNJ targets. Organizational resources are perceived at moderate levels, with participation in decision-making processes being the least available resource among assistants ( $M = 2.75$ ) and the only independent significant predictor of job satisfaction ( $\beta = +0.272$ ;  $p = 0.045$ ), as well as the main predictor of work engagement ( $\beta = +0.356$ ;  $p = 0.018$ ). Emotional exhaustion exceeds the scale midpoint in both groups, with emotional demands as its primary antecedent ( $\beta = +0.602$ ;  $R^2 = 0.690$ ). Technological demands, although not perceived as the main source of pressure at the descriptive level, were significant predictors of exhaustion ( $\beta = +0.378$ ;  $p = 0.003$ ), evidencing a subclinical impact of technological adaptation on well-being. The findings confirm the simultaneous operation of the depletion and motivational processes predicted by the JD-R model, identifying participation, feedback, and development opportunities as the main intervention levers for improving organizational climate in TJGO judicial chambers.

**Keywords:** Organizational climate; JD-R model; Judiciary; Well-being at work; Productivity targets; Artificial intelligence.

## Sumário

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                           | <b>13</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....                                                       | 15        |
| 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....                                                       | 15        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>                                                   | <b>15</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>                                            | <b>16</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....                                                              | 16        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                  | <b>20</b> |
| 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E<br>DISTINÇÕES TEÓRICAS ..... | 20        |
| 2.2 MODELO DE DEMANDAS-RECURSOS DO TRABALHO (JD-R).....                             | 21        |
| <b>2.2.1 Demandas do Trabalho.....</b>                                              | <b>21</b> |
| <b>2.2.2 Recursos do Trabalho .....</b>                                             | <b>21</b> |
| <b>2.2.3 Processos Psicológicos no Modelo JD-R.....</b>                             | <b>22</b> |
| 2.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                         | 22        |
| <b>2.3.1 Autonomia.....</b>                                                         | <b>23</b> |
| <b>2.3.2 Interação e Cooperação .....</b>                                           | <b>23</b> |
| <b>2.3.3 Participação .....</b>                                                     | <b>23</b> |
| <b>2.3.4 Suporte da Liderança .....</b>                                             | <b>24</b> |
| <b>2.3.5 Treinamento.....</b>                                                       | <b>24</b> |
| <b>2.3.6 Resistência às Mudanças .....</b>                                          | <b>24</b> |
| 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE<br>TRANSFORMAÇÃO .....                     | 25        |
| <b>2.4.1 Novas Formas de Trabalho e Seus Impactos.....</b>                          | <b>25</b> |
| <b>2.4.2 Evidências Empíricas sobre Transformações Organizacionais .....</b>        | <b>25</b> |
| 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO .....                                  | 26        |
| <b>2.5.1 Percepções Diferenciadas entre Categorias Funcionais .....</b>             | <b>26</b> |
| <b>2.5.2 Desafios Específicos em Processos de Inovação .....</b>                    | <b>26</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                          | <b>28</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                                | 28        |
| 3.2 MODELO TEÓRICO E JUSTIFICATIVA.....                                             | 28        |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 PÚBLICO E AMOSTRA.....                                                 | 29 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                                    | 30 |
| 3.4.1 Caracterização dos Participantes .....                               | 30 |
| 3.4.2 Demandas do Trabalho.....                                            | 30 |
| 3.4.3 Recursos do Trabalho .....                                           | 30 |
| 3.4.4 Indicadores de Bem-Estar e Desempenho .....                          | 31 |
| 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....                                  | 31 |
| 3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....                                                 | 31 |
| 3.6.1 Preparação dos Dados.....                                            | 31 |
| 3.6.2 Estatísticas Descritivas.....                                        | 32 |
| 3.6.3 Análises Comparativas .....                                          | 32 |
| 3.6.4 Análises Correlacionais .....                                        | 32 |
| 3.6.5 Análises de Regressão .....                                          | 32 |
| 3.7 ASPECTOS ÉTICOS.....                                                   | 33 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                              | 34 |
| 4.1 SEÇÃO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....                               | 34 |
| 4.1.1 Assessores (n = 17).....                                             | 34 |
| 4.1.2 Assistentes (n = 38).....                                            | 35 |
| 4.2 DAS SEÇÕES II, III E IV – CONSISTÊNCIA INTERNA DO<br>INSTRUMENTO ..... | 35 |
| 4.3 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DE CLIMA<br>ORGANIZACIONAL..... | 36 |
| 4.3.1 Demandas do Trabalho (Seção II).....                                 | 37 |
| 4.3.2 Recursos do Trabalho (Seção III).....                                | 38 |
| 4.3.3 Indicadores de Bem-Estar e Desempenho (Seção IV) .....               | 38 |
| 4.4 ANÁLISES COMPARATIVAS.....                                             | 39 |
| 4.4.1 Assessores <i>versus</i> Assistentes.....                            | 39 |
| 4.4.2 Análise por Faixa Etária (ANOVA) .....                               | 41 |
| 4.4.3 Análise por Tempo de Serviço no TJGO (ANOVA).....                    | 42 |
| 4.4.4 Análise por Tipo de Vínculo Funcional .....                          | 43 |
| 4.5 ANÁLISES CORRELACIONAIS .....                                          | 43 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 4.6 ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....             | 46 |
| 4.6.1 Modelo para Engajamento no Trabalho.....             | 46 |
| 4.6.2 Modelo para Exaustão Emocional.....                  | 47 |
| 4.6.3 Modelo para Satisfação no Trabalho .....             | 48 |
| 4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....                            | 49 |
| 5 CONCLUSÃO.....                                           | 52 |
| 5.1 RESPOSTAS AO PROBLEMA E AOS OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 52 |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS .....                | 53 |
| 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....                             | 55 |
| 5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....                  | 56 |
| 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                              | 57 |
| REFERÊNCIAS .....                                          | 58 |
| APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO.....                   | 61 |
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....                | 62 |

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Prado (2023), nas últimas décadas, avaliar o clima organizacional tornou-se extremamente necessário dentro das organizações, sejam elas de natureza privada ou pública, para se obter não apenas uma produtividade em larga escala, como também a promoção do bem-estar e da satisfação dos colaboradores. Segundo Ascanio (2015), lideranças eficazes, atentas às características individuais de suas equipes, têm o potencial de influenciar diretamente a motivação e o comprometimento dos servidores, impactando positivamente os resultados organizacionais.

Na concepção de Araújo (2022), o clima organizacional é determinado por múltiplos fatores internos, incluindo cultura, estrutura, condições de trabalho, estilo de liderança, motivação e relações interpessoais. Oliveira (2022) afirma que a combinação entre uma boa liderança e o uso da inteligência emocional pode promover ambientes de trabalho mais produtivos, cooperativos e com menos conflitos, reduzindo significativamente as doenças crônicas causadas pelo estresse.

Estudos como o de Dinibutun (2020) demonstram que ambientes organizacionais saudáveis, especialmente em instituições compostas por profissionais com alta interação social, contribuem significativamente para a prevenção de transtornos psíquicos, pois todas as dimensões do clima organizacional impactam negativamente o esgotamento emocional, sobretudo fatores como carga de trabalho equilibrada, clareza de tarefas, coesão e ética, reforçando a necessidade de aplicações teóricas e práticas na gestão do clima organizacional, direcionadas à prevenção, por exemplo, da síndrome do *burnout*. Guljor (2020) diz que há organizações que possuem o clima tão propício ao estresse que, além de ocasionar danos ao bem-estar do próprio colaborador, gera uma queda drástica na produtividade, resultando em prejuízo à organização como um todo.

Para Oliveira (2022), portanto, a ausência de suporte voltado à saúde mental pode ser a grande causa do afastamento de diversos profissionais, mormente porque a falta de reconhecimento, somada ao sentimento de desmotivação, em razão do esgotamento emocional (cansaço, estresse, fadiga, exaustão, etc.), tende a potencializar a letargia profissional, geradora da sensação de incapacidade para determinado trabalho.

Babapour (2022) destaca que, no setor público, essas questões ganham contornos específicos, pois existe uma pressão crescente por mudanças que impõem um ritmo acelerado de transformações, as quais, muitas vezes, sem a participação ativa dos servidores públicos, alteram substancialmente o clima organizacional de maneira repentina, ante a exigência de constantes adaptações nas estruturas legais e nas prioridades políticas. Já Lapuente e Walle

(2020) apontam a adoção de uma abordagem focada em eficiência e eficácia como pilares da gestão pública, que exige adaptações frequentes nas estruturas, processos e prioridades, por diversos países, para solucionar questões ligadas ao clima organizacional das administrações públicas.

Apesar disso, Villardi (2011) lembra que, em repartições públicas, o clima organizacional também sofre influência de fatores sociais, isto é, do “poder”, caracterizado pelo desejo de exercer influência e impacto sobre os outros; da “afiliação”, correspondente à necessidade de o indivíduo manter relações interpessoais estreitas com os demais colaboradores; e da “realização”, capaz de distinguir um indivíduo entre os demais pela sua autorrealização em determinada tarefa, em oposição ao comportamento esperado por uma liderança numa organização burocrática, evidenciado por uma hierarquia bem definida de autoridade, com divisão de trabalho fundamentada em especialização funcional, regras e procedimentos formais, além de impessoalidade e seleção com base na competência.

Assim, segundo Oliveira (2022), é de fundamental importância investir no clima organizacional de uma instituição, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores para lidarem com o labor sem que desenvolvam síndromes e/ou abalos psíquicos, enquanto Duarte (2024) sugere avaliar o clima organizacional de uma instituição por meio de perguntas abertas para obter uma compreensão mais realista da entidade, considerando os aspectos multiníveis entre atitudes, comportamentos e desempenho.

Com base no trabalho de Pecino (2019), com a adoção do modelo Job Demands-Resources, é possível avaliar as relações entre o clima organizacional, a satisfação dos colaboradores e o desenvolvimento de síndrome *burnout* em organizações públicas.

Paralelamente às transformações organizacionais, o Poder Judiciário brasileiro tem vivenciado intenso processo de modernização tecnológica, com a implementação crescente de ferramentas de inteligência artificial para auxiliar na tramitação processual e na elaboração de decisões. De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (2020), o Programa Justiça 4.0 representa o esforço institucional de digitalização e inovação tecnológica, introduzindo sistemas baseados em inteligência artificial que prometem maior celeridade e eficiência na prestação jurisdicional. Embora essas tecnologias representem avanços significativos, sua adoção impõe aos servidores a necessidade de constante adaptação, domínio de novas ferramentas e reorganização de rotinas de trabalho, fatores que podem impactar significativamente o clima organizacional.

No contexto do Poder Judiciário, especificamente nos Tribunais de Justiça, essas dinâmicas são tão complexas que o próprio Conselho Nacional de Justiça, em 2015, publicou a

Resolução nº 207 instituindo uma Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário reconhecendo a necessidade de zelar pela condição de saúde de seus agentes públicos, criando, em 2020, o Comitê Gestor Nacional de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, por meio da Portaria nº 202.

Não obstante a relevância do tema e o reconhecimento institucional da necessidade de atenção à saúde dos agentes públicos, evidenciado pela criação de políticas específicas pelo CNJ, verifica-se uma carência de estudos empíricos que investiguem especificamente a percepção dos servidores dos Tribunais de Justiça acerca do clima organizacional, considerando as particularidades da segunda instância, em que a pressão por produtividade decorrente das metas estabelecidas pelo CNJ e a complexidade dos processos tendem a ser ainda mais acentuadas. Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se considera a implementação recente de ferramentas de inteligência artificial, cujos impactos sobre o ambiente de trabalho e o bem-estar dos servidores ainda carecem de investigação sistemática.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, segundo dados obtidos pelo Conselho Nacional de Justiça (2025), por exemplo, a Associação Cearense dos Magistrados apontou que 78% dos juízes do Estado do Ceará se encontram acometidos de quadros de ansiedade, nervosismo ou depressão, enquanto o Censo do Poder Judiciário mostrou que 58,5% dos magistrados brasileiros se autodeclararam com estresse e 56,2% com quadros de ansiedade. Apesar disso, segundo o próprio Conselheiro Guilherme Feliciano do CNJ (2025), os dados colhidos se encontram distantes da realidade, em relação à saúde mental não só de magistrados, como também dos servidores.

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é investigar a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando o contexto de transformação tecnológica e as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Assim, o presente estudo possui os seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar os níveis de esgotamento ocupacional e satisfação no trabalho entre os referidos servidores;
- b) verificar a relação percebida entre as metas de produtividade definidas pelo CNJ e a implementação do uso da IA e o bem-estar dos servidores;
- c) identificar aspectos organizacionais suscetíveis de aprimoramento, com vistas à melhoria do bem-estar dos servidores e do desempenho institucional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão do Poder Judiciário brasileiro tem sido crescentemente orientada por metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, cuja implementação, associada à introdução de ferramentas de inteligência artificial nos tribunais, configura um conjunto de demandas organizacionais com impactos diretos sobre o clima organizacional e o bem-estar dos servidores (Oliveira, 2026).

Bekkers e Tummers (2018) sustentam que a inovação no setor público deixou de ser compreendida como processo internamente gerenciado para se tornar um fenômeno aberto e colaborativo que exige atenção não apenas aos valores de eficiência e eficácia, mas também à capacidade de resposta institucional, à confiança dos trabalhadores e à adequação das inovações que estão sendo buscadas.

Para que as inovações do setor público sobrevivam, Bekkers e Tummers (2018) sustentam que é necessário que as organizações desenvolvam uma cultura na qual feedback, aprendizado e responsabilidade estejam presentes, o que implica reconhecer que a implementação tecnológica não pode ser avaliada apenas por seus indicadores de produtividade, mas também por seus efeitos sobre os trabalhadores que operam as novas ferramentas.

O clima organizacional constitui variável central para a compreensão desses efeitos, sendo certo que Giauque *et al.* (2022) demonstram, em estudo conduzido com servidores públicos suíços com base no modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R), que um bom ambiente de trabalho com os colegas, bem como um clima organizacional que favoreça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, constitui recurso importante para os servidores, impactando positivamente o engajamento e o desempenho percebido e limitando a exaustão.

Os mesmos autores identificaram que a liberdade para organizar o próprio trabalho e a colaboração com os colegas foram os principais recursos que influenciaram positivamente o

engajamento e o desempenho percebido dos funcionários (Giauque *et al.*, 2022). Adicionalmente, Giauque *et al.* (2022) advertem que a eficiência tecnológica que não é acompanhada de gestão adequada das demandas humanas pode produzir resultados contraproducentes no médio prazo, comprometendo a sustentabilidade dos ganhos de produtividade observados.

No contexto específico do Poder Judiciário brasileiro, os dados institucionais corroboram a pertinência dessas preocupações, notadamente o registro do Conselho Nacional de Justiça, entre 2015 e 2024, de um total de 574.613 afastamentos de magistrados e servidores, dos quais 7,79%, correspondentes a 44.765 ocorrências, foram motivados por transtornos mentais e comportamentais classificados sob o código CID F (CNJ, 2024). Oliveira (2026) destaca que esse cenário é agravado pela subnotificação reconhecida pelo próprio órgão, especialmente no campo da saúde mental, em razão do estigma gerado por essas condições de saúde.

