



JUSTIÇA FEDERAL
Tribunal Regional Federal da 5ª Região

RELATÓRIO

2ª PESQUISA NACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL
E QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO

TRF5

AGOSTO/2025



2ª PESQUISA NACIONAL
de **Clima Organizacional**
e de **Qualidade de Vida**
no **Trabalho do TRF5**

Agosto/2025

Recife/PE

Presidente

Desembargador Federal Francisco **Roberto Machado**

Vice-presidente

Desembargadora Federal **Joana Carolina** Lins Pereira

Corregedor-regional

Desembargador Federal **Leonardo Resende** Martins

Diretora-geral

Telma Roberta Vasconcelos **Motta**

Diretor de Gestão de Pessoas

Onaldo Mangueira de Melo

Elaboração:

Onaldo Mangueira de Melo
Isaura Angela Rodrigues Aragão
Laís Rodrigues Silva

Diagramação e revisão:

Divisão de Comunicação Social



1

INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional é um processo que as organizações utilizam para avaliar e entender a percepção, satisfação e o engajamento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e à cultura da organização. Ela envolve a coleta de informações, geralmente por meio de questionários ou entrevistas, com o objetivo de identificar o clima interno da organização, bem como os fatores que influenciam a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Pesquisas indicam que a implementação de um programa eficiente de qualidade de vida no trabalho, alinhado a um clima organizacional apropriado, promove o desenvolvimento de uma organização mais humanizada e aprimora a satisfação das pessoas. Isso, por sua vez, fomenta um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, além de aumentar a produtividade.

Nesse contexto, as iniciativas voltadas para a avaliação da satisfação dos colaboradores ganharam destaque tanto em organizações públicas quanto privadas, com os resultados se tornando cruciais para as ações mais estratégicas, notadamente voltadas à gestão de pessoas.

Como parte do ciclo de monitoramento previsto no Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Federal 2021–2026, foi realizada, em junho de 2025, a 2ª edição da Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. A iniciativa integra as ações institucionais voltadas à escuta qualificada do corpo funcional, ao fortalecimento da cultura organizacional e ao aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, conforme previsto no acompanhamento dos indicadores “Taxa de Clima Organizacional” e “Taxa de Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho”.

A pesquisa contou com a participação de servidores do Conselho da Justiça Federal (CJF), dos Tribunais Regionais Federais (TRFs) e das Seções Judiciárias (SJs) e teve como finalidade atualizar o diagnóstico institucional sobre o ambiente de trabalho, com base em dimensões relevantes para a gestão de pessoas e para a formulação de políticas organizacionais.

A aplicação seguiu a mesma metodologia empregada na edição de 2023, o que assegura a comparabilidade dos dados e a continuidade da série histórica. O instrumento de coleta foi estruturado com base em fatores relacionados à experiência institucional dos respondentes, incluindo aspectos como inovação, reconhecimento, liderança, motivação e condições de trabalho.

Os dados obtidos nesta edição subsidiam o aprimoramento das práticas de gestão e o planejamento de ações voltadas à melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho. A análise dos resultados permite, ainda, o acompanhamento da evolução dos indicadores aferidos anteriormente e o alinhamento entre as estratégias institucionais e as demandas do corpo funcional.

Nesse sentido, este relatório foi elaborado contendo uma análise detalhada dos resultados do Tribunal Regional Federal da 5ª Região e um diagnóstico que servirá como guia para a formulação dos respectivos planos de ação.

Os resultados devem ser analisados e comunicados de maneira transparente e ações concretas devem ser tomadas com base nas descobertas da pesquisa para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional.

2 METODOLOGIA

Com vistas a assegurar a comparabilidade dos dados e a continuidade metodológica entre os ciclos avaliativos, a edição de 2025 manteve o instrumento de pesquisa utilizado nacionalmente em 2023. A reutilização do instrumento também contribui para a consolidação de uma série histórica de dados, favorecendo análises evolutivas e a identificação de tendências ao longo do tempo.

O questionário, constante do Anexo, contém 29 questões objetivas e duas de natureza qualitativa relacionadas aos seguintes aspectos:

CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Fator Inovação:** indica a percepção de servidores quanto ao espaço dado para a criação de novas formas de realizar o trabalho e para o compartilhamento de ideias.
- **Fator Autonomia:** indica a percepção de servidores quanto ao nível de autonomia dado para a solução de problemas e para a proposição de mudanças.
- **Fator Desempenho:** foca na clareza com que o desempenho esperado é divulgado para servidores.
- **Fator Reconhecimento:** indica a percepção de servidores quanto às formas de reconhecimento adotadas pela organização.
- **Fator Liderança:** foca nas relações interpessoais entre o líder designado e membros da equipe.
- **Fator Desenvolvimento:** indica a percepção de servidores com relação às oportunidades de aprimoramento e aplicação do conhecimento.

- Fator Motivação
- Fator Condições de Trabalho
- Fator Cooperação, Respeito e Ética

Os referidos fatores foram mensurados por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de “nunca acontece” a “sempre acontece”, medindo o grau de frequência em que os acontecimentos e as afirmativas se apresentam, conforme tabela a seguir:

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

É importante registrar que todo o trabalho se pautou nos seguintes pressupostos:

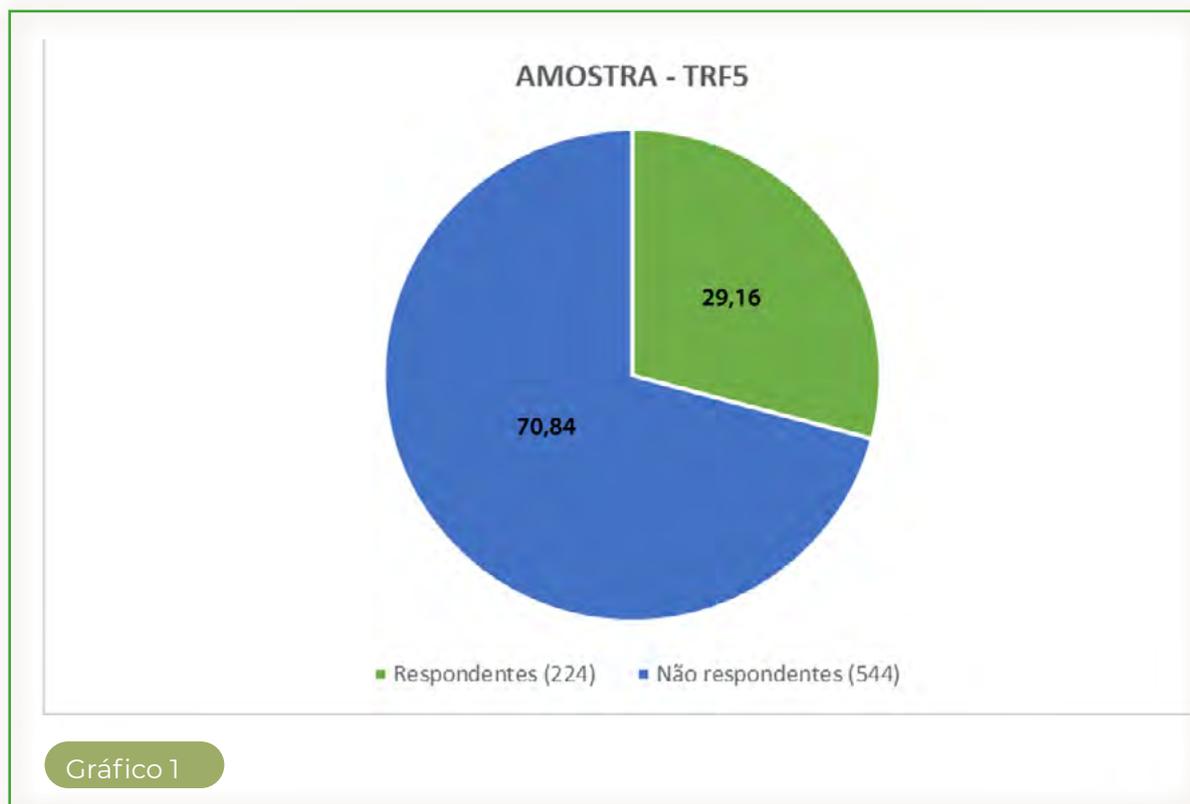
- sigilo absoluto de respostas individuais e dados consolidados por órgão (TRF e Seções);
- publicidade do diagnóstico (relatório consolidado);
- compromisso da Administração por empreender esforços para implementação de ações de melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, fundamentadas no resultado da pesquisa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região conta, atualmente (posição 31/07/2025), com 768 servidores, considerando os efetivos em exercício, os requisitados, os sem vínculo e os removidos para o TRF5. Desses, 224 responderam ao instrumento de pesquisa e o concluíram com êxito, resultando em número igual de respostas válidas.

