



**Universidade de Brasília**

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

***“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”:***

**Qualidade de vida no trabalho em um órgão do**

**Poder Judiciário brasileiro**

Marina Maia do Carmo

Brasília, DF

2014

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

***“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”:***  
**Qualidade de vida no trabalho em um órgão do**  
**Poder Judiciário brasileiro**

Marina Maia do Carmo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Sabrina Antloga

Brasília, DF

2014

“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”:

Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Professora Doutora Carla Sabrina Antloga (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Ana Lúcia Galinkin (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Tatiane Paschoal (Membro)

Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Amália Raquel Pérez-Nebra (Suplente)

Centro Universitário de Brasília

**“O trabalho”**

Trabalho que executo  
Trabalho que desgasta  
Que me anula e me arrasta  
Para o vazio e solidão.

Trabalho que realizo  
Trabalho que enobrece  
Me cobra, exige e me engrandece  
Segue o ritmo acelerado do coração.

Trabalho que faço  
Trabalho que me ignora  
Me adocece, esmaga e me coloca  
No ritmo acelerado da produção.

Trabalho em que me esmero  
Que me cura e marca  
Me une ao outro, ao mundo e me retrata  
Inserindo-me no mundo da razão.

Construo, ergo e planto  
Conserto, desenho e acalanto  
Ensino, escrevo e dirijo  
Dobro, emito e arquivo  
Trabalho, esforço e preocupo  
Suporto, vivo e labuto.

Tão paradoxal quanto viver  
É sofrimento e é prazer  
Caminho para a realização  
Ou para a anulação.

*Magali Costa Guimarães*

*Aos meus pais, Rosane e Jerônimo, e  
à minha irmã, Larissa,  
fontes inesgotáveis de amor e de coragem.*

*Ao Daniel,  
que não mediu esforços para me  
ajudar em todas as etapas dessa jornada.*

## Agradecimentos

*“I’ll be there for you  
When the rain starts to pour  
I’ll be there for you  
Like I’ve been there before  
I’ll be there for you  
Cause you’re there for me too...”*

*The Rembrandts*

Recebi, ao longo desse caminho, o suporte de muitas pessoas. Dimensionar a importância de cada uma é falar de amor... Amor traduzido em momentos essenciais que permitiram que eu chegasse até aqui. Assim, gostaria de agradecer:

- ✓ Aos seres celestiais que escutaram minhas preces.
- ✓ À Carla, pelo(s) vínculo(s) que construímos: aluna e professora, amigas, águia-filha e águia-mãe, orientanda e orientadora... Por acreditar no meu potencial e por estar ao meu lado sempre, por me ensinar sobre a ciência e sobre a vida, por acompanhar meu amadurecimento e meus tropeções com paciência e sempre com um sorriso no rosto, por ser a melhor orientadora que eu poderia ter... Carlota, eu tenho uma admiração enorme por você! E que venham os próximos trabalhos... Amo! TJP!
- ✓ Aos meus queridos pais, Rosane e Jerônimo, pela generosidade de doarem parte de suas vidas para que eu possa construir a minha. Essa conquista é fruto do incentivo, apoio, cuidado e amor que vocês sempre me deram. Amo vocês!
- ✓ À minha irmã, Larissa, por ser minha grande parceira na vida. Lalah, obrigada por estar ao meu lado nos momentos em que pedi “socorro” e, é claro, nos incontáveis momentos de diversão e alegria! Eu te amo! *“Enquanto houver você do outro lado... Aqui do outro, eu consigo me orientar”*.
- ✓ Ao Daniel, por todo apoio, cuidado, carinho e amor. Obrigada por segurar a minha mão e embarcar junto comigo na montanha-russa que foi o mestrado. Um fato: não sei o que seria de mim nessa caminhada sem você. Serei eternamente grata por toda ajuda que você me deu. *“It’s always better when we’re together...”*.
- ✓ Às minhas queridas amigas Luizas: Cláudia, Larissa, Raquel, Sara e Stephanie, pelos momentos de descontração e alegria e por tornarem minha vida mais leve e feliz. Amo vocês, curicas!
- ✓ Às minhas famílias Maia e do Carmo, pelo apoio, mesmo que à distância. Os nossos encontros e as nossas conversas em grupo via celular (rs) sempre renovam as minhas energias e me dão ânimo para continuar.
- ✓ À Polyanna e à Veruska, Poly e Vê... Caaats, pelo “tamo junto”! Por compartilharem comigo a experiência de vocês enquanto mestrandas, pelos encontros de apoio moral,

pelos prazos que estabelecemos em conjunto para uma apoiar a outra, pelas risadas (que foram muitas), pelas discussões científicas, acadêmicas, filosóficas... Pelas conversas sobre amenidades. Que nossa amizade continue “pra vida”. Como disse a Poly na dissertação dela: “a ideia do pra sempre me agrada”. Beijo, amo e TJP!

- ✓ Ao Eduardo, pela agradável convivência que tivemos e por me mostrar que é possível manter a calma até mesmo nos momentos mais críticos, afinal, “*missão dada, é missão cumprida*”!
- ✓ À Vanessa, querida amiga Van, pelo tempo que convivemos, por ter me dado forças pra continuar! *Merci*!
- ✓ Ao Prof. Mário César, por me apresentar a ergonomia da atividade e por me ensinar a importância da paixão pelo que se faz...
- ✓ Aos colegas: Daniel Barbosa, Eduardo, Janaína, Luana, Lucas, Romildo, Polyanna, Thainá e Veruska, pelo grupo de estudos que formamos no nosso primeiro semestre. Vocês foram essenciais para que eu não desistisse nos momentos em que parecia que eu não ia dar conta... Obrigada! Nós conseguimos!
- ✓ À Natália, pela doçura, por ter me ajudado na coleta e na análise dos dados. Nat, como eu disse certa vez: “*Em contrapartida, ofereço minha gratidão eterna... Sim, isso quer dizer que ajudarei no que for necessário, quando você precisar... Rsrs*”. Obrigada!
- ✓ À Juliana, Juh, por ter participado da coleta de dados e por sempre me alegrar com seu sotaque goiano.
- ✓ À Gisele, por ter me ajudado na árdua tarefa de transcrição.
- ✓ À Janaína, pela revisão minuciosa e pelas contribuições. Jana, obrigada de coração!
- ✓ À Katsumi, à Denyse, à Mariana e ao Lucas, pelo incentivo sempre que me viam.
- ✓ Aos *psicoamigos*, André, Carol, Daniel Barbieri, Gabrielle, Isadora, Izabela, Mariana B., Mariana C., Marina C., Marina F., Melina e Yumi, por acompanharem minha trajetória acadêmica e meu desenvolvimento pessoal e profissional.
- ✓ À Sônia Maria, por todos os “*helps*” que me deu, tanto na graduação quanto no mestrado.
- ✓ Aos meus alunos da disciplina Ergonomia 1, por despertarem em mim o gosto pela prática docente.
- ✓ À Marina Faeda, pela revisão gramatical e ortográfica.
- ✓ Aos participantes da pesquisa, que concederam seu tempo e compartilharam suas percepções, tornando esta pesquisa possível. Agradeço a participação ativa de cada um de vocês!
- ✓ À CAPES, pela bolsa.

## Sumário

Lista de Tabelas .....	10
Lista de Figuras .....	11
Lista de Apêndices .....	12
Apêndice 1 – Convite enviado por e-mail.....	150
.....	12
Resumo .....	13
Abstract .....	14
Introdução .....	15
1. Quadro Teórico de Referência .....	24
1.1. Qualidade de Vida no Trabalho .....	24
1.1.1. Panorama Histórico .....	24
1.1.2. Mas afinal, o que é qualidade de vida no trabalho? Conceitos, abordagens e pesquisas .....	30
1.2. Da ergonomia da atividade à Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAAQVT.....	36
1.2.1. Modelo teórico-metodológico da EAAQVT.....	40
1.2.1.1. Custo Humano do Trabalho – CHT.....	44
1.2.1.2. Estratégias de mediação individuais e coletivas – EMIC.....	46
1.3. Poder Judiciário brasileiro.....	47
2. Abordagem Metodológica .....	58
2.1. Demanda inicial .....	60
2.2. Etapa macro ergonômica: Resultados dos estudos 1 e 2.....	62
2.2.1. Estudo 1: Avaliação do contexto de trabalho e do custo humano do trabalho ..	62
2.2.2. Estudo 2: Dados secundários do Poder Judiciário .....	65
2.3. Delimitação da situação-problema .....	68

2.4. Método - Etapa micro ergonômica.....	70
2.4.1. Campo de pesquisa.....	71
2.4.2. Participantes .....	71
2.4.3. Instrumento .....	72
2.4.4. Procedimentos .....	73
2.4.5. Análise de dados .....	74
3. Resultados .....	76
3.1. As características do contexto de trabalho .....	76
3.2. “ <i>As conseqüências pra gente são diversas...</i> ”: O custo humano do trabalho .....	97
3.3. “ <i>O que a gente faz pra lidar com tudo isso...</i> ”: As estratégias de mediação individuais e coletivas.....	98
4. Discussão .....	100
4.1. Custo Humano no Trabalho – CHT .....	121
4.2. Estratégias de mediação individuais e coletivas – EMIC .....	123
4.3. A qualidade de vida no trabalho está comprometida? .....	126
5. Conclusão.....	128
Referências.....	134

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Fatores constituintes da QVT.....	42
Tabela 2. Temas e objetivos estratégicos do Poder Judiciário.....	50
Tabela 3. Macro desafios do Poder Judiciário 2015-2020.....	51
Tabela 4. Níveis e avaliação da EACT e da ECHT .....	63
Tabela 5. Parâmetros básicos de análise .....	66
Tabela 6. Média, DP e Zona dos Fatores .....	67
Tabela 7. Quantidade de respondentes e respectivas porcentagens em cada zona da cartografia de interpretação .....	68
Tabela 8. Categoria A: Desvalorização, desmotivação e desgosto.....	77
Tabela 9. Categoria B: Gestão organizacional.....	80
Tabela 10. Categoria C: Impactos do processo eletrônico.....	83
Tabela 11. Categoria D: Carga horária de trabalho .....	87
Tabela 12. Categoria E. Insuficiência das condições de trabalho.....	91
Tabela 13. Categoria F: Relacionamento com colegas, chefia e administração superior.....	94
Tabela 14. Custos físico, cognitivo e afetivo .....	97
Tabela 15. Estratégias de mediação individuais e coletivas utilizadas pelos servidores .....	99

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de qualidade de vida no trabalho (QVT): Níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos. ....	41
Figura 2. Esquematização do percurso metodológico .....	60
Figura 3. Delimitação da situação-problema .....	69
Figura 4. Relação entre características do contexto de trabalho, o custo humano, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho. ....	127

## **Lista de Apêndices**

Apêndice 1 – Convite enviado por e-mail.....	150
--	-----

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as características do contexto de trabalho, o custo humano do trabalho e as estratégias de mediação individuais e coletivas de servidores de um órgão do Poder Judiciário brasileiro, e a relação desses fatores com a qualidade de vida no trabalho. A abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAAQVT foi adotada como referencial teórico-metodológico. Participaram 169 servidores, sendo 92 mulheres e 77 homens, com idade média de 41,5 anos. Foram conduzidos grupos focais, nos quais se utilizou um roteiro semiestruturado contendo cinco perguntas. 18 grupos foram submetidos à análise de conteúdo categorial temática, realizada por juízes. As categorias empíricas obtidas foram: “desvalorização, desmotivação e desgosto”, “gestão organizacional”, “impactos do processo eletrônico”, “carga horária de trabalho”, “insuficiência das condições de trabalho” e “relacionamento com colegas, chefia e administração superior”. Com base nas categorias, identifica-se um contexto de trabalho caracterizado por contradições e exigências que implicam em elevado custo humano do trabalho. Para lidar com as adversidades do contexto de trabalho e com os efeitos negativos do custo humano do trabalho, os servidores utilizam estratégias operatórias, de mobilização coletiva e defensivas, mas tais estratégias tendem a falhar com o tempo e não são suficientes para garantir o bem-estar no trabalho. Esse cenário potencializa as vivências de mal-estar no trabalho e o risco de adoecimento, comprometendo, assim, a qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho, ergonomia da atividade, custo humano do trabalho, estratégias de mediação individuais e coletivas, poder judiciário brasileiro.

## Abstract

The research aimed to investigate the characteristics of the work context, the human cost of work and the workers individual and collective mediation strategies from a Brazilian Judiciary body, and the relation between these factors with the quality of work life. The Activity-centered Ergonomics Applied to Quality of Work Life was used as a theoretical and methodological framework. The participants were 169 workers, being 92 women and 77 men, with an average age of 41, 5. Focal groups were carried out, in which a semi structured script containing five questions was used. 18 groups were subjected to a thematic analysis of categorical content, executed by judges. The empirics categories obtained were: “devaluation, demotivation and displeasure”, “organization management”, “impacts of the electronic process”, “workload”, “insufficiency of working conditions” and “relationship with colleagues, head office and senior management”. Based on these categories, it is possible to identify a working context characterized by contradictions and requirements that implies high human cost of work. To deal with the adversities in the working context and with the negative effects of the human cost of work, the workers use operational strategies, collective and defensive mobilization, but these strategies tend to fail with time and are not enough to guarantee well-being at work. This scenario enhances malaise experiences at work and the risk of illness, compromising the quality of work life.

**Keywords:** quality of work life, ergonomics activity, human cost of work, individual and collective mediation strategies, Brazilian judiciary body.

## Introdução

A forma como o trabalho é concebido e vivenciado nas mais diversas atividades tem implicações para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, bem como para o “caminhar” das organizações. Nesse sentido, investigar a qualidade de vida no trabalho é, dentre outros fatores, refletir sobre os sentimentos e as percepções que permeiam a relação entre o indivíduo e seu trabalho, considerando o contexto, as expectativas dos profissionais e o papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

No caso do setor público brasileiro, o interesse pela carreira pública está, em vários casos, relacionado à estabilidade, a salários acima da média do mercado e à prestação de serviço de qualidade para a população. Entretanto, ao ingressar no órgão, o servidor pode vivenciar uma realidade caracterizada por fatores organizacionais (*i.e.* carência de políticas eficazes de gestão, ambiente inadequado, falta de incentivo e possibilidade de crescimento) que impactam negativamente no ambiente de trabalho. Esse contexto pode comprometer a qualidade de vida no trabalho e a relação que o indivíduo estabelece com seu trabalho.

A perspectiva que orienta esta dissertação de mestrado é a de que o trabalho assume papel central e ontológico na vida humana, uma vez que se constitui como principal elemento que media a interação entre a atividade dos homens e o ambiente (Ferreira, 2003). Assim sendo, o trabalho é uma prática que contribui para a construção da identidade social daqueles que o exercem (Dejours & Abdoucheli, 1994). Para ilustrar esse entendimento, pode-se observar em um diálogo de primeiro encontro onde, frequentemente, após apresentarem seus nomes, as pessoas se perguntam umas às outras sobre o que fazem, com o que trabalham.

Compreende-se que, na relação indivíduo-trabalho-ambiente, há um processo de transformação mútua, ou seja, o indivíduo forja o ambiente e o ambiente “forja” o indivíduo por meio do trabalho (Ferreira, 2003). Considerando esta premissa, verifica-se que as

metamorfoses do mundo do trabalho, principalmente após a reestruturação produtiva, ocorrem em um curto espaço de tempo e impõem novos paradigmas aos trabalhadores.

A reestruturação produtiva nasceu da combinação de diversos fatores advindos da revolução tecnológica, da crise do petróleo e do esgotamento do modelo de produção capitalista baseado no binômio taylorismo/fordismo (Baumgarten, 2006). Caracteriza-se por mudanças no alinhamento do perfil das organizações produtivas, nas relações de produção, no modelo de gestão do trabalho e da tecnologia, no papel dos Estados nacionais e no quadro jurídico internacional (Baumgarten, 2002). Essas transformações esboçaram e continuam delineando um novo perfil do mundo do trabalho, cujos principais traços, segundo Ferreira (2012b), dizem respeito a:

- ✓ Comércio globalizado com relações mais livres de compra e venda de mercadorias;
- ✓ Reorganização e redistribuição de normas e atribuições dentro das organizações;
- ✓ Investimento e utilização crescentes de inovações tecnológicas; e
- ✓ Gestão flexível da produção e do trabalho baseada em ferramentas informatizadas que buscam monitorar a demanda, a produção, o tempo e a performance dos trabalhadores.

As tendências e as consequências do processo de mudanças derivado da reestruturação produtiva começam a aparecer. Observa-se, por exemplo, que o novo modelo não conseguiu romper completamente com a cultura taylor-fordista, pois, entre outros fatores, ainda se fundamenta no paradigma de separação entre quem concebe (pensa) e quem executa o trabalho (Ferreira, 2008a). A premissa da flexibilização traz, nas entrelinhas, uma concepção de “trabalhador flexível”, que deve se dobrar e desdobrar para lidar com as novas exigências relacionadas ao trabalho e as metas de produtividade.

Surge, então, um conjunto de indicadores críticos relacionados à produção, aos trabalhadores e aos usuários e consumidores (Ferreira, 2008a; 2012b). Na produção, há erros frequentes na condução das tarefas, retrabalho, perda e desperdício de material, danificação de máquinas e equipamentos, redução da produtividade e da qualidade. Com relação aos trabalhadores, aparecem indicadores de absenteísmo crônico, acidentes, doenças do trabalho e licenças-saúde, desmotivação, rotatividade e sobrecarga de trabalho. O impacto desses indicadores sobre usuários e consumidores se manifesta, principalmente, sob a forma de queixas e reclamações sobre a qualidade de serviços e produtos.

Tal realidade não afetou somente empresas privadas e transpôs-se, também, para o serviço público, onde as novas exigências são caracterizadas pelo quadro reduzido de trabalhadores, pela gestão flexível da produção e do trabalho, pela inserção de novas tecnologias e formas de produção, pela intensificação do trabalho, pela reorganização dos horários de trabalho e pelo aumento das expectativas dos clientes/usuários (M. C. Ferreira, Alves, & Tostes, 2009). A noção de flexibilidade, segundo Ferreira (2012b), engloba a especialização flexível (acúmulo de novas tarefas) e a flexibilidade funcional (rodízio de atividades, polivalência, multiquificação). Ademais, a crescente responsabilidade, autonomia e politecnia (tarefas complexas, criatividade) do trabalhador são transversais às novas exigências.

Pesquisas realizadas com trabalhadores do serviço público indicam um contexto caracterizado por intensificação e sobrecarga de trabalho, condições de trabalho insuficientes, desvalorização e falta de reconhecimento, relações socioprofissionais conflitantes com gestores e dirigentes, o que eleva o custo humano do trabalho para realizar as atividades e conduz a vivências de mal-estar no trabalho e riscos de adoecimento (Albuquerque, 2011; Almeida, 2007; Branquinho, 2010; Brusiquesse & Ferreira, 2012; Daniel, 2012; Feitosa, 2010; Medeiros, 2011).

Considerando o Poder Judiciário brasileiro, parte do serviço público e campo de estudo desta pesquisa, verifica-se que os indicadores críticos relacionados à insatisfação dos cidadãos com o serviço oferecido colocaram em xeque a credibilidade do Judiciário perante a sociedade. Parece, porém, que isso era responsabilidade exclusiva dos servidores, e não uma parte de um sistema complexamente engendrado e falho em muitos aspectos.

Buscando melhorar a qualidade do serviço prestado e atender a crescente demanda, iniciou-se o processo de reforma do Judiciário regulamentado pela Emenda Constitucional nº 45, de oito de dezembro de 2004 (Brasil, 2004). Desde então, as metas nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ envolveram inovações tecnológicas e mudanças no contexto de produção que impactaram negativamente na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Estudos ilustram os impactos das novas exigências ao evidenciarem que os trabalhadores do Poder Judiciário estão submetidos a um volume cumulativo de tarefas e a sobrecarga de trabalho, a falta de autonomia e a priorização da quantidade de julgados em detrimento da qualidade (Jorge, 2009; Moura, 2009; Silva, 2009; Wirth, 2008).

Pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho no Judiciário indicam que as principais fontes de mal-estar no trabalho estão associadas à organização do trabalho, à falta de práticas de reconhecimento e de oportunidades de crescimento, ao contexto de sobrecarga, cobrança e pressão, aos relacionamentos conflituosos e às condições precárias de trabalho. (Andrade, 2011; Fernandes, 2013).

A presença de indicadores críticos relatados nas pesquisas coloca em primeiro plano a saúde do trabalhador e a importância do resgate da qualidade de vida no trabalho no âmbito das organizações. Nesse sentido, esta pesquisa se inscreve no contexto do crescente interesse pela qualidade de vida no trabalho, tanto na esfera acadêmica, quanto nas organizações, com o intuito de amenizar ou remover indicadores críticos que impactam o trabalho e o bem-estar dos trabalhadores. O destaque desse tema vai ao encontro, por exemplo, da agenda de

trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho – OIT e da política do governo brasileiro, que busca a promoção de emprego de qualidade, com remuneração adequada, em condições de equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna (Ministério do Trabalho e Emprego, 2006).

No serviço público, o aumento da preocupação com a saúde dos trabalhadores culminou na criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS, por meio da Portaria Normativa nº 03/2009, pelo Ministério do Planejamento brasileiro. Nesse subsistema, prevê-se a elaboração de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (doravante denominada QVT), visando à melhoria dos contextos laborais. Com relação ao Poder Judiciário, foi criado, por meio da Portaria nº43/2014 do CNJ, um grupo de trabalho para avaliar a saúde de servidores e magistrados.

Apesar da importância da temática da QVT, verifica-se nas organizações públicas e privadas que, em muitos casos, as práticas de qualidade de vida no trabalho são de natureza paliativa e assistencial, não atuando nas causas reais dos problemas (M. C. Ferreira et al., 2009). Nessas situações, as atividades podem se configurar apenas como uma “fuga” para amenizar os efeitos negativos do trabalho.

As práticas de QVT não devem funcionar somente como um remédio que atua no alívio dos sintomas, mas devem estar ancoradas em um enfoque de promoção de QVT com ações de prevenção/vigilância e de assistência, que levem em consideração o ponto de vista de quem mais entende do trabalho: o trabalhador. É o que propõe a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAAQVT (Ferreira, 2008a; 2011; 2012a; 2012b), adotada neste estudo.

A abordagem preconiza compreender as representações dos trabalhadores em dois níveis:

- ✓ No nível macro ergonômico, avalia-se a QVT com base nas vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, que tem origem na avaliação que os trabalhadores fazem dos fatores organização e relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento e crescimento profissional e o elo trabalho-vida social.
- ✓ No nível micro ergonômico, aprofunda-se a compreensão da QVT por meio da análise do custo humano do trabalho (efeitos das suas exigências) e das estratégias de mediação individual e coletiva (modos de lidar com as exigências do contexto de trabalho).

Diante das transformações no mundo do trabalho, especificamente no Poder Judiciário brasileiro em função do processo de reforma e de modernização, verifica-se a presença de variáveis organizacionais que podem comprometer a saúde dos trabalhadores do Judiciário, colocando em primeiro plano a necessidade de se compreender o trabalho a fim de se promover qualidade de vida no trabalho.

Tendo em vista a contextualização apresentada, o **objetivo geral** deste estudo foi identificar as representações de servidores que trabalham em um órgão do Poder Judiciário brasileiro sobre o contexto de trabalho, o custo humano do trabalho (CHT) e as estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC) e a relação dessas representações com a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Descrever as representações dos servidores sobre o contexto de trabalho;
- b) Identificar o custo humano do trabalho despendido pelos servidores em virtude das exigências do contexto de trabalho;
- c) Avaliar as estratégias de mediação individual e coletiva utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as exigências do contexto de trabalho;

- d) Analisar a relação entre as características do contexto de trabalho, o CHT, as EMIC e a qualidade de vida no trabalho.

Para se atingir os objetivos apresentados, foram traçadas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como os servidores caracterizam o seu contexto de trabalho?;
- b) Como se caracteriza o custo humano do trabalho dos servidores?;
- c) Quais estratégias de mediação os servidores lançam mão para lidar com as contradições presentes em seu contexto de trabalho?;
- d) Qual a relação entre as características do contexto de trabalho, o custo humano do trabalho, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho?

Com base na revisão da literatura, no referencial teórico-metodológico adotado para este estudo e nas percepções da pesquisadora e dos co-pesquisadores sobre as situações de trabalho relatadas, elaborou-se a seguinte **hipótese global descritiva**:

- ✓ O contexto de trabalho dos servidores do órgão é caracterizado por contradições que afetam negativamente a saúde dos trabalhadores, levando a um aumento do custo humano do trabalho e à necessidade de se utilizar com frequência estratégias de mediação que tendem a falhar com o tempo. O elevado custo humano do trabalho associado a possíveis falhas das estratégias de mediação conduzem a risco de adoecimento e comprometem a qualidade de vida no trabalho.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente a importância de se estudar as situações de trabalho sob a ótica de quem mais entende da atividade que é realizada: os(as) trabalhadores(as). As verbalizações dos participantes da pesquisa expressam a apropriação da realidade do contexto laboral pelos trabalhadores, por meio do contato do indivíduo com sua atividade. Conforme Ferreira (2003), na inter-relação indivíduo-trabalho-organização, o

indivíduo forja o ambiente e o ambiente “forja” o indivíduo. Esse processo dialético e contínuo transforma as pessoas e o trabalho, podendo gerar representações positivas e/ou negativas e vivências de bem-estar e/ou mal-estar no trabalho. Nesse sentido, esta pesquisa é relevante uma vez que:

- ✓ Contribui para o debate da saúde dos trabalhadores do Judiciário em face das metamorfoses do contexto de trabalho;
- ✓ Fornece subsídios para o desenvolvimento de políticas, programas e práticas voltadas para promoção de qualidade de vida no trabalho com base em ações de vigilância, prevenção e de assistência;
- ✓ Evidencia variáveis organizacionais que elevam o custo humano e impactam na qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Contribui para o avanço dos princípios teóricos da qualidade de vida no trabalho na perspectiva da ergonomia da atividade, ao se cotejar dados quantitativos com qualitativos, segundo a realidade dos trabalhadores.

Em relação à estrutura, este documento está dividido em quatro capítulos, mais a conclusão: quadro teórico de referência, método, resultados e discussão.

No primeiro capítulo, apresenta-se o quadro teórico de referência. Inicia-se com a revisão de literatura sobre qualidade de vida no trabalho, destacando aspectos históricos, conceituais e pesquisas na área. Em seguida, caracteriza-se a abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, seu modelo teórico-metodológico e as dimensões analíticas custo humano do trabalho e estratégias de mediação individual e coletiva. Na última seção do capítulo, descreve-se o panorama do Poder Judiciário brasileiro.

No segundo capítulo, são descritos a demanda inicial e os dois levantamentos prévios (*surveys*) que possibilitaram o recorte da situação-problema: um realizado no mesmo órgão no ano de 2012 e outro com base na análise de dados quantitativos de seis órgãos do Poder

Judiciário. Após essa contextualização, tipifica-se o método deste estudo dividido em caracterização do campo, participantes, instrumento, procedimentos de coleta e de análise de dados.

No terceiro capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados, divididos em três etapas. Inicia-se com a descrição das seis categorias gerais empíricas obtidas por meio da análise dos grupos focais. Posteriormente, apresentam-se os resultados sobre o custo humano no trabalho e as estratégias de mediação utilizadas pelos participantes da pesquisa. Ao longo da descrição, os dados obtidos são relacionados com a qualidade de vida no trabalho.

No quarto capítulo, realiza-se a discussão por meio da inferência e da interpretação dos resultados. Dessa forma, os resultados obtidos são discutidos à luz da literatura e, confrontados com as categorias conceituais referentes à qualidade de vida no trabalho na perspectiva da ergonomia da atividade.

Por fim, na conclusão, retomam-se as questões de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a hipótese descritiva. As contribuições do estudo são avaliadas tendo em vista a relevância destacada na introdução. São abordados, também, os limites do estudo e as possibilidades para uma agenda de pesquisas futuras.

## **1. Quadro Teórico de Referência**

Este capítulo aborda o Quadro Teórico de Referência desta dissertação. Está subdividido em três seções, referentes à qualidade de vida no trabalho – QVT, à abordagem da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no trabalho – EAAQVT e ao Poder Judiciário brasileiro. Traça-se um panorama histórico da QVT e do Poder Judiciário. Em seguida, realiza-se uma revisão da literatura: no caso de QVT, a revisão versou sobre a literatura nacional e internacional dos últimos 40 anos; no caso do Poder Judiciário brasileiro, literatura nacional dos últimos 20 anos. Em ambos os casos, utilizaram-se publicações de periódicos, livros, teses e dissertações. As bases de dados consultadas foram CAPES, APA PsycNET, Lilacs, IBICT e Google Acadêmico. Para a busca, os termos usados foram: “qualidade de vida no trabalho”, “quality of work life” e “poder judiciário”.

Na seção da EAAQVT, descrevem-se as principais características, pressupostos e conceitos da abordagem que dá suporte à pesquisa e que foi escolhida por sua adequação ao objeto deste estudo e aos objetivos da investigação. Desta feita, passa-se, agora, para o primeiro tópico deste capítulo: Qualidade de Vida no Trabalho.

### **1.1. Qualidade de Vida no Trabalho**

#### **1.1.1. Panorama Histórico**

O interesse pelo estudo da QVT data de mais de meio século na literatura internacional e ganhou destaque no Brasil principalmente dos anos 1990 em diante. Desde então, tal interesse relaciona-se à tentativa de amenizar ou remover indicadores críticos, frutos das novas exigências do cenário produtivo, que impactam a saúde dos trabalhadores e a produtividade nas organizações.

Para Antloga (2009), historicamente, o interesse pela QVT foi alavancado após a Primeira Guerra Mundial, pela necessidade de transformações no modo de tratar os trabalhadores, com vistas a garantir o máximo de produtividade possível, buscando apenas o

viés de obtenção de lucro e já negligenciando questões como sentido ou significado do trabalho. Neste momento, garantir que os trabalhadores não morressem ou fossem mutilados, nas fábricas e nas indústrias de guerra, era primordial para a própria continuidade da sociedade em determinados países, que tiveram sua massa trabalhadora afetada pelas mortes decorrentes da situação de crise. Na esteira da política de “preservação da mão-de-obra”, os primeiros programas estruturados de segurança no trabalho iniciaram-se nas décadas de 1930 e 1940, a fim de garantir a produtividade dos trabalhadores e minimizar os acidentes com humanos e os danos ao maquinário (Rodrigues, 1991).

Foi na década de 1950 que surgiu um modelo inicial de QVT, baseado nos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, em Londres. Esse modelo propôs uma abordagem sócio-técnica de QVT, baseada na satisfação do empregado. Os estudos em QVT ganharam impulso na década de 1960, tendo foco na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Tolfo & Piccinini, 2001).

Nas décadas de 1970 e 1980 ocorreram mudanças significativas no mundo do trabalho devido à reestruturação produtiva (Baumgarten 2002; 2006). Nesse contexto, foram desenvolvidos vários modelos teóricos sobre os fatores componentes da QVT e pesquisas sobre a humanização das formas de gestão do trabalho (R. R. Ferreira, M. C. Ferreira, Antloga, & Bergamaschi, 2009). Na América do Norte, destacaram-se trabalhos que se tornaram clássicos na literatura de QVT, como Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985). Na França, verificam-se, por exemplo, o interesse pelo estudo das condições de trabalho, com a criação da *Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*, ANACT, em 1973, com as pesquisas de Boisvert (1980) e Bergeron (1982) e com a difusão de conceitos de psicodinâmica do trabalho. No Brasil, surgem as primeiras publicações de Fernandes &

Gutierrez (1988) e Moraes & Kilimnik (1989). Com o desenvolvimento dos estudos, alguns conceitos de QVT, bem como modelos explicativos, passaram a ser elaborados.

Em termos de definição do termo, verifica-se que entre os primeiros a fazê-lo está Walton (1973), para quem qualidade de vida no trabalho pode ser definida como “valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico da produtividade e do crescimento econômico” (p. 11). Conforme o modelo proposto pelo autor, oito fatores constituem a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades individuais; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; cidadania; trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho.

Já na perspectiva de Hackman e Oldham (1975), o nível de motivação gerado pelo trabalho pode ser mensurado em relação à dimensão da tarefa, aos estados psicológicos, aos resultados pessoais e do trabalho. Destaca-se, neste modelo, a motivação intrínseca, o enriquecimento do cargo, a satisfação e o comprometimento. Apesar de não utilizarem o termo qualidade de vida no trabalho, a comunidade científica brasileira incorporou o modelo e o instrumento desses autores no campo de estudo da QVT (Fernandes, 1996).

Para Westley (1979), a qualidade de vida no trabalho é composta por quatro indicadores: econômico (equidade salarial em relação ao que se faz no trabalho); político (segurança no emprego); psicológico (auto-realização) e sociológico (participação na tomada de decisão). No enfoque de Nadler e Lawler (1983), QVT é uma forma de pensar sobre a tríade pessoa-trabalho-organização com dois focos principais: o impacto que o trabalho exerce nos trabalhadores e na eficiência organizacional e a participação efetiva nos processos e tomada de decisão.