O relator do processo no CNJ, conselheiro Guilherme Feliciano, destacou que os dados coletados pelo órgão se mostravam distantes dos números apresentados por associações baseadas em autodeclaração, citando o caso da Associação Cearense dos Magistrados, que apontou que 78% dos juízes daquele estado relatavam sofrer de ansiedade, nervosismo ou depressão (CNJ, 2025). Oliveira (2026) aponta, ainda, que o esgotamento mental relacionado ao trabalho cansativo, desgastante e com sobrecarga constitui fator de risco que se sobressai nas pesquisas sobre saúde dos integrantes do Poder Judiciário, sendo o estresse laboral consistentemente associado à pior qualidade de vida desse público.

A sobrecarga de trabalho, intensificada pelas metas de produtividade do CNJ, estabelece uma tensão entre atividades da vida pessoal e da profissional, comumente levando à prevalência de um aspecto com prejuízo do outro (Oliveira, 2026). Tanto membros quanto servidores relatam o desgaste causado pela necessidade de cumprimento de prazos rígidos, sendo o cansaço e o esgotamento mental agravados pelo acúmulo de tarefas burocráticas, vistas como excesso de formalismo (Oliveira, 2026).

Giauque *et al.* (2022) identificaram, nesse sentido, que a sobrecarga de trabalho, a burocracia e as exigências emocionais são as dimensões da demanda que levam ao estresse quando excedem os recursos dos funcionários para gerenciar as tarefas. A variedade de tarefas e habilidades, embora possa funcionar como recurso para o engajamento, também pode operar como demanda geradora de exaustão, configurando o que os autores denominam variável de dupla face (Giauque *et al.*, 2022).

A percepção de justiça organizacional constitui dimensão igualmente relevante para a compreensão do clima organizacional no contexto de implementação tecnológica, visto que

Zwiech (2024) demonstra que a percepção de justiça afeta a motivação dos funcionários, seu bem-estar, atitudes, comportamento e resultados importantes para a organização. A autora ressalta que a percepção negativa da justiça organizacional causa frustração entre os funcionários, estresse crônico e burnout, e que comportamentos positivos como lealdade, identificação com a organização, satisfação no trabalho e engajamento organizacional resultam diretamente da percepção de equidade nos processos institucionais (Zwiech, 2024).

No âmbito da justiça processual, Zwiech (2024) sustenta que não é apenas a existência de procedimentos utilizados na gestão de pessoas que afeta as atitudes e o engajamento dos funcionários, mas também a aplicação adequada e justa desses procedimentos. Nessa perspectiva, a forma como as metas do CNJ são distribuídas, comunicadas e cobradas dos servidores, bem como a maneira pela qual as ferramentas de inteligência artificial são introduzidas e gerenciadas, constituem variáveis determinantes do clima organizacional percebido pelos trabalhadores (Zwiech, 2024).

A literatura sobre comportamento organizacional reforça que o clima organizacional define quais são as percepções que as pessoas relacionadas à organização têm desse ambiente, intervindo em todo o processo de gestão de pessoas (Marques, 2019, apud Monteiro *et al.*, 2022). Monteiro *et al.* (2022) destacam que a análise e a avaliação do comportamento organizacional têm a intenção de obter maior compreensão a respeito das falhas organizacionais, na direção comportamental e cultural, com a finalidade do desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções, para atrair e reter talentos, evitar o turnover, promover engajamento, produtividade e harmonia entre os stakeholders.

Bekkers e Tummers (2018) acrescentam que, para entender a inovação no setor público, torna-se cada vez mais necessário analisar como mobilizar os servidores para participarem do processo de inovação, o que pressupõe reconhecer o papel central do clima organizacional como fator facilitador ou inibidor da adoção tecnológica.

Oliveira (2026) conclui que o enfrentamento dos fatores de risco identificados no Poder Judiciário impõe a construção de políticas integradas, intersetoriais e baseadas em evidências, capazes de orientar linhas de ação e formas de implementação voltadas à promoção da saúde e à valorização dos trabalhadores. O autor sublinha que as condições de trabalho e o modo de vida dos profissionais são determinantes incontornáveis de sua saúde e qualidade de vida, e que o adoecimento no Poder Judiciário deve ser compreendido como fenômeno de causalidade coletiva, que exige intervenções institucionais, e não apenas individuais, para ser efetivamente enfrentado (Oliveira, 2026).

Vasconcelos (2024) corrobora essa perspectiva ao sugerir a realização de estudos de casos específicos para validação do uso da inteligência artificial como ferramenta para modernizar e melhorar a eficiência do setor público, sinalizando a necessidade de investigações empíricas que articulem transformação tecnológica e condições organizacionais de trabalho.

Nesse cenário, a relevância desta pesquisa para os órgãos públicos reside precisamente na possibilidade de oferecer subsídios empíricos para a compreensão dos efeitos da transformação tecnológica sobre o clima organizacional dos servidores do Poder Judiciário. Zwiech (2024) afirma que a gestão de recursos humanos deve levar em consideração as percepções dos funcionários sobre justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional, que se referem às decisões tomadas pelas organizações em relação aos funcionários e aos resultados decorrentes dessas decisões, pois essa percepção influencia o comportamento e as atitudes no ambiente de trabalho, e esses comportamentos e atitudes afetam diretamente o desempenho das organizações.

Giauque *et al.* (2022) reforçam que, ao identificar quais demandas e recursos do trabalho influenciam positiva ou negativamente os resultados dos funcionários, as organizações obtêm elementos essenciais para priorizar ações ao implementar novas práticas de trabalho, o que é particularmente relevante para os gestores públicos que conduzem processos de inovação tecnológica. Bekkers e Tummers (2018) acrescentam que os estudos sobre inovação no setor público devem conectar-se a outras linhas de pesquisa, como aquelas focadas em governança em rede, liderança e *design thinking*, de forma que os pesquisadores possam desenvolver investigações relevantes para a sociedade e para os gestores públicos.

Monteiro *et al.* (2022) destacam que o conhecimento gerado no campo do comportamento organizacional tem o propósito de viabilizar a eficácia dos resultados organizacionais, sendo fundamental para a identificação de características individuais e organizacionais diretamente pertinentes à melhoria do desempenho institucional.

Oliveira (2026) conclui, nesse sentido, que a construção de políticas institucionais amplas, integradas e baseadas em evidências, voltadas à promoção da saúde, à prevenção do adoecimento e à valorização dos profissionais do Poder Judiciário, constitui imperativo urgente, cuja efetivação depende diretamente da produção de conhecimento empírico sobre as condições de trabalho e os fatores que determinam o bem-estar dos servidores no contexto da transformação tecnológica em curso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E DISTINÇÕES TEÓRICAS

O clima organizacional constitui um dos componentes essenciais para compreender a estrutura organizacional e os resultados obtidos na prestação de serviços. No entanto, conforme destacado por diversos autores, frequentemente observa-se confusão conceitual entre clima e cultura organizacional, chegando alguns estudiosos a utilizá-los como sinônimos. Embora compartilhem semelhanças, cada conceito desempenha papel distinto na organização, representando condições específicas que merecem tratamento diferenciado (Keller; Aguiar, 2020).

Schein (2010) enfatiza que a distinção entre cultura e clima é fundamental para a gestão organizacional, pois, enquanto a cultura é estável e representa padrões profundos de pressupostos compartilhados, o clima é mais acessível e sensível às mudanças nos comportamentos e percepções dos membros organizacionais. Essa diferenciação torna-se particularmente relevante em contextos de transformação organizacional, onde alterações nas práticas gerenciais podem impactar rapidamente o clima sem necessariamente modificar aspectos culturais mais enraizados.

Puente-Palacios (2002) propôs categorização sistemática para esclarecer as semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional. Segundo a autora, as categorias do clima organizacional incluem: organização, membros, percepção, características, comportamento, descrições, compartilhamento, conjunto, influência e práticas. Já as categorias relacionadas à cultura organizacional abrangem: membros, compartilhamento, valores, organização, comportamento, crenças, padrão, norma, aprendizagem, modo ou maneira, significado, sistema, suposições, aspectos sociais, conjunto, práticas e compreensão.

A análise comparativa dessas categorias revela que as dimensões comuns entre clima e cultura organizacional incluem: organização, membros, comportamento, compartilhamento, conjunto e práticas. As categorias excludentes, por sua vez, possibilitam a percepção clara da diferença entre os conceitos, devendo cada uma ser organizada e utilizada conforme suas características específicas para evitar imprecisões conceituais (Puente-Palacios, 2002).

Não obstante as divergências teóricas sobre a relação entre clima e cultura organizacional, para o desenvolvimento desta pesquisa adota-se a compreensão de que, embora conceitos distintos, o clima e a cultura organizacional mantêm relação de interdependência e influência

recíproca, podendo, contudo, ser analisados de forma autônoma para fins de investigação empírica.

## 2.2 MODELO DE DEMANDAS-RECURSOS DO TRABALHO (JD-R)

O Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Model – JD-R) representa uma das principais perspectivas teóricas utilizadas contemporaneamente para investigar as relações entre características do ambiente de trabalho e seus impactos sobre o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Desenvolvido por Bakker e Demerouti (2017), esse modelo categoriza os ambientes laborais em dois conceitos centrais: demandas do trabalho e recursos do trabalho.

### 2.2.1 Demandas do Trabalho

As demandas do trabalho referem-se a dimensões físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que acarretam custos físicos ou psicológicos aos trabalhadores. Segundo Giauque *et al.* (2022), altas demandas no trabalho corroem os recursos de energia pessoal, conduzindo à exaustão emocional e à fadiga. Entre as principais demandas identificadas na literatura, destacam-se a sobrecarga de trabalho, a burocracia excessiva e os conflitos entre as esferas profissional e familiar.

No contexto do Poder Judiciário, estudos demonstram que a sobrecarga de trabalho constitui uma das questões mais significativas enfrentadas pelos servidores. Pesquisas conduzidas no Tribunal de Justiça de Goiás evidenciaram que servidores relatam sentimentos de exaustão e desgaste emocional, sendo a sobrecarga frequentemente associada a modelos de gestão que não consideram adequadamente o quantitativo de pessoal necessário para o volume de atividades exigidas (Guimarães; Calado, 2025).

As demandas laborais, quando excessivas ou mal gerenciadas, desencadeiam processo de desgaste que pode culminar em quadros de exaustão emocional, comprometimento do desempenho e, em casos mais graves, desenvolvimento de síndromes ocupacionais. A compreensão das demandas específicas de cada contexto organizacional mostra-se, portanto, essencial para a formulação de estratégias de gestão que visem à preservação do bem-estar dos trabalhadores.

### 2.2.2 Recursos do Trabalho

Os recursos do trabalho, em contrapartida, incluem aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que auxiliam os indivíduos a atingirem objetivos laborais, reduzem

demandas e seus custos associados, e promoverem aprendizado e desenvolvimento pessoal. Conforme demonstrado por Giauque *et al.* (2022), os recursos aprimoram os processos motivacionais, aumentando a satisfação e o engajamento dos trabalhadores.

Entre os principais recursos do trabalho identificados na literatura, incluem-se a autonomia no trabalho, o apoio de supervisores e colegas, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a liberdade para organizar o próprio trabalho e o fácil acesso a colegas e gestores. Esses recursos funcionam como fatores protetivos, capazes de mitigar os efeitos negativos das demandas laborais e de promover maior engajamento e desempenho.

A autonomia no trabalho relaciona-se diretamente ao conceito de *job crafting*, ou seja, à capacidade dos funcionários de moldar proativamente seus papéis e tarefas. Segundo Tims e Parker (2020), essa habilidade mostra-se particularmente valiosa em processos de mudança organizacional, uma vez que permite que os servidores ajustem suas funções de acordo com as novas estruturas e demandas. A percepção de autonomia representa, assim, não apenas indicador de clima organizacional favorável, mas também recurso para o sucesso de implementações de novos modelos de gestão.

### **2.2.3 Processos Psicológicos no Modelo JD-R**

O modelo JD-R postula a existência de dois processos psicológicos paralelos: o processo de desgaste e o processo motivacional. O processo de desgaste tem início quando as demandas laborais excedem os recursos disponíveis, levando à exaustão física e psicológica. O processo motivacional, por sua vez, é ativado quando os recursos do trabalho são adequados, promovendo engajamento, satisfação e desempenho superior (Bakker; Demerouti, 2017).

Esses dois processos não são mutuamente excludentes, podendo coexistir em uma mesma organização ou mesmo em um mesmo indivíduo. A compreensão dessas dinâmicas permite identificar não apenas os fatores que contribuem para o esgotamento, mas também aqueles que promovem o engajamento e o bem-estar, fornecendo subsídios para intervenções organizacionais mais efetivas.

## **2.3 DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A mensuração do clima organizacional requer a operacionalização do construto em dimensões específicas que captem diferentes aspectos da experiência dos trabalhadores. Patterson *et al.* (2005) desenvolveram instrumento que tem sido amplamente utilizado em pesquisas sobre clima organizacional, validando conexões entre clima, práticas gerenciais,

produtividade e inovação. Estivalet *et al.* (2024), por sua vez, adaptaram essas dimensões para o contexto específico do serviço público brasileiro.

### **2.3.1 Autonomia**

A dimensão autonomia refere-se ao grau de liberdade e independência que os trabalhadores possuem para tomar decisões e executar suas atividades. Pesquisas demonstram que diferentes categorias funcionais podem apresentar percepções distintas sobre autonomia no ambiente de trabalho, relacionadas a diferenças em expectativas, responsabilidades e perspectivas de carreira (Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022).

No contexto do Poder Judiciário, estudos apontam que servidores efetivos tendem a apresentar percepções mais críticas quanto à autonomia decisória quando comparados a outras categorias funcionais, possivelmente devido à maior compreensão das estruturas hierárquicas e das limitações impostas por procedimentos formalizados (Guimarães; Calado, 2025).

### **2.3.2 Interação e Cooperação**

Esta dimensão avalia como as interações e a cooperação entre os servidores contribuem para a formação do clima organizacional. Ambientes caracterizados por elevados níveis de interação e cooperação tendem a facilitar processos de adaptação a mudanças organizacionais, na medida em que fortalecem o capital social e as redes de suporte entre os trabalhadores (Estivalet *et al.*, 2024).

Pesquisas no Poder Judiciário demonstram que essa dimensão frequentemente recebe avaliações positivas, indicando que o ambiente de interação e cooperação constitui ponto forte mesmo em contextos de transformação organizacional, como a implementação de novos modelos de gestão (Guimarães; Calado, 2025).

### **2.3.3 Participação**

A dimensão participação avalia a percepção dos servidores quanto ao seu envolvimento na tomada de decisões no ambiente organizacional. Puente-Palacios e Freitas (2006) apontam que a participação é elemento fundamental para a satisfação no trabalho e para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável, particularmente em processos de mudança.

A ausência de participação efetiva dos servidores em processos decisórios pode gerar sentimentos de alienação e resistência às mudanças propostas, comprometendo a

implementação de inovações organizacionais, cujos dados empíricos sugerem que a discussão prévia das mudanças com as equipes afetadas constitui fator crítico para o sucesso de transformações organizacionais (Guimarães; Calado, 2025).

#### **2.3.4 Suporte da Liderança**

Por meio desta dimensão, é possível avaliar a percepção dos servidores em relação ao suporte do superior imediato, compreendido como a ação de proporcionar apoio, incentivar, promover, reconhecer e estimular atividades que contribuam para o clima organizacional, mostrando-se particularmente relevante em contextos de mudança, onde a clareza na comunicação e o apoio emocional tornam-se essenciais (Estivalet *et al.*, 2024).