A amostra representa 29,16 % do público-alvo do órgão e, se comparada à obtida na última pesquisa, realizada em 2023, representa um aumento de 141 servidores(as) participantes (em 2023, a participação foi de 83 servidores respondentes, 11% do público do órgão à época). Trata-se de uma amostra razoável de respondentes, que foi considerado adequado para a análise estatística e para a construção de um diagnóstico confiável sobre a percepção do corpo funcional.

A amostragem geral do TRF5 ficou assim caracterizada:



4 RESULTADOS

A fórmula para calcular os Índices de Clima Organizacional (ICO) e os Índices de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT) foi obtida a partir da análise de correspondência, técnica estatística utilizada para explorar as relações entre variáveis categóricas.

Para cada conjunto de perguntas relacionadas ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho, realizou-se uma análise de correspondência para identificar as coordenadas das respostas de participantes. Essas coordenadas refletem a relação entre as perguntas e permitem avaliar o nível de concordância ou discordância de participantes referente a cada item avaliado. Com base nessas coordenadas, calculou-se o *score* para cada resposta, considerando a escala de resposta utilizada. O *score* representa o grau de frequência de cada item avaliado, variando de 0 a 100.

Na fórmula de cálculo dos índices, somaram-se os produtos entre o *score* e o peso correspondente de cada resposta. Dessa forma, considerou-se tanto a concordância de participantes com cada item avaliado (representada pelo *score*) quanto a importância relativa de cada resposta na formação do índice final (representada pelo peso).

Para apuração dos resultados da pesquisa, utilizou-se a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{ICO e IQVT} = \frac{\sum \text{SCORE} * \text{PESO}}{\sum \text{PESO}}$$

Sendo:

- ICO = Índice de Clima Organizacional
- IQVT = Índice de Qualidade de Vida no Trabalho
- score = obtido a partir das coordenadas das respostas dos participantes na escala
- peso = contribuição de cada resposta na escala

A tabela a seguir apresenta os valores indicativos utilizados na fórmula de cálculo dos índices:

RESPOSTA	INDICADOR	SCORE	PESO
Nunca acontece	ICO	0	0.321
Raramente acontece	ICO	31	0.149
Às vezes acontece	ICO	54	0.135
Frequentemente acontece	ICO	80	0.055
Sempre acontece	ICO	100	0.340
Nunca acontece	IQVT	0	0.435
Raramente acontece	IQVT	38	0.166
Às vezes acontece	IQVT	71	0.078
Frequentemente acontece	IQVT	90	0.059
Sempre acontece	IQVT	100	0.262

Essa abordagem permite obter índices que sintetizam as percepções dos participantes em relação ao Clima Organizacional e à Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração a estrutura das respostas e a importância relativa de cada item avaliado.

Desse modo, chegou-se ao seguinte resultado geral para a 5ª Região e especificamente para o TRF5:

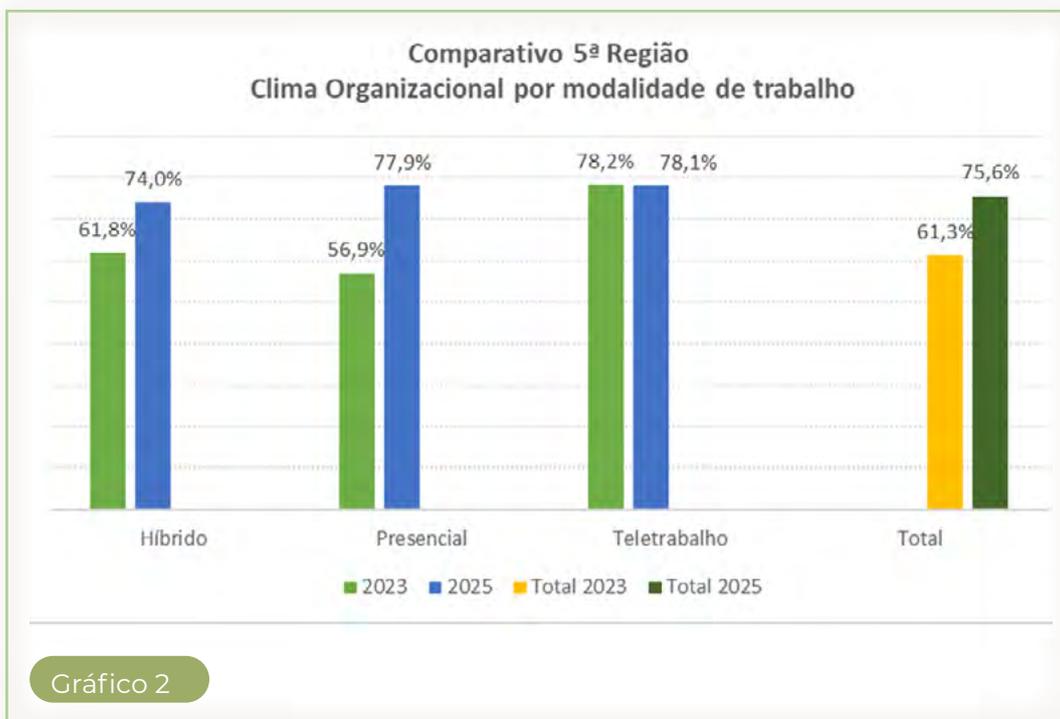
ÓRGÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL (ICO) % DE SATISFAÇÃO		QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (IQVT) % DE SATISFAÇÃO	
	2023	2025	2023	2025
TRF5	64,8%	78,7%	77,0%	83,4%
5ª REGIÃO	61,3%	75,6%	65,7%	81,9%

Considerando os resultados obtidos na última edição da pesquisa, observa-se evolução positiva nos índices de satisfação na Justiça Federal da 5ª Região (JF5) e especificamente no Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5) ao longo dos últimos dois anos. Na pesquisa de 2023, os resultados alcançaram na Justiça Federal da 5ª Região e no TRF5, respectivamente, 61,3% e 64,8%, para o Índice de Clima Organizacional (ICO), e 65,7% e 77,00%, para o Índice de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT). Na edição de 2025, ambos os índices se mostraram em patamares melhores, caracterizando-se uma evolução positiva, tanto na JF5, quanto no TRF5, respectivamente, com 75,6% e 78,7%, para o ICO e 81,9% e 83,4%, para o IQVT. No decorrer deste relatório, será apresentada análise detalhada de cada fator que integrou o instrumento de pesquisa.

Cabe ressaltar que os resultados gerais da 5ª Região (JF5 e TRF5) alcançaram um percentual satisfatório, que servirão para o cumprimento das metas estipuladas no Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da JF (PEGP 2021-2026), para o alcance de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e à cultura da organização, notadamente no tocante ao Clima Organizacional e à Qualidade de Vida no Trabalho.

4.1 RESULTADO REGIONAL POR MODALIDADE DE TRABALHO

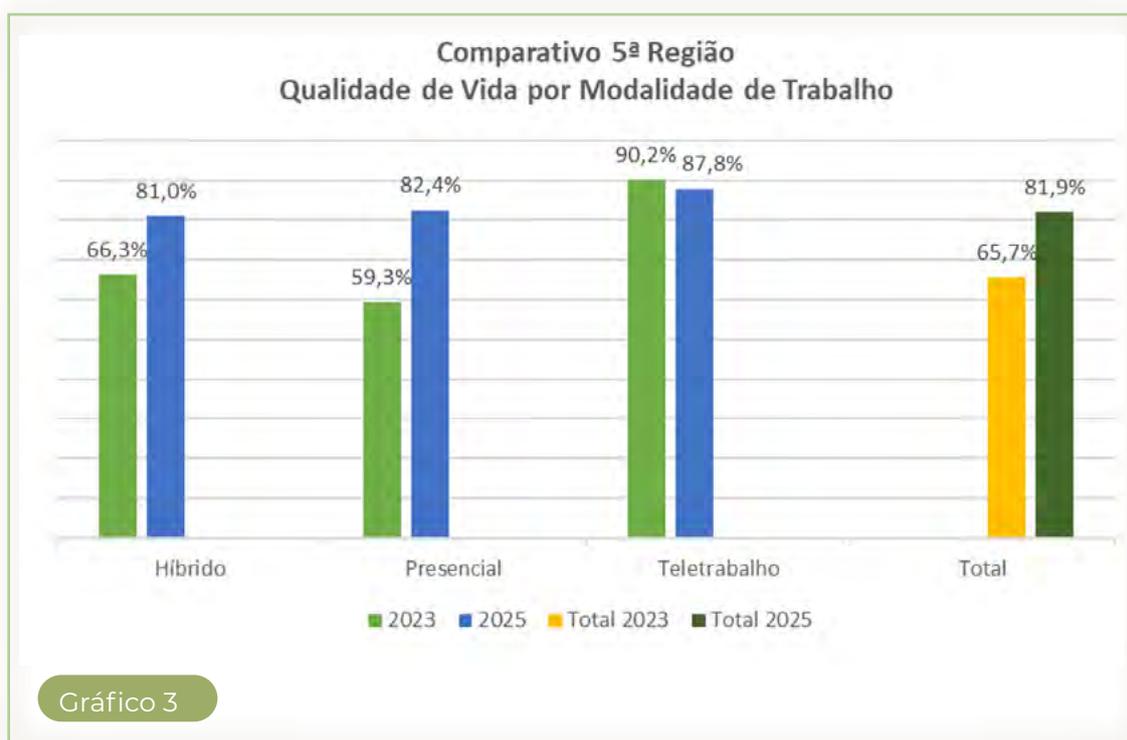
CO Regional por Modalidade de Trabalho – 5ª Região