Os pesquisadores Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985) chamam atenção para a satisfação em seus conceitos de QVT, sendo que Werther e Davis (1983) estabelecem

uma relação entre qualidade de vida no trabalho e fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, com cargos que devem ser mais produtivos e satisfatórios, alinhados ao perfil do trabalhador. Já Huse e Cummings (1985) consideram que QVT diz respeito à maior conscientização dos trabalhadores, atendimento de suas necessidades psicossociais e eficácia organizacional. Desta forma, é possível elevar a satisfação no trabalho.

A organização do trabalho é tida como principal fator para promoção da qualidade de vida no trabalho na visão de Boisvert (1980), autor da obra *La qualité de la vie au travail: Regards sur l'expérience québécoise*. Para Bergeron (1982), outro pesquisador francês, QVT se refere à aplicação de uma filosofia humanista que viabiliza a participação com intuito de modificar o ambiente de trabalho para elevar a satisfação e a produtividade.

Da década de 1990 em diante o volume de estudos em QVT aumentou significativamente. Especificamente no Brasil, Fernandes (1996), uma das pioneiras da temática no país, trata da qualidade de vida no trabalho relacionada à qualidade total. Também se encontram as pesquisas desenvolvidas por Sant'anna e Moraes (1998) e Moraes, Sant'Anna & Kiliminik (2003), que investigaram a qualidade de vida no trabalho associando-a ao estresse ocupacional, à carreira, ao gênero e aos tipos de personalidade. Já a pesquisadora Bom Sucesso (2002) aponta a importância das relações interpessoais saudáveis para a qualidade de vida no trabalho.

Um dos modelos mais influentes nas pesquisas sobre QVT no Brasil é o modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO, desenvolvido por Limongi-França (1996; 2003). Baseia-se em indicadores de gestão de qualidade de vida no trabalho, divididos em quatro categorias: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Desta maneira, QVT envolveria um conjunto de práticas para implementação de melhorias e inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais (Limongi-França, 2003).

Em Limongi-França (1996), a autora define qualidade de vida no trabalho como “... o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (p. 143). Os estudos e pesquisas realizados por esta autora ao longo dos anos levaram a uma atualização do conceito, descrito em Limongi-França (2013):

(...) qualidade de vida no trabalho (QVT) é a percepção de bem-estar pessoal no trabalho alinhada ao conjunto de escolhas de bem-estar que compõe políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas de uma empresa e que pode ser analisado à luz de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais (p. 39).

Nota-se, no primeiro conceito, o foco na gestão organizacional e seus desdobramentos em práticas que tragam melhorias no contexto laboral. Na nova definição, a autora acrescentou a percepção de bem-estar de quem trabalha, destacando importância do trabalhador no entendimento do que é qualidade de vida no trabalho.

Outra perspectiva que tem influenciado os estudos sobre QVT é a da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho EAAQVT, abordagem teórico-metodológica adotada nesta pesquisa e desenvolvida pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia aplicada ao Setor Público – ErgoPublic da Universidade de Brasília.

Segundo a EAAQVT, a qualidade de vida no trabalho é compreendida sob duas óticas interdependentes: a dos trabalhadores e a da organização (Ferreira, 2008a). Para o autor, fundador da abordagem, é necessário compreender o que o trabalhador entende por QVT para, por meio disto, elaborar ações que sejam promotoras de bem-estar e de eficiência e eficácia organizacionais.

A fundamentação teórica e as questões discutidas nos modelos propostos nas décadas de 1970, 1980 e 1990 se fazem presentes nos estudos de QVT que são desenvolvidos ainda hoje. Contudo, ao se adotar os modelos mais antigos, devem ser consideradas as mudanças

significativas ocorridas no contexto social e econômico e as características da amostra estudada, o que não acontece em grande parte dos casos.

O modelo de Walton, por exemplo, é dos mais utilizados na literatura até os dias de hoje (An, Yom & Ruggiero, 2014; Boozhmehran, Jarafi, Jadid & Tayebi, 2012; Timossi, Francisco, Junior & Xavier, 2010). Entretanto, Medeiros e Ferreira (2011) ressaltam a importância de se considerar as limitações do conceito, uma vez que não há, por exemplo, elementos da organização do trabalho e seus desdobramentos em práticas de gestão do trabalho.

A crítica ao modelo de Hackman e Oldham (1975), que também é largamente utilizado, pode ser feita em termos do foco nas dimensões da tarefa em detrimento de outros fatores que afetam a motivação, da não contemplação de outros elementos relacionados ao enriquecimento do cargo como estresse e sobrecarga (Sampaio, 2012). Os próprios autores sinalizam que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho limitam o modelo e o uso do instrumento *Job Diagnostic Survey* (Oldham & Hackman, 2010).

Nota-se que aspectos como o contexto sócio-histórico no qual estão inseridos os participantes da pesquisa e os critérios de validade e fidedignidade dos instrumentos utilizados para a população estudada são, em alguns casos, negligenciados. Assim, Pedroso e Pilatti (2010) sinalizam que “a inexistência de um modelo adequado para a fomentação de determinados estudos torna necessária a construção de instrumentos específicos, condizentes com as populações a serem examinadas” (p. 205). A consideração dos autores evidencia a importância de se desenvolver modelos para o estudo da QVT baseados na realidade atual dos trabalhadores e das organizações.

Com base no panorama histórico descrito, verifica-se que a temática da QVT é estudada em várias perspectivas, o que implica em uma multiplicidade de pesquisas que abordam diferentes conceitos, métodos e implicações práticas. A diversidade dos estudos

sobre o tema dificulta a definição clara do conceito de qualidade de vida no trabalho (Andrade & Veiga, 2012), de tal modo que não se identifica um consenso sobre o que é QVT. No tópico a seguir, são caracterizados aspectos conceituais e abordagens da qualidade de vida no trabalho, com base em pesquisas na área.

### **1.1.2. Mas afinal, o que é qualidade de vida no trabalho? Conceitos, abordagens e pesquisas**

O tema qualidade de vida no trabalho se tornou um “guarda-chuva” que abriga diferentes abordagens, teorias e métodos relacionados a outros elementos organizacionais e à saúde do trabalhador (Ferreira, 2012b). Nesse guarda-chuva, é comum descrever qualidade de vida no trabalho em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de mudar de emprego, produtividade, absenteísmo, estresse, autonomia, reconhecimento pelo superior hierárquico, remuneração adequada, condições de trabalho, gerenciamento do estresse e estilos de liderança (Abdeen, 2002; Alves, 2010; Tolfo & Piccinini, 2001; Carneiro & Ferreira, 2007), dentre outros.

A concepção acerca do que é qualidade de vida no trabalho depende de um viés de interpretação, que pode ser mais ou menos amplo. Conforme Mônaco e Guimarães (2000), uma visão mais específica de QVT compreende o conceito como método de “assepsia ambiental” com foco nos aspectos ergonômicos das condições de trabalho e do custo físico, ou nas atividades de saúde física e ocupacional. Já uma concepção mais ampla engloba a participação ativa do trabalhador como aspecto central e considera o contexto sócio histórico e político.

De acordo com a evolução histórica das concepções de QVT apresentada por Nadler e Lawler (1983), a qualidade de vida no trabalho poderia se tornar uma panaceia, ou seja, uma ferramenta “vendida” como remédio para todos os males, ou não passar de um modismo temporário. Essa visão crítica, já explicitada há mais de trinta anos, reforça a importância de

se clarificar o conceito de qualidade de vida no trabalho para que as pesquisas e os programas de QVT estejam embasados em modelos teórico-metodológicos consistentes sobre a temática e tenham mais possibilidade de sucesso dentro dos contextos organizacionais.

Em busca de uma sistematização dos estudos, as revisões de literatura da área fornecem dados profícuos sobre os pontos de convergência dos modelos teóricos analisados. Nesse sentido, verifica-se que os modelos e conceitos clássicos apresentados guardam em comum a noção de QVT como um movimento de reação à administração científica, buscando a humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores, a participação destes nas decisões, a melhoria do ambiente de trabalho e a inovação nas políticas de reconhecimento (Sant’Anna & Kilimnik, 2011).

Em sua revisão de literatura para delimitação conceitual e estabelecimento de modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho, Sampaio (2012) avaliou estudos empíricos realizados no Brasil. Para ele, a qualidade de vida no trabalho é “uma abordagem com alguns conceitos claramente estabelecidos e modelos teóricos ora concorrentes, ora convergentes” (p. 122). O autor identificou três conceitos-chave associados à qualidade de vida no trabalho: humanização do trabalho, participação nas decisões de gestão e bem-estar. Além disso, constatou que há uma filiação teórica dos estudos brasileiros analisados em comparação com os modelos clássicos, sendo necessária a realização de metanálises para o aperfeiçoamento dos modelos e dos instrumentos, considerando as mudanças na realização do trabalho.

Na análise de Ahmad (2013), a qualidade de vida no trabalho está normalmente relacionada a condições organizacionais específicas e a práticas que possibilitem aos trabalhadores a percepção de segurança, de satisfação e de possibilidade de crescimento. As dimensões fundamentais de QVT apontadas pelo autor são:

- ✓ Saúde e segurança: aspectos físicos das condições de trabalho que devem minimizar os riscos de acidentes e garantam a saúde e a segurança dos trabalhadores;
- ✓ Estabilidade ou o sentimento de segurança que os empregados têm sobre seu trabalho: a percepção de estabilidade contribui para o comprometimento com o trabalho e para o bem-estar dos trabalhadores;
- ✓ Satisfação no trabalho: entendida como uma atitude positiva sobre várias dimensões do trabalho que colabora para o aumento da qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Estresse ocupacional: engloba estresse mental, físico, psicológico e emocional relacionado ao trabalho. É um componente subjetivo que impacta negativamente na qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Ambiente de trabalho: as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho impactam significativamente nos trabalhadores. Dessa forma, um ambiente de trabalho que tem espaço para diálogo e permite a satisfação das necessidades individuais relacionadas ao trabalho tende a promover bons níveis de QVT.

Com relação aos instrumentos utilizados, Alves (2010) aponta que a qualidade de vida no trabalho é medida tradicionalmente por meio de escalas de concordância do tipo *Likert*. Estes instrumentos abarcam diferentes fatores como grau de satisfação, bem-estar, aspectos psicossociais do trabalho e saúde do trabalhador, entre outros, a depender do modelo teórico adotado. O autor conclui que faltam nos estudos uma definição clara da QVT e de seus fatores constituintes, o que compromete a escolha do instrumento alinhado com a teoria e adequado ao objeto de estudo. Além disso, sinaliza a importância de se verificar a versão traduzida e os critérios de validade para a população que será estudada, bem como as qualidades psicométricas do instrumento.

No entanto, é preciso ter consciência de que a mensuração da QVT por meio de métodos quantitativos não oferece índices perfeitos sobre constructo. Uma alternativa é a utilização de métodos qualitativos, como entrevistas, questionários com questões abertas ou grupos focais, uma vez que refinam os dados numéricos e proporcionam um espaço de fala para o trabalhador.

Atualmente, várias concepções de QVT têm seu referencial teórico baseado em teorias centradas nas pessoas, especialmente a escola humanista que tem seus fundamentos ancorados na psicologia organizacional. O problema é que, muitas vezes, essas concepções estão alicerçadas em políticas e programas de qualidade total, certificações de qualidade e outras ferramentas centradas na satisfação do cliente. Dessa forma, a QVT se torna um meio pelo qual as organizações buscam alcançar altos níveis de produtividade e docilizar os trabalhadores (Leite, Ferreira & Mendes, 2009).

A visão da qualidade de vida no trabalho exclusivamente como ferramenta para se atingir as metas de produtividade evidencia o descompasso que existe entre as práticas de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas nas organizações e a percepção dos trabalhadores acerca do que promoveria QVT. De certa maneira, pode-se falar que os problemas e suas causas são negligenciados e que as atividades oferecidas como solução são apenas “válvulas de escape” que propiciam alívio temporário (Fernandes, 2012b).

Ao comparar definições institucionais com acadêmicas, Royuela, Tamayo e Suriñach (2008) identificaram que faltam indicadores objetivos nos conceitos adotados nas organizações para a condução de pesquisas confiáveis em QVT. Essa inconsistência dificulta a instituição de práticas que contribuam efetivamente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores.

Segundo M. C. Ferreira et al. (2009), vários programas de QVT desenvolvidos nas organizações mais parecem cardápios de serviços e de produtos que pretendem oferecer

soluções para dificuldades, estresse e exaustão do trabalhador e para a produtividade nas organizações. Esses cardápios são típicos da abordagem assistencialista, concepção predominante que abarca a maioria dos estudos sobre QVT. Segundo Ferreira (2012b), a abordagem assistencialista prioriza a restauração corpo-mente, responsabilizando o trabalhador pela sua QVT, por meio de práticas paliativas e compensatórias que não atuam nas causas do mal-estar no trabalho.

Os principais fatores trabalhados nas organizações, com base nessa concepção, são a motivação, a satisfação, o comprometimento, desenvolvendo-se atividades voltadas para o bem-estar físico e mental (i. e. ginástica laboral, yoga), lazer e cultura (R. R. Ferreira et al, 2009), buscando-se, assim, motivar e satisfazer os trabalhadores. O principal efeito dessa abordagem, segundo Antloga e Lima (2007) é uma forte adesão inicial e, depois, declinante.

O estudo exploratório acerca dos serviços de QVT apresentados nos sites de 40 empresas brasileiras realizado por Ferreira, Almeida, Magalhães e Wargas (2011) evidenciou que há um cardápio de soluções genéricas e descontextualizadas das especificidades de cada organização. Esses serviços evidenciam duas características da abordagem assistencialista: foco no indivíduo para amenizar as consequências nocivas do trabalho e foco na produtividade. Os autores identificaram também que a maior parte das empresas não oferece diagnóstico e, quando o faz, a construção dos instrumentos para tanto é feita sem validação semântica ou estatística.

Conforme o relato de Nogueira e Frota (2011), apesar dos trabalhadores de um órgão do Poder Executivo estadual se sentirem valorizados com programa de qualidade de vida, eles consideram que mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho seriam fundamentais. Os trabalhadores chamam atenção para a pressão e cobrança por resultados por parte dos gestores. Além disso, os participantes da pesquisa consideram as atividades como

yoga, coral e palestras apenas como uma “fuga” do trabalho. Dessa maneira, o programa atua de forma isolada da realidade da empresa.

Ao buscar um aprofundamento dos possíveis impactos das práticas de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas em órgãos do serviço público brasileiro, pesquisas com delineamento correlacional apontam para ausência de relação entre a participação nas ações de QVT e percepção bem-estar no trabalho (Paschoal, 2013; Paschoal et al., 2013) ou diminuição do estresse no trabalho (Cardoso & Paschoal, 2013). Especificamente nos resultados obtidos na organização 3 do estudo de Paschoal (2013), verificou-se correlação significativa baixa entre a participação nas atividades de ginástica laboral, sessões de filmes, coral, sarau e cerimônias de reconhecimento com, ao menos, uma dimensão do bem-estar no trabalho. Nesses estudos, os autores concluem que as ações de promoção de qualidade de vida no trabalho dentro dos órgãos estudados não contemplam diretamente as variáveis organizacionais. Dessa forma, questiona-se a efetividade de tais práticas na medida em que não promovem as mudanças necessárias nos contextos de trabalho.

Depreende-se dessas práticas de QVT e do foco exclusivo na produtividade uma concepção de sujeito como variável de ajuste, que deve se adaptar ao contexto laboral e ser resiliente diante das exigências impostas pelas situações. Ressalta-se aqui que as práticas, em si, não são ruins, e podem proporcionar melhorias na saúde do trabalhador. O problema surge quando essas atividades são utilizadas como mecanismo de manobra para mascarar as reais fontes de mal-estar no trabalho e forçar uma maior produtividade. Mesmo quando se fala da articulação entre interesses dos trabalhadores e da organização, percebe-se que a perspectiva de que o trabalhador deve se moldar termina imperando.

Uma alternativa para construção de teorias mais consistentes em qualidade de vida no trabalho é perguntar para e escutar quem mais entende do trabalho: quem o executa – o trabalhador. Então, do que o trabalhador precisa para garantir o seu bem-estar? Como ele

percebe o contexto de trabalho no qual está inserido? O que entende por qualidade de vida no trabalho? Pensando em responder a tais perguntas e com a premissa de desenvolver uma abordagem centrada no olhar e nas necessidades dos trabalhadores, Ferreira (2008a; 2011; 2012a; 2012b) propõe uma abordagem contra hegemônica e de promoção de QVT, a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAAQVT, adotada como referencial teórico-metodológico neste estudo, apresentada na próxima seção.

As pesquisas realizadas com base na EAAQVT fornecem subsídios para responder a questão, título deste tópico, “Mas afinal, o que é qualidade de vida no trabalho?”, dessa forma:

Qualidade de vida no trabalho expressa as vivências dos trabalhadores que são marcadas por sentimentos de felicidade com o trabalho, de prazer com o tempo passado no trabalho e de experiências positivas relacionadas com a gestão humanizada do trabalho, o ambiente de trabalho saudável e o desenvolvimento pessoal e profissional. (Ferreira, 2013, p. 34).

## **1.2. Da ergonomia da atividade à Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAAQVT**

A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAAQVT foi desenvolvida na perspectiva de ampliar o campo de atuação da ergonomia da atividade para a construção de uma abordagem em QVT com enfoque preventivo e multidisciplinar, que pudesse provocar mudanças humanizadoras nas organizações como um todo.

Conforme apresenta Ferreira (2008a), a ergonomia da atividade pode contribuir para o campo de intervenção da QVT devido à sua história e seus aspectos teóricos e metodológicos. Historicamente, os ergonomistas sempre se preocuparam com a melhoria das condições de trabalho e com o bem-estar dos trabalhadores, conforme apontam Ferreira e Mendes (2003):

A ergonomia da atividade surgiu na França e na Bélgica na mesma época. Sua história é marcada por forte preocupação social de pesquisadores que habitavam o mundo acadêmico na Europa no século XX. Desde o início, a ergonomia da atividade esteve claramente articulada com o movimento operário, buscando transformar as situações de trabalho e, em consequência, atender às demandas sindicais na perspectiva de promover a melhoria das condições de trabalho e garantir a saúde dos trabalhadores (p. 90).

Em termos teóricos, a ergonomia da atividade pode ser definida como uma abordagem científica de caráter antropocêntrico que estuda a relação existente entre o indivíduo e o contexto de produção de bens e serviços. A análise se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares, que visam compreender as contradições presentes nessa relação, quais as consequências dessas contradições e as formas desenvolvidas pelos indivíduos para responder às diversas exigências das situações de trabalho (Ferreira & Mendes, 2003).

Com base no conceito, depreende-se o objeto de estudo da ergonomia da atividade: a inter-relação indivíduo-trabalho-organização. Seu principal pressuposto é compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2001) de modo a adaptar seus elementos e dinâmica às características e variabilidade dos indivíduos e do processo produtivo, buscando bem-estar, segurança, produtividade e qualidade (Daniellou, 2004). Pode-se considerar que tanto o objeto de estudo quanto o pressuposto central da ergonomia da atividade estão também presentes no campo da qualidade de vida no trabalho.

Ademais, o caráter preventivo e multidisciplinar da ergonomia da atividade é fundamental para o diálogo com o campo da QVT. O enfoque preventivo diz respeito à busca das causas dos problemas com o intuito de amenizá-los ou removê-los. A multidisciplinaridade garante a investigação de uma demanda a partir de vários “olhares” que contribuem para a compreensão da tríade indivíduo-atividade-contexto de trabalho.

Do ponto de vista do método, a análise de situações reais de trabalho e a interação com os trabalhadores permitem identificar os fatores que potencializam as vivências de mal-estar no trabalho e o risco de adoecimento. Nesse sentido, os dados obtidos em pesquisas e intervenções na área da ergonomia da atividade reforçam a importância do estudo da qualidade de vida no trabalho.

Em suma, os argumentos apresentados por Ferreira (2008a) evidenciam o possível desenvolvimento de uma ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: a) preocupação, desde o início, com a transformação das situações de trabalho; b) traços teóricos que enfatizam as três dimensões analíticas (indivíduo-trabalho-organização) e o caráter multidisciplinar e preventivo; e c) o estudo centrado na atividade real de trabalho com a participação dos trabalhadores.

A interlocução entre ergonomia da atividade e qualidade de vida no trabalho difere-se das abordagens hegemônicas de QVT assistencialista, caracterizadas pela utilização de um cardápio de atividades anti-estresse que veiculam implicitamente a noção de indivíduo como variável de ajuste (Antloga & Lima, 2007; Ferreira, 2012b; M. C. Ferreira et al., 2009).

Ao contrário, a EAAQVT tem enfoque em promoção de QVT com ações de prevenção/vigilância e de assistência e está alinhada com o que foi preconizado pela ergonomia da atividade: adaptar o trabalho ao homem (Ferreira, 2011; 2012b). Distinguir-se das abordagens assistencialistas implica, portanto, em estabelecer os limites teóricos da EAAQVT. Nesse sentido, QVT é assim definida:

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o

desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (Ferreira, 2011, p. 219).

Esse conceito foi desenvolvido a partir de resultados de pesquisas, com base na pergunta aberta “Na minha opinião, qualidade de vida no trabalho é...,” realizadas pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia da Atividade Aplicada ao Setor Público - ErgoPublic, vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Segundo Ferreira (2012b), “(...) o modo mais apropriado para se construir uma concepção, baseada na realidade das organizações contemporâneas, é perguntar aos próprios trabalhadores (...) sobre o que eles pensam sobre QVT” (p. 108).

A definição de QVT apresentada tem implicações práticas na medida em que busca dar voz ao trabalhador para compreender as queixas, atenuando e/ou removendo os problemas que geram mal-estar no trabalho ao atuar nas condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, nas práticas de reconhecimento e oportunidades de crescimento e, no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Ademais, enfatiza o papel imprescindível da gestão organizacional na promoção da qualidade de vida no trabalho.

Analisando um pouco mais a fundo a proposta de Ferreira (2012b) nota-se que seu argumento de atender à ótica dos trabalhadores se alinha à abordagem da ergonomia cognitiva denominada “representações para a ação” de Weill-Fassina, Rabardel e Dubois (1993). As representações para a ação englobam dois aspectos complementares: a) produto das vivências dos trabalhadores e b) processo orientador da atividade. Dessa forma, são

elaboradas e selecionadas no curso da história dos sujeitos, carregam os saberes, as crenças e as sensações vivenciadas bem como se constroem na interação com a atividade.

A abordagem da EAAQVT contempla três tipos de representações que devem ser investigadas para se compreender a visão dos trabalhadores sobre seu trabalho. As representações declarativas do contexto de trabalho expressam o “estado do mundo”, ou seja, como o trabalhador percebe os elementos que caracterizam o contexto organizacional. As representações descritivas do custo humano do trabalho (CHT) dizem respeito aos “efeitos do mundo” que evidenciam as exigências relacionadas ao trabalho. Por fim, as representações operativas das situações de trabalho manifestam os “modos de lidar com o mundo” (Ferreira, 2013).

Os fundamentos teóricos da EAAQVT devem guiar as práticas de promoção de qualidade de vida no trabalho, tendo como base a avaliação do coletivo de trabalhadores. Por sua vez, para Ferreira (2013) as práticas devem contribuir para ajustar, corrigir e lapidar a teoria. O esquema dos principais fundamentos da abordagem será apresentado a seguir.

### **1.2.1. Modelo teórico-metodológico da EAAQVT**

Com o intuito de descrever, explicar e simular os principais fundamentos da abordagem, Ferreira (2012a; 2012b) desenvolveu um modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de qualidade de vida no trabalho, apresentado na Figura 1.

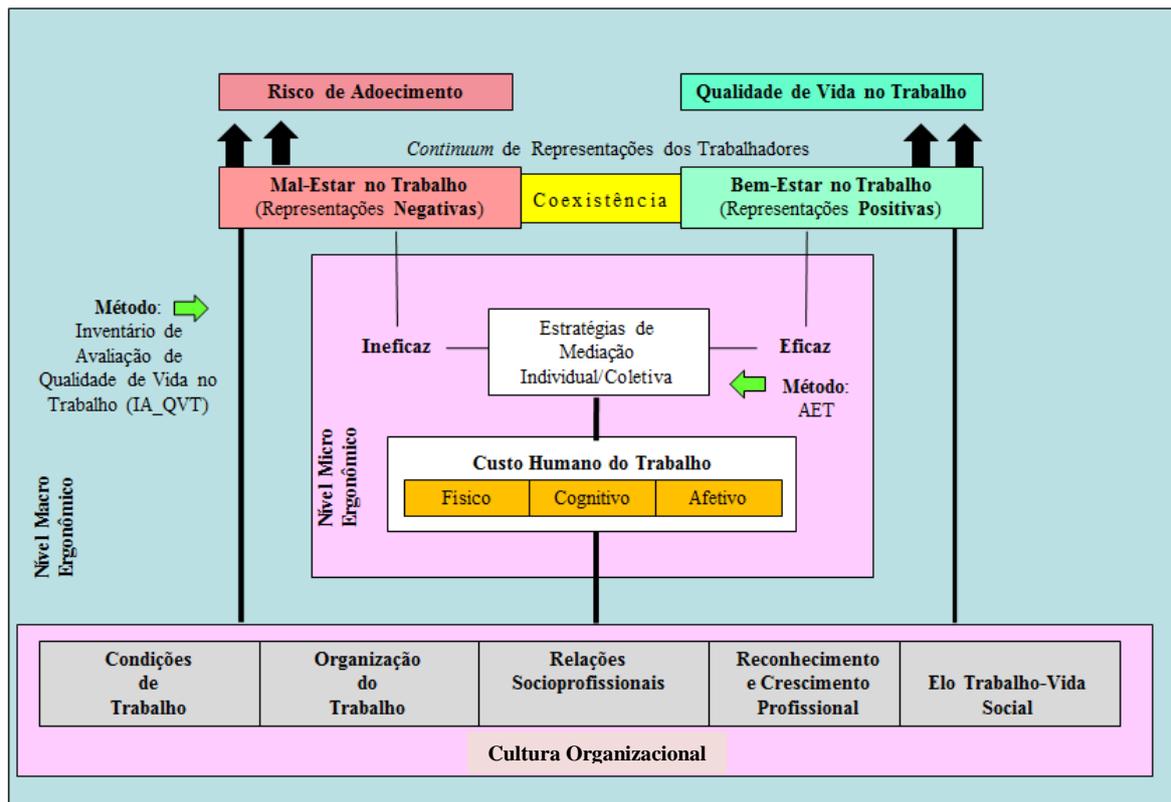


Figura 1. Modelo descritivo teórico-metodológico de avaliação de qualidade de vida no trabalho (QVT): Níveis analíticos, fatores estruturadores e métodos.

O modelo é composto pelos níveis analíticos (macro e micro ergonômico), pelos fatores estruturadores de QVT: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho e vida social - e pelos métodos recomendados correspondentes a cada nível (Ferreira, 2012a; 2012b).

No nível macro ergonômico, a QVT é avaliada com base em um *continuum* de representações dos trabalhadores acerca das condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e elo trabalho e vida social. Essas representações podem ser avaliações negativas e/ou positivas. As representações positivas indicam vivências de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, a existência de qualidade de vida no trabalho. Já as representações negativas apontam para vivências de mal-estar no trabalho, indicando risco de adoecimento. A zona de coexistência

diz respeito à coabitação de representações que caracterizam vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Conceitualmente, bem-estar no trabalho pode ser definido como um sentimento agradável que tem origem nas situações de trabalho e se manifesta de forma individual ou coletiva. Os sentimentos mais comumente expressos são alegria, ânimo, confiança, felicidade, satisfação, dentre outros. O mal-estar no trabalho, por sua vez, refere-se a sentimentos desagradáveis que se originam a partir das situações de trabalho se manifestando individual ou coletivamente. Os sentimentos presentes são, por exemplo, de antipatia, decepção, desânimo, desconforto, tédio (Ferreira, 2012b).

Os fatores constituintes de QVT são definidos na Tabela 1.

Tabela 1

*Fatores constituintes da QVT*

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipamentos arquitetônicos: piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, <i>layouts</i>.</li><li>• Ambiente físico: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica.</li><li>• Instrumental: ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos.</li><li>• Matéria-prima: materiais, bases informacionais.</li><li>• Suporte organizacional: informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.</li></ul>
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divisão do trabalho: hierárquica, técnica, social.</li><li>• Missão, objetivos e metas organizacionais: qualidade e quantidade, parametragens.</li><li>• Trabalho prescrito: planejamento, tarefas, natureza e conteúdo das tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos, prazos.</li><li>• Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos), pausas, férias, flexibilidade.</li><li>• Processo de trabalho: ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de pressão.</li><li>• Gestão do trabalho: controles, supervisão, fiscalização, disciplina.</li><li>• Padrão de conduta: conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes/vestimentas.</li></ul>

Relações socioprofissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações hierárquicas: chefia imediata, chefias superiores.</li> <li>• Relações com os pares: colegas de trabalho, membros de equipes.</li> <li>• Relações externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e consumidores de produtos e serviços privados.</li> </ul>
Reconhecimento e crescimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e supervisores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.</li> <li>• Crescimento profissional: uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreiras.</li> </ul>
Elo entre trabalho e vida social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido do trabalho: prazer, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, produtividade saudável.</li> <li>• Importância da instituição empregadora: significado pessoal, significado profissional, significado familiar, significado social.</li> <li>• Vida social: relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos, relação trabalho-lazer, relação trabalho-sociedade.</li> </ul>

Fonte: Ferreira (2012b, p. 184)

Para análise do nível macro, foi desenvolvido o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT (Ferreira, 2009). O IAQVT é composto por 61 itens associados a uma escala de resposta tipo Likert de 11 pontos de concordância que mensuram os fatores condições de trabalho (12 itens), organização do trabalho (09 itens), relações socioprofissionais (16 itens), reconhecimento e crescimento profissional (14 itens) e elo trabalho-vida social (10 itens) e uma parte qualitativa composta por quatro questões abertas, a saber: “*Na minha opinião, qualidade de vida no trabalho é...*”, “*Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar é...*”, “*Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais mal-estar é...*” e “*Comentários e sugestões*”.

No nível micro ergonômico, onde se situa esta pesquisa, aprofunda-se a compreensão da QVT obtida no nível macro. De forma metafórica, a investigação no nível macro analítico produz uma “fotografia” das representações declarativas dos trabalhadores sobre os fatores

estruturadores da QVT, enquanto a análise no nível micro é um *zoom in* nessa fotografia, com vistas a identificar os efeitos produzidos por estes fatores e os modos de lidar elaborados pelos trabalhadores para dar conta das exigências existentes no contexto de trabalho. O método proposto para a investigação é a Análise Ergonômica do Trabalho - AET (Wisner, 2004). Nesse nível, dois construtos compõem a noção da qualidade de vida no trabalho: custo humano do trabalho (CHT) e estratégias de mediação individual e coletiva (EMIC), que serão conceituados a seguir.

#### **1.2.1.1. Custo Humano do Trabalho – CHT**

O custo humano do trabalho - CHT - expressa o que deve ser despendido pelo(s) indivíduo(s) em termos físicos, cognitivos e afetivos para corresponder às exigências do trabalho (Ferreira, 2012b). Tais dimensões expressam exigências específicas e interdependentes:

- ✓ O custo físico diz respeito aos dispêndios fisiológico e biomecânico expressos nas posturas, gestos, deslocamentos, emprego de força física;
- ✓ O custo cognitivo se refere às exigências cognitivas como necessidade de atenção e concentração, uso da memória, processos de tomada de decisão, nível de aprendizagem requerida;
- ✓ O custo afetivo está associado ao dispêndio emocional que engloba os sentimentos, as reações afetivas, os estados de humor.

O conceito de CHT tem como “pano de fundo” a compreensão de que, para realizar uma atividade, o trabalhador mobiliza seu corpo, sua inteligência e seus afetos (Daniel, 2012) revelando aspectos do pensar, agir e sentir em face dos impactos das exigências do trabalho (Ferreira, 2012b). As representações descritivas do CHT podem ser identificadas nos relatos verbais, escritos e /ou gestuais dos trabalhadores sobre os efeitos (consequências) dos fatores constituintes de QVT nas vivências dos trabalhadores.

Além disso, o perfil do CHT é caracterizado por três propriedades:

- ✓ É posto de forma externa aos trabalhadores a partir das exigências e dos constrangimentos que caracterizam o contexto de produção;
- ✓ É regulado (ou amenizado) por meio das estratégias de mediação individual e coletiva que buscam responder à disparidade entre as exigências das tarefas prescritas e as situações reais de trabalho;
- ✓ Está na base da construção de representações mentais de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Pesquisas sobre CHT realizadas em diversos contextos - atendimento presencial ao público (Almeida, 2007; Medeiros, 2011), cozinhas de restaurantes de pequeno porte (Antloga, 2009), educação à distância (Freitas, 2006), escritórios (Brusiquese & Ferreira, 2012), serviço público federal (Daniel, 2012) - evidenciam um elevado custo humano do trabalho despendido pelos trabalhadores para realizar suas atividades.

Por exemplo, Brusiquese e Ferreira (2012) apontam que as inovações tecnológicas implantadas contribuíram para o aumento do custo humano do trabalho em escritório na medida em que houve uma intensificação, maior complexidade e aumento do controle do trabalho. No estudo de Medeiros (2011), verificou-se que há um custo elevado principalmente nas dimensões cognitiva e afetiva dos atendentes municipais devido à complexidade ímpar da atividade de atendimento. Ademais, a análise de correlação entre os fatores do IAQVT e da Escala de Custo Humano do Trabalho indica correlação significativa e negativa entre organização do trabalho e CHT. As múltiplas exigências da organização do trabalho identificadas na pesquisa de Daniel (2012) geram um alto custo humano do trabalho, constado nos relatos de dores, cansaço e esgotamento cognitivo e emocional.