Lideranças acessíveis que promovem diálogo aberto e incentivam a participação dos servidores contribuem para a construção de relações mais harmoniosas e produtivas no ambiente de trabalho, criando clima propício à adaptação às mudanças organizacionais (Bakker; Demerouti, 2017).

#### **2.3.5 Treinamento**

A dimensão treinamento, por sua vez, analisa a extensão na qual a organização estimula treinamentos, capacitações e qualificações que proporcionam aos servidores oportunidade para desenvolver suas habilidades e expertises, sobretudo porque a valorização da capacitação no contexto institucional constitui fator extremamente relevante, refletindo nas relações humanas e no ambiente organizacional (Nelson, 2010).

Contudo, estudos apontam que frequentemente existe desconexão entre os treinamentos oferecidos e as reais demandas dos servidores, especialmente em contextos de transformação tecnológica ou de implementação de novos modelos de gestão, o que reduz a efetividade dos programas de capacitação (Guimarães; Calado, 2025).

#### **2.3.6 Resistência às Mudanças**

Trata-se de dimensão que indica a falta de abertura à mudança e o quanto as normas já estabelecidas de como fazer o trabalho são valorizadas pela organização e, quanto maior a resistência, pior o clima organizacional (Patterson *et al.*, 2005; Estivalet *et al.*, 2024). A resistência à mudança em organizações hierárquicas como o Poder Judiciário deriva de culturas organizacionais enraizadas e da percepção de que transformações podem ameaçar estabilidade e previsibilidade (Nery; Neiva, 2015).

A falta de um plano claro e formalizado para transições organizacionais gera incertezas e resistências, fatores comprometedores do clima organizacional, que, aliados à lentidão na estruturação formal de mudanças, cria cenário de incerteza que mina a motivação intrínseca dos colaboradores, amplificando os desafios da transformação (Guimarães; Calado, 2025).

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO

### 2.4.1 Novas Formas de Trabalho e Seus Impactos

As transformações contemporâneas nos ambientes de trabalho, impulsionadas tanto por inovações tecnológicas quanto por mudanças nas expectativas sociais, têm reconfigurado substancialmente o clima organizacional, ganhando destaque o conceito de Novo Mundo do Trabalho (New World of Work – NWW), por exemplo, caracterizado pela flexibilidade no horário e local de trabalho, pelo uso de novas redes tecnológicas e ferramentas colaborativas, e pela ênfase em resultados em detrimento de controles presenciais (Giauque *et al.*, 2022).

### 2.4.2 Evidências Empíricas sobre Transformações Organizacionais

O estudo conduzido por Giauque *et al.* (2022) com 1.373 funcionários de administração pública cantonal suíça durante a pandemia de COVID-19 oferece evidências relevantes sobre os impactos de transformações abruptas nas condições de trabalho, cuja pesquisa comparou percepções dos trabalhadores antes e durante o período de teletrabalho forçado, utilizando o modelo JD-R como referencial teórico.

Os resultados indicaram que o teletrabalho forçado influenciou positivamente a autonomia no trabalho e melhorou o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com redução significativa dos níveis de exaustão percebida. Apesar disso, o mesmo estudo identificou impactos negativos relevantes: o teletrabalho afetou adversamente o grau de colaboração entre colegas, e os participantes reportaram maior dificuldade para contatar colegas e supervisores durante o *homeoffice*, sendo verificado, ainda, o declínio na variedade de tarefas e no desempenho individual percebido (Giauque *et al.*, 2022).

As análises de regressão permitiram identificar que a liberdade para organizar o próprio trabalho e a colaboração com os colegas emergiram como os principais recursos que influenciam positivamente o engajamento e o desempenho percebido, limitando simultaneamente à exaustão, enquanto a variedade de tarefas e habilidades mostrou-se uma variável de dupla face, funcionando simultaneamente como recurso e como demanda (Giauque *et al.*, 2022).

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário apresenta características que conferem complexidade adicional à análise do clima organizacional, considerando que a natureza das atividades jurisdicionais, marcada pela responsabilidade de solucionar controvérsias judiciais, associada às crescentes demandas sociais por celeridade e efetividade na prestação jurisdicional, configura ambiente de trabalho com pressões específicas sobre magistrados e servidores (Guimarães; Calado, 2025).

Estudos sobre mudança organizacional no Poder Judiciário brasileiro demonstram que transformações estruturais frequentemente enfrentam resistência por parte dos servidores, especialmente quando não há participação efetiva dos trabalhadores no processo decisório (Guimarães; Calado, 2025).

Pesquisas específicas sobre clima organizacional em Tribunais de Justiça revelam desafios como sobrecarga de trabalho, infraestrutura deficiente, ausência de padronização de procedimentos e falhas na comunicação interna. Esses fatores, quando não adequadamente endereçados, podem comprometer tanto o bem-estar dos servidores quanto a eficiência dos serviços prestados à sociedade (Guimarães; Calado, 2025).

### 2.5.1 Percepções Diferenciadas entre Categorias Funcionais

Estudos empíricos no Poder Judiciário têm demonstrado padrão consistente de percepções diferenciadas sobre o clima organizacional entre distintas categorias funcionais, uma vez que servidores terceirizados tendem a apresentar avaliações mais positivas, enquanto servidores efetivos demonstram postura mais crítica, especialmente em dimensões como autonomia, participação e sobrecarga de trabalho (Guimarães; Calado, 2025).

Essas diferenças podem ser compreendidas à luz da Teoria da Equidade, proposta por Adams (1965), que postula que os trabalhadores comparam seus esforços e recompensas com os de seus pares. No contexto da administração pública, servidores com diferentes vínculos contratuais, expectativas de carreira e níveis de estabilidade tendem a desenvolver percepções distintas sobre as mesmas condições organizacionais (Borba Filho, 2014).

### 2.5.2 Desafios Específicos em Processos de Inovação

A implementação de inovações no Poder Judiciário enfrenta desafios específicos decorrentes da natureza burocrática e hierárquica da instituição, onde a resistência à mudança mostra-se particularmente acentuada quando há percepção de que transformações são impostas verticalmente, sem consideração adequada das condições concretas de trabalho e das sugestões dos servidores diretamente afetados (Nery; Neiva, 2015).

A lentidão na formalização de processos de mudança, como a demora em oficializar estruturas organizacionais ou em estabelecer regulamentações claras, gera percepções de instabilidade e alimenta ciclos de resistência e desengajamento, e essa dinâmica mostra-se particularmente problemática quando acompanhada de sobrecarga de trabalho e de expectativas de aumento de produtividade (Tummers; Bekkers, 2020).

Embora os estudos disponíveis ofereçam contribuições relevantes para a compreensão do clima organizacional e de suas implicações sobre o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores, verifica-se lacuna significativa de investigações empíricas que examinem especificamente a percepção dos servidores do Poder Judiciário acerca do clima organizacional em contextos caracterizados simultaneamente por pressões por produtividade e por transformações tecnológicas.

As particularidades da segunda instância dos Tribunais de Justiça, onde a complexidade dos processos e as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça tendem a ser mais acentuadas, permanecem insuficientemente investigadas. Destaca-se, ainda, a implementação recente de ferramentas de inteligência artificial no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a exemplo da ferramenta AGAIA no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, que, conquanto represente avanço significativo do ponto de vista da modernização institucional, introduz transformações cujos impactos sobre o clima organizacional e o bem-estar dos servidores carecem de investigação sistemática.

Compreender como os servidores que atuam em gabinetes de desembargadores percebem o clima organizacional nesse contexto de dupla transformação constitui, portanto, questão de pesquisa relevante, capaz de fornecer subsídios empíricos para a formulação de políticas institucionais que conciliem eficiência processual e bem-estar dos trabalhadores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para investigar a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e objetivos descritivos e correlacionais. Quanto à natureza, classificou-se como pesquisa aplicada, pois visou gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas específicos do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, contribuindo para a formulação de políticas institucionais voltadas à melhoria do clima organizacional (Prodanov; Freitas, 2013).

A abordagem quantitativa justificou-se pela necessidade de mensurar, de forma objetiva e sistemática, as percepções dos servidores acerca de diferentes dimensões do clima organizacional, permitindo a quantificação de variáveis e a análise estatística de relações entre elas. Segundo Richardson (2017), essa abordagem é adequada quando se busca identificar padrões, testar relações entre variáveis e generalizar resultados para uma população definida.

O delineamento da pesquisa foi do tipo *survey* (levantamento), caracterizado pela obtenção de dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de questionário estruturado (Freitas *et al.*, 2000). Essa estratégia metodológica mostrou-se adequada aos objetivos propostos, pois permitiu a realização de análises estatísticas para testar relações entre variáveis investigadas, a partir de mensuração realizada por meio de escala Likert de cinco pontos.

#### 3.2 MODELO TEÓRICO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa fundamentou-se no Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Model – JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2017). Esse modelo categoriza os ambientes laborais em duas dimensões fundamentais: demandas do trabalho, que se referem a aspectos que requerem esforço sustentado e estão associadas a custos fisiológicos e psicológicos; e recursos do trabalho, que constituem aspectos que auxiliam os indivíduos a atingirem objetivos laborais, reduzir demandas e promover crescimento pessoal.

A escolha do modelo JD-R justificou-se por quatro razões principais. A primeira é que o modelo permitiu investigar simultaneamente fatores que podem comprometer o bem-estar dos

servidores (demandas), como as metas de produtividade do CNJ e as exigências de adaptação tecnológica, e fatores que podem proteger esse bem-estar (recursos), como autonomia e suporte da liderança. A segunda razão é que o modelo mostrou-se adequado para investigar contextos de transformação organizacional, conforme evidenciado por Giauque *et al.* (2022) em estudo sobre o setor público. A terceira, o modelo possibilitou investigar inter-relações entre demandas e recursos, bem como seus efeitos sobre indicadores de bem-estar. E, como quarta e última, as pesquisas anteriores demonstraram a aplicabilidade do modelo JD-R no Poder Judiciário brasileiro (Guimarães; Calado, 2025), reforçando a pertinência de sua utilização no presente estudo.

### 3.3 PÚBLICO E AMOSTRA

O público-alvo desta pesquisa foi constituído pelos assessores e assistentes lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. O TJGO conta com 78 desembargadores, sendo que cada gabinete é composto por 3 assessores jurídicos e 6 assistentes, totalizando um universo de 702 servidores.

Os assessores e os assistentes caracterizam-se por serem servidores com formação jurídica que auxiliam os desembargadores na análise processual, pesquisa jurisprudencial e elaboração de minutas de decisões, além de serem responsáveis por atividades de suporte administrativo e processual, incluindo organização de processos, controle de prazos e gestão da comunicação do gabinete.

Esses servidores atuam diretamente no núcleo das atividades jurisdicionais de segunda instância, sendo diretamente impactados tanto pelas metas de produtividade do CNJ quanto pela implementação de ferramentas de inteligência artificial.

A amostragem adotada nesta pesquisa foi do tipo não probabilística por conveniência, técnica que, segundo Patton (2015), consiste na seleção de participantes com base na acessibilidade e na disponibilidade.

Embora a amostragem por conveniência não permita generalizações estatísticas para o universo total, Hair *et al.* (2009) destacam que essa modalidade amostral é amplamente utilizada em pesquisas quantitativas nas ciências sociais aplicadas, sendo adequada quando o acesso à totalidade da população é limitado e quando o objetivo do estudo é a identificação de padrões e relações entre variáveis no grupo investigado.

A amostra final foi composta por 55 participantes, correspondendo a 7,8% do universo total de 702 servidores, distribuídos entre assessores jurídicos e assistentes de desembargadores de diferentes câmaras e especialidades do Tribunal. Segundo Hair *et al.* (2009), para análises

estatísticas multivariadas, recomenda-se uma proporção mínima de 5 respondentes por variável investigada, parâmetro que a presente amostra atendeu, conferindo adequada robustez aos resultados obtidos.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consistiu em questionário estruturado, autoaplicável, composto por escalas validadas para mensuração de clima organizacional com base no modelo JD-R (Apêndice A). O questionário foi organizado em quatro seções: caracterização dos participantes, demandas do trabalho, recursos do trabalho e indicadores de bem-estar e desempenho.

#### 3.4.1 Caracterização dos Participantes

Esta seção visou coletar informações sociodemográficas e ocupacionais: idade (em faixas etárias), sexo, escolaridade, tempo de serviço no TJGO, tempo de atuação em gabinete de desembargador, função exercida (assessor ou assistente), tipo de vínculo (efetivo ou comissionado) e câmara de lotação (cível ou criminal). Todas as questões foram facultativas e tratadas de forma agregada, garantindo o anonimato dos participantes.

#### 3.4.2 Demandas do Trabalho

Esta seção foi utilizada para mensurar as demandas laborais percebidas, incluindo: sobrecarga de trabalho (volume de atividades, pressão temporal e conflito trabalho-família); demandas emocionais (necessidade de lidar com situações estressantes); complexidade das tarefas (grau de dificuldade e variedade); pressão por metas (percepção sobre as metas de produtividade do CNJ); e demandas tecnológicas (exigências relacionadas à adaptação e uso de ferramentas de inteligência artificial). Cada subdimensão foi mensurada por meio de múltiplos itens em escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

#### 3.4.3 Recursos do Trabalho

Esta seção objetivou avaliar os recursos organizacionais disponíveis: autonomia (liberdade para tomar decisões); suporte social (apoio de colegas e supervisores); oportunidades de desenvolvimento (possibilidades de aprendizagem e crescimento); feedback e reconhecimento (retorno sobre o desempenho); recursos tecnológicos (adequação das

ferramentas); e participação (envolvimento em processos decisórios). Cada dimensão foi mensurada por múltiplos itens em escala *Likert* de 5 pontos.

#### **3.4.4 Indicadores de Bem-Estar e Desempenho**

Esta seção teve a finalidade de aferir os resultados das demandas e recursos do trabalho: engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), utilizando versão adaptada da Utrecht Work Engagement Scale (UWES); exaustão emocional (sentimentos de esgotamento), utilizando itens adaptados do Maslach Burnout Inventory (MBI); satisfação no trabalho (avaliação geral da satisfação); intenção de permanência (desejo de continuar na instituição); e desempenho percebido (autopercepção sobre qualidade e quantidade do trabalho). Todas as dimensões foram mensuradas em escala *Likert* de 5 pontos.

### **3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada por meio de plataforma eletrônica (Google Forms), garantindo anonimato, facilidade de acesso e agilidade no processamento, com encaminhamento de convite eletrônico a assessores e assistentes, contendo informações sobre os objetivos da pesquisa, garantias de anonimato e confidencialidade, caráter voluntário da participação e link de acesso ao questionário.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado na primeira página do questionário eletrônico, com necessidade de manifestação de concordância para prosseguimento. Para maximizar a taxa de resposta, foram adotadas estratégias como envio de lembretes periódicos, prazo de 30 dias para resposta, garantia de feedback dos resultados agregados e disponibilização de canal para esclarecimento de dúvidas.

### **3.6 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais, utilizando software SPSS Statistics ou R. O plano de análise contemplou diferentes etapas, alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa.

#### **3.6.1 Preparação dos Dados**

Os dados foram exportados da plataforma de coleta e organizados em planilha eletrônica, com verificações de consistência e identificação de valores ausentes. Questionários com percentual superior a 20% de respostas ausentes foram excluídos da análise. Para valores ausentes em itens isolados, foi adotada estratégia de substituição pela média da escala

correspondente (Hair *et al.*, 2009). Foi calculado o Alfa de Cronbach para cada dimensão, como indicador de consistência interna, considerando valores superiores a 0,70 como satisfatórios (Field, 2018).