Ao se considerar a taxa de adesão à pesquisa dentro de cada grupo, constata-se que no ano de 2025 a participação foi significativa em todas as modalidades: 78,1% dos servidores em teletrabalho total; 74,0%, dos que atuam em regime híbrido; e 77,9% dos presenciais responderam ao questionário. Esses percentuais demonstram o interesse dos servidores em contribuir com a escuta institucional e com o aprimoramento das práticas organizacionais, independentemente do regime de trabalho. Tal cenário reforça a legitimidade dos dados coletados e a representatividade dos diferentes arranjos laborais no diagnóstico institucional de 2025.

Além da adesão expressiva, as médias gerais da taxa de clima organizacional também apresentaram resultados positivos e relativamente próximos entre os grupos em 2025. A diferença entre os percentuais não é significativa, o que revela uma percepção institucional consistente entre os diversos formatos de trabalho. Em comparação com os resultados da edição anterior, realizada em 2023, observa-se um avanço na percepção do clima organizacional, especialmente entre os servidores em trabalho remoto, cujos percentuais eram consideravelmente mais distantes entre as modalidades de trabalho, à época. A aproximação dos resultados em 2025 indica que os diferentes arranjos laborais vêm sendo assimilados de forma mais equilibrada pelos servidores, refletindo possíveis melhorias nas práticas institucionais voltadas ao ambiente de trabalho e à gestão das equipes.

IQVT Regional por Modalidade de Trabalho – 5ª Região



No que se refere à qualidade de vida no trabalho, os resultados de 2025 evidenciam uma melhora significativa em relação à edição anterior da pesquisa. Observa-se um avanço expressivo na percepção dos servidores que atuam presencialmente e em trabalho híbrido, cujos índices superaram, com folga, os percentuais registrados em 2023. A modalidade teletrabalho, que já apresentava resultado elevado na edição anterior, manteve o bom desempenho. Esses dados indicam que as ações institucionais voltadas ao bem-estar e às condições de trabalho vêm sendo eficazes em diferentes contextos laborais, contribuindo para a adaptação positiva dos servidores aos diversos formatos de atuação e reforçando a importância de políticas que respeitem as especificidades de cada modalidade.

A seguir, apresentaremos uma análise minuciosa de cada fator que compôs a pesquisa, focando exclusivamente nos resultados obtidos no TRF5, excluindo os dados regionais.

4.2 RESULTADO POR FATOR (SOMENTE TRF5)

4.2.1 Clima Organizacional



Ao analisar os dados por fator, observa-se que os resultados de 2025 apresentam maior equilíbrio entre os itens avaliados, com destaque para o fator Desempenho, que obteve o maior percentual (87,4%) entre todos os componentes da escala. Os fatores Autonomia e Reconhecimento apresentaram resultados muito próximos entre si, 77,4% e 79,9%, respectivamente, contribuindo de forma consistente para a composição do índice geral. Os fatores Inovação e Desenvolvimento, embora tenham registrados os menores percentuais, respectivamente (72,7% e 71,2%), apresentaram avanços em relação ao resultado obtido na pesquisa de 2023, reduzindo a distância entre os indicadores. De modo geral, os dados apontam para uma percepção positiva e mais homogênea sobre os aspectos que compõem o clima organizacional no TRF5.

O detalhamento dessa análise encontra-se a seguir:

4.2.1.1

Fator Autonomia

Indica a percepção de servidoras e servidores quanto ao nível de autonomia dado para a solução de problemas e proposição de mudanças.

Compuseram esse fator os seguintes itens:

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 77,4%	2023
aut_p1	Há liberdade para propor mudanças na realização do trabalho.	61,5%	73,2%	↓	↑
aut_p2	Existe encorajamento para solucionar os problemas que surgem no dia a dia.	68,7%	81,4%	↑	↑

O fator Autonomia apresentou, em 2025, um índice de 77,4%, demonstrando uma percepção favorável por parte dos servidores quanto ao nível de liberdade e iniciativa no ambiente de trabalho. A evolução em relação à edição anterior da pesquisa indica um fortalecimento da confiança institucional na atuação técnica das equipes e maior estímulo à proposição de soluções cotidianas.

Essa tendência positiva também se reflete em diversos comentários dos respondentes, que valorizam a autonomia como elemento fundamental para um clima organizacional saudável, mencionando aspectos que mais impactam, como: o estímulo, o reconhecimento e a liberdade/autonomia dados pelos gestores; servidores motivados, em um ambiente harmônico, tendem a desempenhar melhor suas atribuições e a se sentir à vontade para expor suas ideias. Mesmo assim, algumas manifestações apontam entraves persistentes, como posturas hierárquicas excessivamente rígidas e burocracias que limitam a tomada de decisão, e ainda, microgerenciamento é ruim; deveriam evitar o microgerenciamento. Esses registros indicam avanços importantes, mas também reforçam a necessidade de atenção a práticas de gestão que promovam, de forma mais uniforme, a autonomia e o protagonismo dos servidores.

É importante registrar que o item “Há liberdade para propor mudanças na realização do trabalho” apresentou percentual (73,2%) inferior ao atribuído ao fator (77,4%). Esse aspecto deve ser levado em consideração no momento da elaboração de plano de ação para melhoria do clima organizacional no TRF5.

4.2.1.2

Fator Desempenho

Esse fator tem como foco mensurar a percepção de servidoras e servidores quanto à clareza com que o desempenho esperado é divulgado. Itens que compuseram esse fator:

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 87,4 %	2023
dpn_p1	Servidoras e servidores estão cientes dos objetivos e das metas que precisam alcançar	75,4%	88,4%	↑	↑
dpn_p2	Servidoras e servidores têm ciência do desempenho esperado.	71,5%	87,7%	↑	↑
dpn_p3	As colegas e os colegas reconhecem que o trabalho realizado contribui para o alcance dos resultados da unidade.	77,1%	86,0%	↓	↑

No que se refere ao clima organizacional, o fator Desempenho foi o mais bem avaliado pelas servidoras e pelos servidores do TRF 5ª Região, contribuindo para elevação do resultado geral. Observa-se que há uma percepção clara do desempenho esperado, depreendendo-se que a comunicação dos objetivos e metas a serem alcançados é efetiva. Contudo, importante ressaltar que, nos comentários, alguns respondentes afirmaram que a falta de clareza quanto às atribuições a serem cumpridas impacta negativamente o clima organizacional. Aliás, uma das sugestões para a melhoria do clima organizacional é o fomento ao diálogo e à comunicação.

4.2.1.3

Fator Desenvolvimento

Indica a percepção de servidoras e servidores com relação às oportunidades de aprimoramento e de aplicação do conhecimento e sua composição está descrita a seguir:

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 71,2%	2023
dvt_p1	Há estímulo para o desenvolvimento de competências que visem à melhoria do desempenho profissional.	59,9%	75,0%		
dvt_p2	As oportunidades de capacitação oferecidas pelo órgão são adequadas às necessidades de trabalho.	61,2%	68,5%		
dvt_p3	Há oportunidade para aplicar, no trabalho, os conhecimentos adquiridos em ações de capacitação.	55,6%	70,0%		
dvt_p4	Servidoras e servidores recebem feedbacks que contribuem para o seu desenvolvimento.	49,7%	71,3%		

O fator Desenvolvimento teve o maior impacto negativo no resultado geral, especificamente por causa do item “As oportunidades de capacitação oferecidas pelo órgão são adequadas às necessidades de trabalho”, o qual obteve um percentual de 68,5%, o segundo menor registrado em todos os itens relacionados ao clima organizacional e do item “Há oportunidade para aplicar, no trabalho, os conhecimentos adquiridos em ações de capacitação”, que obteve um percentual de 70,0% ficou ligeiramente abaixo do índice do Fator.

Vale registro que o fator Desenvolvimento alcançou, em 2025, índice de 71,2%, que embora tenha sido o menor índice do clima organizacional, apresentou avanço em comparação a todos os itens da edição anterior. Os resultados revelam percepção positiva quanto ao estímulo ao aprimoramento profissional e aos feedbacks que os servidores e servidoras recebem para contribuir para o seu desenvolvimento. Os percentuais expressivos nesses aspectos demonstram a efetividade das ações institucionais voltadas à formação continuada e ao desenvolvimento técnico dos servidores.