Ao se constatar o elevado custo humano do trabalho em vários contextos, cabe questionar como os trabalhadores lidam com essa realidade para não adoecerem. Uma das

formas é a utilização de estratégias de mediação com vistas a “dar conta” das exigências do trabalho, dimensão analítica que será tratada a seguir.

Os contextos de produção de bens e serviços geralmente são marcados por contradições e exigências que afetam os trabalhadores na medida em que podem elevar o custo humano e potencializar as vivências de mal-estar no trabalho. Em reação a essa realidade, são adotadas estratégias de mediação que podem ser individuais ou coletivas. As estratégias exprimem os modos de pensar, sentir e agir dos trabalhadores para lidar com as situações reais de trabalho (Ferreira & Mendes, 2003).

#### **1.2.1.2. Estratégias de mediação individuais e coletivas – EMIC**

A função das estratégias de mediação, segundo Ferreira (2012b), é o agir de forma finalística buscando superar, transformar e/ou ressignificar as adversidades do contexto de trabalho e os efeitos negativos do CHT que obstaculizam a predominância de bem-estar no trabalho. Ao mesmo tempo, as EMIC garantem a integridade física, psicológica e social do indivíduo e os objetivos das tarefas. Quando são ineficazes, as estratégias de mediação potencializam as vivências de mal-estar no trabalho, pois não atuam amenizando o custo humano, o que coloca em xeque a qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, se bem sucedidas, contribuem para a percepção de bem-estar e de existência de QVT.

Na literatura destacam-se três tipos principais de estratégias de mediação: operatórias, defensivas e de mobilização coletiva. As estratégias operatórias dizem respeito aos modos de agir dos trabalhadores para atenuar as exigências do trabalho. São de natureza procedimental, ou seja, expressam os modos de agir de acordo com sequências de ações (Ferreira, 2012b). As estratégias defensivas referem-se aos mecanismos que os trabalhadores lançam mão frente ao sofrimento (Cançado & Sant’Anna, 2013; Moraes, 2013). Já as estratégias de mobilização coletiva visam a transformação das situações que geram sofrimento por meio da cooperação entre colegas (Mendes, Costa & Barros, 2003). Ressalta-se que as estratégias são elaboradas

de acordo com o contexto laboral e variam, portanto, de uma realidade para outra. Entretanto, os mecanismos cognitivos e/ou psicológicos subjacentes são os mesmos.

Os conceitos apresentados neste capítulo fornecem os fundamentos teóricos para a realização desta pesquisa que se situa no nível micro ergonômico de análise. Buscou-se, então, investigar as dificuldades (contradições, adversidades, constrangimentos, problemas) relacionadas aos fatores constituintes de QVT, o custo humano do trabalho gerado por essas dificuldades, modos de lidar com os efeitos negativos do CHT e o impacto desse contexto na QVT. Entende-se, com base no modelo teórico da EAAQVT, que a qualidade de vida no trabalho deve ser avaliada a partir de diferentes variáveis organizacionais e do olhar do trabalhador. Tendo em vista os pressupostos da EAAQVT, o próximo capítulo descreve o método utilizado no estudo.

### **1.3. Poder Judiciário brasileiro**

O tribunal campo desta pesquisa faz parte do conjunto de órgãos públicos que compõem o Poder Judiciário do Brasil. Este Poder é regulamentado pela Constituição Federal brasileira de 1988 nos seus artigos 92 a 126, que estabelece duas atribuições principais para o Judiciário: uma de prestação jurisdicional de serviços e outra de Poder de Estado (Sadek, 2004). A primeira se refere à mediação de conflitos por meio de processos judiciais a fim de garantir direitos e o cumprimento das leis, preservando os princípios da legalidade e da igualdade (Moraes, 2006). A segunda diz respeito ao papel autônomo do Poder Judiciário para exercer controle sobre os Poderes Executivo e Legislativo (Costa & Alves, 2005).

A missão do Poder Judiciário é realizar Justiça ao fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma prestação jurisdicional efetiva. Sua visão é ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Sendo assim, busca-se a credibilidade e o reconhecimento do Judiciário como um Poder célere, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal

democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania. Por fim, os valores para a sociedade são: credibilidade, celeridade, modernidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade (Conselho Nacional de Justiça, n.d.).

A estrutura do Poder Judiciário, conforme o artigo 92 da Constituição, é composta pelos seguintes órgãos que dispõem de competência jurisdicional: Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, tribunais regionais federais e juízes federais, tribunais e juízes do trabalho, tribunais e juízes eleitorais, tribunais e juízes militares e tribunais e juízes dos estados e do Distrito Federal e territórios. Também integra o Judiciário brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ que tem como função controlar e fiscalizar a administração dos órgãos judiciários (Moraes, 2006).

Essa estrutura sofreu reorganizações sucessivas com a criação e extinção de órgãos que, posteriormente, foram reintegrados (Tavares, 2003), além da redefinição das competências dos vários órgãos (Sadek & Arantes, 1994). As transformações na estrutura organizacional refletem os avanços e recuos em que se deram as mudanças no Poder Judiciário ao longo dos anos para, de um lado, atender às novas exigências do mundo do trabalho e, de outro, lidar com as dificuldades que caracterizaram a crise do Judiciário (Andrade, 2011).

A crise do Judiciário diz respeito fundamentalmente à insatisfação geral dos usuários-cidadãos com o serviço prestado pelos tribunais e à dificuldade por parte dos órgãos de responder ao aumento do volume de processos a serem julgados. A morosidade, a falta de transparência e a dificuldade de acesso à justiça estão entre as principais queixas da população (Sadek, 2004). Em dezembro de 2009, por exemplo, a Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça registrou 379 reclamações relacionadas à morosidade processual, o que representou 46,29% do total de 1998 atendimentos no mês configurando-se como a principal

queixa dos cidadãos. Com ampla divulgação na mídia, a realidade do Judiciário brasileiro conduziu a um desprestígio da sua imagem perante a sociedade.

As queixas da sociedade com ampla divulgação na mídia, atreladas à cobrança por uma prestação de serviço jurisdicional mais ágil e à imprescindível necessidade de garantir uma Justiça transparente e acessível, impulsionaram mudanças que alterariam o perfil do Poder Judiciário brasileiro (Sadek, 2004). Nesse contexto, verifica-se o processo de reforma do Poder Judiciário promulgado pela Emenda Constitucional nº 45, de oito de dezembro de 2004.

Globalmente, conforme a análise realizada por Sena, Silva e Luquini (2012), a reforma do Poder Judiciário brasileiro segue o modelo de administração gerencial, implementado na administração pública do Brasil em 1995, com a reforma do Estado. O modelo gerencial substituiu o antigo modelo burocrático com o objetivo de reduzir os custos do setor público e aumentar a produtividade. O foco está nos *outputs* e, para isso, necessita-se de qualificação profissional, investimento em inovações tecnológicas e modernização administrativa.

Dessa forma, busca-se, por meio do plano de metas e do planejamento estratégico, alinhar eficácia, eficiência e efetividade para se chegar a uma Justiça célere, transparente e acessível. A eficácia diz respeito ao cumprimento dos objetivos da organização. A eficiência se refere à utilização econômica dos recursos para se atingir as metas de produtividade desejadas. Já a efetividade está relacionada à capacidade da organização realizar seus objetivos com certo nível de eficácia e eficiência e, ainda, garantindo a prestação de serviços de qualidade.

Uma das propostas da reforma foi a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão que tem por objetivo aprimorar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, exercendo controle e fiscalização sobre a atividade jurisdicional e administrativa dos órgãos do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, n. d.). Entre as funções do CNJ, destaca-se aqui o

desenvolvimento do planejamento estratégico, os planos de metas e a busca por meios que garantam a celeridade como as ações que geraram mudanças significativas na organização do trabalho dos tribunais. Estas ações estipulam diretrizes nacionais para o funcionamento dos órgãos, especialmente no que se refere à administração de recursos financeiros, à gestão de pessoas, à informatização e à gestão de informações.

O planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário foram instituídos por meio da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009 (CNJ, 2009a). Conforme o artigo 6º da Resolução, cabe ao CNJ coordenar a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações no âmbito nacional, comuns a todos os tribunais. O documento que descreve o plano estratégico do Judiciário para, no mínimo, cinco anos, contém 15 objetivos estratégicos divididos em nove temas, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

*Temas e objetivos estratégicos do Poder Judiciário*

<b>Tema</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Eficiência Operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.</li><li>• Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.</li></ul>
Acesso ao Sistema de Justiça	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar o acesso à Justiça.</li><li>• Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais.</li></ul>
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a cidadania.</li></ul>
Alinhamento e Integração	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.</li><li>• Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais).</li></ul>
Atuação Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.</li><li>• Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação</li></ul>

	<p>institucional efetiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a comunicação com o público externo.</li> </ul>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.</li> <li>• Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.</li> </ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais</li> </ul>
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.</li> </ul>
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia.</li> </ul>

Fonte: Adaptado do Anexo 1 da Resolução 70/2009 do CNJ.

Com o intuito de avaliar a estratégia nacional do Poder Judiciário, divulgar o desempenho dos tribunais no cumprimento das metas e definir as novas ações, projetos e metas nacionais, o CNJ realiza encontros anuais, conforme disposto na Emenda nº 1 da Resolução 70/2009 (CNJ, 2009b). No VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, foram aprovados os macro desafios do Poder Judiciário para o período de 2015 a 2020, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

*Macro desafios do Poder Judiciário 2015-2020*

Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetividade na prestação jurisdicional</li> <li>• Garantia dos direitos de cidadania</li> </ul>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate à corrupção e à improbidade administrativa</li> <li>• Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional</li> <li>• Adoção de soluções alternativas de conflito</li> <li>• Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes</li> <li>• Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas</li> <li>• Aprimoramento da gestão da justiça criminal</li> <li>• Fortalecimento da segurança do processo eleitoral</li> </ul>

Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhoria da gestão de pessoas</li><li>• Aperfeiçoamento da gestão de custos</li><li>• Instituição da governança judiciária</li><li>• Melhoria da infraestrutura e governança de TIC</li></ul>
----------	---

Fonte: Adaptado de Conselho Nacional da Justiça (2013a)

Verifica-se que as metas 1 e 2, disponíveis no site do CNJ, definidas para o ano de 2013 no VI Encontro Nacional do Poder Judiciário e para 2014 no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário dizem respeito à quantidade de processos que devem ser julgados no ano corrente, conforme descrito a seguir:

- ✓ Meta 1/2013 - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.
- ✓ Meta2/2013 - Julgar, até 31/12/2013, pelo menos:
  - 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ;
  - 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União;
  - 50%, em 2008, na Justiça Federal;
  - 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais;
  - 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho;
  - 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral;
  - 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e
  - 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual.
- ✓ Meta 1/2014 - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
- ✓ Meta 2/2014 - Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos:

- No Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009;
- Na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM;
- Na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais;
- Na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST;
- Na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011;
- Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau;
- Na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no 1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais.

Outra ação importante do CNJ foi o lançamento oficial do Processo Judicial eletrônico (PJe) em 2011 e sua instituição por meio da Resolução nº 185, de 18 dezembro de 2013 (CNJ, 2013b). Conforme dados do CNJ, o PJe já está implementado em 34 tribunais brasileiros (CNJ, 2014, Junho 06), incluindo o órgão pesquisado. O Processo Judicial eletrônico é uma ferramenta que visa a substituição dos processos em papel por processos virtuais, com intuito de tornar mais célere os trâmites judiciais (CNJ, 2013b). Enquanto

inovação tecnológica, o PJe pode contribuir positivamente, pois a informatização dos processos de trabalho tende a agilizar a prestação de serviços (Rebecchi, 1990) e diminuir a carga de trabalho (Carvalho, 2010).

Na contramão da perspectiva de melhoria concernente à implantação do PJe, pesquisas indicam que a instituição de inovações tecnológicas pode ter consequências diversas para os trabalhadores, e não necessariamente positivas. Assim, intensificação do trabalho (Faria, 2011; Ferreira, 2008b), desgaste do sistema musculoesquelético (Robertson et al., 2009), aumento do custo humano do trabalho, dos riscos de adoecimento e das vivências de mal-estar (Antloga, 2009; Antloga, Maia, Cunha & Peixoto, 2014; Brusiquese & Ferreira, 2012), dificuldade para lidar e organizar o trabalho devido à falta de tempo e margem de manobra (Abrahão et al., 2009; Faria, 2011; Ferreira, 2012b) despontam como tristes resultados de pesquisas sobre impactos das inovações tecnológicas. Ressalta-se que tais impactos podem prejudicar o comprometimento organizacional e a produtividade e elevar as taxas de absenteísmo e rotatividade (Marinho & Amaral, 2013), exatamente o contrário do que se pretende com tais inovações.

De importância para este estudo é também a alteração da carga horária regulamentada pelo CNJ. A alteração da carga horária ocorreu após a Resolução nº 88, de 8 de setembro de 2009. Conforme o artigo 1º dessa resolução: “A jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 8 horas diárias e 40 horas semanais, salvo se houver legislação local ou especial disciplinando a matéria de modo diverso, facultada a fixação de 7 horas ininterruptas” (Conselho Nacional de Justiça, 2009c). A determinação do conselho ocorreu sob a justificativa de diminuir gastos com horas extras e aumentar a produtividade para se alcançar uma justiça rápida. À época, sindicatos e federações do Judiciário se manifestaram contra a resolução, afirmando que o CNJ estava extrapolando suas atribuições, tirando a

autonomia dos tribunais e realizando uma modificação sem consulta prévia à categoria (O Globo Online).

A Lei Federal 8.112/90, que dispõe sobre os servidores públicos, determina carga horária de 6 a 8 horas (Brasil, 1990). Cabe, então, a cada órgão estabelecer o tempo da jornada. Alguns órgãos do Poder Judiciário definiram, por lei estadual, jornada de 6 horas. Já os órgãos que não tinham essa determinação por lei deveriam cumprir a Resolução 88/2009. Foi o caso do órgão estudado.

Os impactos da jornada de trabalho na saúde dos trabalhadores têm suscitado várias pesquisas na área das ciências da saúde e do trabalho. Verifica-se que jornadas intensas estão relacionadas a estresse, irritabilidade, desgaste físico, cognitivo e emocional, desmotivação e queda de produtividade (Baudelot e Gollac, 2003; Chandola et al., 2008; Soares, 2013; Wilhelm e Zanelli, 2013).

Além disso, a associação entre a duração, a distribuição e a intensidade da carga horária interfere na relação que o indivíduo estabelece com seu trabalho (Dal Rosso, 2003; 2006). Mais especificamente, discute-se a redução da jornada relacionando-a a modelos mais flexíveis, ao aumento da produtividade (Bosch & Lehndorff, 2001), ao enriquecimento dos cargos e maior rendimento (Mocelin, 2011), à economia sustentável e ao bem-estar dos trabalhadores (Pullinger, 2014), a melhorias na saúde e na qualidade de vida das pessoas (Bué & Puech, 2003; Carneiro & Ferreira, 2007; Péllisse, 2004; Pinto, 2003), dentre outros.

Desde que foram implementadas, a reforma e as subsequentes mudanças na legislação processual têm provocado uma série de discussões sobre sua efetividade e sobre os impactos nos processos de trabalho, na estrutura judicial e nos trabalhadores. Nota-se que a reforma está voltada, em um primeiro momento, para a melhoria do serviço prestado à população e para o aumento da produtividade a fim de conferir uma justiça mais célere, transparente e acessível aos cidadãos.

Apesar dos avanços positivos, a busca por maior agilidade nos processos de julgamento acirrou algumas contradições expressas na falta de tempo para a adaptação dos trabalhadores às suas novas atividades, na carência de treinamento, no aumento da complexidade das tarefas e na intensificação do trabalho (Antloga et al., 2014). Dessa forma, há indícios de que variáveis do contexto de trabalho estão impactando negativamente na saúde do trabalhador.

Verifica-se em pesquisas realizadas com trabalhadores do Poder Judiciário que estes estão submetidos a condições de trabalho adversas (Campiglia & Moritz, 2012), faltam autonomia e liberdade para realizar as tarefas, não há espaço para participação nos processos de tomada de decisão (Jorge, 2009), houve aumento da demanda e da pressão e há sobrecarga de trabalho (Silva, 2009; Wirth, 2008) e privilegia-se a quantidade em detrimento da qualidade por conta da busca por atingir as metas e da preocupação com as estatísticas (Brasil, 2009).

No estudo de Moura (2009), identificou-se que a forma como as mudanças estruturais e administrativas foram implementadas no setor de taquigrafia de um órgão do Poder Judiciário Federal conduziu a vivências de sofrimento no trabalho. O sofrimento relacionado ao trabalho também foi observado na pesquisa de Tavares (2003) realizada com um grupo de servidores de um Tribunal Judiciário federal. Os resultados evidenciam injustiça no trabalho, falta de práticas de reconhecimento, de oportunidades de crescimento e autonomia e uma postura inadequada por parte dos gestores, que provocam sentimentos de medo, desvalorização, descrença e adoecimentos.

Na perspectiva da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, os resultados da pesquisa realizada com trabalhadores de um órgão do Judiciário com sede em Brasília indicam que as principais fontes de mal-estar no trabalho estão relacionadas aos fatores organização do trabalho e reconhecimento e crescimento profissional e, mais especificamente, aos sentimentos de injustiça, à carência de planejamento e à inabilidade

gerencial (Andrade, 2011). No estudo de Fernandes (2013), as fontes de mal-estar na percepção de trabalhadores de um Tribunal Regional Federal se consistem na organização do trabalho, sobrecarga, cobrança e pressão, relacionamento conflituoso, falta de reconhecimento e crescimento e condições precárias de trabalho.

Em contraponto, os trabalhadores associam os aspectos positivos do trabalho aos relacionamentos harmoniosos e saudáveis com os colegas (Andrade, 2011; Tavares, 2003; Wirth, 2008), ao orgulho por contribuir para a promoção da justiça e à estabilidade oferecida pelo serviço público (Moura, 2009), a um ambiente de trabalho agradável e à oportunidade de aprender e aplicar novos conhecimentos (Fernandes, 2013).

Os resultados das pesquisas sinalizam a importância de se reforçar as práticas positivas e identificar os fatores organizacionais que estão impactando de forma negativa na saúde das pessoas que trabalham no Poder Judiciário brasileiro para atenuá-los e/ou removê-los. O aumento de doenças físicas e psicológicas relacionadas ao trabalho também foi constatada pelo CNJ com base em dados fornecidos pelos tribunais (CNJ, 2014, Abril 11).

A preocupação com os problemas de saúde de servidores e magistrados levou à instituição de um grupo de trabalho formado por juízes e profissionais da área médica que atuam no Judiciário, por meio da Portaria nº43, de 1º de abril de 2014 (CNJ, 2014). O trabalho do grupo tem como objetivo avaliar a saúde dos trabalhadores e apresentar propostas relacionadas à saúde no Judiciário. Segundo o site do CNJ, eles propõem uma política nacional para a promoção da saúde física e mental dos 350 mil magistrados e servidores (CNJ, 2014, Maio 15). A fundamentação teórica apresentada dá suporte ao percurso metodológico adotado nesta pesquisa e fornece aporte para análise e discussão dos resultados. Sendo assim, no próximo capítulo caracteriza-se a abordagem metodológica.

## **2. Abordagem Metodológica**

De maneira geral, pode-se afirmar que o método é o “coração” de uma dissertação de mestrado, visto que, no Brasil, esta etapa de formação acadêmica pressupõe o exercício do método de pesquisa. Portanto, delinear a abordagem metodológica consiste em um grande desafio para um pesquisador neste momento de formação, qualquer que seja sua área.

Especificamente no que diz respeito às ciências do trabalho, escolher técnicas de coleta de dados que alcancem a natureza do objeto escolhido - o trabalho - é uma etapa ainda mais delicada, a começar pela concepção que se tem do termo. Conforme Ferreira (2003), o trabalho tem concepções diferentes a depender da área, podendo ser analisado como uma relação social ampla ou simplesmente como emprego.

A abordagem teórico-metodológica da EAAQVT, escolhida para esta pesquisa, entende o trabalho como uma categoria complexa, que envolve múltiplos atores e uma vasta gama de fatores que se inter-relacionam. Tais fatores, em sua ampla diversidade, “materializam-se” no momento em que o trabalhador realiza a atividade, sendo esta o ponto crucial de análise. Entende-se, desta forma que, para a compreensão da atividade pode-se, e mesmo deve-se, fazer uso de diferentes técnicas e procedimentos. Com isso, amplia-se a possibilidade de chegar mais próximo do real do trabalho, das suas contradições e das suas peculiaridades.

Tendo em vista o pressuposto da subordinação do método ao objeto, a escolha de técnicas e de instrumentos que viabilizem a pesquisa deve levar em consideração, por exemplo, a situação-problema, o momento da organização, a disponibilidade dos trabalhadores e as possibilidades do pesquisador. Isso implica, por consequência, na adoção de um percurso metodológico singular para cada pesquisa. Neste sentido, a despeito da proposta do modelo teórico-metodológico da EAAQVT ser a de trabalhar com o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT no nível macro ergonômico e com

a Análise Ergonômica do Trabalho - AET no nível micro ergonômico, ela não trata estes como os únicos instrumentos.

Considerando o exposto, buscou-se delinear, para esta pesquisa, um percurso metodológico que considerasse:

- ✓ A demanda inicial da organização: a realização de uma investigação, em ergonomia, sobre as causas de afastamento e adoecimento de servidores, especialmente no que se referia a casos de afastamento relacionados a transtornos mentais e a construção de um programa de qualidade de vida no trabalho;
- ✓ O objeto de investigação: as representações dos trabalhadores sobre o contexto de trabalho, o custo humano no trabalho e as estratégias de mediação e a relação dessas representações com a qualidade de vida no trabalho;
- ✓ A realidade da organização e a possibilidade de participação dos servidores na coleta de dados no momento de sua realização, considerando que houve férias coletivas e dificuldades de andamento nas etapas da pesquisa.

A esquematização do percurso metodológico elaborado pode ser observada na Figura 2, que tem a função de expor as etapas e os procedimentos principais adotados. A explicação detalhada de cada estágio da pesquisa é apresentada a seguir. Inicia-se com a análise da demanda inicial.

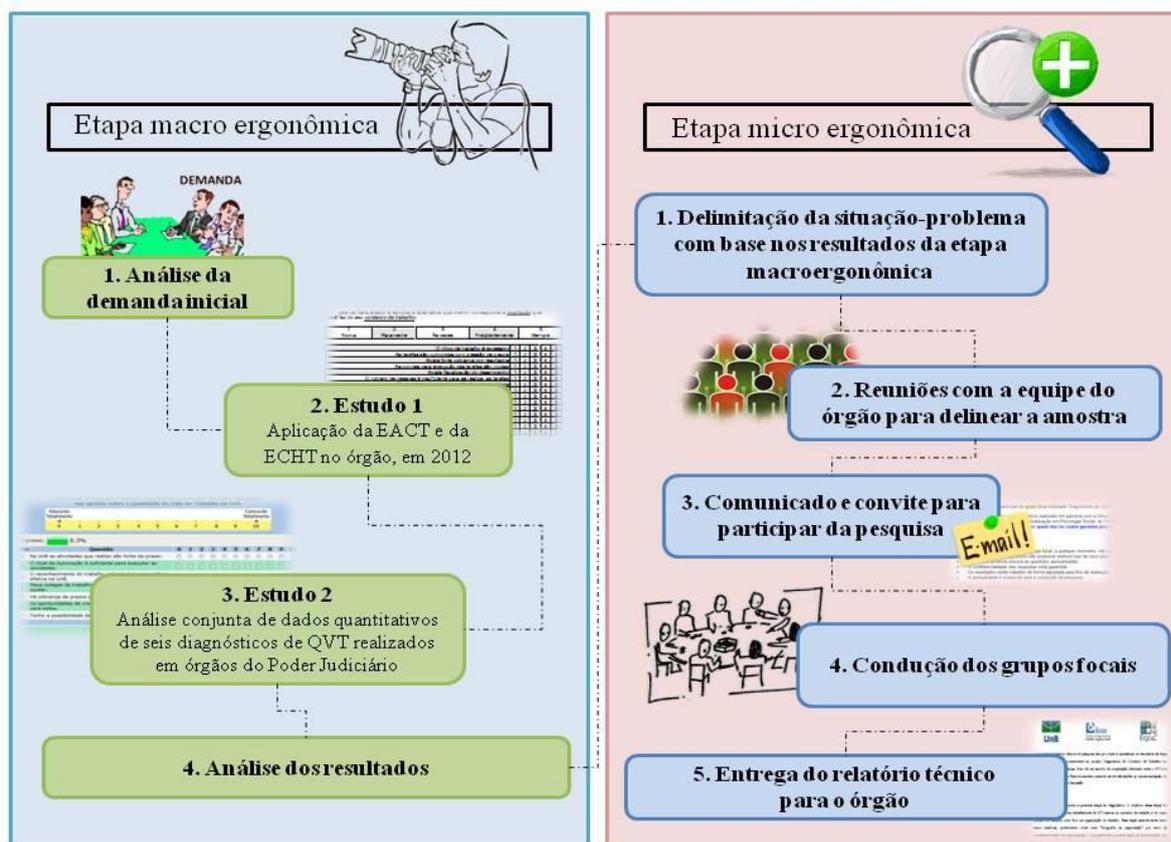


Figura 2. Esquematização do percurso metodológico

### 2.1. Demanda inicial

A demanda para a realização de um diagnóstico partiu do próprio órgão, em 2012, quando este procurou o Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia aplicada ao Setor Público – ErgoPublic, no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, buscando suporte para a compreensão de indicadores críticos e para a criação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com o referencial da ergonomia da atividade, a demanda se apresenta inicialmente sob a forma de queixas ou problemas pela organização e/ou pelos trabalhadores. Ela é o ponto de partida para delimitar o objeto de estudo, sendo possível, assim, compreender as situações reais de trabalho (Abrahão & Pinho, 2002). Vale ressaltar que a demanda inicial é, frequentemente, a ponta do *iceberg*, ou seja, a parte aparente do problema que evidencia os indicadores críticos existentes no contexto de trabalho. A demanda real está

relacionada à parte submersa do *iceberg*, que guarda as causas que levaram ao aparecimento dos indicadores críticos (Medeiros, 2011; Wisner, 1994). A instrução da demanda é fundamental para se delimitar a situação-problema e definir os passos seguintes do método.

Nas reuniões realizadas com a equipe gestora e em análise documental do número de atestados no período de 2008 a 2011, verificou-se um cenário, à época, caracterizado por:

- ✓ Aumento do número de atestados homologados entre 2008 e 2011 nas classificações CID-F (transtornos mentais e do comportamento) e CID-M (doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo);
- ✓ Aumento da demanda pelo serviço de saúde do órgão;
- ✓ Gestão caracterizada como “difícil” nos últimos dois anos (2010 a 2012). O servidor ficou sem espaço de fala, insatisfeito e desmotivado. A gestão agia de forma arbitrária, sem consulta prévia e faltavam clareza e transparência em suas ações, o que gerou um descontentamento geral. A gestão não era “amiga do servidor”;
- ✓ Implantação do Processo Judicial eletrônico no órgão, que trouxe mudanças significativas para o trabalho dos servidores. No entanto, não se sabia até o momento, quais os impactos dessas mudanças na saúde do trabalhador;
- ✓ Mudança da carga horária, conforme Resolução do CNJ, enrijecimento do horário por conta do ponto eletrônico e proibição do atestado de comparecimento, impactando negativamente nas condições de trabalho e na motivação do servidor.

Os dados apresentados pela gestão e obtidos na análise documental indicaram, em avaliação inicial, mudanças importantes no contexto de trabalho, problemas relacionados à gestão e aumento do índice de doenças, fatores estes que podem impactar negativamente na qualidade de vida no trabalho. Esse cenário converge com a realidade observada em outros

órgãos do Poder Judiciário (Andrade, 2011; Jorge, 2009; Fernandes, 2013), evidenciando a importância de se investigar os fatores relacionados à QVT dos trabalhadores do órgão para se identificar as possíveis fontes mal-estar no trabalho. Sendo assim, foi realizado um macro diagnóstico no final de 2012, que mensurou o contexto de trabalho e o custo humano do trabalho dos servidores do órgão. Na época, pensou-se em realizar o macro diagnóstico utilizando o IAQVT, o que não foi possível devido a restrições do próprio órgão.

Com base no modelo teórico-metodológico da EAAQVT, o diagnóstico de QVT inicia-se com a realização da etapa macro ergonômica. Dessa forma, para a delimitação da situação-problema a ser investigada na presente pesquisa, analisou-se o macro diagnóstico realizado no órgão em questão (Estudo 1) e seis diagnósticos macro ergonômicos realizados em outros órgãos do Poder Judiciário (Estudo 2). A análise dos seis diagnósticos foi incluída para se identificar o panorama da qualidade vida no trabalho. A seguir, os estudos 1 e 2 são descritos.

## **2.2. Etapa macro ergonômica: Resultados dos estudos 1 e 2**

Como mencionado, os estudos 1 e 2 foram avaliados com o intuito de se obter uma macro análise dos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho em outros órgãos do Poder Judiciário e no órgão em questão. Os resultados dessa análise forneceram os subsídios para a delimitação da situação-problema a ser investigada na presente pesquisa, uma vez que evidenciou aspectos positivos e negativos relacionados ao trabalho.

### **2.2.1. Estudo 1<sup>1</sup>: Avaliação do contexto de trabalho e do custo humano do trabalho**

O objetivo deste estudo foi mensurar a percepção dos trabalhadores do órgão acerca do contexto de trabalho (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e do

---

<sup>1</sup>Este estudo foi aceito para publicação na revista *Ciência e Saúde Coletiva* sob a autoria de Antloga, Maia, Cunha e Peixoto (2014).

custo humano no trabalho. Essa etapa caracterizou-se como macro analítica, pretendendo obter uma “fotografia da organização”. Os fatores avaliados no estudo são dimensões analíticas que permitem avaliar a qualidade de vida no trabalho, de acordo com o modelo teórico-metodológico da EAAQVT.

Participaram 383 servidores de diferentes lotações, sendo 58% do sexo feminino, 62% com curso de pós-graduação completo e 53% com idade entre 21 e 40 anos.

Os instrumentos utilizados foram: Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) e a Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT). Ambas compõem o Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA (Mendes & Ferreira, 2007).

A EACT é composta por 30 itens associados a uma escala de resposta Likert de cinco pontos de frequência, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). Os itens avaliam a Organização do Trabalho, as Condições de Trabalho e as Relações Socioprofissionais. A ECHT é composta por 32 itens associados a uma escala de resposta Likert de cinco pontos, variando de 1 (nada exigido) a 5 (totalmente exigido). Os itens mensuram o Custo Físico (10 itens), o Custo Cognitivo (10 itens) e o Custo Afetivo (12 itens). Os valores das médias são classificados com base em três níveis, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

*Níveis e avaliação da EACT e da ECHT*

Níveis	Avaliação
Acima de 3,7	Avaliação mais negativa, grave
Entre 2,3 e 3,69	Avaliação mais moderada, crítico
Abaixo de 2,29	Avaliação mais positiva, satisfatório

Os resultados indicaram avaliação “moderada a crítica” para o fator organização do trabalho (M= 3,25; DP= 0,63). O item “existe fiscalização do desempenho” (M = 3,78; DP =

1,05) foi percebido de forma mais negativa. No fator relações socioprofissionais, verificou-se uma avaliação de “moderada a crítica” ( $M = 2,47$ ;  $DP = 0,79$ ), estando relacionada à comunicação insatisfatória, à falta de integração no ambiente de trabalho, às disputas profissionais no local de trabalho, à exclusão dos funcionários no processo de tomada de decisão, à distribuição injusta de tarefas e à falta de autonomia. A média do fator Condições de Trabalho foi de 2,07 ficando localizada na faixa de avaliação “mais positiva e satisfatória” ( $M = 2,07$ ;  $DP = 2,07$ ).

A avaliação dos trabalhadores para o fator custo cognitivo foi "moderada a crítica" ( $M = 3,54$ ;  $DP = 0,84$ ). Essa avaliação está relacionada ao nível de exigência para resolver problemas, ao uso contínuo da visão e da memória e à necessidade de esforço e concentração mental. O custo afetivo teve uma avaliação “moderada a crítica” ( $M = 2,44$ ;  $DP = 0,83$ ). A avaliação mais negativa se refere ao custo emocional e ao controle das emoções. O custo físico foi avaliado como satisfatório ( $M = 2,01$ ;  $DP = 0,69$ ), o que indica que o dispêndio fisiológico e biomecânico dos trabalhadores não afeta negativamente sua saúde.

Em síntese, os resultados evidenciaram uma avaliação crítica da organização do trabalho, das relações socioprofissionais e dos custos cognitivo e afetivo. A alta exigência por produtividade atrelada à forma como a atividade é realizada pode ser responsável pelo impacto negativo na saúde do trabalhador, na qualidade do trabalho e na produtividade.