### 3.6.2 Estatísticas Descritivas

Foram realizadas análises estatísticas descritivas para avaliar o comportamento das respostas. Para variáveis categóricas, foram apresentadas frequências absolutas e relativas. Para variáveis contínuas, foram calculadas medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão). Para cada dimensão do clima organizacional, foi calculado escore médio pela média aritmética dos itens correspondentes, permitindo identificar quais dimensões foram percebidas de forma mais positiva ou negativa.

### 3.6.3 Análises Comparativas

Foram realizadas análises comparativas para verificar diferenças nas percepções em função de características dos participantes. Para comparações entre dois grupos (assessores *versus* assistentes; câmaras cíveis *versus* criminais), foi utilizado o teste t de Student, após verificação dos pressupostos. Para comparações envolvendo três ou mais grupos (faixas etárias; tempo de serviço; tipo de vínculo), foi empregada Análise de Variância (ANOVA), seguida de testes *post-hoc* para identificação de diferenças específicas.

### 3.6.4 Análises Correlacionais

Para investigar as relações entre demandas do trabalho, recursos do trabalho e indicadores de bem-estar, foram calculados coeficientes de correlação de Pearson ou de Spearman, conforme distribuição dos dados. Correlações com  $p < 0,05$  foram consideradas estatisticamente significativas. Identificaram-se correlações negativas entre demandas e indicadores positivos de bem-estar, e correlações positivas entre recursos e esses indicadores, conforme previsões do modelo JD-R (Hair *et al.*, 2009).

### 3.6.5 Análises de Regressão

Foram conduzidas análises de regressão linear múltipla para identificar quais demandas e recursos exerceram maior influência sobre os indicadores de bem-estar. Modelos separados foram testados para engajamento, exaustão e satisfação. As variáveis independentes incluíram as dimensões de demandas e recursos do trabalho, além de variáveis de controle. Foi verificado o atendimento aos pressupostos da regressão linear, e a qualidade do ajuste foi avaliada pelo

coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e pelo teste F. A contribuição individual de cada preditor foi avaliada pelos coeficientes betas padronizados e suas significâncias estatísticas (Hair *et al.*, 2009).

### 3.7 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa foi conduzida em observância aos princípios éticos estabelecidos pela Resolução n.º 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, sendo garantidos os princípios de respeito à autonomia (participação voluntária mediante consentimento livre e esclarecido), confidencialidade (anonimato garantido, com dados tratados de forma agregada), beneficência (compromisso de que os resultados contribuirão para melhoria do ambiente de trabalho) e não maleficência (minimização de riscos).

Os dados coletados foram armazenados em ambiente seguro, com acesso restrito aos pesquisadores responsáveis, e mantidos por período de cinco anos, após o qual serão definitivamente eliminados. Os resultados da pesquisa foram divulgados de forma agregada em dissertação e artigos científicos, sem qualquer identificação individual dos participantes.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir dos dados coletados com os assessores e assistentes lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), estruturando-os em conformidade com o plano de análise delineado na seção 3.6. A exposição segue a sequência metodológica prevista: caracterização da amostra, verificação da consistência interna do instrumento, análises descritivas, comparativas, correlacionais e de regressão. A interpretação dos achados é realizada à luz do Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (JD-R), conforme proposto por Bakker e Demerouti (2017) no referencial teórico desta pesquisa.

### **4.1 SEÇÃO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O instrumento de coleta foi respondido por 56 servidores. Após a verificação de consistência, um questionário foi excluído das análises comparativas e inferenciais por ausência de informação sobre a função exercida, resultando em  $n = 55$  questionários válidos. Desse total, 17 respondentes declararam exercer a função de Assessor(a) e 38, a função de Assistente. Nenhum questionário foi eliminado por percentual de valores ausentes superior a 20%, conforme critério estabelecido na seção 3.6.1.

Os dados sociodemográficos e ocupacionais são apresentados separadamente para cada grupo funcional, possibilitando a comparação de perfis que, como se verá adiante, possui relevância para a interpretação dos indicadores de clima organizacional.

#### **4.1.1 Assessores ( $n = 17$ )**

O grupo de assessores é constituído majoritariamente por servidores na faixa etária de 41 a 50 anos (35,3%), seguidos pelos de 31 a 40 anos (29,4%) e pelos de 51 a 60 anos (29,4%), com apenas um respondente acima de 60 anos (5,9%). Não foram registrados assessores com até 30 anos, dado coerente com o perfil de uma função que demanda formação jurídica consolidada e experiência processual acumulada. A distribuição por sexo é praticamente equânime: 47,1% feminino e 47,1% masculino, com um respondente sem declaração.

Quanto à escolaridade, 76,5% possuem pós-graduação em nível de especialização, 17,6% são mestres e 5,9% têm ensino superior completo, não havendo doutores nesse grupo. O tempo de serviço no TJGO revela expressiva experiência institucional: 47,1% dos assessores têm acima de 20 anos de vínculo com o Tribunal e 35,3% possuem entre 10 e 20 anos, totalizando 82,4% com mais de uma década na instituição. Em relação ao tempo de atuação especificamente em gabinetes de desembargadores, 47,1% exercem essa função há mais de 10 anos. O vínculo

funcional predominante é o de servidor efetivo (76,5%), com apenas 23,5% de comissionados. A câmara de lotação majoritária é a Cível (76,5%), sendo os demais 23,5% lotados em Câmaras Criminais.

#### 4.1.2 Assistentes (n = 38)

O grupo de assistentes apresenta perfil sociodemográfico consideravelmente mais heterogêneo. A faixa etária de 31 a 40 anos é a mais representada (31,6%), seguida pela de 51 a 60 anos (26,3%), 41 a 50 anos (21,1%), até 30 anos (18,4%) e acima de 60 anos (2,6%). A presença expressiva de servidores com até 30 anos, ao contrário do que foi apurado entre os assessores, indica que a função de assistente agrega um contingente mais jovem e, portanto, com menor acúmulo de experiência institucional em parcela dos respondentes. Notável também é a predominância feminina: 81,6% dos assistentes são do sexo feminino, contra 18,4% do sexo masculino.

O nível de escolaridade permanece elevado: 65,8% possuem pós-graduação (especialização), 18,4% têm mestrado, 10,5% ensino superior completo e 5,3% doutorado, nível este ausente entre os assessores. O tempo de serviço no TJGO é mais distribuído: 36,8% entre 10 e 20 anos, 26,3% acima de 20 anos, 18,4% entre 2 e 5 anos, 10,5% até 2 anos e 7,9% entre 5 e 10 anos. O tempo de atuação em gabinetes de desembargadores também se distribui mais uniformemente: 28,9% entre 5 e 10 anos, 26,3% entre 1 e 3 anos, 21,1% há mais de 10 anos, 18,4% entre 3 e 5 anos e 5,3% há menos de 1 ano. O vínculo funcional apresenta quase-equilíbrio entre efetivos (52,6%) e comissionados (47,4%), contrastando com a predominância de efetivos observada entre os assessores. A câmara de lotação majoritária é igualmente a Cível (73,7%).

## 4.2 DAS SEÇÕES II, III E IV – CONSISTÊNCIA INTERNA DO INSTRUMENTO

Previamente à análise dos resultados substantivos, procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para cada uma das 16 dimensões do instrumento, considerando a amostra completa (n = 55). Conforme estabelecido na seção 3.6.1, valores de  $\alpha \geq 0,70$  são considerados satisfatórios para fins de pesquisa social aplicada (Field, 2018). Os resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Coeficientes de consistência interna (Alfa de Cronbach) por dimensão**

| Dimensão                        | Itens  | $\alpha$ |
|---------------------------------|--------|----------|
| SEÇÃO II – DEMANDAS DO TRABALHO |        |          |
| A) Sobrecarga de Trabalho       | Q9–Q10 | 0,868    |

| Dimensão                                         | Itens         | $\alpha$ |
|--------------------------------------------------|---------------|----------|
| B) Demandas Emocionais                           | Q13–Q15       | 0,907    |
| C) Complexidade das Tarefas                      | Q16–Q18       | 0,765    |
| D) Pressão por Metas do CNJ                      | Q19, Q20, Q22 | 0,811    |
| E) Demandas Tecnológicas                         | Q23–Q26       | 0,764    |
| SEÇÃO III – RECURSOS DO TRABALHO                 |               |          |
| A) Autonomia                                     | Q27–Q29       | 0,788    |
| B) Suporte Social                                | Q30–Q33       | 0,904    |
| C) Oportunidades de Desenvolvimento              | Q34–Q36       | 0,726    |
| D) Feedback e Reconhecimento                     | Q37–Q39       | 0,779    |
| E) Recursos Tecnológicos                         | Q40–Q42       | 0,899    |
| F) Participação                                  | Q43–Q45       | 0,949    |
| SEÇÃO IV – INDICADORES DE BEM-ESTAR E DESEMPENHO |               |          |
| A) Engajamento no Trabalho                       | Q46–Q49       | 0,881    |
| B) Exaustão Emocional                            | Q50–Q53       | 0,895    |
| C) Satisfação no Trabalho                        | Q54–Q56       | 0,840    |
| D) Intenção de Permanência                       | Q57–Q59       | 0,811    |
| E) Desempenho Percebido                          | Q60–Q62       | 0,834    |

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Todas as 16 dimensões avaliadas apresentaram coeficientes acima do limiar mínimo de 0,70, confirmando a adequação psicométrica do instrumento para o contexto investigado. Os valores mais elevados foram registrados nas dimensões de Participação ( $\alpha = 0,949$ ), Demandas Emocionais ( $\alpha = 0,907$ ), Suporte Social ( $\alpha = 0,904$ ) e Recursos Tecnológicos ( $\alpha = 0,899$ ), evidenciando elevada coerência interna dos itens que compõem esses construtos. A dimensão com menor consistência interna foi Oportunidades de Desenvolvimento ( $\alpha = 0,726$ ), embora ainda dentro de parâmetros aceitáveis. A robustez geral do instrumento, aliada à ausência de exclusões por baixa consistência, autoriza o prosseguimento das análises com a totalidade das dimensões propostas.

#### 4.3 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam as médias (M) e os desvios padrão (DP) de cada dimensão, calculados a partir dos escores individuais por respondente, obtidos pela média aritmética dos itens de cada dimensão, separadamente para assessores ( $n = 17$ ) e assistentes ( $n = 38$ ), conforme prescrito na seção 3.6.2. A escala varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente); valores mais próximos de 5 indicam maior percepção da demanda ou maior disponibilidade do recurso, conforme a seção analisada.

### 4.3.1 Demandas do Trabalho (Seção II)

**Tabela 2 – Estatísticas descritivas das dimensões de demandas do trabalho por grupo funcional**

| Dimensão                      | Assessores M (DP) | Assistentes M (DP) |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| A) Sobrecarga de Trabalho     | 4,68 (0,61)       | 4,12 (0,98)        |
| B) Demandas Emocionais        | 3,76 (1,18)       | 3,52 (1,17)        |
| C) Complexidade das Tarefas   | 4,59 (0,51)       | 4,20 (0,82)        |
| D) Pressão por Metas do CNJ   | 4,35 (0,92)       | 4,25 (0,87)        |
| E) Demandas Tecnológicas      | 2,79 (0,86)       | 2,88 (0,99)        |
| Escore médio geral – Seção II | 3,91 (0,61)       | 3,71 (0,70)        |

Fonte: dados da pesquisa (2026). Escala Likert de 1 a 5.

Entre os assessores, a sobrecarga de trabalho constitui a dimensão com maior escore ( $M = 4,68$ ;  $DP = 0,61$ ), seguida pela complexidade das tarefas ( $M = 4,59$ ;  $DP = 0,51$ ), cujo reduzido desvio padrão indica percepção praticamente consensual no grupo. A pressão pelas metas do Conselho Nacional de Justiça também recebe pontuação expressiva ( $M = 4,35$ ;  $DP = 0,92$ ). Esse padrão encontra respaldo nas evidências apresentadas por Guimarães e Calado (2025), que identificaram a sobrecarga como uma das questões mais significativas enfrentadas por servidores do TJGO, e é coerente com as previsões do modelo JD-R, segundo o qual demandas elevadas ativam o processo de desgaste (Bakker; Demerouti, 2017). As demandas emocionais situam-se em nível intermediário ( $M = 3,76$ ;  $DP = 1,18$ ), com variabilidade maior, sugerindo experiências distintas de desgaste afetivo entre os assessores. As demandas tecnológicas, por sua vez, obtiveram o menor escore do grupo ( $M = 2,79$ ), indicando que a implementação de ferramentas de inteligência artificial não é percebida, em média, como a principal fonte de pressão entre os assessores.

Para os assistentes, a pressão pelas metas do CNJ ( $M = 4,25$ ;  $DP = 0,87$ ) e a complexidade das tarefas ( $M = 4,20$ ;  $DP = 0,82$ ) emergem como as dimensões de maior percepção de demanda, praticamente empatadas numericamente. A sobrecarga de trabalho também é elevada ( $M = 4,12$ ;  $DP = 0,98$ ), embora com maior heterogeneidade do que a observada nos assessores. As demandas tecnológicas mantêm o menor escore também entre os assistentes ( $M = 2,88$ ), sugerindo que as exigências tecnológicas não são o elemento de maior impacto percebido em nenhum dos grupos, achado relevante considerando que o uso de ferramentas de inteligência artificial no TJGO constitui um dos eixos investigativos desta pesquisa. O escore médio geral da Seção II é ligeiramente superior entre os assessores (3,91) do que entre os assistentes (3,71), com variabilidade comparável.

### 4.3.2 Recursos do Trabalho (Seção III)

**Tabela 3 – Estatísticas descritivas das dimensões de recursos do trabalho por grupo funcional**

| Dimensão                            | Assessores M (DP) | Assistentes M (DP) |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|
| A) Autonomia                        | 3,12 (1,07)       | 3,12 (0,89)        |
| B) Suporte Social                   | 3,78 (0,96)       | 3,79 (1,19)        |
| C) Oportunidades de Desenvolvimento | 3,85 (0,86)       | 3,75 (0,73)        |
| D) Feedback e Reconhecimento        | 3,49 (0,80)       | 3,18 (1,03)        |
| E) Recursos Tecnológicos            | 3,59 (1,00)       | 3,74 (1,03)        |
| F) Participação                     | 3,55 (1,08)       | 2,75 (1,25)        |
| Escore médio geral – Seção III      | 3,58 (0,67)       | 3,41 (0,74)        |

Fonte: dados da pesquisa (2026). Escala Likert de 1 a 5.

Entre os assessores, as oportunidades de desenvolvimento ( $M = 3,85$ ) e o suporte social ( $M = 3,78$ ) são os recursos percebidos como mais disponíveis. O suporte social compreende tanto o apoio dos colegas quanto o do supervisor imediato, dimensão que, na literatura sobre o Poder Judiciário, tende a receber avaliações positivas mesmo em contextos de transformação organizacional (Guimarães; Calado, 2025). A autonomia constitui o recurso de menor percepção entre os assessores ( $M = 3,12$ ;  $DP = 1,07$ ), resultado coerente com a estrutura hierárquica dos gabinetes de desembargadores, que estabelece limites objetivos à autonomia decisória dos servidores, aspecto já sinalizado por Babapour Chafi, Hultberg e Bozic Yams (2022) ao discutirem como as estruturas organizacionais moldam a percepção de independência no trabalho.