Embora tenha havido uma melhora em relação a 2023, os dados indicam que ainda há espaço para fortalecer a cultura da comunicação dos objetivos e metas a serem alcançados. Nesse sentido, alguns comentários de respondentes sugerem que o excesso de trabalho não deixa oportunidade para as pessoas compartilharem conhecimentos, dividirem aprendizados, pelo contrário, as tornam uma máquina adoecida de cumprir metas. Os comentários sugerem, ainda, que a direção superior seja estimulada a desenvolver competências de liderança e gestão, juntamente com sua equipe de confiança, ou seja, apontam a necessidade de implementar fluxos de trabalho transparentes e impessoais e ampliar as estratégias de desenvolvimento das lideranças, especialmente no que se refere à comunicação interpessoal e ao acompanhamento das equipes..

4.2.1.4

Fator Inovação

O fator Inovação indica a forma como servidoras e servidores percebem o espaço dado para a criação de novas maneiras de realizar o trabalho e para o compartilhamento de ideias.

Compuseram a análise desse fator os seguintes itens:

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 72,7%	2023
ino_p1	Há estímulo para buscar novas formas de realizar o trabalho.	56,7%	65,1%		
ino_p2	O ambiente de trabalho é propício para o compartilhamento de ideias.	71,2%	81,9%		
ino_p3	O erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado como fonte de aprendizado no processo de inovação.	55,9%	69,6%		

Em 2025, o fator Inovação apresentou índice de 72,7%, bem superior ao resultado registrado na edição anterior da pesquisa. O aumento no percentual indica avanços na percepção dos servidores quanto à abertura para ideias novas e à experimentação de formas alternativas de realizar o trabalho. Ainda assim, os dados mostram que, apesar do ambiente ser percebido como favorável ao diálogo e à troca de experiências, persiste certa resistência institucional à adoção de práticas inovadoras, especialmente no que se refere ao estímulo à experimentação e à aceitação do erro como parte do processo de aprendizado.

Esses resultados sinalizam a necessidade de fortalecer a cultura de inovação no TRF5, promovendo iniciativas que estimulem a criatividade, a autonomia e a melhoria contínua, com segurança psicológica para que as equipes possam propor e testar novas soluções no âmbito de suas atribuições.

4.2.1.5

Fator Liderança

Esse fator tem como foco as relações interpessoais entre o líder designado e os membros da equipe. Para mensurar a percepção de servidoras e servidores quanto à liderança, foram considerados os seguintes itens.

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 82,2%	2023
lid_p1	O/A gestor/a comunica-se de forma clara e objetiva	70,8%	85,7%	↑	↑
lid_p2	O/A gestor/a estimula a participação de servidoras e servidores na tomada de decisão.	58,8%	74,1%	↓	↑
lid_p3	O/A gestor/a é receptivo/a às sugestões de melhoria apontadas por servidoras e servidores da equipe	66,6%	82,0%	↓	↑
lid_p4	A atuação do/a gestor/a contribui para a manutenção de um ambiente harmônico e colaborativo	70,6%	85,9%	↑	↑

Em 2025, o fator Liderança alcançou 82,2%, mantendo-se como um dos mais bem avaliados no âmbito do clima organizacional. O resultado positivo reflete a percepção dos servidores quanto à atuação dos gestores imediatos, especialmente no que se refere à clareza na comunicação, receptividade às sugestões e contribuição para um ambiente colaborativo. Em relação à edição anterior, observa-se crescimento em todos os aspectos avaliados, o que reforça o reconhecimento da liderança como um elemento estruturante para a promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Apesar dos bons resultados, a participação dos servidores nos processos decisórios ainda aparece como ponto de atenção. Embora tenha havido evolução nesse aspecto, os dados sugerem que o fortalecimento de práticas de gestão participativa pode ampliar ainda mais a percepção positiva das equipes. Comentários de respondentes também destacam que a resistência à modernização e o autoritarismo do gestor é “adoecedor” e doentio, o que evidencia que, em muitos casos, o gestor não estimula a participação de servidoras e servidores na tomada de decisões.

4.2.1.6

Fator Reconhecimento

Indica a percepção das servidoras e dos servidores quanto às formas de reconhecimento adotadas pela organização, composto por:

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 79,9%	2023
rec_p1	O esforço despendido no trabalho é reconhecido pelo/a gestor/a imediato/a.	64,6%	77,7%	↓	↑
rec_p2	Os resultados atingidos são reconhecidos pela equipe	64,0%	82,0%	↑	↑

O fator Reconhecimento obteve, em 2025, índice de 79,9%, superando o resultado da edição anterior e situando-se acima da média geral do clima organizacional. Os dados indicam que os servidores percebem valorização por parte das equipes e, em menor grau, por parte da gestão imediata, o que sugere avanços na cultura de reconhecimento interpessoal no âmbito das unidades. Ainda assim, o item relacionado ao reconhecimento do esforço individual por parte dos gestores apresentou percentual ligeiramente inferior ao total do fator, apontando um ponto de atenção para as práticas de valorização no cotidiano do trabalho.

Nos comentários abertos, alguns respondentes mencionaram a percepção de falta de reconhecimento institucional, sobretudo no que se refere à valorização dos servidores efetivos e à ausência de critérios objetivos na distribuição de cargos comissionados e funções de confiança. Essas manifestações indicam a importância de iniciativas que promovam maior transparência e equidade nos processos de gestão de pessoas, como forma de reforçar o sentimento de pertencimento e a motivação das equipes.

4.2.1.7

Questões Qualitativas

Além dos itens objetivos apresentados, a parte do questionário que versou sobre o clima organizacional contou com duas questões qualitativas, de caráter optativo, quais sejam:

“Na sua opinião, o que mais impacta positiva e/ou negativamente o clima da organização?” (clima_aberta1);

“Comentário e sugestões” (clima_aberta2)

As respostas das referidas questões foram organizadas com base na técnica da análise de conteúdo, mediante categorização a posteriori. Em resumo, procedeu-se à leitura geral das respostas e, em seguida, à leitura seletiva das opiniões reincidentes, que apontavam eventuais classificações.

As respostas foram analisadas e organizadas de tal modo a se obter um retrato dos “temas e fatores” mais relevantes em virtude de sua alta reincidência na amostra. Dessa forma foram colocados em destaque conforme o número aproximado de alusões aos mesmos nas respostas constantes da citada amostra.

Quanto à percepção de servidoras e servidores sobre o que mais impacta **positivamente** o clima organizacional, destacaram-se os seguintes fatores:

- O estímulo, o reconhecimento e a liberdade/ autonomia dados pelos gestores. Servidores motivados, em um ambiente harmônico, tendem a desempenhar melhor suas atribuições e a se sentir à vontade para expor suas ideias;
- O respeito mútuo e a cultura acolhedora da diversidade;
- O ambiente de trabalho que é muito bom e voltado a colaboração;
- Acolhimento, respeito sinergia entre os colegas de trabalho; ambiente bem estruturado e com bons materiais de trabalho (computador); previsibilidade da carga-horária e do trabalho a ser feito;
- Uma equipe unida e com projetos para que seja implementado inovações que visam dar celeridade ao trabalho e promover harmonia em toda equipe;
- O fator humano, uma equipe alinhada e motivada;
- A qualificação do líder e os feedbacks;
- Estímulo à capacitação e diálogo;
- Um ambiente harmônico, receptivo, democrático por parte da diretoria, Ausência de visão verticalizada e sim horizontalizada, dentre outros, são fatores que fortalecem a visão positiva;
- A união e compromisso dá equipe;
- O senso de equipe, o respeito e a harmonia entre os integrantes do gabinete;
- Relação horizontal entre gestores e equipe, trabalhando todos em colaboração;

Uma equipe unida e com projetos para que seja implementado inovações que visam dar celeridade ao trabalho e promover harmonia em toda equipe;

A liberdade para a tomada de decisões;

O comprometimento da equipe com o atingimento dos resultados esperados;

Confiança e trabalho de equipe colaborativa;

A estrutura que permite a boa realização do trabalho;

O ambiente de trabalho harmônico e saudável;

A comunicação, colaboração gerando a união do grupo de trabalho;

O espírito de união e cooperação da equipe de trabalho.

As respostas qualitativas evidenciam que os principais fatores percebidos como positivos para o clima organizacional estão fortemente associados à atuação da liderança, à valorização dos servidores, às relações interpessoais no ambiente de trabalho e às condições oferecidas para o desempenho das atividades. Esses foram os temas mais citados de forma espontânea pelos respondentes em sentido favorável, indicando que práticas alinhadas à escuta, ao reconhecimento e ao cuidado institucional contribuem significativamente para uma experiência organizacional satisfatória. Ainda que esses mesmos fatores também tenham sido apontados como desafios por outros participantes, observa-se, no conjunto das respostas, um predomínio de percepções positivas. Esses achados reforçam e complementam os resultados obtidos nos itens objetivos da pesquisa, oferecendo à Administração insumos relevantes para o direcionamento de ações que consolidem os avanços já percebidos no cotidiano de trabalho.