Relembrando: a organização demandou a realização de um diagnóstico para que, posteriormente, pudesse ser elaborado um programa de qualidade de vida no trabalho. Para isso, buscou-se, também, compreender o contexto mais amplo do Judiciário no que se refere à qualidade de vida no trabalho por meio da análise dos dados obtidos em seis diagnósticos macro ergonômicos, apresentados a seguir.

### 2.2.2. Estudo 2: Dados secundários do Poder Judiciário

No contexto do Poder Judiciário, o Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia da Atividade Aplicada ao Setor Público – ErgoPublic, da Universidade de Brasília realizou, até o momento, seis diagnósticos macro ergonômicos segundo a EAAQVT, em quatro regiões distintas do Brasil. Desses, dois deram origem a dissertações de mestrado (Andrade, 2011; Fernandes, 2013). Com intuito de compreender de forma mais ampla a realidade do Poder Judiciário brasileiro no que se refere aos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, procedeu-se uma análise conjunta dos dados quantitativos dos seis bancos de dados.

A amostra é composta por 8.920 trabalhadores do judiciário (servidores, magistrados, terceirizados e comissionados), o que corresponde a, aproximadamente, 55% do universo populacional dos órgãos estudados na época da pesquisa. São 4.816 homens e 4.104 mulheres. Não foi possível, pelo banco fornecido, gerar as frequências sobre outros dados demográficos (*i. e.* idade, estado civil) e profissiográficos (*i. e.* vínculo, tempo no órgão).

O instrumento utilizado nessas pesquisas foi a versão eletrônica do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho - IAQVT (Ferreira, 2009). O inventário é composto por 61 itens associados a uma escala de resposta tipo Likert de 11 pontos de concordância que mensuram os fatores condições de trabalho (12 itens), organização do trabalho (09 itens), relações socioprofissionais (16 itens), reconhecimento e crescimento profissional (14 itens) e elo trabalho-vida social (10 itens) e uma parte qualitativa composta por quatro questões abertas, a saber: “*Na minha opinião, qualidade de vida no trabalho é...*”, “*Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais bem-estar é...*”, “*Quando penso no meu trabalho no [órgão], o que me causa mais mal-estar é...*” e “*Comentários e sugestões*”. As médias dos fatores são analisadas conforme a cartografia apresentada na Tabela 5. Nesta etapa, foram avaliados os resultados da parte quantitativa.

Tabela 5

*Parâmetros básicos de análise*

----	---	--	-	Tendência	Tendência	+	++	+++	++++
0-0,9	1-1,9	2-2,9	3-3,9	Negativa	Positiva	6-6,9	7-7,9	8-8,9	9-10
				4-4,9	5-5,9				
Mal-Estar Intenso		Mal-Estar Moderado		Zona de Transição		Bem-Estar Moderado		Bem-Estar Intenso	
Mal-Estar Dominante						Bem-Estar Dominante			
Resultado <b>negativo</b> que evidencia a predominância de representações de <b>mal-estar</b> no trabalho. Representações que devem ser <b>transformadas</b> no ambiente organizacional. <b>Risco de Adoecimento</b>				Resultado <b>mediano</b> . Indicador de “ <b>situação-limite</b> ”. Coexistência de mal-estar e bem-estar no trabalho. <b>Estado de alerta.</b>		Resultado <b>positivo</b> que evidencia a predominância de representações de <b>bem-estar</b> no trabalho. Representações que devem ser <b>mantidas e consolidadas</b> no ambiente organizacional. <b>Promoção de Saúde.</b>			

Fonte: Ferreira (2012b)

Os dados dos bancos foram reunidos e analisados no software PASW, versão 18.0. Foi realizada uma inspeção para que fossem verificados erros de digitação e dados faltosos. Casos extremos foram deletados. Para cada um dos fatores, foram geradas estatísticas descritivas (média e desvio padrão).

Após a análise conjunta dos dados, verificou-se que a média de QVT Global (M= 6,23; DP=1,54) situa-se na faixa de bem-estar moderado. Em relação a este fator, 58,95% (n=5.258) dos participantes percebem predominância de bem-estar no trabalho, 32,38% (n=2.889) dos trabalhadores apresentam representações que estão localizadas na zona de transição, onde coabitam o mal-estar e o bem-estar no trabalho e 8,66% (n=773) dos trabalhadores percebem mal-estar no trabalho dominante.

Os resultados dos fatores estruturadores da qualidade de vida no trabalho são apresentados na Tabela 6. Conforme a cartografia psicométrica de interpretação, os fatores condições de trabalho, relações socioprofissionais e elo trabalho-vida social encontram-se na zona de bem-estar moderado, sendo que o fator elo trabalho-vida social foi o melhor avaliado. O fator reconhecimento e crescimento profissional indica estado crítico e o fator organização do trabalho foi o pior avaliado, situando-se na faixa de mal-estar moderado.

Tabela 6

*Média, DP e Zona dos Fatores*

Fator	Média	DP	Zona
QVT Global	6,23	1,54	Bem-Estar Moderado (+)
Condições de Trabalho	6,78	2,06	Bem-Estar Moderado (+)
Organização do Trabalho	3,85	1,69	Mal-Estar Moderado (-)
Relações Socioprofissionais	7,03	1,90	Bem-Estar Moderado (++)
Reconhecimento e Crescimento Profissional	5,46	2,33	Zona de transição Tendência Positiva
Elo Trabalho-Vida Social	7,52	1,34	Bem-Estar Moderado (++)

Na Tabela 7, são apresentadas as porcentagens e a quantidade de respondentes em cada zona da cartografia de interpretação. Destaca-se aqui a importância de se analisar, de maneira mais detalhada, a parcela de participantes que tem sua avaliação situada na zona de mal-estar dominante. No fator organização do trabalho, o mais crítico, um pouco mais da metade dos respondentes (52%) tem suas avaliações localizadas na faixa de mal-estar no trabalho e 37% na zona de transição, totalizando 90% das respostas, o que evidencia a criticidade deste fator nos órgãos estudados. O estado de alerta e o mal-estar dominante também somam mais de 50% no fator reconhecimento e crescimento profissional. Por outro lado, os fatores condições de trabalho, relações socioprofissionais e elo trabalho-vida social tem a maior parte das avaliações situadas na faixa de bem-estar dominante.

Tabela 7

*Quantidade de respondentes e respectivas porcentagens em cada zona da cartografia de interpretação*

Fator	Bem-estar dominante	Zona de transição	Mal-estar dominante
Condições de trabalho	5.996 (67%)	2.004 (23%)	920 (10%)
Organização do trabalho	981 (11%)	3.300 (37%)	4.639 (52%)
Relações Socioprofissionais	6.601 (74%)	1.605 (18%)	714 (8%)
Reconhecimento e crescimento profissional	4.081 (46%)	2.351 (26 %)	2.488 (28%)
Elo trabalho-vida social	7.667 (86%)	1.041 (12%)	212 (2%)

Os dados resultantes da análise apontam para elementos que podem caracterizar, em linhas gerais, como anda a qualidade de vida no trabalho no Poder Judiciário e quais são as maiores fontes de mal-estar para os trabalhadores. Neste sentido, verifica-se que a dimensão da organização do trabalho apresenta-se como a mais sintomática, havendo uma importante parcela dos trabalhadores que se encontra na zona de mal-estar. Além disso, o fator reconhecimento e crescimento profissional também indica a presença de problemas, pois se encontra na zona de transição e tem 27,89% das avaliações na zona de mal-estar dominante.

A análise dos resultados dos estudos 1 e 2 possibilitou o recorte da situação-problema investigada nesta pesquisa, descrita no próximo tópico.

### **2.3. Delimitação da situação-problema**

Os resultados apresentados nos dois estudos relatados apontam para um panorama que indica vivências de mal-estar no trabalho em vários aspectos do contexto de trabalho tanto do Poder Judiciário brasileiro, quanto do órgão específico. Para refinar e aprofundar esses dados cabe, então, investigar “de perto” quais são as características do contexto de trabalho (possíveis fontes de bem-estar e mal-estar), quais as consequências para os trabalhadores (custo humano no trabalho) e os modos de lidar dos trabalhadores (estratégias de mediação

individual e coletivas). Assim, com base nos dois estudos preliminares, instruiu-se a demanda inicial e pôde-se delimitar a situação-problema, esquematizada na Figura 3.

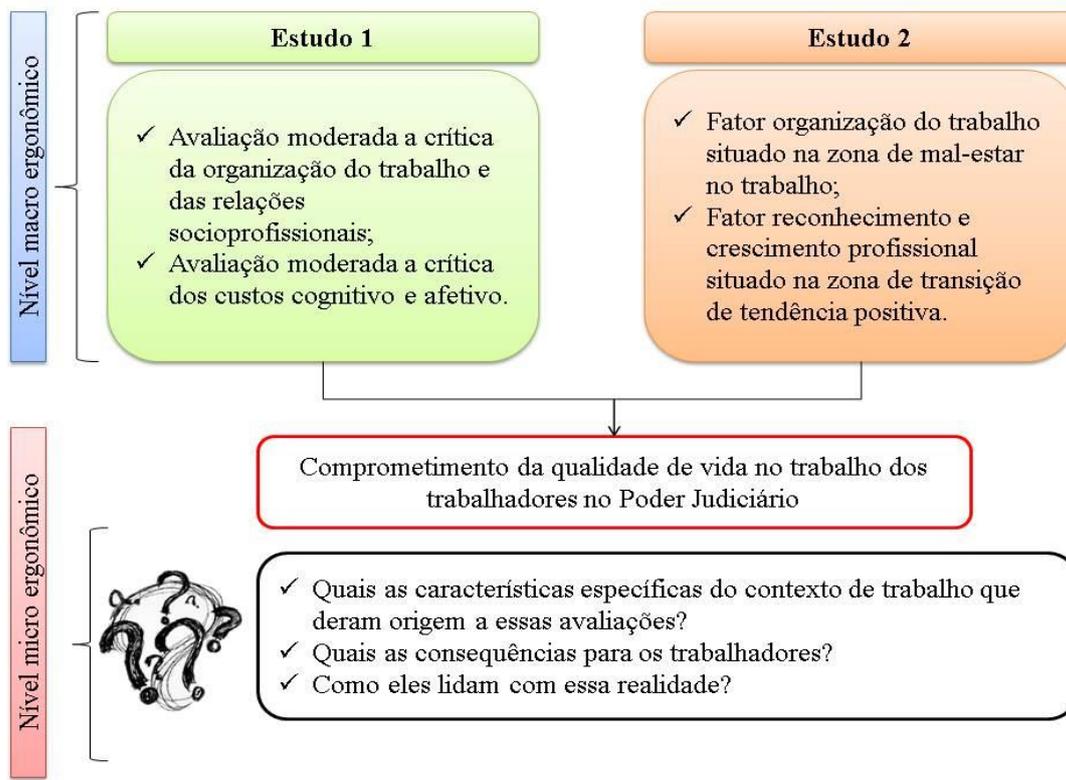


Figura 3. Delimitação da situação-problema

A análise das características do contexto, do CHT e das EMIC é imprescindível na medida em que esses fatores, segundo o nível micro ergonômico do modelo teórico da EAAQVT, impactam na percepção da qualidade de vida no trabalho e permitem uma investigação mais aprofundada das possíveis causas e origens dos resultados do diagnóstico macro ergonômico.

A utilização de métodos qualitativos se mostra pertinente no diagnóstico micro ergonômico por permitir o acesso a informações, percepções e sentimentos de forma aprofundada. Neste sentido, para o avanço dos princípios teóricos da qualidade de vida no trabalho na ótica da ergonomia da atividade, se faz necessário cotejar dados quantitativos com qualitativos, com base na realidade dos trabalhadores. Considerando o exposto,

apresenta-se a seguir o método desta pesquisa, dividido em caracterização do campo, participantes, instrumento e procedimento de coleta e análise de dados.

#### **2.4. Método - Etapa micro ergonômica**

Tendo em vista os objetivos propostos e as questões norteadoras, o delineamento deste estudo foi desenhado com base no nível micro ergonômico do modelo teórico- metodológico proposto pela abordagem da EAAQVT. Buscou-se, ainda, por meio deste delineamento, aprofundar os resultados de diagnósticos prévios que se situam no nível macro ergonômico do modelo que antecederam este estudo. Este estudo caracteriza-se, portanto, como estudo de caso, descritivo e de natureza qualitativa.

O estudo de caso caracteriza-se pela investigação em profundidade de um caso específico, estando a pesquisa subordinada ao contexto, às características e à história do objeto. Para compreender o fenômeno pesquisado, podem-se utilizar diversos procedimentos de coleta de dados (Gil, 2009). Para a generalização de resultados obtidos por meio de pesquisas que se apoiam em estudo de caso, Mayring (2002, como citado em Günther, 2006) ressalta que a generalização deve ser argumentativa no sentido de apontar quais são os casos e em quais circunstâncias.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever um fenômeno, objeto ou uma realidade da forma mais detalhada e aprofundada possível. Proporciona uma quantidade considerável de informações e novos pontos de vista sobre o objeto estudado. É possível haver a generalização dos resultados quando se consegue estabelecer relações entre as variáveis (Gil, 2009), apesar de não ser este o objetivo deste estudo.

Em relação à natureza qualitativa, Gil (2009) destaca que permite a obtenção de resultados em profundidade sobre as opiniões dos participantes e/ou do comportamento humano. É possível, também, apreender a ênfase e a tonalidade que é dada nas palavras e a expressão corporal. Os dados podem ser classificados e quantificados. Como limites, há, por

exemplo, o estado subjetivo do pesquisador e do participante que pode enviesar os resultados, as dificuldades de generalização (Günther, 2006), o fornecimento de respostas falsas ou incompletas e o não estabelecimento de vínculo e confiança entre pesquisador e participante (Gil, 2009). Para contornar tais vieses, é importante o estabelecimento de comunicação que explicita confiança (questões de sigilo e confidencialidade), acolhimento e interesse genuíno de escuta.

#### **2.4.1. Campo de pesquisa**

O órgão do Poder Judiciário, campo de investigação desta pesquisa, está situado em Brasília-DF e tem como principal função garantir a uniformidade de interpretações da legislação federal brasileira. Sua missão é “processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva”. O organograma está subdividido em 43 unidades, reestruturado em 2006 com intuito de melhorar a qualidade do atendimento prestado à sociedade. Segundo informações fornecidas pela equipe do órgão, trabalham 2.642 servidores.

#### **2.4.2. Participantes**

Participaram do estudo 169 servidores que representam todas as áreas do tribunal (não participaram terceirizados, estagiários, magistrados). A participação de somente servidores foi uma condição da equipe gestora do projeto no órgão. Desses, 92 são mulheres e 77 homens; a idade média foi de 41,5 anos, variando entre 24 e 60 anos. O tempo médio de serviço no órgão foi de 13 anos (mínimo de zero e máximo de 33 anos). Os servidores eram técnicos ou analistas e alguns exerciam cargo de chefia.

O comunicado da pesquisa foi feito pelo chefe de seção e, em seguida, os interessados disponibilizaram seus e-mails e foram convidados pela pesquisadora. O texto do convite encontra-se no Apêndice 1. Dessa forma, a amostra se configura como uma amostra por

conveniência de participação voluntária (Moore, 2011), visto que os servidores que tinham disponibilidade de horário e interesse participaram da pesquisa.

### **2.4.3. Instrumento**

Para os grupos focais, utilizou-se como instrumento um roteiro semiestruturado. O grupo focal ou grupo de discussão, como técnica de pesquisa qualitativa, apresenta-se como uma possibilidade para compreender a construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos acerca de um tema específico (Veiga & Gondim, 2001). Segundo Backes, Colomé, Erdmann e Lunardi (2011), o grupo focal é uma técnica de coleta de dados que promove uma rica problematização sobre certo tema por meio da interação grupal. Na discussão, os sujeitos que fazem parte do contexto estudado exploram seus pontos de vista, refletem, geram perguntas e buscam respostas.

No que se refere à quantidade de grupos, recomenda-se, pelo menos, dois grupos por tópico a ser investigado, tendo em vista que se deve estar atento à saturação, ou seja, quando as informações obtidas começam a se repetir. Neste momento, é necessário avaliar a necessidade de se continuar a coleta. Com relação ao número de participantes, estima-se entre cinco e doze. Sendo que grupos maiores garantem a diversidade de informações e grupos menores permitem aprofundar nas opiniões de cada participante (Backes et al., 2011).

Essa técnica foi escolhida com intuito de gerar discussões acerca da percepção dos trabalhadores sobre seu contexto de trabalho com base em quatro tópicos principais: características do contexto de trabalho, consequências, modos de lidar e possíveis soluções. Dessa forma, seriam necessários, pelo menos, oito grupos focais.

O roteiro foi apresentado em apresentação de slides para facilitar a compreensão de todos. O primeiro tópico, referente às características do contexto de trabalho, teve como principal pergunta “Como vocês avaliam seu contexto de trabalho?”, seguida por “Qual(is) a(s) dificuldade(s) vocês enfrentam para realizar suas atividades?”. No segundo tópico,

referente ao custo humano no trabalho, a pergunta principal foi “Quais são as consequências das dificuldades apontadas?” O terceiro eixo, referente às estratégias de mediação individuais e coletivas, conteve como principal pergunta “Como vocês lidam com as consequências descritas?”. O quarto tópico se referia às possíveis soluções. A pergunta central foi “Quais são as possíveis soluções para as dificuldades levantadas?”.

Foram agendados 26 grupos focais com servidores de todas as unidades do órgão. Desses, dois não ocorreram por não comparecimento dos convidados, em um grupo houve a presença de somente um servidor e cinco tiveram entre dois e quatro participantes. Assim, para a análise, contou-se com 18 grupos válidos.

#### **2.4.4. Procedimentos**

Com base nos resultados obtidos na etapa macro, construiu-se o roteiro dos grupos focais. Foram realizadas duas reuniões com a equipe do órgão para definir a quantidade de grupos, as áreas, como os servidores seriam convidados e para montar o cronograma da coleta. A equipe do órgão entrou em contato com cada área e agendou um horário. Posteriormente, enviaram um memorando informando da pesquisa e de sua relevância. O chefe de cada área ficou responsável por convidar os trabalhadores para participar da pesquisa. Os interessados disponibilizaram seus e-mails e foram convidados pela pesquisadora. O e-mail continha uma breve explicação sobre a pesquisa, dia, horário, local, informações sobre sigilo e confidencialidade das informações, possibilidade de desistência a qualquer momento sem prejuízo e, também, agradecimento pela participação (Apêndice 1).

Todos os grupos focais foram conduzidos por dois ou três pesquisadores (uma mediadora, autora da dissertação, e um ou dois observadores). Os pesquisadores observadores eram responsáveis por fazer anotações, controlar o tempo e gravar o áudio. Para iniciar os grupos, havia a apresentação dos pesquisadores, explicando novamente que o conteúdo do grupo era sigiloso, e passando superficialmente o roteiro por meio da apresentação de slides.

Salientava-se, neste momento, o caráter voluntário da participação e que a conversa seria gravada para fins de análise conjunta do conteúdo. Nenhum(a) servidor(a) desistiu de participar. Após a explicação, iniciavam-se as perguntas. A mediadora conduzia a conversa buscando a participação de todos, interferindo de forma mais enfática nos momentos em que havia fuga do tema ou para iniciar outro tópico de discussão.

Os grupos focais ocorreram em segundas e quartas-feiras, cada um com duração média de 01 hora e 30 minutos. No geral, ocorreram três grupos por dia, sendo um pela manhã e dois à tarde. A coleta de dados durou 01 mês e 11 dias, tendo início em 14/10/13 e encerrando-se em 25/11/13.

#### **2.4.5. Análise de dados**

Realizou-se análise de conteúdo categorial temática dos 18 grupos focais válidos, conforme os pressupostos de Bardin (1977). A análise de conteúdo é definida, pela autora, como “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p.38).

A análise deve ser realizada seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - inferência e interpretação. A pré-análise envolve a transcrição, a preparação do material a ser analisado e a leitura “flutuante” com intuito de conhecer o conteúdo do *corpus* transcrito (Bardin, 1977; Câmara, 2013).

Após o primeiro contato com o *corpus* procede-se a exploração do material. Nesta etapa, realizou-se o processo de definição das unidades de registro (temas), utilizando o critério de recorrência. Os temas recorrentes passaram por uma contagem de frequência e foram agrupados em categorias específicas. As categorias específicas de cada *corpus* foram analisadas e reagrupadas em categorias gerais. Cada um dos grupos focais foi submetido à análise de duas juízas para definição dos temas e das categorias.

Ressalta-se que as categorias devem atender aos critérios de fidedignidade e validade: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência, exclusividade, e análise de juízes (Bardin, 1977; Câmara, 2013).

Na terceira etapa do processo de análise de conteúdo, os resultados são tratados por meio da inferência e da interpretação. Por isso, na seção de discussão desta dissertação as categorias empíricas obtidas foram analisadas à luz da literatura e confrontadas com as categorias conceituais referentes à qualidade de vida no trabalho na perspectiva da ergonomia da atividade.

Concluída a apresentação do percurso metodológico adotado nesta pesquisa, descrevem-se, no próximo capítulo, os resultados obtidos.

### **3. Resultados**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, divididos em três etapas. Inicia-se com a descrição das seis categorias gerais empíricas obtidas por meio da análise dos grupos focais. Posteriormente, trazem-se os resultados sobre o custo humano no trabalho e as estratégias de mediação apresentadas pelos participantes da pesquisa. Ao longo da descrição, os resultados são relacionados com a qualidade de vida no trabalho. Para tanto, na medida em que se descrevem os resultados, realiza-se o movimento crescente de *zoom-in*, característico da etapa micro ergonômica da EAAQVT. A estrutura desta seção busca, portanto, responder às questões anteriormente propostas:

- a) Como os servidores caracterizam o seu contexto de trabalho?;
- b) Como se caracteriza o custo humano do trabalho dos servidores?;
- c) Quais estratégias de mediação os servidores lançam mão para lidar com as contradições presentes em seu contexto de trabalho?;
- d) Qual a relação entre as características do contexto de trabalho, o custo humano do trabalho, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho?

#### **3.1. As características do contexto de trabalho**

Neste tópico, apresentam-se as seis categorias empíricas decorrentes da análise do conteúdo dos grupos focais, com as respectivas definições, os temas, bem como suas frequências e exemplos de verbalizações. As categorias são apresentadas de acordo com a quantidade de verbalizações de cada tema, ou seja, inicia-se com a categoria que teve mais frequência na contagem dos temas para a de menor frequência. Entende-se que esta escolha permite ao leitor uma melhor compreensão da representatividade de cada conteúdo verbalizado nos grupos focais.

Tabela 8.

*Categoria A: Desvalorização, desmotivação e desgosto*

<i>Desvalorização, desmotivação e desgosto</i>	
<b>Definição</b>	
<p>Consideram que o servidor não é valorizado e verificam o aumento no número de terceirizados e estagiários. O “apadrinhamento” de algumas pessoas gera um enorme desconforto e sentimento de injustiça. Relatam que a ocupação de cargos por pessoas que não são do quadro diminuem ainda mais as oportunidades de crescimento dentro do órgão. Os servidores não são considerados em suas habilidades e potencialidades para assumirem cargos de chefia. A impossibilidade de crescimento gera desmotivação. Faltam práticas formais de reconhecimento do trabalho realizado e o desempenho dos servidores não é avaliado adequadamente, o que gera desconforto. Houve vários relatos de que o reconhecimento para quem trabalha é mais trabalho, enquanto quem não trabalha continua a fazer pouco ou nada. Consideram que a falta de valorização, de incentivo e estímulo gera desmotivação, desânimo, descrença e até desgosto pelo trabalho. Vários servidores pensam em sair do órgão e já estão estudando para outros concursos ou procurando outra atividade. Acreditam que esse contexto contribui para o aumento da rotatividade. Os servidores também se sentem desvalorizados em virtude da perda de direitos como defasagem salarial, diminuição dos benefícios do plano de saúde, alteração da carga horária, do tratamento diferenciado entre área judiciária e área administrativa, sendo que aquela tem mais privilégios; da constatação de que analistas, técnicos e, em alguns casos, estagiários realizam as mesmas funções, da ausência de utilização das funções como mecanismo de reconhecimento e da falta de oportunidades de acesso às funções comissionadas. O pessoal da informática se sente desvalorizado porque são tratados como “meninos” e porque não há reconhecimento da importância do trabalho deles para o órgão. Também o pessoal da segurança não sente que o trabalho deles é valorizado. Pelo contrário, percebem que as pessoas acham que eles estão ali para atrapalhar o serviço delas e que não têm capacidade de resolução de problemas. Procuram focar em outras atividades não relacionadas ao trabalho e na vida pessoal para se sentirem melhor.</p>	
<b>Temas</b>	<b>N de verbalizações</b>
✓ Descrença e insatisfação	54
✓ Falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento	49
✓ Desvalorização do pessoal da informática e da segurança	41
✓ Distinção de tratamento entre áreas e cargos	33
✓ Pessoas que vem de fora, terceirizados e apadrinhados	29
✓ Direitos perdidos	24
✓ Destino das funções e critérios	17
Total de verbalizações	247
<b>Exemplos de verbalizações</b>	
<p>✓ <i>O óbvio pra mim... Impossibilidade de crescimento profissional aqui dentro, né?! Eu nunca trabalhei na atividade privada, é meu terceiro cargo público. E quando eu fiz</i></p>	

---

*os três concursos eu já sabia que às vezes a gente fica um pouco engessado ou bastante engessado no serviço público. Por mais que a gente se qualifique formalmente, muitas vezes a gente não tem a motivação por parte do órgão que a gente gostaria de ter...*

- ✓ *A visão que eles têm da gente, é que nós somos todos vagabundos. A gente só quer curtir, fazer hora ali... A gente ganha muito bem... É a visão deles. Servidor pra eles e nada é a mesma coisa. Outro dia eu ouvi uma notícia que eu fiquei assim estarecida; “Eu não contrato mais servidor da casa porque eles ganham muito bem e a hora que eles quiserem, eles falam: não trabalho com o senhor”. Então eles preferem trazer gente de fora pra amarrar a pessoa. Porque eles querem escravinhos.*
  - ✓ *E mexe com esses terceirizados pra você ver o que acontece. São todos apadrinhados. Já vi chefe de seção, coordenador perder função porque reclamou de uma pessoa que era terceirizada. Nós pisamos em ovos.*
  - ✓ *A gente percebe que tem diferença de tratamento entre área fim e área meio e dependendo do cargo que você ocupa...*
  - ✓ *A minha grande mágoa como servidora do órgão é que quem é da casa, que batalha pra fazer um concurso desse porte, ele raramente, a não ser alguns bem antigos, eu que sou novata, pra mim novato é qualquer um que tenha menos de 10 anos... Ele nunca vai galgar, se ele não tiver um QI (quem indica) muito alto de indicação... Ele não vai galgar um cargo elevado. Minha grande mágoa com o órgão é essa desvalorização da casa, de quem tá aqui, de quem veste a camisa... Que quer se responsabilizar, assinar, responder por...*
  - ✓ *Assim, a gente não tem uma carreira aqui. Você chegou técnico, vai ficar técnico. Você é analista, vai ser analista. Não tem uma carreira aqui. Pelo menos, no judiciário não tem uma carreira. Então, a única coisa que teria seria a ascensão pra cargo comissionado. Mas as pessoas de fora tomam. Então a gente tá aqui totalmente desmotivado.*
  - ✓ *Eu acho que uma solução, seria o Órgão definir critérios pro servidor pra uma função ser ocupada. Tipo, “ó, de função 2 pra baixo não pode ser ninguém de fora, tem que ser do quadro”. Adotando uma postura como essa, fica garantido que as funções de direção serão pagas para servidores de carreira até um determinado nível... Secretário, diretor geral, assessor de ministro, aí sim de fora porque é cargo de confiança...*
  - ✓ *Esse é um problema de crescer aqui. Meu trabalho eu vou fazer bem e, no outro tempo, eu vou estudar pra um, pra ir pra outro lugar. O plano de crescimento... É, é quase isso, ir pra outro lugar, né...*
  - ✓ *Isso é um grande mal pra gente. A valorização não existe. O servidor é o pior de todos. Porque sempre quem ocupa esses cargos são pessoas de fora. A política que o órgão adota hoje, na concepção dele, via de regra, é que o servidor virou um mal*
-

---

*necessário... Então, o que acontece, você realmente acaba no perfil daquele profissional que, não é descompromisso, não é propriamente descomprometido, mas só faz aquilo que tá no teu alcance e não extrapola.*

- ✓ *Qual é o projeto de crescimento do servidor dentro do órgão se ele trabalhar muito? Ele vai ter algum ganho com isso? Não... Numa empresa privada, se eu trabalho muito ela tem lucros, você tem uma participação nos lucros. E no serviço público? Não. No serviço público é diferente. Então eu pergunto: É inteligente trabalhar muito? Pra quê? Se eu sou o melhor servidor da minha área, eu serei chefe? Não. Serei o coordenador, o secretário, diretor geral? Não. Não. É até ao contrário, se você for parar pra pensar... No geral, os chefes vêm de fora. Então, se eu trabalhar muito, tem a possibilidade de vim alguém de fora e alguém segura pra ele. Então, eu acho que a solução pra mudar isso no serviço público é ter uma carreira pautada no resultado. Quer dizer, meritocracia... Mas talvez isso seja uma coisa que nem se pense ainda...*
  - ✓ *Os ministros valorizaram muito quem vem de fora... Então assim, ganha muito é aquele que vem de fora e a carreira em si fica desvalorizada. Eu não queria depender de função nenhuma. Eu queria um bom salário.*
  - ✓ *E isso vai enraizando no seu trabalho... Então você gostava daqui, tanta coisa começa a contaminar aquilo que você começa a desgostar até daquilo. Então, o trabalho que você tá, você começa a fazer mais por obrigação.*
  - ✓ *Mas é notório como a administração do órgão não vê isso, né. Se vê não trata como tal, né, eles não tãem aí. Eles escorraçam mesmo, informática é o culpado, sabe.*
  - ✓ *A gente mesmo não recebe um elogio. Eu tenho um papel na minha mesa que tem uma amiga que escreveu assim “parabéns, você é uma ótima analista”. Aí eu deixo lá em cima das minhas coisas, pelo menos a gente tá estimulando a outra, porque a gente não recebe nenhum tipo de elogio a esse ponto. E elogio feito pelo usuário e tal conta também, né, na parte profissional. A gente não recebe. O usuário, no máximo, manda um e-mail ali falando “parabéns”.*
  - ✓ *A visão que as pessoas têm da própria segurança. É uma visão de que toda e qualquer segurança tá aqui pra trabalhar pra quem quer que seja que venha pra cá. Então a pessoa vê a segurança como alguém que não está do lado dela, mas sim alguém que tá aqui pra atrapalhar o serviço dela. E é visto como aquela pessoa truculenta que não tem capacidade de resolução de conflito. É aquela pessoa que tá aqui basicamente pra passar o tempo e não tem nada pra trazer de positivo.*
  - ✓ *O que eu acho também primordial é que são os direitos adquiridos que são perdidos, então é assim, você tem uma realidade que tem os direitos que são perdidos... Que são cortados, assim, sem mais nem menos, sem nenhum, sabe, respeito pelo servidor, então isso aí é algo que eu acho que é, assim... Primordial da insatisfação.*
  - ✓ *É, todo mundo triste, desestimulado, todo mundo pra baixo, entendeu, e isso tá péssimo, porque o órgão da cidadania tá indo por água abaixo, né. Ninguém tá*
-

---

*disposto não... É o que tem que ser feito mesmo...*

---

A Categoria A descreve como os trabalhadores se sentem em relação às práticas de gestão do órgão. A gestão organizacional e do trabalho reflete-se em ações que, na percepção dos participantes, parecem ser arbitrárias, privilegiando “apadrinhados” e pessoas fora do quadro do órgão. Os servidores da casa se sentem desvalorizados, pois consideram que o trabalho que realizam não é reconhecido pelos gestores e pela administração superior do órgão. O sentimento de desvalorização se acentua com a percepção de que faltam critérios bem definidos para o destino das funções, há diferença de tratamento para com os servidores a depender da área e do cargo que ocupam e direitos, como o plano de saúde, foram perdidos. Essa situação desencadeia sentimentos de desmotivação, insatisfação, descrença e até de desgosto para com o trabalho.

A segunda categoria, Gestão Organizacional, refere-se à percepção dos trabalhadores sobre a administração do órgão, como descrito a seguir, na Tabela 9.

Tabela 9.