Entre os assistentes, o suporte social ( $M = 3,79$ ) apresenta pontuação ligeiramente superior à dos assessores, ao passo que as oportunidades de desenvolvimento ( $M = 3,75$ ) e os recursos tecnológicos ( $M = 3,74$ ) alcançam valores próximos. O dado de maior saliência neste grupo é a participação ( $M = 2,75$ ;  $DP = 1,25$ ), a única dimensão, em toda a análise, a cair abaixo do ponto 3,0 da escala. Esse resultado é especialmente relevante à luz do referencial teórico adotado: a participação constitui dimensão central do clima organizacional (Puente-Palacios; Freitas, 2006), e sua baixa percepção pode indicar alienação dos assistentes dos processos decisórios que afetam diretamente o seu cotidiano de trabalho, comprometendo o processo motivacional previsto pelo modelo JD-R. O escore médio geral dos recursos é ligeiramente inferior entre os assistentes (3,41) comparativamente aos assessores (3,58), com maior variabilidade ( $DP = 0,74$  vs.  $0,67$ ).

### 4.3.3 Indicadores de Bem-Estar e Desempenho (Seção IV)

**Tabela 4 – Estatísticas descritivas dos indicadores de bem-estar e desempenho por grupo funcional**

| Dimensão                      | Assessores M (DP) | Assistentes M (DP) |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| A) Engajamento no Trabalho    | 3,43 (0,88)       | 3,31 (1,10)        |
| B) Exaustão Emocional         | 3,65 (1,05)       | 3,46 (1,12)        |
| C) Satisfação no Trabalho     | 3,67 (0,82)       | 3,44 (1,05)        |
| D) Intenção de Permanência    | 4,18 (1,19)       | 4,08 (0,85)        |
| E) Desempenho Percebido       | 4,57 (0,67)       | 4,47 (0,62)        |
| Escore médio geral – Seção IV | 3,85 (0,51)       | 3,71 (0,48)        |

Fonte: dados da pesquisa (2026). Escala Likert de 1 a 5. Para exaustão emocional, escores mais elevados indicam maior esgotamento.

O desempenho percebido constitui o indicador de maior pontuação nos dois grupos (assessores (M = 4,57; DP = 0,67) e assistentes (M = 4,47; DP = 0,62)), sugerindo que, independentemente do nível de demanda ou da disponibilidade de recursos, os servidores avaliam positivamente a qualidade e a quantidade do próprio trabalho. A intenção de permanência no TJGO também recebe pontuação elevada em ambos os grupos (assessores: M = 4,18; assistentes: M = 4,08), indicando vínculo identitário relativamente forte com a instituição.

A exaustão emocional situou-se em patamar preocupante: 3,65 entre os assessores e 3,46 entre os assistentes, ambos acima do ponto médio da escala e muito próximos dos escores de satisfação (3,67 e 3,44, respectivamente). Essa coexistência de desgaste e satisfação moderados em um mesmo grupo é padrão previsto pelo modelo JD-R quando demandas e recursos se encontram em equilíbrio precário (Bakker; Demerouti, 2017): os dois processos, desgaste e motivação, operam simultaneamente. Conforme ressaltam Guimarães e Calado (2025), servidores do TJGO relatam sentimentos de exaustão e desgaste emocional que coexistem com sentimento de comprometimento com a missão institucional, dinâmica que encontra confirmação empírica nos dados aqui apresentados. O engajamento, por sua vez, apresentou os menores escores dos indicadores positivos (assessores: M = 3,43; assistentes: M = 3,31), com maior variabilidade entre os assistentes (DP = 1,10), revelando heterogeneidade significativa no nível de vigor, dedicação e absorção pelo trabalho nesse grupo.

## 4.4 ANÁLISES COMPARATIVAS

### 4.4.1 Assessores *versus* Assistentes

Com vistas a verificar se as diferenças observadas nas médias descritivas são estatisticamente significativas, aplicou-se o teste t de Welch para amostras independentes, procedimento adequado por não pressupor igualdade de variâncias, comparando as 16 dimensões entre os grupos de assessores (n = 17) e assistentes (n = 38), conforme resultados constantes da Tabela 5.

**Tabela 5 – Teste t de Welch: comparação entre assessores e assistentes**

| Dimensão                            | M<br>Assessores | M<br>Assistentes | t      | p      |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|--------|--------|
| SEÇÃO II – DEMANDAS DO TRABALHO     |                 |                  |        |        |
| A) Sobrecarga de Trabalho           | 4,68            | 4,12             | 2,564  | 0,014* |
| B) Demandas Emocionais              | 3,76            | 3,52             | 0,721  | 0,476  |
| C) Complexidade das Tarefas         | 4,59            | 4,20             | 2,135  | 0,038* |
| D) Pressão por Metas do CNJ         | 4,35            | 4,25             | 0,408  | 0,686  |
| E) Demandas Tecnológicas            | 2,79            | 2,88             | -0,306 | 0,761  |
| SEÇÃO III – RECURSOS DO TRABALHO    |                 |                  |        |        |
| A) Autonomia                        | 3,12            | 3,12             | -0,017 | 0,986  |
| B) Suporte Social                   | 3,78            | 3,79             | -0,033 | 0,974  |
| C) Oportunidades de Desenvolvimento | 3,85            | 3,75             | 0,410  | 0,685  |
| D) Feedback e Reconhecimento        | 3,49            | 3,18             | 1,196  | 0,239  |
| E) Recursos Tecnológicos            | 3,59            | 3,74             | -0,505 | 0,617  |
| F) Participação                     | 3,55            | 2,75             | 2,400  | 0,022* |
| SEÇÃO IV – BEM-ESTAR E DESEMPENHO   |                 |                  |        |        |
| A) Engajamento no Trabalho          | 3,43            | 3,31             | 0,421  | 0,676  |
| B) Exaustão Emocional               | 3,65            | 3,46             | 0,583  | 0,564  |
| C) Satisfação no Trabalho           | 3,67            | 3,44             | 0,866  | 0,392  |
| D) Intenção de Permanência          | 4,18            | 4,08             | 0,306  | 0,763  |
| E) Desempenho Percebido             | 4,57            | 4,47             | 0,495  | 0,625  |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ . Teste t de Welch (variâncias desiguais).

De 16 dimensões comparadas, apenas três apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos: sobrecarga de trabalho ( $t = 2,564$ ;  $p = 0,014$ ), complexidade das tarefas ( $t = 2,135$ ;  $p = 0,038$ ) e participação ( $t = 2,400$ ;  $p = 0,022$ ). Os assessores percebem maior sobrecarga e maior complexidade em suas atividades, o que é consistente com o caráter técnico-jurídico mais aprofundado dessa função, caracterizada por elaboração de minutas de decisões e pesquisa jurisprudencial de maior complexidade. A diferença na participação, por sua vez, ocorre no sentido inverso: os assistentes percebem significativamente menos envolvimento nos processos decisórios do que os assessores, resultado que, articulado ao dado descritivo ( $M = 2,75$  dos assistentes), aponta esse como o aspecto mais crítico do clima organizacional nesse grupo.

Notavelmente, nenhum dos cinco indicadores de bem-estar e desempenho da Seção IV, como o engajamento, a exaustão, a satisfação, a intenção de permanência e o desempenho percebido, diferiu significativamente entre os grupos ( $p > 0,05$ ). Esse resultado sugere que, a

despeito das diferenças nas demandas percebidas e na participação, os desfechos de bem-estar e desempenho são comparáveis entre assessores e assistentes, o que pode indicar que os mecanismos de regulação emocional e os vínculos identitários com a instituição funcionam de modo semelhante nos dois grupos. Conforme alerta a Teoria da Equidade (Adams, 1965), servidores de diferentes categorias podem reagir de forma distinta às mesmas condições organizacionais, mas os dados aqui obtidos não sustentam essa diferenciação nos indicadores de bem-estar.

#### 4.4.2 Análise por Faixa Etária (ANOVA)

A Análise de Variância (ANOVA) foi aplicada para verificar diferenças nas percepções em função da faixa etária dos respondentes, agrupados em até 30 anos ( $n = 7$ ), 31 a 40 anos ( $n = 17$ ), 41 a 50 anos ( $n = 14$ ), 51 a 60 anos ( $n = 16$ ) e acima de 60 anos ( $n = 1$ ). Diferenças estatisticamente significativas foram identificadas em três dimensões, todas pertencentes à Seção IV:

**Tabela 6 – ANOVA por faixa etária: dimensões com resultados significativos**

| Dimensão                  | F     | p      |
|---------------------------|-------|--------|
| Feedback e Reconhecimento | 3,090 | 0,024* |
| Engajamento no Trabalho   | 3,020 | 0,026* |
| Exaustão Emocional        | 2,971 | 0,028* |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ . Demais dimensões:  $p > 0,05$ .

Os testes *post-hoc* (teste t de Welch entre pares de grupos) revelaram que as diferenças no feedback e reconhecimento se concentram no contraste entre servidores com até 30 anos ( $M = 2,43$ ) e os da faixa de 31 a 40 anos ( $M = 3,73$ ;  $t = -3,007$ ;  $p = 0,014$ ), e entre estes e os de 41 a 50 anos ( $M = 3,00$ ;  $t = 2,513$ ;  $p = 0,018$ ). O grupo mais jovem apresenta, portanto, a menor percepção de que seu trabalho é reconhecido e valorizado e de que recebe retorno regular sobre seu desempenho, dimensão que, conforme Estivalette *et al.* (2024), constitui fator crítico para a satisfação no serviço público.

Para o engajamento e a exaustão emocional, os contrastes significativos envolvem predominantemente o grupo acima de 60 anos ( $n = 2$ ), que apresenta engajamento elevado ( $M = 4,75$ ) e exaustão muito reduzida ( $M = 1,25$ ), diferindo significativamente de todos os demais grupos em ambas as dimensões ( $p \leq 0,035$ ). Embora estatisticamente significativo, este resultado deve ser interpretado com cautela, dado o tamanho extremamente reduzido desse grupo, que não permite generalizações. No conjunto, os dados sugerem que a dimensão etária é mais relevante para os indicadores de bem-estar do que para as percepções de demandas e recursos, o que é coerente com evidências da literatura sobre como a experiência acumulada e

o posicionamento na carreira modulam a resposta emocional às pressões do trabalho (Giauque *et al.*, 2022).

Um achado de especial relevância para a gestão institucional diz respeito ao perfil etário dos assistentes: 18,4% dos respondentes desse grupo têm até 30 anos, configurando um contingente expressivo de servidores pertencentes à chamada Geração Z, nascidos a partir de meados da década de 1990 e caracterizados por expectativas específicas em relação ao ambiente de trabalho. Ascanio (2015) sustenta que lideranças eficazes, atentas às características individuais de suas equipes, têm o potencial de influenciar diretamente a motivação e o comprometimento dos servidores.

Nesse sentido, os dados desta pesquisa revelam que os servidores com até 30 anos integram um grupo que, nas análises comparativas, apresentou percepções mais críticas em relação à participação e ao feedback e reconhecimento, dimensões que, conforme *Estivaleta et al.* (2024), são particularmente sensíveis ao perfil geracional dos trabalhadores.

Giauque *et al.* (2022) demonstraram que a liberdade organizacional e o fácil acesso a colegas e gestores são recursos determinantes do engajamento, sendo esses elementos especialmente valorizados por trabalhadores mais jovens, que tendem a demandar interações mais frequentes, feedback contínuo e reconhecimento explícito por parte de seus superiores imediatos. Zwiech (2024) corrobora essa perspectiva ao demonstrar que a justiça interpessoal impulsiona o engajamento e a qualidade das relações no trabalho.

Nesse contexto, os superiores imediatos dos servidores mais jovens no TJGO precisariam adotar um estilo de liderança que contemple interações mais próximas, comunicação mais frequente e valorização explícita das contribuições individuais, sob pena de ampliar o já preocupante déficit de participação identificado especialmente entre os assistentes ( $M = 2,75$ ;  $DP = 1,25$ ) (dados da pesquisa, 2026).

#### 4.4.3 Análise por Tempo de Serviço no TJGO (ANOVA)

A ANOVA aplicada em função do tempo de serviço no TJGO resultou em diferença estatisticamente significativa apenas para a dimensão participação ( $F = 2,850$ ;  $p = 0,033$ ). Os testes *post-hoc* identificaram os seguintes contrastes significativos:

**Tabela 7 – Post-hoc para a dimensão participação por tempo de serviço no TJGO**

| Comparação                         | M (grupo 1) | M (grupo 2) | t      | p       |
|------------------------------------|-------------|-------------|--------|---------|
| Até 2 anos vs. De 2 a 5 anos       | 3,83        | 2,33        | 2,409  | 0,038*  |
| Até 2 anos vs. De 5 a 10 anos      | 3,83        | 1,80        | 3,661  | 0,008** |
| De 5 a 10 anos vs. De 10 a 20 anos | 1,80        | 3,30        | -3,206 | 0,012*  |

| Comparação                          | M (grupo 1) | M (grupo 2) | t      | p      |
|-------------------------------------|-------------|-------------|--------|--------|
| De 5 a 10 anos vs. Acima de 20 anos | 1,80        | 3,11        | -2,724 | 0,024* |

Fonte: dados da pesquisa (2025). \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ . Teste t de Welch entre pares.

O grupo com tempo de serviço entre 5 e 10 anos apresenta a menor percepção de participação ( $M = 1,80$ ), diferindo significativamente dos grupos com menos de 2 anos ( $M = 3,83$ ), de 10 a 20 anos ( $M = 3,30$ ) e acima de 20 anos ( $M = 3,11$ ). Esse padrão em "U" sugere que servidores em estágio intermediário de carreira, já familiarizados com as estruturas institucionais, mas ainda sem o capital relacional e a posição hierárquica dos mais experientes, percebem-se significativamente menos envolvidos nos processos decisórios. A participação, conforme Puente-Palacios e Freitas (2006), é elemento fundamental para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável, e sua baixa percepção nesse grupo de servidores pode indicar uma zona de vulnerabilidade no ciclo de carreira dos integrantes dos gabinetes do TJGO.

#### 4.4.4 Análise por Tipo de Vínculo Funcional

A comparação entre servidores efetivos ( $n = 33$ ) e comissionados ( $n = 22$ ) pelo teste t de Welch não revelou diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das 16 dimensões analisadas ( $p > 0,05$ ). O contraste mais próximo do limiar de significância foi o suporte social ( $t = -1,988$ ;  $p = 0,052$ ), com comissionados reportando percepção ligeiramente superior, sem alcançar, contudo, significância estatística. Esse resultado diverge, em certa medida, do padrão identificado por Guimarães e Calado (2025), que apontam percepções diferenciadas entre categorias com vínculos distintos no TJGO, e pode estar relacionado ao tamanho da amostra e ao fato de que, neste estudo, a variável tipo de vínculo se distribui de forma mais heterogênea do que entre outras categorias funcionais.

#### 4.5 ANÁLISES CORRELACIONAIS

Para investigar as relações entre as dimensões de demandas e recursos do trabalho e os indicadores de bem-estar, foram calculados coeficientes de correlação de Pearson, conforme prescrito na seção 3.6.4. São reportadas a seguir apenas as correlações estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ), apresentadas separadamente para as relações entre demandas e indicadores de bem-estar (Tabela 8) e entre recursos e indicadores de bem-estar (Tabela 9).