Quanto à percepção de servidoras e servidores sobre o que mais impacta **negativamente** o clima organizacional, destacaram-se os seguintes fatores:

- O excesso de trabalho impacta negativamente, sempre;
- A sobrecarga de trabalho e cobrança excessiva é um fator negativo que contribui para a existência de doenças decorrentes do trabalho;
- As relações de poder emanadas pelos altos cargos e a existência de funções gratificadas de valor relativamente alto ocasionam concorrências desleais em sua grande maioria, impactando negativamente no ambiente de trabalho;
- A incompetência do gestor, consubstanciada na resistência à modernização e o autoritarismo “adoecedor” e doentio;
- Prerrogativas injustificadas e arbitrariedades no exercício do poder;
- A subversão da meritocracia, substituída por um sistema de recompensas baseado em preferências pessoais;
- O trabalho presencial 3x na semana proporciona esgotamento mental, ao ter que lidar com 2 horas de trânsito para chegar ao trabalho, não cabe mais esse tipo de trabalho, deixar 1x presencial, estaria coerente principalmente para TI;
- Impossibilidade de participar de cursos da área que envolvam viagens e passagens;
- Melhorar a Comunicação entre os setores;

- A implementação da IA está tornando os servidores das Secretarias “dispensáveis”, afetando sua autoestima e gerando medo;
- Pouca receptividade ao erro; pressão constante em diversas frentes de trabalho; insegurança quanto à permanência na função; equipe pouco engajada;
- Pressão por metas;
- Metas exageradas, foco exagerado em desempenho, não levar em consideração que pessoas diferentes têm capacidades diferentes;
- Baixa Remuneração e Pouco Reconhecimento pela Alta Cúpula da Administração;
- Se as informações a respeito do trabalho fossem mais compartilhadas haveria mais sucesso na solução dos problemas;
- Falta de feedback sobre meu trabalho;
- Atualmente temos menos autonomia para a tomada de decisões;
- Ausência de reconhecimento pelas atividades desempenhadas;
- A má gestão e liderança do chefe da unidade;
- Falta de planejamento do órgão, incompetência de gestores nas situações de liderança e falta de reconhecimento;
- A hierarquia rígida é o que mais impacta a organização.

No que se refere aos impactos negativos percebidos no clima organizacional, as respostas demonstram que, embora alguns fatores também tenham sido reconhecidos como positivos por parte dos respondentes, há registros de insatisfação relacionados a esses mesmos temas. Liderança, condições de trabalho e reconhecimento institucional, por exemplo, foram citados em sentidos distintos, revelando percepções diversas entre as equipes. Também foram mencionados aspectos como planejamento, equidade e comunicação. Esses achados indicam que, apesar dos avanços observados nos indicadores objetivos, persistem desafios que exigem atenção contínua da Administração. A escuta qualificada dessas manifestações permite identificar pontos de aprimoramento e reforça a importância de promover ações integradas que estimulem relações de trabalho mais equilibradas, transparentes e colaborativas no âmbito do TRF5.

Na segunda questão qualitativa da pesquisa sobre o clima organizacional, foram registrados vários **comentários** contendo **sugestões** para melhoria do clima organizacional. Abaixo foram elencadas as numericamente mais relevantes, seguindo a sistemática citada.

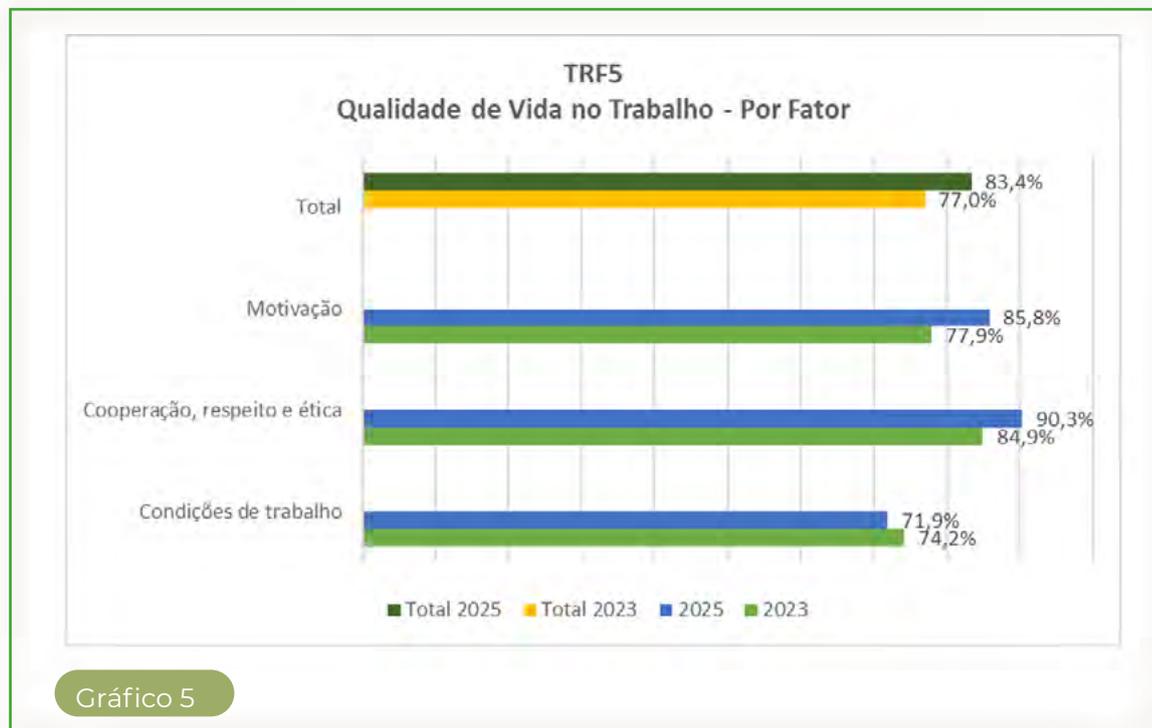
- Excesso de trabalho não deixa oportunidade para as pessoas compartilharem conhecimentos, dividirem aprendizados. Pelo contrário, as tornam uma máquina adoecidas de cumprir metas;
- A quantidade de servidores e condições de trabalho precisam ser investigadas a fundo;
- A direção superior deve ser estimulada a desenvolver competências de liderança e gestão, juntamente com sua equipe de confiança;
- Implementar fluxos de trabalho transparentes e impessoais;
- O trabalho presencial 3x na semana proporciona esgotamento mental, ao ter que lidar com 2 horas de trânsito para chegar ao trabalho, não cabe mais esse tipo de trabalho, deixar 1x presencial, estaria coerente principalmente para TI;
- Existem cursos de capacitação, mas poucos fazem. Nos eventos com palestras bem interessantes, poucos participam. Os gestores também precisam dar mais oportunidades para que os servidores expressem suas ideias;
- Fundamental atuação mais efetiva do CJF para ampliar o quadro de cargos da JF da 5 Região. A falta de servidores aumentou com a ampliação do total de Gabinetes em 2023. Essa escassez também vale para as áreas administrativas (Diretoria Geral);
- Considero também que as atividades de treinamento de novas tecnologias e funcionalidades dos sistemas não tem ocorrido, sendo os servidores obrigados a aprender no dia a dia da utilização dos mesmos, gerando erros, dúvidas e stress;
- Reduzir o trabalho presencial para 2 dias na semana. O trânsito é ruim demais. A pessoa já chega estressada ao trabalho;

- Gostaria de uma pesquisa que mostrasse o número de servidores que estão medicados hoje por problemas como ansiedade, depressão e outros transtornos;
- Defendo a necessidade de ser criado um núcleo de bem-estar com orientação psicológica práticas de acolhimento e desenvolvimento pessoal para os servidores;
- É preciso incentivar a diversidade racial nos cargos comissionados e de servidores do quadro efetivo. Muitos desses cargos são ocupados por pessoas de fora da Justiça Federal;
- Aumentar o número de servidores;
Penso que o caminho para uma maior produtividade e satisfação é ampliar o trabalho remoto, pois o tempo despedido até o trabalho já seria utilizado na execução das tarefas;
- Maior estímulo na participação de treinamentos mediante liberação das atividades cotidianas, produção, metas etc.
- Avaliação 360º, critérios objetivos de plano de carreira (em relação às FCs e CJs), eleição de gestores e (muito) menos ego em todos os setores (magistrados, servidores...);
Estabelecimento de critérios objetivos de escolha dos gestores. Possibilidade de combinar critérios com votação interna.