*Categoria B: Gestão organizacional*

---

*Gestão organizacional*

---

**Definição**

Percebem que a mudança de gestão a cada dois anos produz uma “dança das cadeiras” e, por consequência, a descontinuidade de políticas e ações. Projetos em andamento são descartados e novos são postos como prioritários. Isso leva a um desgaste físico e mental porque os servidores veem seu esforço sendo desperdiçado. Falta linearidade de políticas que sigam o planejamento estratégico independente de quem ocupa a administração superior. Essa descontinuidade causa bastante mal-estar. Consideram que faltam metas e objetivos mais definidos e que é preciso melhorar a gestão e a padronização das rotinas de trabalho. Percebem que pessoas não qualificadas em cargo de chefia tomam decisões arbitrárias. A falta de práticas gerenciais consistentes faz com que os servidores se tornem indiferentes ao trabalho e “façam o que tem que fazer sem muito envolvimento”. Os servidores consideram que faltam treinamentos específicos para algumas atividades que desempenham. Aprendem por tentativa e erro. A falta de capacitações dificulta a criação de procedimentos para determinadas rotinas de trabalho. Por outro lado, sinalizam que quando há capacitação não há aproveitamento do conhecimento adquirido pelo servidor no dia-a-dia. A falta de comunicação e integração entre as seções incomoda porque o trabalho de

---

uma depende da outra. Erros só aparecem muito tempo depois, o que dificulta o rastreamento para saber de onde ele veio. Por conta da comunicação ineficaz, o trabalho não é visto de maneira sistêmica, há sobreposição de atividades e descontinuidade de projetos. Relatam que descobrir onde conseguir a informação é difícil, porque não existe comunicação entre seções, entre departamentos. Às vezes, falam com cinco, seis pessoas pra conseguir a informação desejada. Além disso, nem sempre sabem como o órgão funciona. Em alguns casos, dentro de uma mesma seção, um servidor diz uma coisa, o outro diz outra, e a pessoa não sabe o que tem que fazer, o que gera estresse, erros, retrabalho e insegurança para realizar o serviço. Em contraponto, existe a percepção de que a comunicação não é tão ruim, se comparada a outros lugares. Os servidores tentam individualmente sanar o problema, buscando informações por conta própria ou pela “rádio-corredor”.

Temas	N de verbalizações
✓ Mudança de gestão a cada dois anos	40
✓ Divisão das tarefas e pouca aplicação dos conhecimentos obtidos em treinamentos	37
✓ Comunicação insatisfatória e falta de integração	28
✓ Gestores não qualificados	18
Total de verbalizações	123

### Exemplos de verbalizações

- ✓ *Algumas dificuldades que o órgão como um todo, não especificamente da nossa área, que também impacta na nossa área que é essa gestão de dois em dois anos, que ela... Ela sempre atrapalha um pouco os projetos e ela deixa a gestão mais lenta, né. E isso faz com que projetos sejam descontinuados, ou não sejam exatamente consolidados como eles foram propostos, né. Às vezes isso acontece também, isso é desperdício de dinheiro público, isso é desperdício de talento, desperdício de tempo, isso é desperdício de muita coisa. Desperdício de processos, e de trabalho e de investimento... Várias coisas, né...*
- ✓ *Agora, isso é prioridade, a gente faz de tudo aí depois que tá terminando... Isso não é mais prioridade não. Poxa, mas eu dei todo o aquele esforço e não chega em lugar nenhum... Pela segunda vez não chega, pela terceira vez o projeto não chega em lugar nenhum... Então as coisas perdem o sentido... Pra quê que eu vou me empenhar se amanhã não é mais importante? Porque se fosse importante, ia mudar a gestão e ia continuar...*
- ✓ *A situação tá tão crítica, que a cada dois anos troca de presidente, qual será a coisa ruim que vai vim pela frente... A gente não espera coisa boa... Qual será a próxima invenção pra prejudicar o servidor. É sempre assim... A cada dois anos é um rebuliço aqui dentro.*
- ✓ *Quem trabalha, trabalha muito. Quem não trabalha, ninguém investe. Ninguém quer investir em cima de quem não trabalha. Agora quem trabalha vira burro de carga*

*daqui, e aí, isso que eu acho ruim. O trabalho acaba sendo pessoal. Não tem uma organização de dividir as tarefas...*

- ✓ *Existe uma contradição aqui dentro do órgão. Porque eles investem muito nesse treinamento, nessa capacitação do servidor. Só que na hora de colocar isso na prática, não existe uma integração entre as coordenadorias, não existe uma visão única do órgão. Cada um tem sua própria visão, cada um defende sua própria visão e aí quando você tenta implementar alguma coisa, um briga com o outro e daí não sai. Existe todo um planejamento, um processo que se propõe e aí de repente chega alguém lá em cima e corta. Entendeu? Não é assim que funciona aqui? Não tem interação. Daí o órgão não anda, porque fica assim tudo engessado. Porque o órgão investe na capacitação em tudo, mas na hora da prática não funciona. Daí tá andando a passo de tartaruga. O treinamento tem, mas o servidor tá tão desmotivado que não quer fazer porque não é revestido pro próprio órgão.*
  - ✓ *Pra mim, o que mais me incomoda aqui no órgão é a falta de comunicação entre as seções. A gente faz um determinado serviço, a seção, e as que precisam do nosso trabalho, e a anterior que a gente depende, não tem uma comunicação muito boa. E aí, parece que não encaixa as coisas... Pra eu funcionar bem, a seção de trás tem que funcionar bem. Pra da frente funcionar bem, também tenho que funcionar bem. Então, às vezes eu acho que a gente peca por isso... Poderia ser um pouquinho mais engrenado.*
  - ✓ *A informação fica até no nível tácito e estratégico. E o operacional muitas vezes é pego de surpresa e você vai aprendendo ali, batendo a cabeça... Perguntando, porque não chega.*
  - ✓ *Eu acho que aqui é muito pobre em gestor, pessoas de relações humanas mesmo. Eles sabem muito de processo, mas não sabem lidar com as pessoas, motivar a equipe. E aqui no órgão, os cargos elevados são de pessoas que vêm de fora que muitas vezes, claramente não tem a mínima condição de exercer aquela função.*
  - ✓ *Eles vêm aprender aqui. É tipo assim, não sei o que eu tô fazendo, não sei o que eu tô assinando e ele pergunta pro subordinado o quê que eu faço aqui? E a gente diz “Poxa, mas não veio pra cá pra trazer seu conhecimento pra gente?” E aí a gente descobre que eles sabem menos...*
  - ✓ *E os gestores que vem de fora, arruma sua mesa, faz o seu piquenique, vai embora e muitas vezes deixa uma bagunça daquelas... Uma bagunça real porque eu já passei por isso na minha área... Sorte minha, não sei se sorte ou azar, mas eu não tinha ainda muita consciência do que tava acontecendo, mas deixaram assim uma bagunça terrível e o que que acontece? Você fica pra arrumar a casa. É como você dar uma festa na sua casa e você convida um monte de mal educado e eles jogam o lixo no chão, vão embora e fica pra você limpar as paredes e varrer o chão. A questão é que aqui funciona assim.*
-

Conforme apresentado, a Categoria B é composta pelas representações dos trabalhadores sobre a gestão do órgão. Verifica-se que a descontinuidade gerada pela mudança de gestão a cada dois anos, a falta de preparo dos gestores, a má divisão das tarefas e a pouca utilização dos conhecimentos obtidos em treinamentos, a falta de integração das áreas e a comunicação insatisfatória estão presentes nos relatos, associadas ao comprometimento da realização das atividades e aos sentimentos de desvalorização, desmotivação e desgosto apresentados na Categoria A.

Tanto a Categoria A quanto a B contêm elementos que caracterizam dois fatores estruturantes de QVT: organização do trabalho e reconhecimento e crescimento profissional. Aparentemente, a organização do trabalho é mal planejada, na medida em que faltam orientação e objetivos claros por parte da chefia e as tarefas não são distribuídas de forma adequada. Não parece haver, por parte da administração, uma preocupação suficiente com a maneira que o trabalho é realizado e com o bem-estar dos servidores. Ao contrário, priorizam-se as metas de produção e as famosas estatísticas. O descuido da administração se converge em carência de práticas efetivas de reconhecimento e de oportunidades reais de crescimento profissional.

A terceira categoria desta seção de resultados trata da implementação do processo eletrônico e suas consequências, como demonstra a Tabela 10.

Tabela 10

*Categoria C: Impactos do processo eletrônico*

---

*Impactos do processo eletrônico*

---

**Definição**

Os trabalhadores consideram que o processo eletrônico acelerou algumas etapas das tarefas e melhorou aspectos das condições de trabalho, como não terem mais que lidar com os processos físicos que ocupavam muito espaço, eram pesados, causavam desgaste físico e doenças alérgicas. Por outro lado, os participantes relatam que a sobrecarga de trabalho, metas e cotas exageradas geram a necessidade de se priorizar o volume de produção em detrimento da qualidade. Tal situação gera erros, retrabalho, desconforto, ansiedade, mal-estar e uma sensação de não dar conta das atividades. Os servidores percebem que a

---

sobrecarga faz as pessoas continuarem trabalhando mesmo sentindo dores. As cotas sempre foram um problema porque nem sempre são viáveis, gerando sobrecarga. Além disso, as exigências estão aumentando, o que conduz a problemas físicos como dores no ombro, vista cansada, cansaço físico e mental. A pressão não é insuportável, mas relatam estar com a “*corda no pescoço, enxugando gelo*”. A pressão gera erros e estresse. Para lidar com esse cenário de pressão e sobrecarga, utilizam o bom humor, conversam com os colegas, correm para fazer tudo e tentam cuidar um pouco da qualidade. Também procuram hierarquizar as atividades por ordem de importância, dividem o trabalho por assunto, chegam mais cedo ou passam do horário do expediente. Uma boa equipe de trabalho e atividades fora do órgão tornam o trabalho mais prazeroso e ajudam a relaxar. Relataram pensar que a produtividade iria aumentar com o processo eletrônico por causa da eliminação de certas fases burocráticas. Entretanto, o serviço não mudou muito, porque eles têm que continuar lendo as decisões, as partes, só que agora no computador. O problema é que o volume de processos aumentou e o número de julgadores não. O trabalho repetitivo causa desmotivação. Ademais, pode causar lesões por esforço repetitivo, dores musculares e queda na produtividade. Para lidar com a situação, os trabalhadores tentam fazer mais pausas, usam do bom humor e do bom relacionamento com os colegas para amenizar o cansaço. Os movimentos repetitivos (cliques, por exemplo), o cansaço visual, o mal posicionamento do corpo e o cansaço mental são frequentes porque agora passam a maior parte do tempo sentados na frente do computador. Consideram que o sistema, por ser ineficiente, atrapalha o processo de trabalho, que se torna lento. A morosidade na execução gera desmotivação, desânimo e mau humor.

Temas	N de verbalizações
✓ Sobrecarga, pressão por produtividade e trabalho repetitivo	77
✓ Condições físicas de trabalho	39
Total de verbalizações	116

### Exemplos de verbalizações

- ✓ *A sobrecarga de trabalho vai fazer com que ele não possa levantar, fazer um alongamento. Tá sentindo uma dor nas costas, mas tá trabalhando. E cansa muito a mente. Essa sobrecarga pode ser que atrapalhe, né?!*
- ✓ *A longo prazo a consequência da sobrecarga e da pressão é o estresse, né. Ele pode gerar, como eu te falei... Quando eu fiquei nessa assessoria, então assim um ano, dois anos, com o passar do tempo isso vai te desgastando... Você pode ter problema de alteração de peso, de queda de cabelo, de depressão... Você pode passar por algum transtorno psiquiátrico, entendeu? Ansiedade... Eu já conheci gente que tem até pânico. Eu acho de autoridade-fobia...*
- ✓ *A pressão é em toda área do órgão. Gabinete ou sem ser em gabinete a pressão é sempre a mesma. É correr contra o tempo porque é muito processo. Só que como a demanda aumentou e a pressão é muita, a qualidade não fica das melhores.*
- ✓ *O órgão tem muito essa questão de ser inovador, né? E isso tem um custo muito alto pra gente. Pra gente mudar pro processo eletrônico foi: decora, se vira.*

- 
- ✓ *Eu acho que foi positiva a mudança pro processo eletrônico. Agora, é claro, que a demanda pro pessoal da informática aumentou muito mais. Tanto na parte relacional, de atendimento ao público externo, né, quanto interno que é a maioria aqui, né. Quanto depois das consequências de outras ações que tiveram que ser tomadas no desenvolvimento, na infraestrutura pra conseguir dar conta. Mas, a visão que eu tenho é de que é positiva. Com relação aos prazos, eu acho que agilizou realmente e também com relação à satisfação da sociedade né, em relação ao trabalho que a gente desenvolve, né. Então quem trabalha com atendimento ao público externo tem esse feedback também, né. Apesar de alguns ter um pouco de dificuldade e tudo, né. É sempre positivo. Todo mundo, por mais que tenha dificuldade nas primeiras vezes e liga e pede ajuda pra gente e tudo é... Depois acaba assumindo que isso foi muito bom, por conta da transparência principalmente, da pessoa poder saber o que tá acontecendo com o processo, o andamento, onde é que tá... E também pela questão de não precisar vir aqui... Os advogados principalmente. Então, esse retorno positivo da sociedade eu percebo. Eu acho que até internamente. As pessoas que trabalhavam com o processo físico, eu acho que elas não pensam em voltar pro papel... Então... Agora pra gente aumentou muito a demanda.*
  - ✓ *Esse aumento da produção faz com que tenha sobrecarga. Porque assim, na parte de processamento, porque parece que tudo é mais ágil, mas quando chega lá pra eu analisar processo, o tempo que eu gasto pra analisar o processo é o mesmo. Tanto físico como eletrônico. A questão é que o volume aumentou e a capacidade de lidar com esse volume não.*
  - ✓ *A meu ver é positivo, mas gera sobrecarga. Antes eu fazia trinta, agora tem que fazer cinquenta e meu escaninho tem cem me esperando... Eu tava conversando com meu colega sobre isso antes de entrar aqui... Aí um tá de férias, o outro de atestado, tem muito atestado... A gente senta e tenta fazer o máximo que dá... Mas o escaninho tá sempre cheio. A gente sempre tenta zerar o escaninho, mas a gente nunca vai conseguir... Então fica essa ansiedade.*
  - ✓ *Achava-se que com o processo eletrônico a produtividade vai aumentar, mas eles não pensaram que o processo eletrônico é justamente pra eliminar certas fases burocráticas que a gente tinha que agora não precisa, por exemplo, transportar no carrinho. Colocava tudo no carrinho, empurrava, subia de elevador e arquivava e você tinha que achar o processo. Isso a gente eliminou, só que o serviço tem que continuar lendo a decisão, lendo as partes. Não muda muito. Só que agora no computador. Eu acho até maldade falar que a produtividade ia aumentar. Olha só... Em poucos dias o processo já tá no gabinete. O problema é o volume de processos. Você eliminou as etapas intermediárias ali. Isso se conseguiu com o processo eletrônico. Agora a produtividade nossa continua a mesma. Faz o mesmo tanto de quando era físico. Tem coisas que no físico era mais fácil de achar.*
  - ✓ *Agora o processo eletrônico tá gerando uma coisa que até então eu não via tanto. Eu*
-

---

*trabalho com atendimento e publicação. E a gente tá vendo muitos casos, agora com o processo eletrônico de erros esdrúxulos. Eles tão copiando e colando decisões.*

- ✓ *[...] as tarefas são repetitivas e não tem como fugir daquilo que a gente faz. Seja por uma norma interna do órgão, seja pelo código de processo civil, seja por qualquer coisa... Tem sempre uma norma dizendo que você tem que fazer assim... Que tem que fazer desse jeito. Diferente de você usar sua criatividade. Não dá. A questão da desmotivação, pra mim, se deve ao trabalho repetitivo.*
- ✓ *O que eu percebi desde a implantação do processo eletrônico é que nossa ferramenta tá lenta... Então processo eletrônico impactou pra gente nesse caso. Porque muitas vezes a informática se desdobra sempre aumentando e muito a capacidade de armazenamento, mas ainda não é o suficiente. O chato é a ferramenta e não trabalho...*
- ✓ *Pra gente que nasceu aqui com o processo físico pra passar pro eletrônico é a água pro vinho. Na minha opinião, o eletrônico é assim... É disparadamente melhor. Só que assim, minha vista tá ficando cansada que é uma beleza. [...] O digital tem esse problema da vista. Aí o problema já vem pro pescoço.*
- ✓ *Assim, cansar a vista vai cansar sempre, antes era carregar os processos. Hoje é o computador que vai cansar a vista. Existem pontos que assim ninguém vai dizer “nossa, eu adoro carregar um processo de 30 volumes” ou então “eu adoro ficar 7 horas olhando pra tela do computador”. Ninguém adora fazer isso, mas ué... É uma consequência do trabalho da gente.*
- ✓ *A gente passa a maior parte do tempo sentado por que o trabalho exige muita concentração. Não dá pra ficar levantando... Tem as dores no pescoço de ficar mexendo a cabeça pra olhar as duas telas. Eu tô com uma dor no ombro por conta do esforço maior no braço direito. E tem as dores na coluna também por causa da postura...*
- ✓ *Com a mudança pro processo eletrônico é quase o dia todo assim, nessa posição, só que as nossas estações de trabalho não são regulares. Então a gente tem dores no cotovelo, no pulso, nas costas, no pescoço... É em decorrência desse condicionamento, é quase sete horas hoje, oito horas, nove horas você fica numa posição única. Então isso repercute... Mudou a análise do processo, o ritual modernizou. Só que a estação de trabalho não acompanhou essa necessidade, de regular individualmente, no mínimo né. A gente não quer que seja montado, mas pelo menos ter a mínima regulação possível da altura do monitor... A gente faz a adaptação, a gente pede na marcenaria uns caixotes de madeira pra aumentar o monitor...*
- ✓ *Pega a quantidade de processo que chegou no órgão e a quantidade de processos que foram julgados nos últimos quatro anos, tá aumentando e a gente não tá aumentando o número de julgadores... Parece que não se quer aqui dividir o poder... Criaram mais ministros? Ninguém cria... Acabamos de criar dois novos assessores. Ajuda? Ajuda,*

---

*mas não resolve. Parece que é um paliativo. Você aumentar a equipe do ministro... Porque de repente, se existe estrutura... Existe no projeto parece, no projeto inicial do órgão, não sei se vocês sabem disso, era pra ser o dobro... Eu acho que ninguém quer dividir esse poder aí... O que que me deixa louco assim? Cara, você vê que a gente tá num gabinete que tem quase 15 mil (processos) e parece que tá aumentando... Tá aumentando e não é só no gabinete, é no órgão inteiro... É um fenômeno que ele existe e se reflete nas unidades... Uma ou outra que consegue marchar, que tá em dia... E com qual qualidade que tão sendo julgados esses processos?*

---

A Categoria C indica que os impactos do processo eletrônico foram tanto positivos quanto negativos. De um lado, a utilização do processo eletrônico agilizou algumas fases do trabalho e melhorou as condições e o ambiente físico de trabalho. De outro, contribuiu para o aumento da sobrecarga e da pressão por produtividade. Espera-se que a informatização dos processos garanta a celeridade da justiça, conforme a proposta de reforma e modernização do judiciário. Entretanto, os participantes afirmam que a inserção de novas tecnologias não é suficiente, uma vez que há um quadro reduzido de servidores e de julgadores e que a demanda não para de crescer. Identificam-se, nesta categoria, características da tarefa, do controle exercido e da produtividade esperada, elementos da organização do trabalho que impactam as avaliações dos trabalhadores e, conseqüentemente, o nível de qualidade de vida no trabalho.

A categoria D trata sobre a carga horária de trabalho no órgão, e sua descrição, temas e verbalizações encontram-se a seguir, na Tabela 11.

Tabela 11

*Categoria D: Carga horária de trabalho*

---

*Carga horária de trabalho*

---

**Definição**

A queixa dos servidores é de que a mudança da carga horária dificultou a gestão da vida pessoal. Tiveram que reorganizar a rotina familiar. Houve um comprometimento da qualidade de vida, pois há menos tempo para a vida fora do trabalho. O sentimento de insatisfação e injustiça também contribui para que o servidor perceba que o tempo passado no trabalho está sendo desperdiçado, pois não houve aumento da produtividade. Ele poderia estar com a família e/ou fazendo outras coisas que gosta. A instituição do ponto eletrônico

---

biométrico “minou” a possibilidade de flexibilização de horário e também os combinados entre gestores e servidores. A mudança também impactou negativamente na infraestrutura do órgão, na vida pessoal, além de não ter havido aumento do salário e tão pouco da produtividade. Por conta do encontro do pessoal da manhã e da tarde no período entre 12h e 14h, há concorrência por vagas no estacionamento, o restaurante não comporta a quantidade de servidores e quem divide a estação de trabalho tem de esperar o colega ir embora para começar a trabalhar. Esse cenário culminou, segundo os participantes da pesquisa, em um clima de insatisfação e desmotivação geral dentro do órgão.

Temas	N de verbalizações
✓ Injustiça, insatisfação e perda da qualidade de vida do servidor	35
✓ Ponto eletrônico biométrico	34
✓ Impacto nas condições de trabalho	24
✓ Não aumentou a produtividade	19
Total de verbalizações	112

### Exemplos de verbalizações

- ✓ *Gera uma revolta nas pessoas também. Então a gente ainda tem que lidar com isso. Porque o salário no judiciário foi muito rebaixado e ainda aumentou a jornada. Aí o servidor se sente assim... Ah, também não vou me dedicar tanto. Aí teve uma desmotivação geral... E aquele boicote velado, sabe. Tô aqui sete horas, mas só vou produzir seis. Isso também é complicado lidar...*
- ✓ *Porque esse problema do horário... Porque antes no órgão era assim muito justo. Como o órgão trabalhava. O órgão trabalhava da seguinte forma: você não tem nenhum tipo de função, então você trabalha seis horas. Se você tem função, você tem que ter uma carga maior de responsabilidade, então você vai trabalhar sete horas. E se você tem uma função maior, já numa função de chefia, você vai trabalhar oito horas. A partir do momento que você unificou isso aí, ou seja, trouxe um, entre aspas, né? Porque isso depende de cada gabinete... Você trouxe pra trabalhar um assessor, função 3, trabalhar sete horas e trouxe uma pessoa que não tem função trabalhar sete horas também... Quer dizer, ficou assim, tem gente que tem que trabalhar, que precisa trabalhar mais de sete horas e o funcionário que não tem função que não precisaria trabalhar tanto, que não tem tanta responsabilidade... Então, a insatisfação nesse ponto foi geral.*
- ✓ *A mudança de seis pra sete horas em termos de ganho eu não vejo pro órgão não... Agora a perda da qualidade de vida do servidor foi notória. Às vezes vocês podem pensar que nós servidores estamos reclamando de barriga cheia. Não. Não é isso. É porque o mecanismo como funcionava, o tempo que já estava impregnado isso aí. E, de repente, essa mudança pesada, até drástica assim de hora. Claro que causou uma conturbação em todo sistema familiar de cada um dos funcionários. Eu duvido se teve alguém que se você perguntar vai dizer não, eu achei legal. Difícil alguém falar isso.*
- ✓ *Eu acho que isso daí foi uma coisa que aconteceu no órgão que foi muito negativa. O efeito foi muito desastroso. Essa questão da migração pro ponto eletrônico*

---

*biométrico... Por um lado para aqueles mais descomprometidos com a causa pública foi ótimo, mas, por exemplo, no eu caso, eu tinha uma flexibilização com meus servidores... Por exemplo, feriado um pelotão vai emendar aqui e o outro aqui. Beleza, eu assino embaixo. Eu como gestor assumo isso aqui. E sempre fiz desse jeito. E sempre deu certo. Agora com o biométrico eu não posso fazer nada. Então isso era uma coisa muito boa que a gente tinha no órgão... Era uma moeda de troca que os gestores tinham pra negociar com seus servidores que a gente não tem mais.*

- ✓ *Acho que o servidor e o órgão ganharam porque é justo. E é flexível porque a gente trabalha com banco de horas. Pro serviço é perfeito, pra pessoa que teve algum problema e teve que passar em algum lugar e chegou mais tarde é ótimo.*
  - ✓ *Eu acho que o ponto eletrônico ajudou... Ele de alguma forma oficializa o tempo que você fica a mais. A informática foi a primeira a usar o ponto eletrônico porque eles achavam que a gente abusava e trabalhava menos e, na verdade, a gente cumpre. E ainda tem o acesso remoto. A gente trabalha de casa a hora que for. Inclusive, depois do processo eletrônico questionaram “pode a gente não pode trabalhar algumas horas de casa”... Poder trabalhar, pode, só não conta como hora trabalhada. Isso eu ouvi de um coordenador. Enquanto que na mídia tá que o processo eletrônico permite que tenha acesso remoto... Então, a gente ouviu muito do benefício ser daqui pra fora... Daqui pra dentro não foi tanto...*
  - ✓ *E a questão do ponto eletrônico tem outra questão, porque criou uma desigualdade entre iguais. Porque aqui nós somos todos servidores concursados e quem é da área meio bate ponto eletrônico e quem trabalha em gabinete não bate. Então assim, a gente aumentou a nossa carga horária, eles a gente não sabe. Então é.... Causou essa desigualdade. Então, hoje eu sou obrigada a cumprir sete horas, mas se eu mudar pra um gabinete, não necessariamente.*
  - ✓ *A questão do ponto eletrônico também... Qual é a mensagem que nos passa, a mensagem é a seguinte: Olha, você tem que fazer sete horas, fazendo alguma coisa ou não, produzindo ou não. Entendeu? Então, a minha produtividade, que eu posso reverter com menos tempo, muitas vezes ela pode se esticar agora. Então, não te mede pelo o que você faz, pela eficiência, mas pelo tempo... O tempo não tem nada a ver com produtividade, nada a ver. E você vê quando o órgão implanta um negócio desse, você vê que ele corre pro lado contrário das grandes empresas. Porque a satisfação do empregado está muito mais ligada com a produtividade do que com o próprio horário. E a gente vê que nessas empresas, eles dão oportunidade e aqui alguns nossos dão oportunidade de você trabalhar em casa, pra você ter um horário, uma sala pra descanso, jogos, não sei o quê... Tudo isso pra motivar, pra abrir mais a mente do servidor, pra dar mais criatividade. Eles trabalham sempre em prol disso aí... De melhorar você no ambiente, pra você produzir mais... Aqui não. Amarra você nas sete horas, produz ou não tem que ser isso aqui, entendeu? É caminhar pro lado contrário do que andam as boas empresas, o que o mundo tá precisando, sabe.*
-

- 
- ✓ *Um problema que eu vejo, que me incomoda bastante lá na seção é dividir a estação de trabalho. [...] Agora nós trabalhamos sete horas, então, eu chego meio dia e a pessoa com quem eu divido a estação de trabalho só sai às 14h. Então são duas horas sem ter onde sentar, então é uma coisa que incomoda.*
  - ✓ *Na questão até do próprio estacionamento também, virou guerra. Você chega ali, gira, gira, gira, esperando vaga porque às vezes pra diferença de uma hora depois fica só esperando vaga, porque naquele período da intercessão, quem tava de manhã não saiu, quem tá à tarde já chegou, e a vaga é a mesma, não tem. Agora tão tentando corrigir lá, criar mais espaço, mas não é suficiente e gera estresse, porque é uma implicação de segurança que o colega falou. Chega na intercessão do horário, tá ocupada a vaga, a gente para o carro bem mais distante. Só que a gente vai sair daqui sete, oito, nove horas da noite. Então a área de segurança, a questão de segurança fica reduzida a quase zero pra quem sai nesse horário, vai ter que andar na escuridão total pra pegar o carro.*
  - ✓ *Começa no estacionamento, traz pra dentro da sala, vai pro restaurante... O restaurante não comporta, não tem infraestrutura pra o tanto de funcionário que tem ao mesmo tempo...*
  - ✓ *Eu creio que isso não trouxe maior rendimento no trabalho. Eu acho que causou mais insatisfação no trabalho e creio que não aumento o rendimento. O cara que fazia doze processos vai fazer treze porque aumentou uma hora?*
  - ✓ *E o que a gente percebe é que a produtividade não aumentou. A gente tem números que provam que diminuiu, porque assim... aumenta a desmotivação, né e, assim, o que você faz... O que você faria em seis agora você faz em sete. Você não... Você dilui, entendeu.*
- 

A Categoria D evidencia como as variáveis de tempo, por exemplo, duração da jornada e possibilidade de flexibilização para seu cumprimento, impactam na forma como o trabalhador organiza seu trabalho e se relaciona com ele, bem como na vida fora do trabalho. No caso do órgão estudado, os servidores consideram a mudança da carga horária e a instituição do ponto eletrônico aspectos negativos, pois não contribuíram para o aumento da produtividade e dificultam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Outra característica do contexto organizacional, apresentada pelos participantes, refere-se à insuficiência das condições de trabalho, como demonstra a Tabela 12.

Tabela 12

*Categoria E. Insuficiência das condições de trabalho*

<i>Insuficiência das condições de trabalho</i>	
<b>Definição</b>	
<p>Relatam que em uma seção um problema é no telefone das atendentes. O “orelhinha” quebrou e não foi comprado ainda, está em licitação. As atendentes acabam sendo prejudicadas por conta dessa atividade no telefone atendendo sem o “orelhinha”. Queixam-se de dores nas costas, por exemplo. As mesas também dificultam o trabalho porque não tem ajuste de altura, apoio de braço. Consideram que a mesa não seja apropriada porque o computador fica no centro da mesa e tem duas telas. Isso faz com que, por exemplo, algumas pessoas sintam muitas dores no braço e no pescoço. A fisioterapeuta já ensinou alguns deles a fazer determinados movimentos e até mudou algumas coisas de lugar. Eles tentam contornar, enquanto não há um mobiliário adequado. As cadeiras também são motivo de queixa porque não fornecem suporte adequado para a coluna e para os braços e algumas não são reguláveis. Houve relatos de servidores com problema na coluna que se incomodam bastante com o mobiliário, pois não há “uma posição confortável”. O uso contínuo do computador, principalmente com a mudança para o processo eletrônico, causa cansaço visual. Algumas pessoas passaram a usar óculos após a implementação do processo eletrônico. O mobiliário inadequado gera dores e estresse. Para amenizar, os servidores fazem mais pausas, levantam, caminham. A ausência de iluminação natural em alguns locais incomoda os servidores. Os que trabalham no subsolo, por exemplo, relatam desconforto por não saber como “está o dia lá fora”. A ventilação também causa problemas devido ao uso de ar condicionado. A sensação térmica individual é diferente, o que torna difícil entrar em acordo sobre a temperatura mais confortável para todos. Além disso, o ar condicionado causa doenças respiratórias e alérgicas em vários servidores. Um número elevado de servidores no mesmo espaço provoca uma dificuldade de concentração. Servidores se queixam de falta de privacidade e dificuldade para produzir. Muitos utilizam fones de ouvido para abafar o ruído. Os valores dos salários congelados por seis anos levaram a uma diminuição do poder aquisitivo. A defasagem salarial contribui para desmotivação e insatisfação dos servidores. Há relatos de pessoas que têm outro trabalho para complementar a renda e de servidores que estão estudando para outros concursos públicos.</p>	
<b>Temas</b>	<b>N de verbalizações</b>
✓ Mobiliário e equipamentos	32
✓ Ambiente físico de trabalho	24
✓ Salário	23
Total de verbalizações	79
<b>Exemplos de verbalizações</b>	
<p>✓ <i>Um problema que a gente tem lá na seção é na parte física, e no telefone das atendentes. A gente não tem o “orelhinha”, por exemplo. Tinha, mas quebrou e não foi comprado ainda, tá em licitação. [...] E tem umas duas que tem problemas de</i></p>	

---

*coluna que também acaba sendo prejudicada por conta dessa atividade no telefone atendendo sem o “orelhinha”.*

- ✓ *Esse negócio do mobiliário é uma coisa assim bem complicada porque o pessoal da fisioterapia trabalha muito pra que a gente consiga ter um conforto, né. Eu falo particularmente porque eu tive sendo avaliada nessa parte de ergonomia, tô com uma lesão no pescoço, na cervical, e coitada, a fisioterapeuta quase chorou na minha frente porque ela tentou de tudo... Subi cadeira, descer cadeira, chegar cadeira pra frente... Esses dias chegou cadeira nova, vê se funciona pra você. Mas chegou pra você?*
  - ✓ *As mesas são aquelas com quatro postos em MDF. Mas não é em todos os lugares. Ainda não atenderam 100% essa questão das mesas não. E as mesas não regulam. A gente pede e normalmente não vem... Tem que ir lá no depósito direto pedir e, mesmo assim, nem sempre funciona. Inclusive, esse negócio de regular as mesas, eu estive dois anos fora daqui, no gabinete e comecei a ter um problema de coluna, pescoço endurecendo, aquele negócio todo... Depois que eu descobri que a minha estação de trabalho estava mais alta. Minha mesa estava alta. Aí você começa a pedir na marcenaria daqui alguns suportes.*
  - ✓ *Tem um mês que eu caí da minha cadeira. Eu fui sentar e ela é de rodinha. Quando eu sentei, a frente inclinou... Essa questão do mobiliário, realmente... A parte tecnológica não há o que dizer. A gente sabe que embora demore um pouco pra ser atendido porque tem prioridades, sempre tem prioridades, né? Agora na questão do mobiliário, realmente funciona desse jeito aí. Se você quer uma cadeira, você tem que ir lá e ver qual que tá menos pior. Você vai ao depósito, vê a que menos tá utilizada, a que tá em condição melhor de uso e traz. Então a minha foi desse jeito. E eu levei um tombo que se eu não tivesse fazendo atividade física, eu teria machucado a coluna aí... Aí fui lá no depósito pegar uma outra. Não adianta pedir... Se pedir não vai funcionar. Você tem que ir lá e ver a que vai te atender melhor. Então, essa questão do mobiliário, principalmente cadeira é um caso sério. Lá na minha seção, as pessoas reclamam muito da cadeira. Não apoia direito a lombar... Mesa eu não sei, mas tem lugares que tem aquelas mesas antigas, né?*
  - ✓ *Nós trabalhamos com manipulação de processos e nós trabalhamos no subsolo aqui no prédio dos plenários. E é um local sem ventilação nenhuma, sem janela nenhuma. Subsolo mesmo... É uma garagem... Era uma garagem. Então, assim, nós convivemos com um ambiente inóspito, né! Você imagina quatro paredes ali, um monte de processo com aquele cheiro de ácaro desagradável, papel velho e, tem, tem mesmo cheiro... Processo de papel tem cheiro. Então, isso é uma coisa que a gente convive todos os dias. Esse é um dos problemas: falta de ventilação, essas coisas...*
  - ✓ *Aí [...] vez ou outra, o outro não... já sente o baque, tem os problemas pessoais das pessoas, não sei se é por conta do ambiente que é extremamente gelado, não tem circulação de ar, a luminosidade é triste, ainda que as cadeiras, o mobiliário seja*
-

---

*ótimo, os maquinários sejam bons, o ambiente de trabalho é terrível. Então as pessoas vivem doentes lá, então é grande o número de pessoas “ah, eu não posso [...] isso”, sem contar com o material nosso de arquivo mesmo que já não é tão maravilhoso. E ainda poder [...] pela falta de ar condicionamento adequado, é um negócio ruim que gera isso e aí, também, somado, é [...] a vida inteira: é sinusite e problemas respiratórios...*

- ✓ *Ficar no subsolo também é terrível. Não sei se vocês têm conhecimento, mas isso aqui foi projetado pra ser garagem, porque esqueceram de contemplar a área da segurança. Aí depois falaram oh, esquecemos da secretaria de segurança, então coloca lá onde ia ser a garagem. E aí fizeram isso aqui. A garagem é acima do nível onde a gente tá. Então todo gás carbônico, que é pesado, ele desce pra cá. Então quando alguém entra com um carro a diesel, a gente fica sabendo aqui do corredor. Isso é prejudicial pra gente e aqui a gente fica respirando o ar da fumaça da garagem... Sem falar que você fica aqui fechado... É insalubre mesmo, na minha opinião...*
  - ✓ *Bom, dos pontos que eu vejo é que a estrutura do órgão é um lugar agradável. É um lugar que você tem vontade de vim. É um prédio muito bem estruturado. É um prédio que, até pelos padrões do serviço público, é um prédio de luxo. Tem um ar condicionado que funciona... Então é um prédio agradável. Vir aqui é agradável até pros olhos.*
  - ✓ *Eu acho que assim, outra coisa que pode tirar o... Perdeu um pouco do foco até... Porque assim, a gente passou muitos anos sem ter aumento salarial, né. Então assim, o perfil do servidor é o que, é aquela pessoa que tem determinação, e consegue estudar e passar no concurso. Então o que acontece, o órgão tá perdendo muito servidor, porque assim, sai um pouco do foco o trabalho, e tá entrando no foco de voltar a estudar pra concurso porque, o nosso salário [...] órgão há sete anos eu tinha um padrão de vida que agora já não é o mesmo, entendeu, porque o nosso salário ficou congelado esse tempo todo, né, então assim, eu acho que tem essa dificuldade também, porque como a gente não tem reajuste salarial as pessoas elas estão... meio que saindo um pouco do foco do trabalho, e indo pro foco de voltar a estudar pra outros concursos, assim, pra conseguir manter o padrão de vida, né. Acho que esse é outro problema que todo mundo, assim, enfrenta aqui no órgão, né.*
  - ✓ *Eu gosto daqui... Antes de passar no concurso, eu passava aqui na frente e pensava um dia eu vou trabalhar aí... Mas o que pega é o salário. A gente vê outros órgãos os salários aumentando e a gente aqui na mesma. Eu não tenho vontade de sair daqui e ir pra uma agência porque o salário da agência é maior. Eu queria que aqui melhorasse...*
-

Verifica-se na categoria E que as condições de trabalho são consideradas insatisfatórias no órgão. A estrutura do órgão é considerada ótima, principalmente quando comparada a outros lugares. Entretanto, mesmo sendo muito boa, a estrutura não é suficiente para proporcionar o conforto necessário. As queixas dos trabalhadores se relacionam aos impactos negativos das condições físicas em sua saúde. As condições de trabalho podem colocar a qualidade de vida no trabalho em xeque porque, quando não são suficientes, levam a risco de adoecimento. Além disso, a defasagem salarial gera desmotivação e sentimentos de desvalorização e injustiça.