**Tabela 8 – Correlações de Pearson significativas: demandas do trabalho e indicadores de bem-estar ( $n = 55$ )**

| Demanda                | Indicador de Bem-Estar | r      | p       |
|------------------------|------------------------|--------|---------|
| Sobrecarga de Trabalho | Exaustão Emocional     | +0,446 | 0,001** |
| Sobrecarga de Trabalho | Satisfação no Trabalho | -0,327 | 0,015*  |

| Demanda                  | Indicador de Bem-Estar  | r      | p         |
|--------------------------|-------------------------|--------|-----------|
| Sobrecarga de Trabalho   | Intenção de Permanência | -0,308 | 0,022*    |
| Demandas Emocionais      | Engajamento             | -0,390 | 0,003**   |
| Demandas Emocionais      | Exaustão Emocional      | +0,729 | < 0,001** |
| Demandas Emocionais      | Satisfação no Trabalho  | -0,389 | 0,003**   |
| Demandas Emocionais      | Intenção de Permanência | -0,320 | 0,017*    |
| Complexidade das Tarefas | Exaustão Emocional      | +0,335 | 0,012*    |
| Complexidade das Tarefas | Desempenho Percebido    | +0,303 | 0,025*    |
| Pressão por Metas do CNJ | Exaustão Emocional      | +0,627 | < 0,001** |
| Pressão por Metas do CNJ | Satisfação no Trabalho  | -0,294 | 0,029*    |
| Pressão por Metas do CNJ | Intenção de Permanência | -0,268 | 0,048*    |
| Demandas Tecnológicas    | Exaustão Emocional      | +0,405 | 0,002**   |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Os resultados são amplamente consistentes com as previsões do modelo JD-R: as demandas correlacionam-se positivamente com a exaustão e negativamente com a satisfação e a intenção de permanência. A correlação mais forte de toda a análise é entre demandas emocionais e exaustão emocional ( $r = +0,729$ ;  $p < 0,001$ ), seguida pela relação entre pressão das metas do CNJ e exaustão ( $r = +0,627$ ;  $p < 0,001$ ). Esses achados corroboram o argumento de Bakker e Demerouti (2017) de que atividades que demandam esforço emocional sustentado são as que mais contribuem para o processo de desgaste. A pressão pelas metas do CNJ também se associa negativamente à satisfação ( $r = -0,294$ ) e à intenção de permanência ( $r = -0,268$ ), sugerindo que a cobrança por produtividade não impacta apenas o bem-estar imediato, mas pode comprometer o vínculo de longo prazo dos servidores com a instituição.

Merece destaque a correlação positiva entre complexidade das tarefas e desempenho percebido ( $r = +0,303$ ;  $p = 0,025$ ): embora a complexidade também se associe à exaustão, ela parece simultaneamente potencializar o senso de eficácia profissional dos servidores, padrão que Giauque *et al.* (2022) identificaram como característico de variáveis de dupla face no modelo JD-R, funcionando concomitantemente como demanda e como recurso motivacional. A sobrecarga de trabalho, por sua vez, não apresentou correlação significativa com o engajamento ( $p > 0,05$ ), o que pode indicar que o excesso de volume de trabalho não reduz o entusiasmo com a função em si, mas compromete a satisfação e a disposição de permanência na instituição.

**Tabela 9 – Correlações de Pearson significativas: recursos do trabalho e indicadores de bem-estar (n = 55)**

| Recurso        | Indicador de Bem-Estar | r      | p       |
|----------------|------------------------|--------|---------|
| Suporte Social | Engajamento            | +0,436 | 0,001** |
| Suporte Social | Exaustão Emocional     | -0,281 | 0,038*  |

| Recurso                          | Indicador de Bem-Estar  | r      | p         |
|----------------------------------|-------------------------|--------|-----------|
| Suporte Social                   | Satisfação no Trabalho  | +0,563 | < 0,001** |
| Suporte Social                   | Intenção de Permanência | +0,569 | < 0,001** |
| Oportunidades de Desenvolvimento | Engajamento             | +0,369 | 0,006**   |
| Oportunidades de Desenvolvimento | Satisfação no Trabalho  | +0,342 | 0,011*    |
| Oportunidades de Desenvolvimento | Intenção de Permanência | +0,383 | 0,004**   |
| Feedback e Reconhecimento        | Engajamento             | +0,424 | 0,001**   |
| Feedback e Reconhecimento        | Satisfação no Trabalho  | +0,554 | < 0,001** |
| Feedback e Reconhecimento        | Intenção de Permanência | +0,547 | < 0,001** |
| Recursos Tecnológicos            | Engajamento             | +0,278 | 0,040*    |
| Recursos Tecnológicos            | Satisfação no Trabalho  | +0,362 | 0,007**   |
| Recursos Tecnológicos            | Desempenho Percebido    | +0,353 | 0,008**   |
| Participação                     | Engajamento             | +0,609 | < 0,001** |
| Participação                     | Exaustão Emocional      | -0,302 | 0,025*    |
| Participação                     | Satisfação no Trabalho  | +0,626 | < 0,001** |
| Participação                     | Intenção de Permanência | +0,597 | < 0,001** |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ . A dimensão autonomia não apresentou correlações significativas com nenhum indicador.

Os recursos correlacionam-se positivamente com engajamento, satisfação e intenção de permanência, e negativamente com exaustão, em alinhamento às previsões do modelo JD-R (Bakker; Demerouti, 2017). A participação emerge como o recurso com correlações mais expressivas com o conjunto de indicadores de bem-estar:  $r = +0,626$  com satisfação,  $r = +0,609$  com engajamento,  $r = +0,597$  com intenção de permanência e  $r = -0,302$  com exaustão (todos  $p < 0,05$ ). Esses coeficientes reforçam a centralidade da participação como recurso organizacional no contexto investigado, conforme já sinalizado pelo escore descritivo preocupante desse construto entre os assistentes. Pesquisas anteriores sobre o Poder Judiciário brasileiro têm apontado que a ausência de participação efetiva dos servidores nos processos decisórios pode gerar sentimentos de alienação e comprometer a implementação de inovações (Guimarães; Calado, 2025), e os dados aqui obtidos fornecem sustentação empírica para essa proposição no contexto dos gabinetes do TJGO.

O *feedback* e o reconhecimento também apresentam correlações relevantes com satisfação ( $r = +0,554$ ) e intenção de permanência ( $r = +0,547$ ), corroborando a importância do suporte da liderança como fator promotor do clima organizacional positivo, conforme discutido por Estivalet et al. (2024) e Bakker e Demerouti (2017). Notavelmente, a autonomia não apresentou correlações significativas com nenhum indicador de bem-estar, o que pode estar relacionado ao contexto estruturalmente hierárquico dos gabinetes de desembargadores, em que

a margem de autonomia decisória é objetivamente limitada e, portanto, pode não variar suficientemente para produzir efeito observável nos desfechos pesquisados.

#### 4.6 ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Conforme estabelecido na seção 3.6.5, foram conduzidas análises de regressão linear múltipla para identificar quais demandas e recursos exercem maior influência independente sobre os indicadores de bem-estar. Modelos separados foram estimados para engajamento, exaustão emocional e satisfação no trabalho ( $n = 55$ ), tendo como variáveis independentes as cinco dimensões de demandas e as seis dimensões de recursos do trabalho. A qualidade do ajuste foi avaliada pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e as contribuições individuais foram analisadas pelos coeficientes beta padronizados ( $\beta$ ) e sua significância estatística.

##### 4.6.1 Modelo para Engajamento no Trabalho

**Tabela 10 – Regressão linear múltipla: preditores do engajamento no trabalho ( $R^2 = 0,469$ )**

| Preditor                         | $\beta$ | t      | p      |
|----------------------------------|---------|--------|--------|
| <b>DEMANDAS DO TRABALHO</b>      |         |        |        |
| Sobrecarga de Trabalho           | -0,072  | -0,390 | 0,699  |
| Demandas Emocionais              | -0,294  | -2,048 | 0,047* |
| Complexidade das Tarefas         | +0,299  | +1,444 | 0,156  |
| Pressão por Metas do CNJ         | +0,047  | +0,211 | 0,834  |
| Demandas Tecnológicas            | -0,111  | -0,749 | 0,458  |
| <b>RECURSOS DO TRABALHO</b>      |         |        |        |
| Autonomia                        | +0,037  | +0,251 | 0,803  |
| Suporte Social                   | +0,012  | +0,081 | 0,936  |
| Oportunidades de Desenvolvimento | +0,170  | +0,775 | 0,442  |
| Feedback e Reconhecimento        | +0,023  | +0,132 | 0,895  |
| Recursos Tecnológicos            | -0,116  | -0,684 | 0,498  |
| Participação                     | +0,356  | +2,456 | 0,018* |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ .  $n = 55$ ,  $R^2 = 0,469$ .

O modelo explica 46,9% da variância do engajamento ( $R^2 = 0,469$ ), resultado satisfatório para pesquisas de comportamento organizacional com amostras desse porte. Apenas dois preditores apresentaram significância estatística: as demandas emocionais ( $\beta = -0,294$ ;  $p = 0,047$ ) e a participação ( $\beta = +0,356$ ;  $p = 0,018$ ). O efeito negativo das demandas emocionais sobre o engajamento é consistente com o processo de desgaste descrito pelo modelo JD-R: o esforço continuado para lidar com situações emocionalmente desgastantes consome recursos psicológicos que, de outra forma, sustentariam a vitalidade e o entusiasmo com o trabalho (Bakker; Demerouti, 2017). A participação emerge como o preditor positivo mais relevante do

engajamento ( $\beta = +0,356$ ), reforçando que o envolvimento nos processos decisórios é fator determinante para a motivação intrínseca dos servidores, resultado alinhado à perspectiva de que a participação constitui elemento fundamental para o clima organizacional saudável (Puentes-Palacios; Freitas, 2006).

#### 4.6.2 Modelo para Exaustão Emocional

**Tabela 11 – Regressão linear múltipla: preditores da exaustão emocional ( $R^2 = 0,690$ )**

| Preditor                         | $\beta$ | t      | p         |
|----------------------------------|---------|--------|-----------|
| <b>DEMANDAS DO TRABALHO</b>      |         |        |           |
| Sobrecarga de Trabalho           | +0,088  | +0,593 | 0,556     |
| Demandas Emocionais              | +0,602  | +5,187 | < 0,001** |
| Complexidade das Tarefas         | -0,114  | -0,683 | 0,498     |
| Pressão por Metas do CNJ         | +0,119  | +0,663 | 0,511     |
| Demandas Tecnológicas            | +0,378  | +3,158 | 0,003**   |
| <b>RECURSOS DO TRABALHO</b>      |         |        |           |
| Autonomia                        | +0,078  | +0,646 | 0,522     |
| Suporte Social                   | +0,011  | +0,092 | 0,927     |
| Oportunidades de Desenvolvimento | -0,400  | -2,252 | 0,029*    |
| Feedback e Reconhecimento        | -0,025  | -0,175 | 0,862     |
| Recursos Tecnológicos            | +0,397  | +2,887 | 0,006**   |
| Participação                     | -0,020  | -0,168 | 0,867     |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .  $n = 55$ ,  $R^2 = 0,690$ .

Este é o modelo com maior poder explicativo da pesquisa ( $R^2 = 0,690$ ), respondendo por 69,0% da variância da exaustão emocional, resultado expressivo e consistente com o papel central que o esgotamento desempenha no modelo JD-R. Quatro preditores foram estatisticamente significativos. As demandas emocionais constituem o preditor mais robusto ( $\beta = +0,602$ ;  $p < 0,001$ ): quanto maior a necessidade de lidar com situações afetivamente desgastantes, maior o esgotamento. Giauque *et al.* (2022) identificaram padrão semelhante em seu estudo com servidores públicos suíços, em que as demandas emocionais e de coordenação emergiram como os principais antecedentes da exaustão.

As demandas tecnológicas também exercem efeito positivo sobre a exaustão ( $\beta = +0,378$ ;  $p = 0,003$ ), confirmando que as exigências de adaptação tecnológica, mesmo não sendo percebidas como a maior fonte de pressão em termos descritivos, contribuem significativamente para o esgotamento quando analisadas em conjunto com as demais variáveis. Esse achado é especialmente relevante no contexto da implementação de ferramentas de inteligência artificial no TJGO, sugerindo que o impacto dessa transformação sobre o bem-estar

dos servidores, embora possa não ser imediatamente perceptível no nível de consciência, se manifesta de forma mensurável no nível do esgotamento emocional.

Os recursos tecnológicos apresentaram coeficiente positivo e significativo sobre a exaustão ( $\beta = +0,397$ ;  $p = 0,006$ ), resultado aparentemente contraintuitivo, esperar-se-ia que maiores recursos reduzissem o esgotamento. Esse achado pode ser interpretado à luz da noção de que, no contexto investigado, a percepção de recursos tecnológicos adequados está associada ao aumento do volume de trabalho processado e da pressão por produtividade, funcionando como amplificador das demandas em vez de mitigador, dinâmica convergente com o que Giauque *et al.* (2022) denominaram caráter de dupla face das variáveis tecnológicas em contextos de transformação organizacional. Por outro lado, as oportunidades de desenvolvimento exercem efeito protetor significativo ( $\beta = -0,400$ ;  $p = 0,029$ ): quanto maior a percepção de possibilidades de capacitação e crescimento profissional, menor a exaustão. Esse resultado reforça a importância das políticas de desenvolvimento de pessoal como mecanismo de proteção ao bem-estar dos servidores (Bakker; Demerouti, 2017; Dinibutun, 2020).

#### 4.6.3 Modelo para Satisfação no Trabalho

**Tabela 12 – Regressão linear múltipla: preditores da satisfação no trabalho ( $R^2 = 0,524$ )**

| Preditor                         | $\beta$ | t      | p      |
|----------------------------------|---------|--------|--------|
| <b>DEMANDAS DO TRABALHO</b>      |         |        |        |
| Sobrecarga de Trabalho           | -0,153  | -0,916 | 0,365  |
| Demandas Emocionais              | -0,128  | -0,980 | 0,332  |
| Complexidade das Tarefas         | +0,197  | +1,049 | 0,300  |
| Pressão por Metas do CNJ         | -0,065  | -0,321 | 0,750  |
| Demandas Tecnológicas            | +0,006  | +0,045 | 0,964  |
| <b>RECURSOS DO TRABALHO</b>      |         |        |        |
| Autonomia                        | -0,035  | -0,256 | 0,799  |
| Suporte Social                   | +0,111  | +0,807 | 0,424  |
| Oportunidades de Desenvolvimento | -0,022  | -0,111 | 0,912  |
| Feedback e Reconhecimento        | +0,180  | +1,120 | 0,269  |
| Recursos Tecnológicos            | +0,075  | +0,483 | 0,631  |
| Participação                     | +0,272  | +2,066 | 0,045* |

Fonte: dados da pesquisa (2026). \*  $p < 0,05$ .  $n = 55$ ,  $R^2 = 0,524$ .

O modelo explica 52,4% da variância da satisfação no trabalho ( $R^2 = 0,524$ ). Quando todas as dimensões de demandas e recursos são consideradas simultaneamente, apenas a participação manteve efeito preditor estatisticamente significativo sobre a satisfação ( $\beta = +0,272$ ;  $p = 0,045$ ). Esse resultado é o mais robusto e de maior implicação prática de toda a análise de regressão: nem a sobrecarga, nem as demandas emocionais, nem a pressão do CNJ,

nem os recursos tecnológicos ou o suporte social explicam, de forma independente, a variação na satisfação dos servidores, pois é a percepção de envolvimento nas decisões que a determina.