As sugestões apresentadas pelos servidores refletem preocupações alinhadas aos temas que também foram destacados nos itens objetivos da pesquisa, com ênfase em aspectos estruturantes da gestão de pessoas. Entre os pontos mais mencionados estão a ampliação do teletrabalho, a flexibilização da jornada, a capacitação de gestores e a valorização dos servidores efetivos. Também foram registradas contribuições relacionadas à transparência institucional e à promoção da saúde mental. Essas manifestações espontâneas reforçam a importância de iniciativas que fortaleçam a escuta ativa, a qualificação da liderança e a adoção de práticas mais sensíveis às diferentes realidades de trabalho, ampliando o diálogo entre Administração e corpo funcional.

4.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

IQVT por Fator de Análise - TRF5



Os dados apresentados no Gráfico 5 demonstram que os fatores Cooperação, Respeito e Ética (90,3%) e Motivação (85,8%) apresentaram percentuais superiores ao total geral da Qualidade de Vida no Trabalho (83,4%) e contribuíram positivamente para o resultado. Por outro lado, o fator Condições de trabalho (71,9%) teve um percentual abaixo do total geral, afetando de forma negativa o resultado. De toda forma, os dados demonstram consistência na percepção dos servidores sobre os aspectos que compõem a QVT no TRF5.

O detalhamento dessa análise encontra-se exposto a seguir:

4.2.2.1

Fator Condições de Trabalho

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 71,9%	2023
qvt_p1	O esforço despendido no trabalho é reconhecido pelo/a gestor/a imediato/a.	59,0%	59,6%		

O fator Condições de Trabalho alcançou, em 2025, índice de 71,9%, situando-se abaixo da média geral de satisfação com a qualidade de vida no trabalho. O resultado reflete uma percepção negativa dos servidores em relação aos aspectos físicos, organizacionais e operacionais que compõem o ambiente de trabalho no TRF5. Considerando que esse item foi respondido por servidores de todas as modalidades de atuação, os dados indicam que as condições ofertadas não têm atendido, de modo geral, às necessidades do corpo funcional e não favorece a execução das atividades com conforto, segurança e suporte adequados.

Itens respondidos por servidoras e servidores em trabalho presencial ou na modalidade híbrida

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 71,9%	2023
qvt_p2	As condições ambientais (espaço, iluminação, ruídos e temperatura) são adequadas ao desempenho de minhas atividades.	83,6%	83,5%		
qvt_p3	Os móveis e equipamentos que utilizo atendem às minhas necessidades de trabalho	91,4%	89,8%		
qvt_p4	Os recursos tecnológicos são adequados à realização de minhas atividades.	95,6%	92,0%		
qvt_p5	Realizo pausa(s) durante o expediente de trabalho para fazer alguma atividade de alongamento	22,5%	19,7%		

Os servidores que atuam presencialmente ou em regime híbrido responderam a quatro itens específicos sobre as condições de trabalho nas dependências do TRF5. Os resultados de 2025 demonstram elevado grau de satisfação com os aspectos físicos e estruturais do ambiente organizacional, como espaço, iluminação, ruídos, temperatura, móveis, equipamentos e recursos tecnológicos. Os percentuais, superiores a 83,5% em todos esses

questos, refletem uma percepção amplamente favorável quanto ao suporte oferecido para o desempenho das atividades presenciais, contudo, ficaram abaixo dos índices apresentados na pesquisa anterior.

O fator condições de trabalho, como já colocado, foi o que percentualmente, na percepção dos servidores e servidoras, teve a menor contribuição para a qualidade de vida no trabalho. Dentre os itens que o compõem, para aqueles que realizam o trabalho de forma híbrida ou presencial, segundo a pesquisa, o fator que teve a maior contribuição em desfavor da qualidade de vida no trabalho é a insuficiência ou, talvez, inexistência de pausas durante a jornada. Importante ressaltar aqui que uma das sugestões registradas na pesquisa foi a possibilidade de ações de saúde física e mental, e ainda, ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho seguro e saudável e oportunidades de desenvolvimento.

Itens respondidos por servidoras e servidores em teletrabalho ou na modalidade híbrida

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 71,9%	2023
qvt_p6	Os sistemas e as ferramentas de comunicação oferecidos pelo órgão permitem a minha interação com o/a gestor/a e com os/as colegas de trabalho.	94,8%	90,1%		
qvt_p7	Recebo informações suficientes para exercer as minhas tarefas remotamente.	92,0%	89,4%		
qvt_p8	O convívio laboral, a cooperação e a integração com a equipe não foram prejudicadas na modalidade de trabalho remoto.	84,4%	77,3%		
qvt_p9	Conseguo obter equilíbrio entre a minha vida pessoal e a profissional	77,2%	82,6%		

Os resultados apontam elevados níveis de satisfação entre os servidores que atuam em regime de teletrabalho total ou híbrido, especialmente no que se refere à disponibilidade de sistemas e ferramentas de comunicação (90,1%), ao recebimento de informações suficientes para exercer as tarefas remotamente (89,4%) e ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (82,6%), todos com percentuais significativamente superiores ao índice do fator Condições de Trabalho (71,9%), mas com decréscimo em relação à edição de 2023, nos dois primeiro itens e acréscimo em relação ao último. Esses dados indicam que o modelo remoto tem sido, em grande parte, bem assimilado no TRF5, oferecendo condições adequadas para o desempenho das atividades com bem-estar e autonomia.

Por outro lado, com exceção ao item quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional que subiu (de 77,2% para 82,6%), os demais registraram queda ou estabilidade em relação à pesquisa anterior: a disponibilidade de sistemas e ferramentas de comunicação (de 94,8% para 90,1%), o recebimento de informações suficientes para o exercício das tarefas (de 92,0% para 89,4%) e a percepção de que o convívio, a cooperação e a integração com a equipe não foram prejudicados no trabalho remoto (de 84,4% para 77,3%). Embora ainda bem avaliados, esses indicadores sinalizam a necessidade de atenção contínua a aspectos relacionados à comunicação, à integração das equipes e à gestão da informação no contexto remoto, a fim de fortalecer o engajamento e o senso de pertencimento dos servidores que atuam fora das dependências físicas do órgão.

Observa-se aqui que, a despeito do baixo percentual do fator “condições de trabalho” enquanto contribuição para qualidade de vida no trabalho, quando se analisa a questão do ponto de vista daqueles servidores e servidoras sob jornada preponderantemente em teletrabalho, os índices obtidos quanto aos itens acima demonstram que os mesmos contribuíram de forma altamente positiva para o cômputo geral (83,4%). Conclui-se, por inferência, que o teletrabalho é tido como um fator preponderante para elevação dos índices de qualidade de vida no trabalho. Note-se, adicionalmente, que uma das respostas mais recorrentes à pergunta sobre o que significa ter qualidade de vida no trabalho é “a possibilidade de realizar teletrabalho, integral ou híbrido, favorecendo a vida pessoal e o convívio social fora do âmbito do trabalho”.

4.2.2.2

Fator Cooperação, Respeito e Ética

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 90,3%	2023
cre_p1	Percebo que as unidades do órgão em que trabalho estabelecem relações de cooperação para a realização do trabalho.	76,2%	83,1%		
cre_p2	Em minha equipe, existe cooperação para o alcance dos resultados.	85,6%	91,8%		
cre_p3	Em minha equipe, servidoras e servidores se tratam com respeito e ética.	90,0%	94,2%		

O fator Cooperação, Respeito e Ética obteve, em 2025, o maior índice entre os componentes da qualidade de vida no trabalho, com 90,3%, resultado superior à média geral. Assim como na edição anterior da pesquisa, realizada em 2023, esse fator manteve-se como o mais bem avaliado, demonstrando a continuidade de uma percepção positiva sobre as relações interpessoais no ambiente organizacional. Destacam-se os altos percentuais relacionados ao respeito mútuo (94,2%) e à cooperação dentro das equipes (91,8%), que reforçam a existência de um ambiente de trabalho pautado pela ética, colaboração e confiança.

O item que trata da cooperação entre unidades, embora com percentual inferior aos demais (83,1%), apresentou crescimento em relação à edição anterior (76,2%). Esse dado indica avanços, mas também sinaliza a necessidade de fortalecimento da integração intersetorial, aspecto relevante para a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e alinhado aos princípios de transversalidade, eficiência e corresponsabilidade institucional.

A análise desse fator, como um todo, demonstra que os servidores e servidoras percebem de forma altamente positiva as relações interpessoais em seus ambientes de trabalho, onde há respeito, ética e cooperação. Há, entretanto, possíveis focos de insatisfação, quando se observa o índice obtido pela primeira pergunta. Note-se que “Respeito da equipe e dos indivíduos que a compõem, sensibilidade humanística dos gestores, ambiente de trabalho psicologicamente saudável e reconhecimento da entrega do servidor” é um dos fatores de maior relevância, na opinião dos servidores e servidoras, para que haja qualidade de vida no trabalho, segundo se deduz da análise das respostas às questões qualitativas.