A última categoria referente às características do contexto trata das questões de relacionamento, como descrito na Tabela 13.

Tabela 13

*Categoria F: Relacionamento com colegas, chefia e administração superior*

<b><i>Relacionamento com colegas, chefia e administração superior</i></b>	
<b>Definição</b>	
Os participantes da pesquisa relatam a importância do bom relacionamento da equipe como forma de amenizar a pressão e o estresse presentes nas situações de trabalho. Os colegas de trabalho buscam se ajudar e se esforçam para tornar o ambiente agradável. Essa interação se estende para fora do trabalho. Já a relação entre chefes e demais servidores é muito heterogênea. O chefe que escuta a opinião dos servidores, promove o trabalho em equipe e estabelece metas factíveis é considerado um bom líder. Por outro lado, percebem que há pessoas não qualificadas em cargo de chefia que tomam decisões arbitrárias. Essa falta de qualificação gera um sentimento de insatisfação e injustiça porque percebem que há servidores bem capacitados que não alcançam os cargos de gestão. Chefes se queixaram da dificuldade de gerenciar pessoas desmotivadas e insatisfeitas com seu trabalho. A produtividade cai e os chefes não encontram estímulo suficiente para que os servidores trabalhem mais satisfeitos. Consideram que a administração superior pode causar problemas de relacionamento e insatisfação ao tomar decisões arbitrárias e sem consulta prévia. Percebem que a opinião dos servidores não é considerada na maioria dos processos de tomada de decisão. Relataram, por exemplo, que a administração superior toma decisões que afetam as áreas sem comunicar com antecedência. Tal situação gera retrabalho, descontinuidade e descrença no que está sendo realizado.	
<b>Temas</b>	<b>N de verbalizações</b>
✓ Relacionamento com colegas	41

✓ Relacionamento servidor-chefia	15
✓ Relacionamento servidor-administração superior	11
<hr/>	
Total de verbalizações	67

### **Exemplos de verbalizações**

- ✓ *Assim, o que sempre me segurou ali é que o ambiente é muito bom. As pessoas, tirando um período que a gente teve uma chefe que era uma ditadora, sempre foi um clima muito bom entre os colegas, entendeu? Então isso ajuda muito.*
- ✓ *Lá na nossa coordenadoria o ambiente de trabalho é bom, a gente trabalha bem integrado... Tem um bocado de estresse porque a demanda dos nossos clientes é muito alta, que são outras unidades do órgão. Mas assim essa relação interpessoal, ela é muito boa. Desde que eu estou lá, a gente teve muitos poucos problemas de relações interpessoais lá. E aqueles que tiveram problemas saíram, então... Tanto é que o pessoal que entra lá fica... O rodízio lá é muito pequeno.*
- ✓ *A gente passa boa parte do dia aqui, então tem seções que cria uma irmandade mesmo... Sai junto... Cria um clima legal dentro daquele ambiente.*
- ✓ *O que eu vejo no órgão é que quem se preocupa em melhorar o órgão somos nós servidores porque a gente depende dele e quer que ele melhore. Quem pode melhorar... Que é a administração superior... Que devia ter uma consciência maior e pode fazer alguma coisa, não tá preocupado. E, às vezes vem, passa menos tempo que a gente. Eu vejo servidor se matando pra ter solução... Eles só fazem mudanças pra deixar a marca deles e nem pedem nossa opinião. Não somos ouvidos...*
- ✓ *O que eu tenho conhecimento é que em alguns gabinetes os ministros são complicados. Tem ministro aí que é complicadíssimo. A gente sofre também, porque ele é meu cliente... Nossa Senhora!*
- ✓ *Nos últimos anos tá muito complicado gerir as pessoas por conta dessa insatisfação. Os servidores chegam a hostilizar o chefe, achando que ele é o principal responsável, né. Na realidade ele não é, mas ele é aquele elo... Muitas vezes a gente leva as demandas, mas o órgão faz vista grossa. Claro, dentro da minha unidade eu procuro tomar algumas medidas que não dependem do órgão, que eu tenho autonomia. E algumas coisas que eu também considero absurdas, mas que hierarquicamente eu sou obrigado a cumprir, eu tento fazer de outra maneira. Mas é complicado. Hoje em dia, acontece que muita gente não quer ser mais chefe por conta de todos esses pontos negativos, que no passado a gente trabalhava de uma forma muito melhor. E hoje a gente chega a ser hostilizado muitas vezes porque eles descarregam no chefe. Mas eu procuro ainda não trazer todos os aspectos negativos, ou da forma como vem... Eu procuro amenizar. Mas ainda sim a gente ainda é visto como o responsável pelas coisas ruins.*
- ✓ *Não acredito que vai ter grandes mudanças de gestão... Então eu acho que não vai*

---

*mudar. Mas eu acho que as pessoas tem que se esforçar pra tornar o ambiente melhor. E eu adotei um lema na minha vida que eu tento aplicar “A gente tem que se ajudar”. Porque se não vai tudo pros ares...*

- ✓ *A equipe de trabalho é fundamental porque a gente precisa manter a saúde mental... A gente conversa, troca ideia, tem um crescimento conjunto... O importante é que as pessoas saibam o que elas podem fazer. Tem um limite... Ah, seu eu passar desse limite, vai começar a atrapalhar. Mas o contexto todo... Nós somos seres sociais, a gente precisa dessa interação.*
  - ✓ *Ministros são pessoas que tinham que ter um pouquinho mais de trato. E alguns funcionários que se acham tão ou mais importantes do que os ministros. Mas, nós como funcionários que conhecemos, sabemos que tem esse problema de ego também das pessoas.*
- 

O relacionamento socioprofissional descrito na Categoria F destaca a importância das interações interpessoais para uma percepção positiva do ambiente de trabalho e para a motivação dos trabalhadores. Por outro lado, a relação, às vezes conturbada, entre servidores e chefia imediata e entre servidores e administração superior é um fator complicador para o andamento das atividades e para as vivências de bem-estar dos trabalhadores. Mais uma vez, observa-se a relevância do papel do gestor como facilitador (ou não) de um ambiente de trabalho agradável.

Com base nesses resultados, identificam-se os elementos do contexto de trabalho que estão na origem das representações dos trabalhadores sobre sua atividade:

- ✓ Os sentimentos derivados da percepção de uma gestão que não valoriza o servidor,
- ✓ A avaliação negativa da gestão organizacional e do trabalho,
- ✓ Os impactos (positivos e negativos) do processo eletrônico para os trabalhadores,
- ✓ O impacto negativo da alteração da carga horária,

- ✓ A insuficiência do mobiliário, dos equipamentos, do ambiente físico e do salário, e
- ✓ O relacionamento saudável com os pares e conturbado com gestores e administração superior.

As características apresentadas evidenciam as contradições do contexto de trabalho e os constrangimentos que os trabalhadores vivenciam. Os efeitos das características do contexto de trabalho nas vivências dos servidores, tendo em vista as contradições presentes nas situações reais de trabalho, são descritos na próxima seção.

### **3.2. “As consequências pra gente são diversas...”: O custo humano do trabalho**

Apresenta-se, nesta seção, o custo humano do trabalho, relatado pelos participantes identificados nas categorias empíricas. Em outras palavras, trata-se do que os trabalhadores despendem física, cognitiva e afetivamente para dar conta da realidade de trabalho. Os custos físicos, cognitivos e afetivos são indicados na Tabela 14.

Tabela 14

*Custos físico, cognitivo e afetivo*

Custo Físico	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ O aumento das exigências, a sobrecarga e a pressão levam a problemas físicos como dores no ombro, vista cansada, cansaço físico e mental;</li><li>✓ O trabalho repetitivo pode causar lesões por esforço repetitivo e dores musculares;</li><li>✓ O mobiliário insuficiente, associado ao tempo que se passa sentado, provoca muitas dores nos braços, pescoço e coluna. Há cansaço visual em função de tempo excessivo na frente do computador;</li><li>✓ O ar condicionado causa doenças respiratórias e alérgicas em vários servidores.</li></ul>
Custo Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A sobrecarga e a pressão geram erros, retrabalho, desconforto, ansiedade, mal-estar, estresse e uma sensação de não dar conta</li></ul>

	das atividades; ✓ O grande volume de informações, o tempo exíguo para tomar decisões e a comunicação insatisfatória elevam o custo mental.
Custo Afetivo	✓ Os servidores relatam sentimentos de desgosto, desmotivação, insatisfação, descrença, apatia, conformismo, desvalorização, injustiça. Os estados de humor se alteram, principalmente, com as vivências de estresse.

### **3.3. “O que a gente faz pra lidar com tudo isso...”: As estratégias de mediação individuais e coletivas**

Tratam-se, neste tópico, das estratégias de mediação individual e coletiva desenvolvidas pelos trabalhadores para dar conta do trabalho, ou seja, os “modos de lidar com o mundo” (Ferreira, 2012b) dos participantes da pesquisa em resposta às exigências da tarefa e ao custo humano do trabalho. Os modos de lidar identificados nas categorias empíricas são indicados na Tabela 15.

Verifica-se a utilização de estratégias operatórias, de mobilização coletiva e defensivas. As estratégias operatórias são desenvolvidas pelos servidores na tentativa de diminuir os custos físicos e cognitivos. Com relação à estratégia de mobilização coletiva, observa-se a cooperação expressa nos relatos de apoio e ajuda que existe entre os colegas. Já no que se refere às estratégias defensivas, nota-se a negação nos relatos que desqualificam ou retiram a importância do trabalho e a racionalização nas verbalizações que expressam sentimentos de apatia, indiferença e conformismo em relação à realidade de trabalho vivenciada.

Tabela 15.

*Estratégias de mediação individuais e coletivas utilizadas pelos servidores*

<i>Para lidar com...</i>				
	<b>Sobrecarga, pressão por produtividade e trabalho repetitivo</b>	<b>Gestão organizacional, gestão do trabalho e falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento</b>	<b>Insuficiência das condições de trabalho</b>	<b>Carga horária de trabalho</b>
<b>As estratégias utilizadas são...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hierarquizar as atividades por ordem de importância;</li> <li>✓ Dividir o trabalho por assunto;</li> <li>✓ Pedir ajuda para os colegas;</li> <li>✓ Chegar mais cedo ou passar do horário do expediente;</li> <li>✓ Lançar mão do bom humor, de brincadeiras e conversar sobre amenidades para descontrair o ambiente;</li> <li>✓ Fazer pausas “forçadas”, levantar, tomar água ou café, parar para conversar com os colegas;</li> <li>✓ Utilizar fone de ouvido para melhorar a concentração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser indiferente ao trabalho: “fazer o que tem que fazer sem muito envolvimento”;</li> <li>✓ Abstrair, se conformar...;</li> <li>✓ Procurar, por conta própria, compreender fluxos de informação e funcionamento de ferramentas;</li> <li>✓ Buscar sanar problemas;</li> <li>✓ Se apegar às coisas boas que o órgão oferece;</li> <li>✓ Estudar para outros concursos;</li> <li>✓ Investir na vida fora do trabalho;</li> <li>✓ Ter outra atividade fora do órgão;</li> <li>✓ Buscar outras oportunidades dentro e fora do órgão;</li> <li>✓ Fazer graduação em direito;</li> <li>✓ Desmotivação, descrença, injustiça.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptar o posto de trabalho com ajuda da marcenaria e da fisioterapeuta;</li> <li>✓ Fazer pausas “forçadas”, levantar, caminhar;</li> <li>✓ Levar casacos para diminuir o frio;</li> <li>✓ Desmotivação, desânimo e mau humor;</li> <li>✓ No caso dos seguranças, revezar as atividades entre servidores mais velhos e mais novos;</li> <li>✓ Ter outro trabalho para complementar a renda;</li> <li>✓ Procurar, por conta própria, melhorar o funcionamento de ferramentas e sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser resiliente e se sacrificar;</li> <li>✓ Se desdobrar para dar conta das demandas do trabalho e da vida pessoal;</li> <li>✓ Desmotivação, insatisfação, injustiça.</li> </ul>

As categorias empíricas obtidas e os resultados do CHT e das EMIC são discutidos, analisados à luz da literatura e confrontados com as categorias conceituais referentes à QVT na perspectiva da ergonomia da atividade, no próximo capítulo.

#### 4. Discussão

Realiza-se, neste capítulo, a discussão dos resultados desta pesquisa à luz da literatura revisada e com base nos fundamentos teóricos da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. Este capítulo foi estruturado na mesma ordem das questões de pesquisa. Sendo assim, inicia-se com a discussão das seis categorias empíricas, que trazem a caracterização do contexto de trabalho conforme o conteúdo verbalizado pelos participantes. Em seguida, discutem-se as dimensões analíticas: custo humano do trabalho e estratégias de mediação individual e coletiva.

A categoria “*Desvalorização, desmotivação e desgosto*” apresenta os impactos das formas de gestão nas vivências dos trabalhadores e como estes se sentem em relação ao contexto. Esta categoria se configurou com a maior quantidade de verbalizações, o que indica que as representações dos trabalhadores estão permeadas por avaliações negativas sobre:

- ✓ Preferência por pessoas que vêm de fora do órgão para assumirem cargos de gestão;
- ✓ Distinção de tratamento entre áreas e cargos;
- ✓ Relações do tipo “apadrinhamento”;
- ✓ Direitos perdidos;
- ✓ Destino das funções e falta de clareza nos critérios;
- ✓ Falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento profissional.

As verbalizações dos participantes evidenciam um processo que se inicia com a percepção de não ser valorizado pelo órgão. Como consequência, emergem os sentimentos de insatisfação, injustiça, desmotivação e descrença, momento em que o trabalhador pode terminar se distanciando afetivamente do trabalho para não adoecer, como aponta Tavares (2003). Por fim, a pessoa pode desgostar do trabalho porque este perde o sentido e o

significado, deixando de ser uma fonte de prazer. Segundo Paz (2004), o desgosto se refere a sentimentos de mal-estar provocados no trabalhador por:

- ✓ Identificar indiferença e desvalorização;
- ✓ Temer não atender às exigências das tarefas;
- ✓ Não ter possibilidade de autonomia, liberdade e criação ao executar as tarefas;
- ✓ Não perceber oportunidades de crescimento pessoal e profissional;
- ✓ Não possuir condições de trabalho suficientes para a realização das atividades;
- ✓ Considerar o salário injusto;
- ✓ Sentir frustração por fazer parte da organização.

Esses sentimentos, indicadores de mal-estar no trabalho e de risco de adoecimento, comprometem a qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2012a; 2012b). O processo relatado é, de um lado, fruto de uma organização do trabalho que não dá espaço para autonomia, liberdade e criatividade e, de outro, da falta de valorização do trabalhador por meio de práticas efetivas de reconhecimento, cenário esse também observado nas pesquisas de Tavares (2003), Jorge (2009), Andrade (2011) e Fernandes (2013).

A percepção negativa dos participantes sobre a (des)valorização do servidor ocorre porque eles observam o apadrinhamento de terceirizados, a indicação de pessoas de fora do órgão para cargos de gestão, a perda de direitos como defasagem salarial, diminuição dos benefícios do plano de saúde, alteração da carga horária, o tratamento diferenciado entre área judiciária e área administrativa, sendo que aquela tem mais privilégios, analistas, técnicos e, em alguns casos, estagiários realizando as mesmas funções, ausência de utilização das funções como mecanismo de reconhecimento. Nas palavras dos servidores, não há valorização da “prata da casa”. Em suma, esse sentimento de desvalorização do servidor implica em carência de práticas de reconhecimento e falta de oportunidades de crescimento.

Observa-se que a avaliação dos servidores em relação aos “apadrinhados”, diante do contexto de desvalorização, os une enquanto categoria e reforça sua identidade social. Além disso, os sentimentos de frustração com a gestão do órgão se refletem nas relações que os servidores estabelecem com terceirizados e pessoas de fora do quadro.

Considerando a abordagem da EAAQVT (Ferreira, 2008a; 2011; 2012a, 2012b), reconhecimento e crescimento profissional são dois aspectos que estão inter-relacionados e são fatores essenciais na promoção de qualidade de vida no trabalho. É como se o reconhecimento fosse um caminho obrigatório para o crescimento profissional. As oportunidades de crescimento são a materialização do reconhecimento.

O reconhecimento engloba a percepção de dedicação e zelo na realização da tarefa, a postura gerencial já relatada e formas concretas que são evocadas pelos trabalhadores: retribuição monetária e também a manifestação por meio de elogios e *feedbacks*. A questão do crescimento envolve tanto a criatividade que é poder concretamente desenvolver seu potencial, quanto possibilidades reais de ascensão dentro da organização, devendo ser estas oportunidades tanto reais quanto equânimes.

Destaca-se a importância da postura da gestão ser compatível com a QVT de viés contra-hegemônico, conforme sinaliza Ferreira (2012b). A postura do gestor que está aberto, que tem interesse nos membros de sua equipe e que promove uma gestão compartilhada permitindo a participação efetiva dos trabalhadores nas tomadas de decisão e nas formas de gerir o próprio trabalho é aquela que tende a promover o bem-estar no trabalho. Isso também se reflete nas relações socioprofissionais por gerar um sentimento de confiança. A comunicação clara e objetiva aparece como ingrediente essencial na postura das chefias no sentido de abertura ao diálogo para facilitar o relacionamento social e o andamento das atividades.

O sentimento de injustiça caracterizado pelos trabalhadores por conta da falta de reconhecimento e crescimento profissional pode ser analisado à luz dos conhecimentos sobre justiça organizacional (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Em linhas gerais, justiça organizacional diz respeito às percepções de justiça presentes na relação entre trabalhadores e organização. A literatura dessa área aponta antecedentes da justiça organizacional que podem estar relacionados à percepção de injustiça dos participantes da pesquisa: mudanças organizacionais, comportamento dos líderes, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e processos de seleção. Já as atitudes e comportamentos dos trabalhadores que resultam de suas avaliações sobre (in)justiça que foram identificadas no relato dos participantes da pesquisa são: (in)satisfação, (des)motivação, rotatividade, intenção de rotatividade e absenteísmo e (des)confiança no supervisor ou gerente.

A categoria *Gestão Organizacional* expressa a visão dos participantes sobre a forma de gestão vigente no tribunal. Os resultados dessa categoria indicam:

- ✓ Descontinuidade gerada pela mudança de gestão a cada dois anos;
- ✓ Falta de preparo dos gestores;
- ✓ Má divisão das tarefas e subaproveitamento das competências dos servidores;
- ✓ Falta de integração das áreas e comunicação insatisfatória.

As mudanças decorrentes da troca de gestão a cada dois anos impactam negativamente nas vivências dos trabalhadores, porque dificultam o desenvolvimento de representações para a ação e interferem no sentido que o trabalho tem para o trabalhador. As representações para a ação são construídas individualmente com vistas a compreender, descrever e agir sobre o contexto (Ferreira, 2012b). Elas carregam o “saber fazer” de um indivíduo em contato com sua atividade. Se a cada dois anos há transformações na gestão de projetos e no que é prioridade para o órgão, isso dificulta a elaboração de representações para a ação que sejam eficazes para responder às exigências do contexto de trabalho. O sentido do trabalho também

se perde na medida em que o trabalhador não consegue identificar a finalidade do que está realizando (Sennett, 2001; Rentería, Sánchez, Rocha & Sánchez, 2007).

O despreparo gerencial pode ocorrer porque os gestores indicados vêm de fora do órgão e não têm conhecimento da realidade da área a qual são designados e, muitas vezes também não possuem treinamento para gestão. Além disso, a necessidade de “deixar a sua marca” interfere na condução de processos e projetos que deveriam ser realizados independentemente de quem estivesse ocupando o cargo de gestor. O fato de vários gestores não serem do quadro contribui para a não identificação dos servidores com a chefia e com o sentimento de desvalorização e injustiça que será tratado na próxima categoria. Esse cenário, também identificado em outras pesquisas realizadas no Poder Judiciário, afeta diretamente as rotinas de trabalho, potencializando o desgaste e o risco de adoecimento dos trabalhadores (Jorge, 2009; Tavares, 2003).

As queixas dos participantes da pesquisa sobre a administração do órgão e a gestão do trabalho se estendem aos relatos sobre divisão de tarefas, treinamentos e capacitações, integração entre áreas e comunicação. Os servidores consideram que não há empenho dos gestores em distribuir de forma justa o trabalho nas equipes, aproveitando o potencial de cada servidor. Ao contrário, “quem trabalha muito e bem só recebe mais trabalho”, enquanto outros fazem pouco ou nada. Não se interessam por descobrir, aproveitar e desenvolver as potencialidades de cada trabalhador, numa postura imediatista e de ações em curto prazo. Há trabalhadores sobrecarregados e trabalhadores subutilizados. Os treinamentos e capacitações realizados pelos servidores não são utilizados em benefício do próprio órgão porque não há espaço para tal. A situação contribui para o desgaste dos trabalhadores e os sentimentos de desmotivação e injustiça, extremamente prejudiciais para a própria (e tão desejada) efetividade organizacional (Assmar et al., 2005). Conforme sinaliza Tavares (2003), o

gerenciamento e a distribuição adequada do volume de trabalho se configura como um dos elementos moderadores do sofrimento no trabalho.

As mudanças frequentes não permitem a formulação de projetos duradouros que integrem as diferentes áreas do tribunal e que estimulem o contato entre áreas. Essa falta de integração compromete a comunicação porque o servidor não conhece o trabalho realizado em outro setor e pode comprometer as relações socioprofissionais no órgão, promovendo conflitos desnecessários (Bom Sucesso, 2013). Outro problema relacionado à comunicação é a dificuldade de acesso às chefias e de realização de *feedback* do trabalho dos pares e dos gestores. A clareza e a abertura na comunicação é um dos pontos fundamentais na promoção de QVT (Ferreira, 2012b; Tolfo & Piccinini, 2001), inclusive por possibilitar as trocas entre os colegas de trabalhos, desenvolvendo senso de equipe e coesão organizacional.

Do ponto de vista da EAAQVT, essa categoria apresenta aspectos da organização do trabalho e chama a atenção para a postura dos gestores (Ferreira, 2012b). Considerando que um dos elementos principais na organização do trabalho é a tarefa, esta deve estar de acordo com as características e as necessidades dos trabalhadores e das situações de trabalho. Assim, a autonomia e a liberdade na execução das tarefas são sinônimos de valorização das competências e da criatividade dos trabalhadores no desenrolar da atividade. Nesse sentido, o enfoque da ergonomia da atividade destaca a importância da participação individual e coletiva no desenvolvimento de uma organização do trabalho que considere os diferentes atores e as características da realidade de trabalho.

A postura gerencial promove qualidade de vida no trabalho quando a forma de pensar e agir da chefia se expressa no cuidado com desempenho e o bem-estar do trabalhador; no incentivo a uma gestão compartilhada com a participação efetiva dos trabalhadores nas tomadas de decisão e na gestão das rotinas de trabalho e, no respeito e interesse pelos membros da equipe, valorizando as potencialidades de cada um e utilizando o

reconhecimento legítimo e o *feedback* como forma de comunicação. Caso contrário, os trabalhadores percebem, como no caso do órgão estudado, que o estilo gerencial atrapalha o andamento das atividades porque não se considera a realidade do ambiente e nem o “saber-fazer” do trabalhador.

Verifica-se que as categorias *Desvalorização, desmotivação e desgosto* e *Gestão organizacional* guardam estreita relação, uma vez que esta apresenta as avaliações dos trabalhadores sobre a gestão do órgão e a aquela diz respeito aos impactos dessa forma de gestão no cotidiano e nos sentimentos dos trabalhadores. As duas categorias evidenciam o papel da organização do trabalho, do reconhecimento e do crescimento profissional como (des)estruturadores de qualidade de vida no trabalho, o que encontra ressonância em outros estudos que utilizaram a abordagem da EAAQVT.

Nessas pesquisas, os trabalhadores associam QVT à prática de reconhecimento (Feitosa, 2010), respeito e valorização profissional (Branquinho, 2010; Andrade, 2011), desenvolvimento gerencial e oportunidades iguais de capacitação (Albuquerque, 2011), crescimento profissional e prazer no trabalho (Andrade, 2011). Na contra mão da promoção de QVT, relatam como fontes de mal-estar no trabalho falta de reconhecimento (Branquinho, 2010; Fernandes, 2013), despreparo e arrogância gerencial, ingerência, cargos de confiança para não concursados e falta de planejamento (Albuquerque, 2011), sentimentos de injustiça e de desvalorização do servidor (Andrade, 2011) e falta de crescimento (Fernandes, 2013).

Conforme o relato de Arimatés (2013), os desafios da qualidade de vida no trabalho na esfera pública envolvem a baixa conscientização e o descuido de vários gestores para com as necessidades dos servidores públicos, a descontinuidade de projetos a cada mudança de gestão e uma visão equivocada do sentido do serviço público. A carência de políticas eficazes de gestão voltadas para o bem-estar dos trabalhadores conduz a um cenário em que todos

perdem: os trabalhadores se sentem desvalorizados, o serviço oferecido para a sociedade fica aquém do desejado e, por consequência, a efetividade organizacional comprometida.

No que se refere ao processo eletrônico, verifica-se que, globalmente, a avaliação dos servidores é positiva. Os trabalhadores entendem que o formato eletrônico acelerou algumas etapas das tarefas e melhorou aspectos das condições de trabalho, como não terem mais que lidar com os processos físicos que ocupavam muito espaço, eram pesados, causavam desgaste físico e doenças alérgicas, devido à poeira e ao mofo.

O Processo Judicial eletrônico - PJe é um tipo de inovação tecnológica que foi implementada como parte do projeto de reforma do judiciário, com objetivo de agilizar o julgamento dos processos nos tribunais. Conforme aponta Rebecchi (1990), a informatização de processos de trabalho trouxe ganhos inequívocos para a agilidade na prestação de serviços para a sociedade.

Por outro lado, os trabalhadores consideram como impactos negativos a sobrecarga de trabalho, a pressão por produtividade, o trabalho repetitivo, o foco na quantidade de processos instruídos em detrimento da qualidade do que é realizado, além do desgaste físico e visual. Esse cenário caracteriza-se pela intensificação do trabalho que ocorre porque houve um aumento na demanda e na quantidade de informações que devem ser respondidas em menor tempo (Faria, 2011; Ferreira, 2008b).

No que se refere à sobrecarga de trabalho, ela se evidencia pela maior quantidade de processos que devem ser instruídos e/ou analisados em um mesmo período de tempo. Na visão dos participantes, a pressão por produtividade e as metas não compatíveis com a realidade sempre existiram em seu contexto de trabalho, mas foram agravadas com a instituição do processo eletrônico, uma vez que espera-se maior celeridade processual. Os servidores se sentem incomodados porque seus esforços não são suficientes para suprir a demanda e manifestam insatisfação com o fato de terem que prezar pela quantidade em

detrimento da qualidade para dar conta do trabalho. Esses relatos vão de encontro ao argumento de Carvalho (2010), segundo o qual o processo eletrônico impactaria na redução da carga de trabalho dos trabalhadores envolvidos.

O aumento do volume de trabalho impacta diretamente no tempo interagindo com o computador, o que pode promover desgaste no sistema musculoesquelético (Robertson et al. 2009) e na relação que o trabalhador estabelece com o trabalho. Anteriormente, os processos, em papel, podiam ser avaliados à medida que chegavam até o trabalhador. Hoje, os processos encontram-se em “tempo real” no sistema eletrônico e qualquer modificação que seja realizada em suas instruções aparecerá de imediato para as partes. Desta forma, além de haver um maior volume de trabalho para ser feito, este trabalho não pode ser reavaliado antes de ser entregue aos demandantes, reduzindo importantemente a margem de manobra dos servidores no que se refere a erro e controle do tempo. Além disso, gera-se necessidade de maior gerência simultânea de informações dos processos.

Sobre isto, Abrahão et al. (2009) e também Ferreira (2012b) afirmam que a margem de manobra é essencial na promoção do conforto e do bem-estar. Quando o trabalhador é pressionado a não errar e a produzir de maneira “perfeita”, o custo humano no trabalho se torna muito elevado, pela falha das estratégias de mediação. Adicionalmente, agravam-se os riscos de adoecimento e de mal-estar no trabalho (Antloga, 2009; Antloga et al., 2014; Ferreira & Mendes, 2003).

A sobrecarga põe em risco a saúde mental por gerar estresse, desgaste emocional, esgotamento; e a saúde física dos trabalhadores em virtude de rotinas de trabalho repetitivas que levam a problemas osteomusculares e fadiga visual. O reflexo disso é o aumento das taxas de absenteísmo e rotatividade e a diminuição do comprometimento e da produtividade (Marinho & Amaral, 2013). É possível que as queixas do trabalho repetitivo na pesquisa se

devam à combinação da sobrecarga com a burocratização das etapas a serem realizadas, impostas pelo processo eletrônico.

Outra questão abordada pelos trabalhadores no que se refere à sobrecarga remete à inovação tecnológica *per se*, pois muitos deles não utilizavam tecnologia informatizada em seu trabalho, especialmente as pessoas com mais idade e tempo de trabalho no órgão. Assim, além de ter que lidar com a maior demanda de tarefas, ainda precisaram aprender novas habilidades, o que também impactou em maior custo físico e cognitivo.