Esse achado articula-se diretamente ao baixo escore descritivo de participação observado entre os assistentes ( $M = 2,75$ ) e à diferença significativa entre os grupos no teste  $t$  ( $p = 0,022$ ), configurando uma trajetória de evidências convergentes: a participação é simultaneamente o recurso percebido como menos disponível, aquele que mais diferencia os grupos funcionais, e o único preditor independente da satisfação. A literatura sobre clima organizacional no setor público é consistente com esse resultado: Puente-Palacios e Freitas (2006) apontam que a participação é condição fundamental para a satisfação no trabalho; Guimarães e Calado (2025) identificaram que a ausência de envolvimento nas decisões compromete a implementação de inovações no TJGO; e Tummers e Bekkers (2020) demonstraram que a percepção de baixa discricionariedade está associada a menor motivação e engajamento em burocratas de nível de rua.

#### 4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A integração dos resultados apresentados nas seções anteriores permite delinear um quadro coerente e teoricamente fundamentado sobre o clima organizacional nos gabinetes de desembargadores do TJGO. O instrumento demonstrou consistência interna satisfatória em todas as 16 dimensões ( $\alpha \geq 0,70$ ), conferindo validade psicométrica às conclusões.

Em termos de demandas, sobrecarga de trabalho, complexidade das tarefas e pressão pelas metas do CNJ são percebidas em nível elevado por ambos os grupos ( $M$  entre 4,12 e 4,68), ao passo que as demandas tecnológicas, embora presentes, não constituem, em nível descritivo, a principal fonte de pressão. Contudo, as análises de regressão revelam que as demandas tecnológicas são preditoras significativas da exaustão emocional, indicando que seu impacto sobre o bem-estar se manifesta de forma menos evidente na percepção consciente dos servidores, mas é mensurável nos desfechos afetivos.

No campo dos recursos, a participação é o construto de maior relevância analítica: apresenta o menor escore médio entre os assistentes ( $M = 2,75$ ), diferencia significativamente os grupos funcionais ( $p = 0,022$ ), varia em função do tempo de serviço ( $p = 0,033$ ) e constitui o preditor mais consistente do engajamento ( $\beta = +0,356$ ) e o único preditor independente da satisfação ( $\beta = +0,272$ ). Esse conjunto de evidências posiciona a participação como o principal ponto de atenção para políticas institucionais de melhoria do clima organizacional no TJGO.

Os indicadores de bem-estar revelam padrão de coexistência entre esgotamento moderado e comprometimento institucional robusto: exaustão emocional acima do ponto médio da escala

em ambos os grupos, mas intenção de permanência e desempenho percebido elevados. Esse perfil, descrito por Bakker e Demerouti (2017) como resultado da operação simultânea dos processos de desgaste e motivação, sugere que os servidores dos gabinetes do TJGO encontrem-se em zona de equilíbrio precário, estando comprometidos com a missão institucional, mas expostos a níveis de esgotamento que, se não endereçados, podem comprometer tanto o bem-estar individual quanto a eficiência processual.

A articulação entre faixa etária, vínculo funcional e percepção do clima organizacional constitui um dos eixos interpretativos centrais desta pesquisa, na medida em que os dados evidenciam que diferentes perfis de servidores respondem de forma distinta às demandas impostas pelas metas do CNJ e pela implementação de ferramentas de inteligência artificial no TJGO. A tabela 13 consolida esses achados, organizando os principais resultados por grupo etário e relacionando-os ao vínculo funcional predominante e à função exercida, de modo a facilitar a leitura integrada dos padrões identificados ao longo das análises.

**Tabela 13– Síntese dos achados por faixa etária, vínculo e função**

| <b>Faixa Etária</b> | <b>Vínculo Predominante</b>  | <b>Função Predominante</b> | <b>Principais Achados</b>                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Até 30 anos</b>  | Comissionado                 | Assistente                 | Menor percepção de participação e reconhecimento; maior necessidade de feedback e interação com superiores imediatos; maior susceptibilidade ao déficit de suporte da liderança (Ascanio, 2015; Giauque <i>et al.</i> , 2022) |
| <b>31 a 40 anos</b> | Misto (efetivo/comissionado) | Assistente                 | Faixa mais representada na amostra; percepções intermediárias de demandas e recursos; maior heterogeneidade nas respostas sobre engajamento (dados da pesquisa, 2026)                                                         |
| <b>41 a 50 anos</b> | Efetivo                      | Assessor                   | Maior sobrecarga percebida ( $M = 4,68$ ); maior complexidade das tarefas; perfil com mais de 10 anos na instituição; equilíbrio precário entre desgaste e satisfação (Bakker; Demerouti, 2017)                               |
| <b>51 a 60 anos</b> | Efetivo                      | Assessor/Assistente        | Longa experiência institucional; maior intenção de permanência; percepção mais crítica sobre autonomia e participação; coexistência de exaustão e comprometimento institucional (Guimarães; Calado, 2025)                     |

| Faixa Etária            | Vínculo Predominante | Função Predominante | Principais Achados                                                                                                                                                 |
|-------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Acima de 60 anos</b> | Efetivo              | Assessor            | Grupo residual na amostra (n reduzido); maior vínculo identitário com a instituição; menor pressão percebida pelas demandas tecnológicas (dados da pesquisa, 2026) |

*Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026) e no referencial teórico.*

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 RESPOSTAS AO PROBLEMA E AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta dissertação investigou a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando o contexto de pressão por produtividade imposta pelas metas do Conselho Nacional de Justiça e a implementação de ferramentas de inteligência artificial. Com base no Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2017), a pesquisa adotou abordagem quantitativa do tipo *survey*, aplicada a 55 servidores válidos, 17 assessores e 38 assistentes, cujas respostas foram submetidas a análises descritivas, comparativas, correlacionais e de regressão.

O problema de pesquisa formulado pode ser respondido em síntese nos seguintes termos: o clima organizacional nos gabinetes de desembargadores do TJGO é marcado por elevadas demandas de trabalho, especialmente sobrecarga, complexidade das tarefas e pressão pelas metas do CNJ, combinadas a recursos organizacionais percebidos em nível moderado, com destaque negativo para a dimensão participação, cujo escore médio entre os assistentes ( $M = 2,75$ ) constitui o ponto mais crítico identificado em toda a pesquisa. Esse desequilíbrio entre demandas e recursos manifesta-se nos indicadores de bem-estar pela coexistência de exaustão emocional acima do ponto médio da escala e de comprometimento institucional elevado, configurando o padrão de equilíbrio precário descrito pelo processo simultâneo de desgaste e motivação previsto pelo modelo JD-R.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que é avaliar os níveis de estresse ocupacional, esgotamento e satisfação, os resultados demonstram que a exaustão emocional se situa em patamar preocupante nos dois grupos funcionais (assessores:  $M = 3,65$ ; assistentes:  $M = 3,46$ ), ao mesmo tempo em que a satisfação se mantém em nível apenas moderado ( $M = 3,67$  e  $M = 3,44$ , respectivamente). O engajamento, por sua vez, revelou-se o indicador de bem-estar com menor pontuação entre os positivos ( $M = 3,43$  e  $M = 3,31$ ), com heterogeneidade considerável entre os assistentes ( $DP = 1,10$ ). O modelo de regressão para a exaustão explicou 69,0% de sua variância ( $R^2 = 0,690$ ), identificando as demandas emocionais como preditor dominante ( $\beta = +0,602$ ;  $p < 0,001$ ), o que indica que o componente do esgotamento mais diretamente associado à natureza do trabalho jurisdicional, que é lidar continuamente com situações de conflito, pressão e complexidade técnica, é o principal mecanismo pelo qual o clima organizacional do TJGO pode desencadear processos de adoecimento nos servidores.

O segundo objetivo específico, que se trata de verificar a relação percebida entre as metas do CNJ, a implementação da inteligência artificial e o bem-estar dos servidores, recebeu

respostas distintas e complementares. As metas de produtividade do CNJ são percebidas como fonte expressiva de pressão ( $M = 4,35$  entre assessores e  $M = 4,25$  entre assistentes), correlacionando-se significativamente com a exaustão emocional ( $r = +0,627$ ;  $p < 0,001$ ), com a redução da satisfação ( $r = -0,294$ ;  $p = 0,029$ ) e com a menor intenção de permanência na instituição ( $r = -0,268$ ;  $p = 0,048$ ). As demandas tecnológicas, por outro lado, obtiveram os menores escores descritivos de toda a Seção II ( $M \approx 2,84$ ), sugerindo que os servidores não identificam a adaptação tecnológica como sua principal fonte de pressão no plano consciente.

Contudo, as análises de regressão revelaram que as demandas tecnológicas são preditoras significativas da exaustão emocional ( $\beta = +0,378$ ;  $p = 0,003$ ), demonstrando que seu impacto sobre o bem-estar é real e mensurável mesmo quando não é plenamente percebido pelos respondentes. Esse resultado constitui achado relevante para a gestão institucional: a subestimação subjetiva do impacto da inteligência artificial não deve ser interpretada como ausência de impacto, mas como evidência de que o esgotamento tecnológico opera de forma parcialmente subclínica no cotidiano desses servidores.

O terceiro objetivo específico, identificar aspectos organizacionais suscetíveis de aprimoramento, é atendido de forma direta pelos resultados da análise de regressão. A participação nos processos decisórios emerge, com base convergente de evidências, como o principal eixo de intervenção: é o único preditor independente e estatisticamente significativo da satisfação no trabalho ( $\beta = +0,272$ ;  $p = 0,045$ ), o preditor positivo mais robusto do engajamento ( $\beta = +0,356$ ;  $p = 0,018$ ), e o recurso cujo escore mais diferencia os grupos funcionais (teste t:  $p = 0,022$ ) e varia em função do tempo de serviço (ANOVA:  $p = 0,033$ ). O *feedback* e o reconhecimento, cujas correlações com satisfação ( $r = +0,554$ ) e intenção de permanência ( $r = +0,547$ ) são expressivas, constituem o segundo eixo de intervenção mais indicado pelos dados. As oportunidades de desenvolvimento profissional, por fim, configuram o único recurso com efeito protetor estatisticamente significativo contra a exaustão emocional ( $\beta = -0,400$ ;  $p = 0,029$ ), sinalizando que programas de capacitação não são apenas instrumentos de eficiência institucional, mas também de preservação da saúde ocupacional dos servidores.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para a aplicação do modelo JD-R no ambiente específico da segunda instância do Poder Judiciário brasileiro, contexto que permanecia insuficientemente investigado na literatura nacional, conforme a lacuna identificada no referencial teórico. Os resultados confirmam empiricamente os dois processos psicológicos centrais do modelo, o de desgaste, ativado pelas demandas emocionais e

tecnológicas, e o motivacional, sustentado pela participação, pelo suporte social e pelas oportunidades de desenvolvimento, operando simultaneamente nos gabinetes do TJGO. Ademais, o achado relativo ao caráter de dupla face dos recursos tecnológicos, que, ao mesmo tempo em que são percebidos como instrumentos de facilitação do trabalho, se associam positivamente à exaustão na análise de regressão, acrescenta nuance empírica ao debate sobre o papel ambivalente das tecnologias de informação no bem-estar dos trabalhadores do setor público.

A confirmação de que a variável participação constitui o preditor mais consistente tanto do engajamento quanto da satisfação, simultaneamente o recurso de menor disponibilidade percebida entre os assistentes e o que mais varia em função do tempo de serviço, contribui para o adensamento da literatura sobre dimensões do clima organizacional no serviço público, reforçando empiricamente as proposições de Puente-Palacios e Freitas (2006) sobre a centralidade da participação para a saúde organizacional. A identificação do grupo de servidores com 5 a 10 anos de TJGO como o de menor percepção de participação ( $M = 1,80$ ) representa, adicionalmente, achado original sobre um estágio específico da trajetória de carreira no Poder Judiciário que não havia sido documentado na literatura consultada.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios empíricos diretos para a formulação de políticas institucionais no âmbito do TJGO. Em primeiro lugar, a criação ou fortalecimento de mecanismos formais de participação dos servidores nos processos decisórios que afetam diretamente o seu trabalho, como consultas estruturadas, grupos de trabalho mistos e canais institucionalizados de sugestões, afigura-se como a intervenção de maior potencial de impacto sobre a satisfação e o engajamento dos assistentes, que compõem o grupo mais numeroso dos gabinetes.

Em segundo lugar, a revisão dos modelos de *feedback* e reconhecimento, especialmente no que se refere aos servidores mais jovens (até 30 anos), que apresentaram os menores escores nessa dimensão ( $M = 2,43$ ), representa ação de baixo custo e elevado retorno em termos de clima organizacional.

Em terceiro lugar, a ampliação e a adequação dos programas de capacitação e desenvolvimento profissional, identificados como fator protetor contra a exaustão, devem ser compreendidas não como despesa acessória, mas como investimento em saúde ocupacional, perspectiva alinhada à Resolução CNJ n.º 207/2015 e à Portaria CNJ n.º 202/2020, que instituíram a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.

Por fim, o monitoramento contínuo do impacto da implementação de ferramentas de inteligência artificial, cujo efeito sobre a exaustão não é percebido conscientemente pelos servidores, mas é estatisticamente demonstrável, deve integrar a agenda de gestão de pessoas do TJGO, com especial atenção aos processos de acolhimento e treinamento que acompanhem cada nova fase de adoção tecnológica.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados aqui apresentados devem ser interpretados considerando as limitações inerentes ao delineamento adotado. A primeira diz respeito ao tamanho da amostra: embora os 55 questionários válidos superem a meta inicial de 50 respondentes estabelecida na seção 3.3 e tenham permitido a realização de todas as análises previstas no plano metodológico, amostras de maior porte aumentariam o poder estatístico dos testes e possibilitariam análises mais robustas, como modelagem de equações estruturais, prevista como desdobramento natural do modelo JD-R. Em particular, o grupo acima de 60 anos ( $n = 2$ ) e o grupo com até 2 anos de serviço ( $n = 4$ ) têm dimensão insuficiente para generalizações, e os achados relativos a essas faixas devem ser tratados com cautela interpretativa.

A segunda limitação refere-se ao corte transversal do delineamento: os dados foram coletados em um único momento, o que impede inferências sobre causalidade e sobre a evolução temporal do clima organizacional. A terceira limitação refere-se à natureza autorrelatada dos dados: respostas a questionários de autopercepção estão sujeitas a vieses de aquiescência e desejabilidade social, especialmente em contextos hierárquicos como o do Poder Judiciário, onde a identificação do respondente, mesmo que protegida pelo anonimato declarado, pode influenciar a disposição de reportar percepções negativas.

Os achados desta pesquisa evidenciam que, com base nos 55 respondentes válidos que compõem a amostra por conveniência, foram encontradas evidências estatisticamente significativas de que as demandas do trabalho, especialmente sobrecarga, complexidade das tarefas e pressão pelas metas do CNJ, coexistem com níveis moderados de recursos organizacionais, configurando o padrão de equilíbrio precário descrito pelo modelo JD-R, no qual os processos de desgaste e motivação operam simultaneamente (Bakker; Demerouti, 2017).

Não obstante a robustez psicométrica do instrumento, verificada pelos elevados coeficientes de consistência interna em todas as 16 dimensões avaliadas ( $\alpha$  entre 0,726 e 0,949), os resultados devem ser interpretados com cautela em razão de limitações metodológicas inerentes ao delineamento adotado. A amostragem por conveniência, que representou 7,8% do

universo total de 702 servidores, não permite generalizações estatísticas para o conjunto dos gabinetes do TJGO, conforme reconhecido pela própria literatura (Hair *et al.*, 2009).