4.2.2.3

Fator Cooperação, Respeito e Ética

CÓD	ITENS	PERCENTUAL		RELAÇÃO COM	
		2023	2025	FATOR 85,8%	2023
mot_p1	Estou satisfeita/o com as atividades por mim desempenhadas	84,7%	86,3%		
mot_p2	Sinto-me motivada/o para o trabalho.	72,6%	82,1%		
mot_p3	Tenho orgulho de fazer parte da equipe à qual pertença.	77,2%	88,6%		

O fator Motivação registrou, em 2025, índice de 85,8%, contribuindo de forma significativa para o resultado geral de qualidade de vida no trabalho. Os dados refletem uma percepção amplamente favorável dos servidores em relação à satisfação com as atividades desempenhadas, ao engajamento com o trabalho e ao sentimento de pertencimento às equipes. O item “Tenho orgulho de fazer parte da equipe à qual pertença” manteve-se em patamar elevado (88,6%), com um acréscimo em relação ao índice geral do Fator (85,8%) e em relação à edição anterior (77,2%), consolidando-se como um dos destaques positivos do fator.

O item “Sinto-me motivado para o trabalho” apresentou crescimento em relação a 2023 (de 72,67% para 82,1%), indicando avanço na percepção dos servidores quanto ao engajamento nas atividades. Embora permaneça como o menor índice dentro do grupo, o resultado reforça a importância de manter e ampliar estratégias que estimulem a motivação cotidiana, fortalecendo o reconhecimento e o propósito no ambiente de trabalho.

A análise desse fator demonstra que, de modo geral, há satisfação tanto em relação à equipe da qual os servidores e servidoras fazem parte, quanto com suas atividades. Porém, o índice obtido quanto ao item que trata da motivação para o trabalho merece atenção e deve ser avaliado de forma mais acurada, buscando-se identificar os prováveis motivos. A análise das respostas mais recorrentes quanto ao que signifique ter qualidade de vida no trabalho certamente é ponto de partida. Veja-se, por exemplo, que “Convívio harmônico, instrumentos de trabalho úteis, treinamento adequado, conforto térmico, respeito às diferenças, estímulo ao desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento” apareceu como uma das respostas mais recorrentes, e ainda, o relacionamento com a equipe de trabalho, respeito entre a chefia e os servidores, também figurou entre as respostas recorrentes.

4.2.2.4

Questões Qualitativas

Além dos itens objetivos apresentados, a parte do questionário que versou sobre a qualidade de vida no trabalho contou com duas questões qualitativas, de caráter optativo, conforme transcrito a seguir:

- “Para você, o que significa ter qualidade de vida no trabalho?” (qvtaberta1);
- “Comentário e sugestões” (qvtaberta2).

Seguindo o procedimento adotado na parte relacionada ao clima organizacional, as respostas das questões de qualidade de vida no trabalho foram organizadas com base na técnica da análise de conteúdo, mediante categorização.

Dessa forma foram colocados em destaque, conforme o número aproximado de alusões aos mesmos nas respostas constantes da citada amostra.

Referente à questão “Para você, o que significa ter qualidade de vida no trabalho?”, as respostas mais recorrentes foram agrupadas por similaridade, organizadas e classificadas conforme segue:

- É ter um trabalho reconhecido, que seja compatível com suas qualidades, possível de ser realizado no tempo estimado, em um local agradável, com os equipamentos necessários e a companhia de pessoas colaborativas e com espírito de equipe;
- Trabalhar em um ambiente com divisão equânime de carga trabalho e harmonia, com todos engajados num propósito comum, dispostos a contribuir mutuamente;
- Obter satisfação com os resultados e com a convivência diária com os colegas4-Ter a possibilidade de realizar teletrabalho, integral ou híbrido, favorecendo a vida pessoal e o convívio social fora do âmbito do trabalho;
- Ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho seguro e saudável, ter oportunidades de desenvolvimento;
- Ter qualidade de vida no trabalho é desempenhar as funções atribuídas com material necessário e ser capaz de produzir respostas de acordo com as expectativas dos gestores sendo conhecido por isso;
- Sentir-se motivado e integrado, tendo respeitado seu papel e suas atribuições;
- Se sentir bem e poder dar o seu melhor, com uma equipe sintonizada e chefia moderada;
- Um bom ambiente de trabalho e relações profissionais;
- Trabalhar remoto e vir presencial 1X na semana;
- Significa ter equilíbrio entre trabalho e vida familiar; gestores que são líderes; ambiente de estímulo ao aprendizado, ao crescimento e ao reconhecimento do mérito; cultura organizacional que valorize a ética e a saúde integral das pessoas;
- Convívio harmônico, instrumentos de trabalho úteis, treinamento adequado, conforto térmico, respeito às diferenças, estímulo ao desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento;

- Compartilhar com os colegas respeito, responsabilidade, atenção, iniciativas, volume de trabalho;
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ter um trabalho sem pressão. Teletrabalho;
- Um ambiente justo, sadio e que valoriza as pessoas;
- Cooperação, harmonia e liderança.
- É ser respeitado, ser valorizado, ser ouvido é o dar, mas também o receber;
- Flexibilidade com o advento do trabalho híbrido e comprometimento e engajamento da equipe na entrega dos resultados como um todo;
- Ser respeitado como profissional e pessoal, ter oportunidades de crescimento e aprendizado, ter a possibilidade de trabalhar de forma remota;
- Conhecer, identificar claramente os objetivos e o papel de cada um;
- A compreensão do gestor (a) de que o trabalho remoto é muito mais produtivo para o servidor e o tribunal;
- Poder desempenhar o trabalho com qualidade sem viver em constante cobrança;
- Bom relacionamento da equipe e desta com o desembargador; metas viáveis de cumprimento durante a jornada de trabalho; boas condições de trabalho; e respeito aos momentos de descanso, não sendo os servidores demandados fora do expediente;
- Ter os recursos e as condições necessárias para executar as atividades laborais pactuadas;
- Respeito mútuo entre as pessoas e buscar meios de satisfazer às necessidades pessoais do servidor;
- Fazer um trabalho que o motive, ter relações no trabalho saudáveis e que o resultado do seu trabalho agregue valor para as pessoas;
- Trabalhar com mais autonomia, feedbacks e oportunidade de crescimento, atrelados ao reconhecimento, um bom ambiente de trabalho e, obviamente, um salário atrativo;
- Sentir-se acolhida e pertencente à equipe, desempenhando atividades que aproveitem as características do perfil do servidor e estimulem a aquisição de novas competências; com a fixação de metas executáveis, sem pressões exacerbadas;
- Equilíbrio de tempo entre a vida profissional e pessoal;
- É fundamental sentir-se valorizado. Respeito à sua dedicação é a base para a qualidade de vida;
- Relacionamento com a equipe de trabalho, respeito entre a chefia e os servidores;
- O trabalho tem que ser parte da vida e não tomar seu tempo de lazer, de sono, de ir ao médico.... ser visto no trabalho como um ser humano, não uma máquina de produzir X minutos;
- Estrutura adequada para trabalho, almoço e lugar para fazer café, e respeito entre os colegas e reconhecimento profissional;

- Qualidade de vida no trabalho gira em torno de se sentir respeitado, motivado, fazendo parte integrante de algo significativo, sem que isso comprometa a saúde, a família ou a vida fora do ambiente profissional;
- Um ambiente que valoriza as capacidades individuais, normalmente criam uma boa qualidade de vida no trabalho.

As respostas à pergunta aberta sobre o que representa qualidade de vida no trabalho para os servidores oferecem importantes subsídios para o direcionamento de ações institucionais voltadas ao bem-estar no ambiente organizacional. Os relatos espontâneos destacam, sobretudo, o bem-estar físico, mental e emocional, seguidos de aspectos como relações respeitadas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento, autonomia e condições adequadas de trabalho. As classificações obtidas demonstram que os servidores atribuem valor a uma experiência de trabalho que combine respeito, saúde, apoio institucional e oportunidades de desenvolvimento. Esses achados complementam os resultados objetivos da pesquisa e reforçam a importância de iniciativas sensíveis às diferentes dimensões que influenciam a vivência laboral no TRF5.