Quando se insere uma nova tecnologia no contexto laboral, há um processo de adaptação e desenvolvimento de novas formas de lidar e organizar o trabalho (Faria, 2011) e tal processo demanda tempo. Todavia, espera-se que a simples introdução de novas tecnologias que podem fazer mais e mais rápido elevem a produtividade sem considerar as consequências disso para os trabalhadores, o que acaba gerando pressão e fadiga cognitiva devido à intensificação do trabalho e maior complexidade (Faria, 2011), resultando no aumento do custo humano do trabalho (Brusiquese & Ferreira, 2012).

Os servidores que desenvolveram o sistema se queixaram da falta de tempo para elaborar uma ferramenta que atendesse às necessidades dos usuários e os usuários, por sua vez, reclamaram da falta de treinamento. Em sua pesquisa sobre o trabalho em processo eletrônico no Poder Judiciário, Marinho e Amaral (2013) evidenciam a importância da participação do trabalhador no desenvolvimento das ferramentas informatizadas. Segundo Antloga et al. (2014), a reforma do judiciário acirrou algumas contradições como “a carência de tempo para treinamento dos servidores para lidarem com as novas tecnologias e processos, bem como o tempo exíguo para adaptação dos trabalhadores em suas novas atividades, principalmente quando considerado que houve intensificação do trabalho” (no prelo).

Os impactos do processo eletrônico dizem respeito a elementos da organização do trabalho como traços da tarefa, papel do controle exercido e produtividade esperada (Ferreira,

2012b). Com base na EAAQVT, tanto as tarefas quanto as metas de produtividade devem estar alinhadas com as necessidades dos sujeitos e com a realidade da situação de trabalho, por isso a importância da participação efetiva dos trabalhadores no processo de elaboração e desenvolvimento da organização do trabalho. O descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real eleva o custo humano do trabalho e exige a utilização de estratégias de mediação constantemente, o que coloca em risco a saúde e a segurança dos trabalhadores. Diminuir esse descompasso colabora significativamente para a qualidade de vida no trabalho.

O controle expresso pela “pressão” também influencia a qualidade de vida no trabalho. Entende-se que o controle é necessário, mas a forma como ele é realizado, por exemplo, exigindo dos trabalhadores o cumprimento de metas não compatíveis com a realidade de trabalho, pode transformá-lo em uma fonte de mal-estar, comprometendo a QVT.

Verifica-se consonância dos resultados dessa categoria com a avaliação crítica do fator organização do trabalho no estudo de Antloga et al. (2014), uma vez que essa dimensão inclui itens como: “o ritmo de trabalho é excessivo”, “as tarefas são cumpridas sob pressão de prazos”, “existe forte cobrança por resultados”.

Em suma, as inovações tecnológicas impactam na qualidade de vida no trabalho de forma diversa, pois envolvem processos de tomada de decisão, um cenário de alta complexidade com um grande número de informações a serem respondidas e pressão por resultados (Brusquese & Ferreira, 2012).

No que se refere à carga horária de trabalho, os resultados indicaram que os servidores se sentiram injustiçados com a mudança que ocorreu no ano de 2012, em cumprimento à Resolução 88/2009 do CNJ, e que alterou o horário de trabalho de seis para sete horas diárias. Antes da alteração, os servidores, de forma geral, cumpriam seis horas de jornada diária. Em casos de servidores com função e/ou ocupando cargo de chefia, a jornada era de sete ou oito horas diárias. A mudança foi entendida como um importante prejuízo para os trabalhadores

do órgão, pois impactou negativamente na infraestrutura do órgão (i.e. estacionamento, restaurante, divisão dos postos de trabalho) e na vida pessoal, além de não ter havido aumento do salário nem tão pouco da produtividade.

Arelada a tal contexto, houve a instituição do ponto eletrônico biométrico, que “minou” a possibilidade de flexibilização de horário e também os combinados entre gestores e servidores. Esse cenário culminou, segundo os participantes da pesquisa, em um clima de insatisfação geral dentro do órgão. Antes da instituição do ponto eletrônico, era possível que o trabalhador se ausentasse do trabalho por um período de tempo, com a autorização do chefe, e voltasse para cumprir o restante da carga horária. Com o ponto, se o trabalhador sai por 15 minutos, por exemplo, deve cumprir oito horas, e não mais sete horas mais a compensação dos minutos em que esteve ausente.

A carga horária de trabalho é um assunto de grande interesse nas ciências da saúde e do trabalho. Analisando a literatura, observa-se que, apesar de não haver consenso sobre o impacto de jornadas de trabalho intensas sobre os trabalhadores, estas se relacionam a importantes fatores como estresse, irritabilidade, adoecimentos coronarianos, desgaste, desmotivação e queda de produtividade (Baudelot & Gollac, 2003; Chandola et al., 2008; Soares, 2013; Wilhelm & Zanelli, 2013).

Esse impacto negativo pode ocorrer, conforme relataram os participantes da pesquisa, devido à falta de tempo para lidar com as demandas da esfera pessoal, sobrecarga de trabalho, pressão temporal e por produtividade, sensação de que o trabalho realizado nunca é o suficiente, dentre outros. Ou seja, no caso do órgão estudado, a alteração da carga horária suscita questões relacionadas aos limites de trabalho e vida pessoal e à quantidade de trabalho que deve ser realizada em um determinado período de tempo. Conforme aponta Dal Rosso (2013), o conceito de trabalho excessivo não diz respeito exclusivamente ao número de horas

trabalhadas por dia, mas também ao grau de intensificação do trabalho e às formas de flexibilização.

Dessa forma, para que haja uma melhor compreensão da influência que o tempo exerce na relação entre o indivíduo e seu trabalho, é necessário analisar três variáveis: a duração (quantidade de horas trabalhadas); a distribuição (forma como a quantidade de horas se distribui seja em dias, semanas ou anos) e a intensidade (o esforço físico, intelectual e emocional despendido pelo trabalhador ao longo da jornada para dar conta do trabalho) (Dal Rosso, 2003; 2006).

Verifica-se nos resultados que os servidores consideram a duração de sete horas diárias um fator complicador para a vida pessoal e desnecessário porque não contribui para o incremento da produtividade já que o problema reside na intensificação do trabalho. Em relação à distribuição, os participantes da pesquisa se queixam da impossibilidade de flexibilizar o cumprimento da jornada de trabalho por conta da instituição do ponto eletrônico. Por fim, os servidores relatam um alto dispêndio, principalmente físico e intelectual, para conseguir realizar as atividades, o que evidencia a intensificação do trabalho.

Segundo Carneiro e Ferreira (2007), existe uma relação entre jornada e qualidade de vida no trabalho, principalmente no que diz respeito à possibilidade de conciliação entre vida social e trabalho e aproveitamento do tempo nas atividades laborais.

A opinião dos participantes é de que a carga horária deveria voltar a ser como era antes da resolução do CNJ para melhorar a qualidade de vida do servidor e a infraestrutura do órgão. Na literatura, a redução da jornada de trabalho engloba discussões sobre modelos mais flexíveis, políticas, salário, economia sustentável, enriquecimento de cargos, maior rendimento, impactos na saúde e na vida dos trabalhadores, dentre outros (Dal Rosso, 2006; Moncelin, 2011; Pélisse, 2004; Pinto, 2003; Pullinger, 2014; Raposo & Ours, 2010; Oh, Park & Bowles, 2012).

A literatura da área evidencia que a redução da jornada contribui para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (Bué & Puech, 2003; Estrade, Méda & Orain, 2001; Pélisse, 2004; Pinto, 2003; Dal Rosso, 2006). Estes conseguem aproveitar melhor seu tempo para realizar as atividades relacionadas à vida pessoal e estar com a família, contribuindo assim para o aumento da satisfação pessoal e de cuidados com a saúde. O impacto positivo na qualidade de vida no trabalho está relacionado ao melhor rendimento e maior concentração, pois diminui o custo humano do trabalho, na medida em que o trabalhador se dedica ao trabalho sem tantas preocupações com afazeres da esfera pessoal (Carneiro & Ferreira, 2007). Também favorece o arranjo das equipes de acordo com a demanda de trabalho (Pélisse, 2004).

Outras vantagens da redução da jornada apontadas são aumento da produtividade (Bosch & Lehndorff, 2001) e a discussão de “empregos melhores”, com enriquecimento de tarefas e maior rendimento que levariam a uma maior valorização social e econômica do trabalho realizado (Mocelin, 2011), além de ir ao encontro das reivindicações da classe trabalhadora (Dal Rosso, 2002) e da agenda do “trabalho decente” (Ghai, 2003).

É importante ressaltar que a redução da jornada de trabalho deve ser feita com base na realidade da organização, tendo em vista o bem-estar dos trabalhadores e os benefícios para o ambiente (Pullinger, 2014). A idade, o gênero, a fase da vida, o cargo, e as estratégias para lidar com a intensificação do trabalho também influenciam na avaliação que é feita da jornada (Bué & Puech, 2003; Estrade, Méda & Orain, 2001; Pinto, 2003).

Considerando a percepção dos participantes da pesquisa, a redução da carga horária para seis horas diárias contribuirá para o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Por outro lado, há que se avaliar a distribuição do horário e a intensidade do trabalho, pois os participantes relataram sobrecarga, o que indica a necessidade de rever a forma como é realizada a gestão.

Especificamente sobre o ponto eletrônico, os servidores relatam a importância desse dispositivo como mecanismo de gestão para garantir a justiça e a igualdade na forma de tratamento e avaliam positivamente o banco de horas, mas ponderam os limites que ele impõe aos antigos combinados entre chefia e trabalhadores. Além disso, manifestam insatisfação com a percepção de que o ponto não é utilizado da mesma forma em todas as áreas do tribunal. A forma como o controle do trabalho é feito pode elevar os níveis de estresse e dificultar a articulação entre o trabalho e as demandas pessoais, o que pode levar a vivências de mal-estar no trabalho (Brusiquese & Ferreira, 2012; Ferreira, 2008b).

Há o argumento de que o banco de horas ainda permite certa flexibilização, pois o servidor pode utilizá-lo quando for necessário. No Brasil, o banco de horas ganhou espaço sob a justificativa de que facilita a conciliação entre as demandas pessoais e o trabalho (Carneiro & Ferreira, 2007). Entretanto, Dal Rosso (2003) pondera que o interesse de empresários pela implementação do banco de horas tem relação com um aumento das horas trabalhadas e uma redução de gastos com horas extras.

Considerando que o órgão em questão não é uma empresa privada, cabe questionar a quem interessa a utilização do banco de horas como ferramenta de gestão da jornada. O serviço público não tem por objetivo o lucro, mas sim oferecer um serviço de qualidade para a população. Sendo assim, o aumento das horas trabalhadas para além da carga horária estabelecida evidencia problemas relacionados à sobrecarga de trabalho para alguns, que se sacrificam para atingir as metas de produtividade – no caso do Judiciário, as metas de julgamentos estabelecidas pelo CNJ.

Na ótica da EAAQVT, as variáveis de tempo são um dos aspectos da organização do trabalho que impactam nas vivências de bem-estar e, conseqüentemente, na qualidade de vida no trabalho. No que se refere à duração da jornada de trabalho, espera-se que ela funcione como facilitadora de tempo para família, amigos e outras atividades fora do trabalho.

Ademais, mudanças no tempo de trabalho e formas de controle têm efeitos quase que imediatos nas vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, por isso a importância de se definir as alterações de forma participativa de modo a não deteriorar a qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2012b).

A quarta categoria, *Condições de trabalho insuficientes*, explicita fatores afetam negativamente a saúde dos trabalhadores e o desempenho das atividades:

- ✓ Ambiente físico sem ventilação e iluminação que promovam conforto;
- ✓ Mobiliário que não se ajusta às características do trabalhador;
- ✓ Falta de ferramentas e equipamentos que atendam às necessidades do trabalho;
- ✓ Salário considerado defasado e incompatível com o trabalho realizado.

Os resultados obtidos nessa categoria vão de encontro ao Estudo 1 (Antloga et al, 2014). Na etapa quantitativa, a avaliação das condições de trabalho foi positiva. Essa diferença evidencia que existem boas condições de trabalho, mas que elas são insuficientes em alguns locais. Ademais, reforça a importância da etapa micro ergonômica na medida em que permite o contato direto com os trabalhadores e o aprofundamento de questões relacionadas ao contexto de trabalho.

Comparando os resultados dessa categoria com outras pesquisas realizadas no Poder Judiciário, verifica-se também insatisfação com as condições de trabalho no estudo de Campiglia e Moritz (2012), realizado com trabalhadores do tribunal de justiça de Santa Catarina. Já nas pesquisas de Andrade (2011) e Fernandes (2013), o fator condições de trabalho situou-se na zona de bem estar dominante. Entretanto, destaca-se que mesmo com uma avaliação global positiva das condições de trabalho no trabalho de Andrade (2011), houve queixas relacionadas à temperatura, utilização e manutenção do ar condicionado, estacionamento e horário de funcionamento do berçário. Ademais, ao se analisar os resultados da parte qualitativa de estudos que utilizaram o IAQVT, nota-se que os

trabalhadores relatam condições precárias de trabalho como fonte de mal-estar no trabalho e condições de trabalhos adequadas como fonte de bem-estar no trabalho (Albuquerque, 2011; Andrade, 2011; Fernandes, 2013).

A insuficiência das condições de trabalho pode gerar desgaste físico, aumento da sensação de cansaço, desestímulo e irritação (Ferreira & Mendes, 2003). Contribui, também, para os sentimentos de insatisfação e desvalorização dos trabalhadores. Dessa forma, potencializam-se as vivências de mal-estar no trabalho e o risco de adoecimento, que contribuem para diminuir a qualidade de vida no trabalho (Antloga, 2009).

A adaptação das condições de trabalho às necessidades reais dos trabalhadores pressupõe a análise da variabilidade dos contextos e dos indivíduos (Wisner, 1995; Tersac & Maggi, 2004) e uma preocupação não só com evitar a fadiga e os acidentes, mas em colocar os trabalhadores nas melhores condições de trabalho possíveis (Montmollin, 1990), atendendo ao pressuposto máximo da ergonomia: adaptar o trabalho ao homem (Guérin et al., 2001).

Verifica-se que, com frequência, os postos de trabalho, por exemplo, são inadaptados porque são desenvolvidos a partir da concepção de um homem que não existe: o “homem médio” (Kroemer & Grandjean, 2005; Wisner, 1995). Tal ideia culmina em um tratamento também “médio” dispensado ao trabalhador e na noção de que ele deve se adaptar não só às condições mais tangíveis de seu trabalho, como cadeira e mesa, mas também ao seu salário, às regras e ao mais diversos formatos de gestão organizacional.

O desdobramento da noção de variabilidade intra e interindividual (Ferreira, 2003) incide na importância de se avaliar a natureza da tarefa, as condições ambientais, os equipamentos e ferramentas necessários, o mobiliário e o compromisso postural que o trabalhador deve fazer para dar conta das exigências do trabalho. Portanto, a concepção de um espaço de trabalho deve considerar o caráter finalístico da atividade, ou seja, o que o

trabalhador faz para executar uma tarefa específica, os instrumentos, ferramentas e informações que medeiam a realização do trabalho e a articulação entre as exigências da tarefa e as necessidades e características de cada trabalhador (Abrahão et al, 2009).

Considerando-se que o trabalho da maioria dos participantes da pesquisa exige que estes passem a maior parte do tempo sentados utilizando o computador, as dores nos braços, na coluna, no pescoço e o cansaço visual podem estar associados ao mobiliário e ao compromisso postural dos servidores. Por exemplo, as dores no pescoço, nos ombros e o desgaste visual podem estar relacionados a uma flexão cervical acentuada (pessoa chegando a cabeça perto do monitor do computador). Essa flexão pode ser realizada pelo trabalhador como um compromisso postural que visa diminuir o reflexo na tela e/ou melhorar a acuidade visual devido à baixa luminosidade ou a um eventual problema de visão (Abrahão et al, 2009). Há ainda servidores que dividem os postos de trabalho, o que dificulta a organização do espaço de acordo com suas características, considerando que o mobiliário não é regulável.

Como o trabalho requer um significativo uso da memória e da concentração (Antloga, et al, 2014), o ruído dos motores de carro para quem trabalha no subsolo e as conversas em ambientes onde várias pessoas trabalham foram relatados como estímulos sonoros que afetam o desenvolvimento das atividades. Pesquisas sobre impactos dos ruídos no trabalho (ruídos externos, telefone, música, conversas, ruídos de equipamentos) apontam que estes estímulos sonoros podem gerar fadiga auditiva, interferindo na atenção e na concentração, potencializando a irritação do trabalhador (Carvalho et al, 2012; Pereira, Silva & Sales, 2011).

Os servidores que trabalham no subsolo se queixaram da falta de iluminação natural e da impossibilidade de ver “o dia lá fora”. Um ambiente mal iluminado diminui a acuidade visual, pode causar fadiga e comprometer a qualidade do trabalho. Nesse sentido, a Norma Regulamentadora 17, que rege, entre outros tópicos, questões relacionadas à iluminação dos

locais de trabalho, é a referência técnica brasileira utilizada para avaliar as questões de adequação de luminância (Norma Regulamentadora 17). Embora não se tenha realizado, nesta pesquisa, mensuração físico-ambiental, do ponto de vista da ergonomia da atividade a queixa de desconforto feita pelos trabalhadores é indicativo da necessidade de ajustes na iluminação.

As queixas relacionadas à temperatura dos locais de trabalho envolve a noção de sensação térmica e de conforto térmico, pois indicam o quanto as pessoas estão confortáveis na temperatura do ambiente em que se encontram. Conforme Iida (2005) e Kroemer e Grandjean (2005), trabalhar em temperaturas baixas demanda maior esforço muscular e mãos, braços e pescoços são mais exigidos. A baixa temperatura das extremidades provoca redução de força e controle. Por outro lado, trabalhar em temperaturas elevadas demanda uma maior irrigação sanguínea, aumenta os batimentos cardíacos e há ocorrência de estresse térmico.

A questão salarial incomoda os participantes da pesquisa porque se insere em um contexto de perda de direitos e de redução salarial frente a outros órgãos do poder público. A insatisfação com o salário se agrava quando trabalhadores percebem que outros aspectos do contexto de trabalho não são favoráveis e contribui para a insatisfação com o trabalho e diminuição do comprometimento organizacional (Borges, Lima, Vilela & Morais, 2004). No caso do órgão estudado, a alteração da carga horária, a instituição do ponto eletrônico e a avaliação negativa das condições e da organização do trabalho podem contribuir para o sentimento de insatisfação com a remuneração.

O envelhecimento do pessoal da segurança intensifica ainda mais a percepção negativa das condições de trabalho. Conforme Bellusci (1998) e Bellusci e Fischer (1999), é essencial garantir condições de trabalho adequadas para que haja um envelhecimento saudável dos

trabalhadores e que se evite aposentadorias prematuras, pois há relação entre doenças musculoesqueléticas, condições de trabalho e capacidade para o trabalho.

Ao analisar os resultados com base no referencial teórico adotado no estudo, a EAAQVT, verifica-se que o relato dos participantes sobre aspectos das condições de trabalho evidencia o papel estruturante deste fator no que se refere a avaliações sobre o trabalho. Nesse sentido, proporcionar condições de trabalho satisfatórias é uma das formas de se valorizar o trabalhador (Ferreira & Mendes, 2003) e se constitui como elemento indispensável para a promoção de qualidade de vida no trabalho, uma vez que contribui para diminuir os riscos à saúde e segurança dos trabalhadores e facilita a adaptação às novas exigências do trabalho (Ferreira, 2008b). Condições de trabalho adequadas às situações reais de trabalho são cruciais para a vivência de QVT. Deve haver, portanto, uma solução de compromisso entre as necessidades dos trabalhadores, as exigências das tarefas e as características do contexto de trabalho (Ferreira, 2012b).

A categoria *Relacionamento com colegas e chefia* expressa as diferentes faces da relação entre pares, servidor-chefia e servidor-administração superior. Identificam-se nas verbalizações dos participantes aspectos do fator estruturador de QVT relações socioprofissionais em termos de ajuda, harmonia, comunicação, cooperação, interesse, ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho (Ferreira, 2012b).

Nas verbalizações dos participantes da pesquisa destaca-se a importância do bom relacionamento da equipe como forma de amenizar as contradições presentes nas situações de trabalho. Os servidores relataram que eles buscam se ajudar e se esforçam para tornar o ambiente agradável. Para Ferreira (2008b), o relacionamento socioprofissional com os colegas está diretamente relacionado à satisfação dos trabalhadores e a desempenhos mais adequados às exigências do contexto laboral. Em publicação mais recente, Ferreira (2012b) aponta que as relações socioprofissionais tem um papel compensador, principalmente quando

as condições e a organização do trabalho são críticas. Nesse sentido, o bom relacionamento atenua os impactos negativos do contexto de trabalho na saúde dos trabalhadores.

No que se refere à relação servidor-chefia verificam-se dois pontos de vista: dos servidores em relação aos chefes e dos chefes em relação aos servidores. Os servidores relatam que o chefe que escuta a opinião dos servidores, promove o trabalho em equipe e estabelece metas factíveis é considerado um bom líder. Por outro lado, percebem que há pessoas não qualificadas em cargo de chefia que tomam decisões arbitrárias. Já os chefes se queixaram da dificuldade de gerenciar pessoas desmotivadas e insatisfeitas com seu trabalho. Destacam-se aqui dois aspectos, a saber: comunicação e postura dos servidores e da chefia (Ferreira, 2012b).

A comunicação clara e objetiva é indispensável para um bom relacionamento social. É possível que o diálogo entre servidores e chefia não esteja sendo suficiente para estabelecer pactos de solidariedade e cooperação e alinhamento entre as características do trabalho e as necessidades dos trabalhadores. Já a postura tanto gerencial quanto dos servidores não deve estar favorecendo a participação efetiva nas tomadas de decisão e na organização das tarefas, e uma preocupação para além do desempenho, ou seja, com o bem-estar da equipe.

Com relação à administração superior, os servidores consideram que esta pode causar problemas de relacionamento e insatisfação ao tomar decisões arbitrárias e sem consulta prévia. Mais uma vez, notam-se problemas na comunicação e na postura gerencial, uma vez que os participantes percebem que a opinião dos servidores não é considerada na maioria dos processos de tomada de decisão que irão afetar diretamente seu trabalho.

Comparando os resultados desta categoria com as outras pesquisas realizadas no Poder Judiciário apresentadas anteriormente, verifica-se no estudo de Jorge (2009) que os servidores também se queixaram da falta de abertura no processo de tomada de decisão relativas às tarefas desempenhadas ou à Vara onde o servidor está lotado e na pesquisa de

Tavares (2003) a opressão por parte dos superiores como elemento constitutivo do sofrimento. Nas pesquisas de Andrade (2011) e Fernandes (2013), que utilizaram o referencial da EAAQVT, o fator relações socioprofissionais situou-se na zona de bem-estar. Entretanto, vale ressaltar que a relação com os colegas foi o item melhor avaliado e que o acesso às chefias foi o pior avaliado no estudo de Andrade (2011). As verbalizações que constituem essa categoria reforçam e aprofundam os dados obtidos na pesquisa de Antloga et al. (2014), relacionados à exclusão das decisões, à distribuição injusta das tarefas e comunicação insatisfatória.

#### **4.1. Custo Humano no Trabalho – CHT**

Trata-se neste tópico do custo humano do trabalho relacionado às vivências de trabalho dos participantes da pesquisa. O custo humano no trabalho se refere ao que os trabalhadores despendem física, cognitiva e afetivamente para dar conta das exigências das tarefas (Ferreira, 2012b). É um aspecto fundamental na compreensão da qualidade de vida no trabalho, uma vez que parte da avaliação que os trabalhadores fazem dos fatores estruturadores de QVT, estando na origem das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Conforme se verificou na análise das categorias, a realidade dos servidores é caracterizada pela insuficiência das condições de trabalho, ineficiência da gestão organizacional e do trabalho, ambivalência nas relações socioprofissionais, falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e dificuldade em equilibrar a vida social e o trabalho. Esse cenário é potencializador de vivências de mal-estar no trabalho, o que fica evidenciado com o relato dos servidores sobre o custo humano do trabalho (Daniel, 2012).

Com relação ao custo físico, os participantes relataram que: a) o aumento das exigências, a sobrecarga e a pressão conduz a problemas físicos como dores no ombro, vista

cansada, cansaço físico e mental; b) o trabalho repetitivo pode causar lesões por esforço repetitivo e dores musculares; c) o mobiliário não adequado associado ao tempo que se passa sentado causa muitas dores nos braços, pescoço e coluna e cansaço visual por passar muito tempo na frente do computador; d) o ar condicionado causa doenças respiratórias e alérgicas em vários servidores. Verifica-se que os dispêndios fisiológicos e biomecânicos e o compromisso postural são os mais relatados pelos servidores. Os relatos sobre doenças são um alerta, pois indicam um elevado custo físico.

A constatação do custo físico elevado difere do resultado obtido por Antloga et al. (2014), segundo o qual o custo físico foi avaliado como satisfatório. Esse descompasso pode ter ocorrido porque os itens do fator custo físico na ECHT não apreendem, de forma completa, a realidade dos participantes da pesquisa, se aproximando mais de um panorama do que investigando profundamente a realidade de trabalho.

O dispêndio cognitivo está associado ao cenário de sobrecarga e pressão, que gera erros, retrabalho, desconforto, ansiedade, mal-estar, estresse e uma sensação permanente de não dar conta das atividades. Verifica-se que os trabalhadores têm de lidar com um volume grande de informações em um curto espaço de tempo no processo de resolução de problemas. Ademais, o trabalho exige um alto grau de atenção e concentração. A inconsistência da comunicação também contribui para o aumento do custo cognitivo, pois provoca estresse, erros, retrabalho e insegurança para realizar o serviço. A falta de capacitações dificulta a criação de procedimentos para determinadas rotinas de trabalho, o que incide no dispêndio mental para realização das tarefas. Outro fator que potencializa a dimensão cognitiva do CHT, dificultando a concentração, é o ruído causado pelo compartilhamento do mesmo espaço por várias pessoas.

O cansaço mental derivado dessa realidade de trabalho pode comprometer a saúde do trabalhador, pois afeta a capacidade de raciocínio e atenção, o sono e os estados de humor

(Marinho & Amaral, 2013). Esses resultados corroboram e aprofundam os dados do fator custo cognitivo no estudo de Antloga et al. (2014). Os trabalhadores avaliaram de forma negativa e grave aspectos relacionados à resolução de problemas, uso da visão, esforço mental e concentração.

Com relação ao custo afetivo, os servidores relatam sentimentos de desmotivação, insatisfação, descrença, apatia, conformismo, desvalorização, injustiça. Os estados de humor se alteram, principalmente, com as vivências de estresse. Relações conflituosas com a chefia, a alta administração e os terceirizados também contribuem para o aumento do custo cognitivo, pois demanda o maior dispêndio emocional.

É importante destacar a influência que o contexto exerce nas emoções, no humor e no afeto do trabalhador, podendo facilitar ou dificultar as interações sociais e as vivências de bem estar no trabalho (Zanelli, Borges- Andrade, & Bastos, 2004). Comparando os resultados do custo afetivo com o estudo de Antloga et al. (2014), verifica-se que o dispêndio emocional está relacionado ao controle das emoções e a um elevado custo emocional para realizar as atividades.

#### **4.2. Estratégias de mediação individuais e coletivas – EMIC**

Neste tópico, analisam-se as estratégias de mediação individual e coletiva desenvolvidas pelos trabalhadores para dar conta do trabalho, ou seja, os “modos de lidar com o mundo” (Ferreira, 2012b) dos participantes da pesquisa em resposta às exigências da tarefa e ao custo humano do trabalho. Os modos de lidar são indicados na Tabela 15.

A utilização de estratégias de mediação, como já apresentado nesta pesquisa, é fundamental para reduzir os impactos negativos do custo humano do trabalho. Este, no caso do órgão pesquisado, é imposto pela atividade, insuficiência das condições de trabalho e ineficiência da gestão organizacional e do trabalho. Para compreender melhor as estratégias desenvolvidas pelos participantes e assumindo o caráter multidisciplinar da ergonomia da

atividade (Guérin et al., 2001), busca-se também o aporte teórico da psicodinâmica do trabalho. Isso se justifica porque a EAAQVT se filia à ergonomia cognitiva, enquanto a psicodinâmica do trabalho aborda questões mais subjetivas da ordem do sentir (Heloani & Lancman, 2004).

No que se refere às estratégias operatórias, encontram-se aquelas relacionadas aos modos de realizar o trabalho na tentativa de diminuir os desgastes físico e cognitivo: hierarquizar as atividades, dividir o trabalho por assunto, fazer pausas “forçadas”, adaptar o posto de trabalho com a ajuda da marcenaria e da fisioterapeuta, procurar, por conta própria, compreender fluxos de informação e funcionamento de ferramentas, buscar individualmente sanar problemas, utilizar fone de ouvido para melhorar a concentração. Estas estratégias são de natureza procedimental, ou seja, refletem-se em modos de agir, em sequências de ações e gestos (Ferreira, 2012b).

Do ponto de vista do método clássico da ergonomia da atividade, a Análise Ergonômica do Trabalho, esse tipo de estratégia seria melhor mensurado por meio de observações livres e sistemáticas (Daniellou, 2004; Guérin et al., 2001). Porém, conforme explicitado no método, devido às especificidades do contexto e de tempo, optou-se por não realizá-las, assumindo-se os eventuais prejuízos para a profundidade da investigação.

Os participantes também relataram estratégias de mobilização coletiva e estratégias defensivas, analisadas à luz da psicodinâmica do trabalho (Dejours & Abodoucheli, 1994; Mendes, Costa & Barros, 2004; Cançado & Sant’Anna, 2013), considerando as “nítidas afinidades históricas, conceituais e epistemológicas” com a ergonomia da atividade (Ferreira & Mendes, 2003, p. 33). Verifica-se:

- ✓ **Cooperação:** tipo de estratégia de mobilização coletiva que evidencia o apoio entre colegas de trabalho. Os servidores têm abertura para pedir ajuda aos colegas e obter informações necessárias para realizar a tarefa. No relato dos

participantes, uma boa equipe de trabalho torna o trabalho mais prazeroso e ajuda a relaxar. Por outro lado, não se observa uma mobilização coletiva no sentido de transformar a realidade de trabalho e atuar nas causas do sofrimento.

- ✓ **Negação:** tipo de estratégia defensiva que expressa a negação do sofrimento alheio e/ou do seu próprio sofrimento. Essa estratégia fica evidente nas verbalizações que supervalorizam a vida e as atividades fora do órgão em detrimento da importância do trabalho no tribunal. Não sendo o trabalho desempenhado no órgão tão importante, não há porque sofrer. Além disso, alguns relatos responsabilizam apenas o servidor por estar sofrendo. Dessa forma, se ele está insatisfeito, o problema está com ele e deve, por tanto, sair da organização.
- ✓ **Racionalização:** tipo de estratégia defensiva em que se controla o sofrimento vivenciado. Diz respeito aos relatos de apatia, indiferença, conformismo, descrença com as situações vivenciadas no contexto de trabalho e justificativas pragmáticas para a realidade que vivem. Esses modos de sentir são explicitados, principalmente, quando os trabalhadores se referem à gestão do órgão e suas práticas. Os servidores não acreditam que possa haver mudanças significativas dentro do tribunal que melhore suas condições de trabalho, então devem se acostumar com essa realidade. Em relação às explicações pragmáticas, os participantes justificam que essa é a natureza do trabalho deles, que há locais piores e reforçam os aspectos positivos de se trabalhar lá.

As estratégias de mediação identificadas neste estudo têm interface com os resultados obtidos por Tavares (2003), segundo os quais as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores eram: distanciamento afetivo dos processos e do trabalho, busca de outras

oportunidades dentro da instituição, estudar para ingressar em carreiras jurídicas, investir nas esferas da vida extra-trabalho.

Conforme sinalizam Mendes, Costa e Barros (2004), o problema de se utilizar estratégias defensivas é que os trabalhadores não se mobilizam para amenizar ou até mesmo remover as causas do sofrimento. Este é apenas controlado e/ou afastado. Nesse sentido, ainda que sejam desenvolvidas como fator de proteção, as estratégias defensivas podem fracassar conduzindo a patologias.

Nesse sentido, destaca-se que os trabalhadores relataram que eles percebem que há muitas pessoas adoecidas e estressadas, estudando para outros concursos e com outro trabalho além do cargo de servidor público. Por isso, é possível inferir que o atual contexto do órgão descrito ao longo dos resultados e analisado na discussão dificulta os processos mentais de regulação que, por sua vez, não estão garantindo que as estratégias empregadas se mostrem totalmente efetivas para gerir o elevado custo humano do trabalho vivenciado no tribunal.

#### **4.3. A qualidade de vida no trabalho está comprometida?**

Retomando o modelo teórico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, estabeleceu-se a relação entre as características do contexto de trabalho, o custo humano, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho.