Adicionalmente, a coleta por meio de questionário eletrônico autoaplicável, ainda que com garantia de anonimato, não elimina o risco de viés de desejabilidade social: conforme alertam Podsakoff *et al.* (2003), em pesquisas com autorrelato em contextos hierarquizados, a promessa de confidencialidade não assegura que os participantes se sintam plenamente à vontade para expressar percepções críticas sobre o ambiente de trabalho e sobre seus superiores imediatos, podendo a situação real ser mais complexa do que os dados coletados são capazes de capturar.

Esse risco é particularmente relevante no contexto do Poder Judiciário, instituição marcada por estrutura hierárquica rígida e por vínculos de dependência funcional entre servidores e desembargadores (Guimarães; Calado, 2025).

#### 5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas limitações identificadas e nos achados produzidos, recomenda-se que pesquisas futuras considerem: (a) a replicação do estudo com amostras de maior porte, abrangendo idealmente o universo completo de assessores e assistentes do TJGO ou incluindo outros Tribunais de Justiça Estaduais, com vistas à comparação interinstitucional e ao aumento do poder estatístico para modelagem de equações estruturais; (b) a adoção de delineamento longitudinal que permita acompanhar a evolução do clima organizacional ao longo de diferentes ciclos de metas do CNJ e de fases de implementação tecnológica, fornecendo dados sobre causalidade e dinâmica temporal que o corte transversal não possibilita; (c) a inclusão de dados objetivos de produtividade processual, como índices de congestionamento e percentuais de cumprimento das metas do CNJ por gabinete, para investigar a relação entre percepções de clima e desempenho institucional efetivo; (d) a aplicação de métodos mistos, com realização de grupos focais ou entrevistas em profundidade com servidores nos estágios de carreira identificados como mais vulneráveis, especialmente aqueles com 5 a 10 anos de TJGO e os recém-ingressos, para aprofundar a compreensão dos mecanismos subjacentes às diferenças observadas na percepção de participação; e (e) a investigação específica dos impactos da ferramenta AGAIA e de sistemas similares de inteligência artificial sobre o bem-estar dos servidores, com instrumento desenvolvido para captar com maior precisão as diferentes dimensões da experiência tecnológica no trabalho jurisdicional.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que ora se conclui parte de uma constatação urgente: a saúde mental dos agentes do Poder Judiciário brasileiro constitui um problema de gestão pública de primeira ordem. Os dados institucionais que motivaram este estudo, aliados à criação de políticas específicas de atenção à saúde pelo Conselho Nacional de Justiça, evidenciam que o adoecimento dos servidores é fenômeno real, crescente e insuficientemente investigado no plano empírico, especialmente no âmbito da segunda instância, onde a complexidade processual e as metas de produtividade tendem a ser mais acentuadas.

Os resultados desta dissertação demonstram que o clima organizacional dos gabinetes de desembargadores do TJGO encerra uma tensão estrutural: os servidores percebem seu trabalho como relevante, identificam-se com a missão institucional e pretendem nele permanecer, uma vez que os escores de desempenho percebido ( $M \approx 4,52$ ) e intenção de permanência ( $M \approx 4,12$ ) são os mais elevados de toda a pesquisa. Todavia, esse comprometimento coexiste com níveis de exaustão emocional que superam o ponto médio da escala, com percepção de baixo envolvimento nas decisões institucionais e com a cobrança de metas que compromete, simultaneamente, a satisfação, a intenção de permanecer e o bem-estar emocional.

Esse quadro não é inevitável. As análises de regressão identificaram que oportunidades de desenvolvimento protegem contra a exaustão, que a participação é o principal motor do engajamento e da satisfação, e que o *feedback* e o reconhecimento são determinantes da intenção de permanência. Trata-se de recursos organizacionais que dependem, fundamentalmente, de decisões de gestão, não de investimentos estruturais vultosos, mas de escolhas sobre como os servidores são ouvidos, reconhecidos e desenvolvidos no cotidiano dos gabinetes.

Nesse sentido, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, e o Poder Judiciário brasileiro mais amplamente, avance na compreensão de que eficiência processual e bem-estar dos servidores não são objetivos concorrentes, mas condições mutuamente constitutivas de uma prestação jurisdicional de qualidade. A excelência na entrega de decisões justas e céleres à sociedade não pode ser construída à custa do esgotamento silencioso daqueles que a tornam possível.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.
- ARAÚJO, R. R. Clima organizacional: uma análise sobre a percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 2, p. 45-63, 2022.
- ASCANIO, J. R. Liderança e clima organizacional: análise do impacto da liderança sobre o clima organizacional em organizações públicas. *Revista Gestão Pública*, v. 6, n. 2, p. 78-92, 2015.
- BABAPOUR, M. Post-pandemic workplace: perceived challenges and opportunities for sustainable work environments. *Sustainability*, v. 14, n. 1, p. 294, 2022.
- BABAPOUR-CHAFI, G.; HULTBERG, A.; BOZIC YAMS, N. Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, v. 14, n. 1, p. 294, 2022. DOI: 10.3390/su14010294.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017. DOI: 10.1037/ocp0000056.
- BORBA FILHO, M. F. Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Programa Justiça 4.0. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/justica-4-0/>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 207, de 16 de outubro de 2015. Institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2189>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Dados sobre saúde mental de magistrados e servidores. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- DINIBUTUN, S. R. Organizational climate and burnout in the public sector: the role of organizational resources. *Public Organization Review*, v. 20, n. 3, p. 435-452, 2020.
- DUARTE, P. M. Avaliação do clima organizacional por meio de perguntas abertas: uma abordagem multinível. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 17, n. 1, p. 89-106, 2024.
- ESTIVALETE, V. de F. B. et al. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. *Revista de Administração Pública*, v. 58, n. 2, p. 123-145, 2024.

FIELD, A. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GIAUQUE, D. et al. New world of work and well-being of civil servants: the crucial role of work resources and demands. *Public Management Review*, v. 24, n. 8, p. 1274-1295, 2022. DOI: 10.1080/14719037.2021.1919185.

GUIMARÃES, W. W.; CALADO, L. R. Clima organizacional e desafios na implementação das UPJs no segundo grau do TJGO. *Revista DCS*, v. 22, n. 81, p. 1-17, 2025. DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3080.

GULJOR, A. P. F. Clima organizacional e estresse no trabalho: impactos sobre o desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 22, n. 3, p. 456-473, 2020.

HAIR, J. F. *et al.* Análise multivariada de dados. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra e Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

LAPUENTE, V.; WALLE, S. V. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, v. 33, n. 3, p. 461-475, 2020. DOI: 10.1111/gove.12502.

NELSON, B. 1501 ways to reward employees. New York: Workman Publishing, 2010.

NERY, V. F.; NEIVA, E. R. Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 31, n. 2, p. 259-268, 2015. DOI: 10.1590/0102-37722015022120259268.

OLIVEIRA, Luciano Moreira de. Saúde mental e qualidade de vida no Poder Judiciário e no Ministério Público. *Suprema: Revista de Estudos Constitucionais*, Brasília, v. 6, n. 1, p. 157-195, mar./ago. 2026. DOI: <https://doi.org/10.53798/suprema.2026.v6.n1.a575>.

OLIVEIRA, M. S. Clima organizacional e saúde mental: a importância da liderança e inteligência emocional. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 22, n. 4, p. 567-584, 2022.

PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005. DOI: 10.1002/job.312.

PECINO, V. Job demands-resources model and public employees: a study in a Spanish region. *Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 35, n. 3, p. 187-196, 2019. DOI: 10.5093/jwop2019a20.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PRADO, L. C. Clima organizacional: da produtividade ao bem-estar dos colaboradores. *Revista Gestão & Conexões*, v. 12, n. 1, p. 34-51, 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006. DOI: 10.1590/S1984-92302006000300004.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

TIMS, M.; PARKER, S. K. How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, v. 10, n. 1, p. 29-54, 2020. DOI: 10.1177/2041386619896087.

TUMMERS, L.; BEKKERS, V. Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, v. 22, n. 10, p. 1417-1432, 2020. DOI: 10.1080/14719037.2019.1645871.

VILLARDI, B. Q. Fatores sociais e estruturas burocráticas no clima organizacional de repartições públicas. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 3, n. 2, p. 112-128, 2011.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

O(A) Sr(a) está sendo convidado a participar, de forma inteiramente voluntária, do projeto de pesquisa “**CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO: Percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás diante das metas do CNJ**”. O objetivo desta pesquisa é investigar a percepção dos servidores lotados em gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca do clima organizacional, considerando o contexto de transformação tecnológica, com a implementação de ferramentas de inteligência artificial, e as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

A pesquisa está sob responsabilidade da pesquisadora Josivânia Ribeiro Cavalcante, aluna do Centro Universitário Alves Faria, orientada pelo Prof. Dr. Francisco Carlos Barbosa dos Santos, professor do Mestrado Profissional em Administração. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, a equipe pode ser contatada pelo e-mail: josivaniaribeiroadv@gmail.com ou pelo telefone (62) 98140-4723.

Sua participação consistirá em responder a um questionário estruturado, autoaplicável, composto por escalas validadas para mensuração de clima organizacional com base no modelo JD-R. O questionário está organizado em quatro seções: caracterização dos participantes, demandas do trabalho, recursos do trabalho e indicadores de bem-estar e desempenho.

Os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, com a divulgação dos dados seguindo as diretrizes éticas e garantindo sigilo absoluto de sua identidade. Ademais, não haverá nenhum gasto ou ganho financeiro por sua participação, e você terá total liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer tipo de penalidade.

Li e concordo de forma livre e esclarecida em participar da pesquisa.

Goiânia, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

CLIMA ORGANIZACIONAL NO PODER JUDICIÁRIO: Percepção dos integrantes do setor processual em 2ª instância do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás diante das metas do CNJ

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado que tem como objetivo investigar o clima organizacional nos gabinetes de desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Sua participação é voluntária e suas respostas serão tratadas de forma confidencial e anônima. O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 15 minutos.

Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que responda de acordo com sua percepção e experiência real no ambiente de trabalho.

Agradecemos sua valiosa colaboração!

### **SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES**

*As questões desta seção são facultativas e destinam-se exclusivamente à caracterização do perfil dos participantes. Os dados serão tratados de forma agregada, garantindo total anonimato.*

#### **1. Faixa etária:**

- ☐ Até 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ Acima de 60 anos

#### **2. Sexo:**

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não informar

#### **3. Escolaridade:**

- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação (especialização)

☐ Mestrado

☐ Doutorado

**4. Tempo de serviço no TJGO:**

☐ Até 2 anos

☐ De 2 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ De 10 a 20 anos

☐ Acima de 20 anos

**5. Tempo de atuação em gabinete de desembargador:**

☐ Até 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 3 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ Acima de 10 anos

**6. Função exercida:**

☐ Assessor(a)

☐ Assistente

**7. Tipo de vínculo:**

☐ Servidor(a) efetivo(a)

☐ Comissionado(a)

**8. Câmara de lotação:**

☐ Câmara Cível

☐ Câmara Criminal

**SEÇÃO II – DEMANDAS DO TRABALHO**

*Instruções: Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância utilizando a seguinte escala:*

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

**A) Sobrecarga de Trabalho**

9. O volume de trabalho no meu gabinete é excessivo. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

10. Frequentemente preciso trabalhar além do horário regular para dar conta das atividades. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

**B) Demandas Emocionais**

11. Meu trabalho exige lidar com situações emocionalmente desgastantes. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 )  
( 4 ) ( 5 )

12. As atividades que realizo são estressantes. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

13. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) ao final do dia de trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 )  
( 5 )

### **C) Complexidade das Tarefas**

14. As atividades que realizo são complexas e exigem alto grau de concentração. ( 1 ) ( 2 )  
( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

15. Meu trabalho envolve grande variedade de tarefas diferentes. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

16. As demandas do meu trabalho exigem constante atualização de conhecimentos. ( 1 )  
( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **D) Pressão por Metas do CNJ**

17. As metas de produtividade estabelecidas pelo CNJ geram pressão no meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

18. Sinto-me pressionado(a) para atingir as metas de produtividade. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

19. A cobrança por produtividade compromete a qualidade do meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **E) Demandas Tecnológicas**

20. A implementação de ferramentas de inteligência artificial aumentou minhas demandas de trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

21. Sinto dificuldade em adaptar-me às novas tecnologias implementadas no gabinete. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

22. O uso de ferramentas de inteligência artificial gera insegurança quanto ao meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

23. A necessidade de constante adaptação tecnológica é estressante. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

## **SEÇÃO III – RECURSOS DO TRABALHO**

*Instruções: Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância utilizando a mesma escala anterior:*

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

### **A) Autonomia**

24. Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

25. Tenho liberdade para organizar minhas atividades da forma que julgo mais adequada. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

26. Posso escolher os métodos que utilizo para realizar minhas tarefas. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **B) Suporte Social**

27. Recebo apoio dos meus colegas de trabalho quando necessário. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

28. Meu(minha) supervisor(a) imediato(a) me apoia nas dificuldades. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

29. Existe colaboração e espírito de equipe no gabinete onde trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

30. Posso contar com meus colegas em momentos de sobrecarga de trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **C) Oportunidades de Desenvolvimento**

31. O TJGO oferece oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

32. Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprendizado. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

33. Tenho acesso a treinamentos adequados para desempenhar minhas funções. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **D) Feedback e Reconhecimento**

34. Recebo feedback regular sobre o meu desempenho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

35. Meu trabalho é reconhecido e valorizado. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

36. Sinto que minhas contribuições são importantes para o gabinete. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **E) Recursos Tecnológicos**

37. As ferramentas tecnológicas disponíveis são adequadas para realizar meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

38. Os sistemas informatizados do TJGO facilitam a execução das minhas tarefas. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

39. As ferramentas de inteligência artificial implementadas auxiliam na produtividade. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

### **F) Participação**

40. Sou consultado(a) sobre decisões que afetam meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

41. Tenho espaço para expressar minhas opiniões e sugestões. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

42. Minhas sugestões são consideradas pelos gestores. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

#### **SEÇÃO IV – INDICADORES DE BEM-ESTAR E DESEMPENHO**

*Instruções: Para cada afirmação abaixo, indique o seu grau de concordância utilizando a mesma escala:*

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

##### **A) Engajamento no Trabalho**

43. Sinto-me cheio(a) de energia quando estou trabalhando. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

44. Estou entusiasmado(a) com meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

45. Meu trabalho me inspira. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

46. O tempo passa rapidamente quando estou trabalhando. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

##### **B) Exaustão Emocional**

47. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

48. Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã para enfrentar mais um dia de trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

49. Trabalhar o dia todo é realmente um esforço para mim. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

50. Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

##### **C) Satisfação no Trabalho**

51. De modo geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

52. Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

53. Estou satisfeito(a) com o ambiente de trabalho no gabinete. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

##### **D) Intenção de Permanência**

54. Pretendo continuar trabalhando no TJGO pelos próximos anos. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

55. Recomendaria o TJGO como um bom lugar para trabalhar. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

56. Sinto orgulho de trabalhar no TJGO. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

##### **E) Desempenho Percebido**

57. Considero que desempenho minhas funções com qualidade. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

58. Consigo cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos estabelecidos. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

59. Meu desempenho contribui para os resultados do gabinete. ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

Agradecemos imensamente sua participação!

Suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e para a formulação de políticas institucionais voltadas à melhoria do clima organizacional no TJGO.