Na segunda questão qualitativa da pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho, foram registradas várias **sugestões** para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Dentre essas destacaram-se as seguintes, por ordem de reincidência na amostra, como já colocado:

- Mesmo que o grupo de trabalho seja harmônico, há muitas influências do clima institucional como um todo. Como a relação de poder da Instituição ainda é muito desigual e discriminatória, o clima emocional se mostra muito frágil, gerando insegurança;
- Mais capacitações sobre assédio moral, sexual e discriminação;
- É salutar introduzir ginástica laboral; manter o trabalho na forma híbrida; estimular servidores(a)s a desempenhar outras atividades criativas para além do mundo do trabalho;
- Microgerenciamento é ruim. Deveriam evitar microgerenciamento;
- Reestruturação do Setor de Saúde e de Psicologia / Debates e Ações para diminuir a distância entre os gabinetes (nobreza) e o “resto” do tribunal. Somos um só corpo;
- Aumento do quadro de servidores capacitados, pois o volume e a complexidade do trabalho às vezes são muito intensos;
- Acho que o Poder Judiciário deve investir na capacitação e saúde de seu corpo funcional;
- Necessidade de termos um setor de cuidado com o bem-estar psicológico;
- Importante que os gestores sejam estimulados a refletir sobre a qualidade de vida no trabalho e buscar formas de melhorá-la;
- O stress adoece é desestimula;
- Maior abrangência do Teletrabalho;

- Deixar apenas 2 dias presenciais e não 3;
- Ambientes de trabalho mais saudáveis e harmônicos;
- Os processos deveriam ter um peso na produtividade de acordo com o tempo de trabalho necessário e não como um número... procurem saber sobre essa estimativa feita na Receita Federal ... os servidores estão adoecendo;
- Gosto do tipo de trabalho que desenvolvo, mas não acho o clima organizacional e a liderança adequada, infelizmente;
- Importante manter o teletrabalho, nos proporciona uma excelente qualidade de vida.

As sugestões registradas na segunda questão qualitativa apontam temas considerados relevantes pelos servidores para a promoção da qualidade de vida no trabalho no TRF5. Entre as demandas mais mencionadas estão a revisão das regras do teletrabalho, a flexibilização da carga horária, a capacitação das lideranças e o enfrentamento de práticas de assédio. Também foram apresentadas contribuições relacionadas à valorização profissional, à melhoria da infraestrutura, à transparência nos processos de gestão e ao incentivo à modernização institucional. Esses apontamentos oferecem subsídios para o aprimoramento das ações de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à formulação de políticas alinhadas às necessidades identificadas pelo corpo funcional.

CONCLUSÃO



Os resultados da 2ª edição da Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho confirmam a consolidação de um ambiente organizacional amplamente percebido como positivo pelos servidores do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. A pesquisa obteve participação estatisticamente representativa, o que reforça a legitimidade dos dados e a disposição do corpo funcional em contribuir para o aprimoramento das práticas institucionais.

A evolução dos índices ao longo do tempo demonstra avanços consistentes. Em 2023, os resultados alcançaram 64,8% para o Clima Organizacional e 77,0% para a Qualidade de Vida no Trabalho. Em 2025, ambos os indicadores apresentaram crescimento, com 78,7% e 83,4%, respectivamente. Os dados revelam estabilidade e amadurecimento em diversas dimensões avaliadas, como liderança, motivação, cooperação, respeito e ética, bem como melhorias significativas nas condições de trabalho.

A Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, cujos resultados estão sendo apresentados aqui, possibilitou, por meio de uma análise minuciosa das opiniões dos colaboradores, a obtenção de uma avaliação atual sobre o grau de satisfação e a presença dos fatores que influenciam um ambiente de trabalho saudável e a qualidade de vida nesse contexto. Com base nessa ferramenta, tornou-se evidente a necessidade de desenvolver um plano de ação e implementar medidas que promovam melhorias nesse ecossistema, com o objetivo de proporcionar uma maior qualidade de vida para os colaboradores.

Os resultados apresentados indicam que, embora o cenário seja favorável, há margem para aprimoramentos, uma vez que os fatores avaliados receberam mais respostas positivas do que negativas.

É essencial ressaltar que a responsabilidade pela melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho recai sobre todos os envolvidos. Os gestores devem se comprometer a criar um ambiente de trabalho mais saudável, onde o diálogo aberto seja incentivado e as oportunidades de desenvolvimento profissional sejam proporcionadas. Por sua vez, os servidores devem colaborar para manter um ambiente harmonioso, colaborativo e inovador. Somente assim será possível cumprir de maneira eficaz a nobre missão de contribuir para a excelência dos serviços prestados pela Justiça Federal da Quinta Região.

O diagnóstico produzido em 2025 reforça a importância da continuidade das ações planejadas e da análise sistemática dos dados, como forma de orientar decisões institucionais e promover ambientes de trabalho cada vez mais saudáveis, produtivos e alinhados às necessidades do corpo funcional.

PESQUISA NACIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



RELATÓRIO TRF5

ANEXO

Escala:

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

Clima Organizacional

Fator Inovação

Indica a percepção das servidoras e dos servidores quanto ao espaço dado para a criação de novas formas de realizar o trabalho e para o compartilhamento de ideias.

1. Há estímulo para buscar novas formas de realizar o trabalho.
2. O ambiente de trabalho é propício para o compartilhamento de ideias.
3. O erro resultante da implementação de novos métodos de trabalho é considerado como fonte de aprendizado no processo de inovação.

Fator Autonomia

Indica a percepção das servidoras e dos servidores quanto ao nível de autonomia dado para a solução de problemas e para a proposição de mudanças.

4. Há liberdade para propor mudanças na realização do trabalho.
5. Existe encorajamento para solucionar os problemas que surgem no dia a dia.

Fator Desempenho

Foca na clareza com que o desempenho esperado é divulgado.

6. Servidoras e servidores estão cientes dos objetivos e das metas que precisam alcançar.
7. Servidoras e servidores têm ciência do desempenho esperado.
8. Os colegas reconhecem que o trabalho realizado contribui para o alcance dos resultados da unidade.



Fator Reconhecimento

Indica a percepção das servidoras e dos servidores quanto às formas de reconhecimento adotadas pela organização.

9. O esforço despendido no trabalho é reconhecido pelo(a) gestor(a) imediato(a).
10. Os resultados atingidos são reconhecidos pela equipe.

Fator Liderança

Foca nas relações interpessoais entre o líder designado e os membros da equipe.

11. O/A gestor/a comunica-se de forma clara e objetiva.
12. O/A gestor/a estimula a participação de servidoras e servidores na tomada de decisão.
13. O/A gestor/a é receptivo às sugestões de melhoria apontadas por servidoras e servidores da equipe.
14. A atuação do/a gestor/a contribui para a manutenção de um ambiente harmônico e colaborativo.

Fator Desenvolvimento

Indica a percepção das servidoras e dos servidores com relação às oportunidades de aprimoramento e de aplicação do conhecimento.

15. Há estímulo para o desenvolvimento de competências que visem à melhoria do desempenho profissional.
16. As oportunidades de capacitação oferecidas pelo órgão são adequadas às necessidades de trabalho.
17. Há oportunidade para aplicar, no trabalho, os conhecimentos adquiridos em ações de capacitação.
18. Servidoras e servidores recebem feedbacks que contribuem para o seu desenvolvimento.

Questões qualitativas

Na sua opinião, o que mais impacta positiva e/ou negativamente o clima da organização? (resposta opcional) Comentário e sugestões: (resposta opcional)

Qualidade de Vida no Trabalho

Fator Motivação

19. Estou satisfeita/o com as atividades por mim desempenhadas.
20. Sinto-me motivada/o para o trabalho.
21. Tenho orgulho de fazer parte da equipe à qual pertenço.

Fator Condições de Trabalho

22. O volume de trabalho permite que eu execute minhas tarefas dentro da jornada de trabalho.

Questões para serem respondidas por servidor(a) em trabalho presencial

23. As condições ambientais (espaço, iluminação, ruídos e temperatura) são adequadas ao desempenho de minhas atividades.
24. Os móveis e equipamentos que utilizo atendem às minhas necessidades de trabalho.
25. Os recursos tecnológicos são adequados à realização de minhas atividades.
26. Realizo pausa(s) durante o expediente de trabalho para fazer alguma atividade de alongamento.

Questões para serem respondidas por servidor(a) em teletrabalho

27. Os sistemas e as ferramentas de comunicação oferecidos pelo órgão permitem a minha interação com o(a) gestor(a) e com os(as) colegas de trabalho.
28. Recebo informações suficientes para exercer as minhas tarefas remotamente.
29. O convívio laboral, a cooperação e a integração com a equipe não foram prejudicados na modalidade de trabalho remoto.
30. Consigo obter equilíbrio entre a minha vida pessoal e a profissional. Fator Cooperação, Respeito e Ética
31. Percebo que as unidades do órgão em que trabalho estabelecem relações de cooperação para a realização do trabalho.
32. Em minha equipe, existe cooperação para o alcance dos resultados.
33. Em minha equipe, as servidoras e os servidores se tratam com respeito e ética.

Questões qualitativas

Para você, o que significa ter qualidade de vida no trabalho? (resposta opcional)
Comentário e sugestões: (resposta opcional)