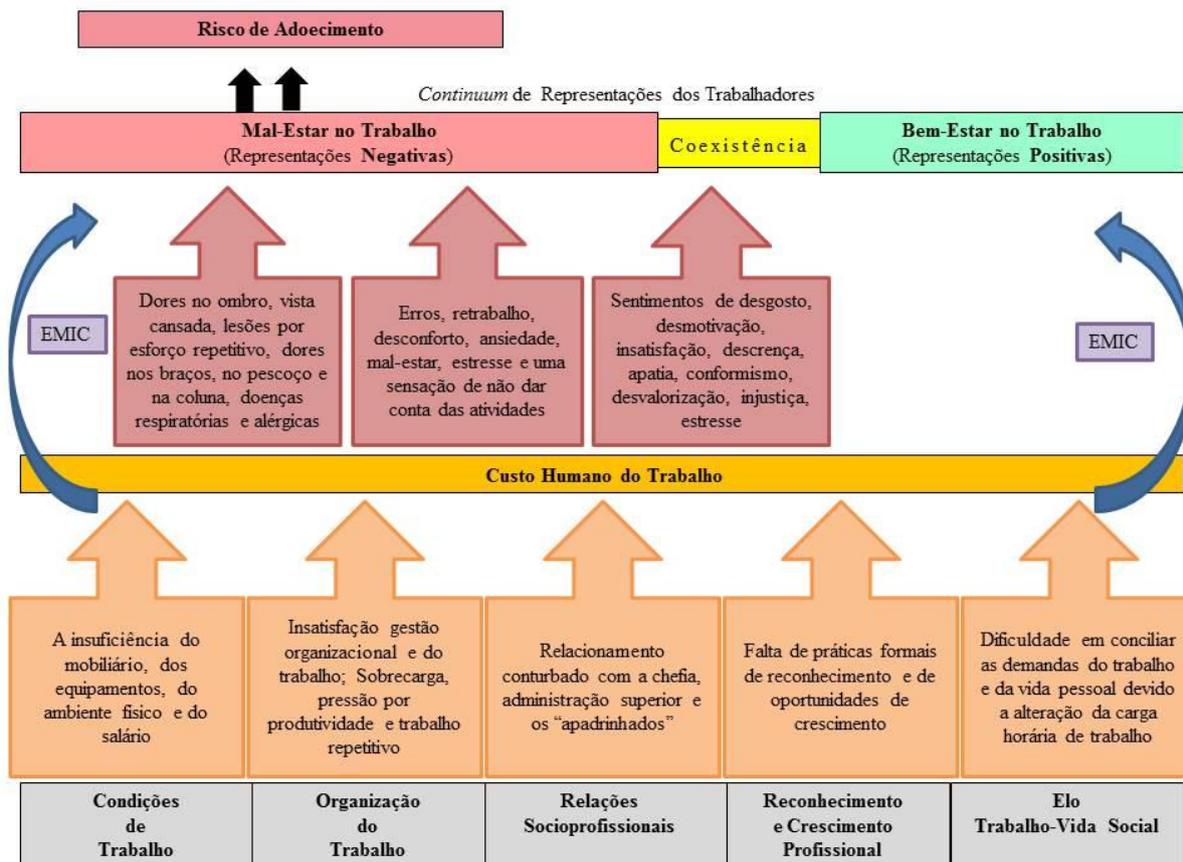


Figura 4. Relação entre características do contexto de trabalho, o custo humano, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho.

A Figura 4 evidencia que a qualidade de vida no trabalho está comprometida, uma vez que o contexto de trabalho do órgão é caracterizado por contradições que exigem dos servidores um elevado dispêndio físico, cognitivo e emocional, o que demanda a utilização, com frequência, das estratégias de mediação. Essas estratégias se mostraram insuficientes para lidar com as dificuldades, pois há um predomínio de representações negativas sobre o contexto de trabalho.

As características do contexto associadas ao elevado custo humano do trabalho e a possíveis falhas de estratégias de mediação conduzem a um cenário de mal-estar no trabalho e de risco de adoecimento. Cenário, este, que desfavorece a existência de qualidade de vida no trabalho.

## 5. Conclusão

Neste capítulo, retomam-se o objetivo geral, as questões de pesquisa e a hipótese descritiva, descritos no início do estudo. Ademais, as contribuições do estudo são avaliadas tendo em vista a relevância destacada na introdução. Por fim, são abordados os limites do estudo e as possibilidades para uma agenda de pesquisas futuras.

No contexto do Poder Judiciário brasileiro, o ditado “a Justiça tarda, mas não falha” parece não ser mais suficiente para justificar o tempo que se leva para julgar os processos. Ao contrário, a Justiça que tarda é falha e coloca em xeque a credibilidade do Judiciário perante a sociedade. As críticas amplamente divulgadas na mídia envolvem a percepção de uma Justiça lenta, ineficiente e de difícil acesso (Sadek, 2004). Em reação a esse cenário, iniciou-se o processo de reforma e modernização do Poder Judiciário, tendo em vista a prestação de serviço ágil e de qualidade e a satisfação do usuário-cidadão.

A reforma do Judiciário trouxe mudanças significativas voltadas para a eficiência e a eficácia do sistema jurisdicional. No centro desse processo está o(a) trabalhador(a), que operacionaliza essas mudanças e possibilita o alcance da missão e da visão do Poder Judiciário. Nesse sentido, é imprescindível questionar como as mudanças no contexto de trabalho impactaram a vida dos trabalhadores. Estes percebem transformações positivas no ambiente de trabalho? As mudanças contribuíram para preservar a saúde dos trabalhadores? Como eles avaliam a qualidade de vida no trabalho?

Ao longo desta investigação, verificou-se em estudos anteriores (Andrade, 2011; Brasil, 2009; Fernandes, 2013; Jorge, 2009; Moura, 2009; Silva, 2009; Tavares, 2003 Wirth, 2008) e na análise dos estudos 1 e 2 que os trabalhadores do Judiciário estão submetidos a um contexto de contradições e constrangimentos que comprometem a saúde e a qualidade de vida no trabalho. A constatação e avaliação dessa conjuntura nortearam a delimitação da situação-problema deste estudo que teve por objetivo geral identificar as representações de servidores

de um órgão do Poder Judiciário brasileiro sobre o contexto de trabalho, o custo humano do trabalho (CHT) e as estratégias de mediação individuais e coletivas (EMIC) e a relação dessas representações com a qualidade de vida no trabalho (QVT). Tendo em vista o objetivo geral, foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como os servidores caracterizam o seu contexto de trabalho?;
- b) Como se caracteriza o custo humano do trabalho dos servidores?;
- c) Quais estratégias de mediação os servidores lançam mão para lidar com as contradições presentes em seu contexto de trabalho?;
- d) Qual a relação entre as características do contexto de trabalho, o custo humano do trabalho, as estratégias de mediação e a qualidade de vida no trabalho?

Os resultados obtidos e a discussão, com base na literatura, possibilitaram responder as perguntas e pontuar as conclusões do estudo, quais sejam:

- a) **O contexto de trabalho dos servidores do órgão é caracterizado por contradições que potencializam vivências de mal-estar no trabalho.** Os elementos que estão na origem das representações dos trabalhadores sobre o contexto de trabalho são os sentimentos derivados da percepção de uma gestão que não valoriza o servidor; a avaliação negativa da gestão organizacional e do trabalho, os impactos (positivos e negativos) do processo eletrônico para os trabalhadores, a consequência negativa da alteração da carga horária; a insuficiência do mobiliário, dos equipamentos, do ambiente físico e do salário, o relacionamento saudável com os pares, e conturbado com gestores e administração superior. Verifica-se a carência de políticas de gestão duradouras voltadas para o bem-estar dos trabalhadores, que incluam espaço de fala e participação nos processos de tomada de decisão.

- b) **O custo humano do trabalho dos servidores é elevado nas dimensões física, cognitiva e afetiva.** As três esferas do custo humano do trabalho evidenciam que as exigências externas impostas aos trabalhadores geram desconforto e doenças. O cansaço físico e mental, as dores, a sobrecarga mental, o estresse e os sentimentos característicos de vivências de mal-estar no trabalho constituem as representações dos servidores sobre os efeitos do contexto de trabalho.
- c) **Os servidores utilizam, frequentemente, estratégias de mediação individuais e coletivas para lidar com as exigências do trabalho. Entretanto, tais estratégias tendem a falhar com o tempo e não são suficientes para garantir o bem-estar no trabalho.** As estratégias operatórias visam diminuir os desgastes físico e cognitivo por meio de procedimentos e/ou ações. A estratégia de mobilização coletiva caracterizada pela cooperação mostra o apoio e a ajuda entre os colegas. A negação e a racionalização, estratégias defensivas, evidenciam a negação e o controle do sofrimento, respectivamente. No relato dos trabalhadores, nota-se que as estratégias amenizam os impactos negativos do trabalho, mas não bastam para promover bem-estar no trabalho porque as causas do mal-estar no trabalho continuam existindo. Por isso, as estratégias podem fracassar, conduzindo a adoecimento.
- d) **A qualidade de vida no trabalho está comprometida.** As características do contexto de trabalho relatadas nas categorias empíricas referem-se a elementos dos fatores constituintes da QVT, conforme a EAAQVT. Sendo assim, verifica-se que a organização do trabalho é má planejada, sem espaço para autonomia, liberdade e participação nos processos de tomada de decisão; as condições de trabalho são insuficientes; as relações socioprofissionais são ambivalentes; faltam práticas formais de reconhecimento e oportunidades reais de crescimento

profissional e; há um desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Esta caracterização evidencia exigências e contradições que elevam o custo humano do trabalho dos servidores. Para lidar com as adversidades, os trabalhadores lançam mão de estratégias de mediação que tendem a falhar com o tempo devido ao alto nível das exigências do trabalho, o que potencializa as vivências de mal-estar no trabalho e o risco de adoecimento, indo na contramão da qualidade de vida no trabalho.

Em face do exposto, tem-se a confirmação da hipótese descritiva do estudo, de que o contexto de trabalho dos servidores do órgão é caracterizado por contradições que afetam negativamente a sua saúde, levando ao aumento do custo humano do trabalho e à necessidade de se utilizar com frequência estratégias de mediação que tendem a se tornar ineficazes. O elevado custo humano do trabalho, associado a possíveis falhas das estratégias de mediação, conduzem a risco de adoecimento e comprometem a qualidade de vida no trabalho.

Para além do alcance dos objetivos propostos, a realização desta pesquisa pretendeu, também, apresentar contribuições para o contexto do Poder Judiciário, tendo em vista a saúde dos trabalhadores e para a literatura científica da qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, entende-se que este estudo:

- ✓ Contribui para o debate da saúde dos trabalhadores do Judiciário diante das metamorfoses do contexto de trabalho, uma vez que apresentou as representações dos servidores sobre as situações de trabalho que foram construídas no contato com a atividade. Além disso, oferece elementos para a observância de alguns aspectos do contexto de trabalho que parecem ser comuns a outras pesquisas realizadas no Judiciário.
- ✓ Evidencia: as variáveis organizacionais que estão na origem do mal-estar no trabalho; o custo humano do trabalho derivado das exigências externas impostas

aos trabalhadores; as estratégias de mediação mais comumente utilizadas e a relação desses fatores com a qualidade de vida no trabalho, conforme explicita o modelo teórico da EAAQVT.

- ✓ Contribui para o avanço dos princípios teóricos da qualidade de vida no trabalho na perspectiva da ergonomia da atividade, ao cotejar dados quantitativos com qualitativos, segundo a realidade dos trabalhadores, desvelando a parte submersa do *iceberg* que, em vários casos, não é analisada para se identificar as causas dos problemas que comprometem a QVT.
- ✓ Em se tratando das implicações práticas, esta pesquisa fornece subsídios para o desenvolvimento de políticas, programas e práticas voltadas para promoção de qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, considerando a premissa da ergonomia da atividade de compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin, et al. 2001), este estudo se aprofundou na compreensão do trabalho dos servidores do órgão, fornecendo dados para viabilizar a transformação do contexto de trabalho.

As limitações desta pesquisa dizem respeito a características do método adotado. A amostra se restringiu a servidores do órgão, não contemplando, portanto, magistrados, terceirizados, pessoas de fora do quadro do órgão e estagiários. Configura-se como uma amostra por conveniência de participação voluntária (Moore, 2011), que tende a ser composta por pessoas com maior interesse ou com opiniões mais contundentes.

Em relação à utilização de grupos focais e à natureza qualitativa da pesquisa, destaca-se como limitações que podem enviesar os resultados: o estado subjetivo do pesquisador e do participante, o fornecimento de respostas falsas ou incompletas e a falta de confiança entre pesquisador e participante (Gil, 2009). Ademais, há dificuldades de generalização para outros contextos (Günther, 2006).

Observou-se ao longo dos grupos focais que os participantes tiveram dificuldades para apontar soluções diante dos problemas apresentados. O conteúdo dos grupos, conforme apresentado nas categorias, consistiu nos três tópicos anteriores ao tópico de possíveis soluções. Acredita-se que seria necessário realizar mais grupos com os mesmos participantes para solidificar esse processo.

A impossibilidade de se realizar uma Análise Ergonômica do Trabalho – AET também limitou o estudo, uma vez que não foi possível observar os servidores realizando suas atividades para compreender como se dão, nas situações reais de trabalho, os aspectos levantados nos grupos focais, bem como as estratégias de mediação utilizadas.

Diante dos resultados obtidos e das limitações apresentadas, sugere-se uma agenda de pesquisas futuras que busquem:

- ✓ Investigar de forma aprofundada cada um dos fatores constituintes da QVT por meio da AET;
- ✓ Identificar a relação entre cidadania e a percepção de QVT;
- ✓ Analisar o impacto do planejamento estratégico do Poder Judiciário na QVT dos trabalhadores;
- ✓ Avaliar a relação entre políticas de gestão e QVT.

Certamente, essas e outras pesquisas irão contribuir para o enriquecimento teórico da EAAQVT, considerando o viés de promoção de qualidade de vida no trabalho, com ações de prevenção/vigilância e de assistências.

A verbalização “*Tribunal da cidadania?! Pra quem?!*”, escolhida para ser título desta dissertação, revela e sintetiza as contradições que os servidores do órgão estão vivenciando: trabalham para assegurar direitos e deveres dos cidadãos, mas não percebem o exercício efetivo da cidadania no órgão em prol dos trabalhadores.

## Referências

- Abdeen, T. H. (2002). Company performance: Does quality of work life really matter? *Management Research News*, 25(8/10), 8-11.
- Abrahão, J. I., & Pinho, D. L. M. (2002). As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 45-52.
- Abrahão, J., Sznclwar, L., Silvino, A., Sarmet, M., & Pinho, D. (2009). *Introdução à Ergonomia: Da prática à teoria*. São Paulo: Editora Blucher.
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
- Albuquerque, V. (2011). *Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Almeida, C. P. (2007). *Custo humano, estratégias de mediação e cidadania: Atendimento presencial ao público em agências da Previdência Social*. (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Alves, E. F. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medidas. *Diálogos e Saberes*, 6(1), 77-87.
- An, J. Y., Yom, Y. H., & Ruggiero, J. S. (2010). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22(1) 22-30.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (in)justiça na Justiça: Fatores (des)estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Andrade, P. P., & Veiga, H. M. S. (2012). Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: Validação de escala e análise qualitativa. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 304-319.

- Antloga, C. S. (2009). *Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: O caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação em Brasília*. (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Antloga, C. S. X., & Lima, H. K. B. (2007). Qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. *VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Antloga, C. S., Maia, M., Cunha, K., & Peixoto, J. (2014). Contexto de Trabalho e Custo Humano no Trabalho em um órgão do Poder Judiciário Brasileiro. *Ciência e Saúde Coletiva* (no prelo). Recuperado de:  
[http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/artigo\\_int.php?id\\_artigo=14838](http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/artigo_int.php?id_artigo=14838)
- Arimatés, J. (2013, Setembro 10). *Qualidade de vida na carreira pública: O que faz você feliz?* Recuperado de: <http://www.folhadirigida.com.br/fd/Satellite/concursos/noticias-Preparacao-2000011050612/Qualidade-de-vida-na-carreira-publica-o-que-faz-voce-feliz-2000054054303-1400002102880>
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Backes, D. S., Colomé, J. S., Erdmann, R. H., & Lunardi, V. L. (2011). Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. *O Mundo da Saúde*, 35(4), 438-442.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baudelot, C., & Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Fayard.
- Baumgarten, M. (2002). Reestruturação produtiva e industrial. Em A. D. Cattani (Org.), *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia* (pp. 268-271). Porto Alegre: Editora da UFGS.

- Baumgarten, M. (2006). Tecnologias sociais e inovação social. Em A. D. Cattani, & L. Holzmann (Org.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 302-304). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Bellusci, S. M. (1998). *Envelhecimento e condições de trabalho em servidores de uma instituição judiciária - Tribunal Regional Federal da 3ª Região, São Paulo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Brasil).
- Bellusci, S. M., & Fischer, F. M. (1999). Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. *Saúde Pública*, 33(6), 602-609.
- Bergeron, J. L. (1982). La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? *Revue Commerce*, (1), Montréal.
- Boisvert, M. (1980). *La qualité de la vie au travail: Regards sur l'expérience québécoise*. Ottawa: Agence D'Arcy.
- Bom Sucesso, E. (2013). Olhares cruzados sobre a qualidade de vida no trabalho. Em M. C. Ferreira, C. Antloga, Paschoal, T., & R. R. Ferreira (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 51-64). Brasília: Paralelo 15.
- Bom Sucesso, E. P. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Boozhmehrany, S., Jarafi, M., Jadid, Z. M., & Tayebi, B. (2012). Assessing the quality of working life and levels of depression in athletes and non-athlete staff in National Olympic and Paralympics Academy of Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 508-513.
- Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C., & Morais, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, 3(1), 1-24.

- Bosch, G., & Lehdorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25(2), 209-243.
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unaí/MG*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Brasil (1990). Lei Federal 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)
- Brasil (2004). *Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004*. Recuperado de:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)
- Brasil (2004). *Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004*. Recuperado de:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)
- Brasil, H. G. (2009). *Psicodinâmica do trabalho: As vivências de prazer e sofrimento nas relações de trabalho entre servidores do quadro e terceirizados em uma organização do Judiciário federal*. (Monografia de Especialização, Universidade de Brasília, Brasil).
- Brusiqueze, R. G., & Ferreira, M. C. (2012). Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 1-16.
- Bué, J., & Puech, I. (2003). Organisation du travail: Comment les salariés vivent le changement. *Premières Informations, Premières Synthèses*, (24.1), 1-10.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.
- Campiglia, M., & Moritz, G. O. (2012). Qualidade de vida no trabalho na divisão de almoxarifado do Tribunal de Justiça do estado de Santa Catarina. Em A. de L. Jacobsen, & L. C. C. de Olivo (Org.), *O Judiciário catarinense na perspectiva dos seus servidores* (pp. 87-132). Florianópolis: Fundação Boiteux.

- Cançado, V. L., & Sant’Anna, A. S. (2013). Mecanismos de defesa. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Org.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 249-254). Curitiba: Juruá.
- Cardoso, D. P. M., & Paschoal, T. (2013). Relações entre práticas de qualidade de vida no trabalho e estresse no trabalho. *Anais do XXXIV Congresso Iberoamericano de Psicologia*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de: <http://www.sip2013.org/pdf/AnaisCIP-VrsFinal04.pdf>
- Carneiro, T. L., & Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 131-158.
- Carvalho, C. C. S., Souza, C., Iida, F. F., Tinoco, M. F. A., Vieira, I. M., & Santos, C. R. (2012). Condições ergonômicas dos trabalhadores em galpões de frangos de corte durante a fase de aquecimento. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, 16(11), 1243-1251.
- Carvalho, R. M. V. (2010). O impacto do processo judicial eletrônico no direito contemporâneo. *Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI*, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/4128.pdf>
- Chandola, T., Britton, A., Brunner, E., Hemingway, H., Malik, M., Kumari, M., Badrick, E., Kivimaki, M., & Marmot, M. (2008). Work stress and coronary heart disease: What are the mechanisms? *European Heart Journal*, 29, 640-648.
- Conselho Nacional de Justiça (2009a). *Resolução nº 70, de 18 de março de 2009*. Recuperado de: [http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf)
- Conselho Nacional de Justiça (2009b). *Emenda nº1 da Resolução CNJ nº70/2009*. Recuperado de: [http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/emenda\\_rescnj70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/emenda_rescnj70.pdf)
- Conselho Nacional de Justiça (2009c). *Resolução nº 88, de 8 de setembro de 2009*. Recuperado de: [http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_88.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_88.pdf)

Conselho Nacional de Justiça (2013a). *Macro desafios do Poder Judiciário 2015-2020*.

Recuperado de: [http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/revisao\\_do\\_planejamento\\_do\\_judiciario/planejamento\\_estrategico\\_do\\_poder\\_judiciario.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/revisao_do_planejamento_do_judiciario/planejamento_estrategico_do_poder_judiciario.pdf)

Conselho Nacional de Justiça (2013b). *Resolução nº 185, de 18 dezembro de 2013*.

Recuperado de: [http://www.cnj.jus.br/images/resol\\_gp\\_185\\_2013.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_185_2013.pdf)

Conselho Nacional de Justiça (2014). *Portaria nº 43, de 1º de abril de 2014*. Recuperado de:

[http://www.cnj.jus.br/images/port\\_gp\\_43\\_2014.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/port_gp_43_2014.pdf)

Conselho Nacional de Justiça (2014, Abril 11). *CNJ institui grupo de trabalho para avaliar a saúde de magistrados e servidores*. Recuperado de:

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/28264:cnj-institui-grupo-de-trabalho-para-avaliar-a-saude-de-magistrados-e-servidores>

Conselho Nacional de Justiça (2014, Junho 06). *PJe já está implantado em 34 tribunais brasileiros*. Recuperado de: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/28769:pje-ja-esta-implantado-em-34-tribunais-brasileiros>

Conselho Nacional de Justiça (2014, Maio 15). *Grupo de trabalho discute política nacional para saúde de magistrados e servidores*. Recuperado de:

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/28534-grupo-de-trabalho-discute-politica-nacional-para-saude-de-magistrados-e-servidores>

Conselho Nacional de Justiça (n. d.). *Missão, Visão e Valores do Poder Judiciário*.

Recuperado de: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario>

Conselho Nacional de Justiça (n. d.). *Sobre o CNJ*. Recuperado de:

<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>

Constituição Federal brasileira (1988). Recuperado de:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)

- Costa, N. N., & Alves, G. M. (2005). *Constituição Federal anotada e explicada*. Rio de Janeiro: Forense.
- Dal Rosso, S. (2002). Working time in Brazil: past experience and recent changes. *Time & Society*, 11(1), 67-86.
- Dal Rosso, S. (2003). *Flextempo: Flexibilização da jornada à brasileira*. Em M. C. Ferreira, & S. Dal Rosso (Org.), *A regulação social do trabalho* (pp. 71-92). Brasília: Paralelo 15.
- Dal Rosso, S. (2006). Jornada de trabalho: Duração e intensidade. *Ciência e Cultura*, 58(4), 31-34.
- Dal Rosso, S. (2013). Jornadas excessivas de trabalho. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, 34(124), 73-91.
- Daniel, J. B. (2012). “É-feito de coisas burocráticas”: Impactos da organização do trabalho na qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Daniellou, F. (2004). *A Ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1994). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. Em M. I. S. Betiol (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 33-43). São Paulo: Atlas.
- Estrade, M. A., Méda, D., & Orain, R. (2001). Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: qu'em pensent les salariés um an après? *Premières Informations, Premières Synthèses*, (21.1), 1-8.
- Faria, J. H. (2011). Trabalho, tecnologia e sofrimento: As dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Educação & Tecnologia*, (6), 157-177.
- Feitosa, L. R. C. (2010). *E se a orquestra desafinar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).

- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Fernandes, E. C., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de vida no trabalho: Uma experiência brasileira. *Revista de Administração USP*, 23(4), 29-38.
- Fernandes, L. C. (2013). “*Estamos o tempo todo enxugando gelo*”: *Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: Mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Em M. C. Ferreira, & S. Dal Rosso (Org.), *A regulação social do trabalho* (pp. 21-46). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2008a). A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83-99.
- Ferreira, M. C. (2008b). O que pensam os trabalhadores franceses sobre as novas exigências no trabalho? Subsídios para os programas de qualidade de vida no trabalho. Em S. Dal Rosso, & J. A. S Fortes. (Org.), *O trabalho no limiar do século XXI* (pp. 173-188). Brasília: Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2009). Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): Instrumento de diagnóstico e monitoramento de QVT nas organizações. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Manaus, AM, Brasil.
- Ferreira, M. C. (2011). A Ergonomia da Atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 8-20.
- Ferreira, M. C. (2012a). Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: Saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. *Tempus - Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 61-78.

- Ferreira, M. C. (2012b). *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. (2ª Edição). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2013). “QVT é quando acordo... Penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto!”: Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica de servidores públicos. Em M. C. Ferreira, C. Antloga, T. Paschoal, & R. R. Ferreira (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 39-50). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: O caso de auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: LPA.
- Ferreira, M. C., Almeida, C. P., Guimarães, M. C., & Wargas, R. D. (2011). Qualidade de vida no trabalho: A ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. Em M. C. Ferreira, J. N. G. Araújo, C. P. Almeida, & A. M. Mendes. (Org.), *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 159-182). São Paulo: Editora Makenzie.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: O papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 44(2), 147-157.
- Freitas, L. G. (2006). *Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual*. (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Ghai, D. (2003). Decent work: Concept and indicators. *International Labour Review*, 142(2), 113-145.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.

- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. São Paulo: Blucher: Fundação Vanzolini.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 2(60), 111-124.
- Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: O método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, 14(3), 77-86.
- Huse, E., & Cummings, T. (1985). *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing Company.
- Iida, I. (2005). *Ergonomia: Projeto e produção*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Jorge, S. M. (2009). *A qualidade de vida no trabalho: Um estudo junto aos servidores públicos da Subseção Judiciária Federal de Campinas/SP*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba, Brasil).
- Kroemer, K. H. E., & Grandjean, E. (2005). *Manual de ergonomia: Adaptando o trabalho ao homem* (5ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Leite, J. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 109-123.
- Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho, esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000*. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Brasil).
- Limongi-França, A. C. (2003). *Qualidade de vida no trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, A. C. (2013). O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. Em M. C. Ferreira, C. Antloga,

- T. Paschoal, & R. R. Ferreira (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (pp. 39-50). Brasília: Paralelo 15.
- Marinho, A. R., & Amaral, F. G. (2013). Trabalho em processo eletrônico no Poder Judiciário: Um estudo de caso. *Ação Ergonômica*, 8(2), 32-52.
- Medeiros, L. F. R. (2011). “Somos a cara da prefeitura? Então somos a cara abandonada”: *Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho no contexto do serviço público municipal*. (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil).
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 8(9), 9-34.
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre Trabalho e Riscos de adoecimento – ITRA: Instrumento de indicadores críticos no trabalho. Em A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 111-128). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A.M., Costa, V.P., & Barros, P. C. R. (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1), 59-72.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2006). *Agenda Nacional de Trabalho Decente*. Recuperado de:  
[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/decent\\_work/doc/agenda\\_nacional\\_trabalho\\_decente\\_536.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/decent_work/doc/agenda_nacional_trabalho_decente_536.pdf)
- Mocelin, D. G. (2011). Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: Entre o discurso, a teoria e a realidade. *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 101-109.
- Mônaco, F. de F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: O caso da gerência de administração dos correios. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 67-88.
- Montmollin, M. (1990). *A ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Moore, D. S. (2011). *A estatística básica e sua prática* (5ª Edição). Rio de Janeiro: LTC.

- Moraes, A. (2006). *Direito Constitucional*. São Paulo: Atlas.
- Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (1989). Resgatar a questão da qualidade de vida no trabalho: uma imposição atual. *Tendências do Trabalho*, São Paulo.
- Moraes, L. F. R., Sant’Anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2003). Qualidade de vida no trabalho: O estado da arte das pesquisas no Brasil. *Gestare (Sete Lagoas)*, 3(1), 16-30.
- Moraes, R. D. (2013). Estratégias defensivas. Em F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Org.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 152-157). Curitiba: Juruá.
- Moura, J. T. (2009). *Mudanças estruturais e administrativas e vivências de prazer e sofrimento no trabalho no âmbito da coordenação de taquiografia de uma organização do Poder Judiciário federal*. (Monografia de Especialização, Universidade de Brasília, Brasil).
- Nadler, D., & Lawler, E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.
- Nogueira, C. V. & Frota, F. H. S. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Percepções sobre sua importância como Política de Valorização no Serviço Público. *Revista do Mestrado Profissional em Planejamento em Políticas Públicas*, 31-58.
- Norma Regulamentadora 17. Recuperado de:  
[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr\\_17.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf)
- Oh, S. Y., Park, Y., & Bowles, S. (2012). Veblen effects, political representation, and the reduction in working time over the 20th century. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83, 218– 242.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Paschoal, T. (2013). Existem relações entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar do trabalhador? *Anais do XXXIV Congresso Iberoamericano de Psicologia*,

- Brasília, DF, Brasil. Recuperado de: <http://www.sip2013.org/pdf/AnaisCIP-VrsFinal04.pdf>
- Paschoal, T., Junior, M. P., Sousa, A. J. A., Meneses, P. P. M., Ferreira, R. R., Junior, F. A. C., Filho, A. I. S. (2013). Relações entre a participação em ações de qualidade de vida no trabalho e o bem-estar do trabalhador. *Anais do XXXIV Congresso Iberoamericano de Psicologia*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de: <http://www.sip2013.org/pdf/AnaisCIP-VrsFinal04.pdf>
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Um debate necessário. Em R. Vilarta, G. L. Gutierrez, & M. I. Monteiro (Org.), *Qualidade de vida: Evolução dos conceitos e práticas no século XXI* (pp. 197-206). Campinas: IPES.
- Pélisse, J. (2004). From negotiation to implementation: A study of the reduction of working time in France (1998-2000). *Time & Society*, 13(2/3), 221-224.
- Pereira, C. A. S., Silva, L. C. S., & Sales, F. H. S. (2011). Análise do nível de conforto acústico na biblioteca de uma escola pública. *Holos*, 4, 65-91.
- Pérez, R. E., Sánchez, E. G., Rocha, I. C. R., & Sánchez, W. A. R. (2007). Sentidos del trabajo a partir de trayectorias y recursos personales para afrontar el mundo del trabajo. *Perspectivas en Psicología*, (10), 127-151.
- Pinto, V. (2003). Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail. *Quatre Pages*, (55), 1-4.
- Pullinger, M. (2014). Working time reduction policy in a sustainable economy: Criteria and options for its design. *Ecological Economics*, 103, 11-19.
- Raposo, P. S., & van Ours, J. C. (2010). How working time reduction affects jobs and wages. *Economics Letters*, 106, 61-63.
- Rebecchi, E. (1990). *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes.

- Robertson, M., Amick III, B.C., DeRango, K., Rooney, T., Bazzani, L., Harrist, R., & Moore, A. (2009). The effects of an office ergonomics training and chair intervention on worker knowledge, behavior and musculoskeletal risk. *Applied Ergonomics*, 40(1), 124-135.
- Rodrigues, M. V. C. (1991). *Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: Fundação Edson Queirós.
- Royuela, V., Tamayo, J. L., & Suriñach, J. (2008). The Institutional vs. the Academic definition of the quality of work life: What is the focus of the European Commission? *Social Indicators Research*, 86, 401-415.
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79-101.
- Sadek, M. T., & Arantes, R. B. (1994). A crise do Judiciário e a visão dos juízes. *Revista USP*, 21, 34-45.
- Sampaio, J. R. (2012). Qualidade de vida no trabalho: Perspectivas e desafios atuais. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 121-136.
- Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. Em A. de S. Sant'Anna, & Z. M. Kilimnik (Org.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos* (pp. 3-30). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sant'anna, A. S., & Moraes, L. F. R. (1998). O movimento de qualidade de vida no trabalho: Um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil. Belo Horizonte, CEPEAD\_UFMG.
- Sena, G. A., Silva, E. A., & Luquini, R. A. (2012). A reforma do Poder Judiciário no Brasil: Uma análise a partir do modelo gerencial. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 68-78.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, R. R. (2009). Uma análise da pressão no trabalho, da liberdade e do apoio social entre servidores de um tribunal. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1), 123-135.

- Soares, J. L. (2013). Tempo de trabalho, a luta pela redução da jornada de trabalho e a centralidade da teoria do valor-trabalho. *Revista OPSIS*, 13(2), 248-272.
- Tavares, D. S. (2003). *O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: Uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Brasil).
- Tersac, G., & Maggi, B. (2004). O trabalho e a abordagem ergonômica. Em F. Daniellou (Org.), *A Ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos* (pp. 79-104). São Paulo: Edgard Blücher.
- Timossi, L. S., Francisco, A. C., Junior, G. S., & Xavier, A. A. P. (2010). Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *Produção*, 20(3), 471-480.
- Tolfo, S. R., & Picinini, V. C. (2001). As melhores empresas para se trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 165-193.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem evolução e perspectivas. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 8(1), 23-35.
- Veiga, L., & Gondim, S. M. G. (2001). A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. *Opinião Pública*, 7(1), 1-15.
- Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? *Cambridge: Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of work life. *Human Relations*, 2(32), 113-123.

- Wilhelm, F., & Zanelli, J. C. (2013). Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(2), 704-723.
- Wirth, M. F. P. (2008). *Vivências de prazer e sofrimento de gestores de um órgão do poder judiciário federal*. (Monografia de Especialização, Universidade de Brasília, Brasil).
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: Textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Ministério do Trabalho / Fundacentro.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Wisner, A. (2004). Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. Em F. Daniellou (Org.), *A Ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos* (pp. 29-56). São Paulo: Edgard Blücher.
- Zanelli, J. C., Borges- Andrade, J. E., & Bastos, A.V. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Convite enviado por e-mail

Prezado (a),

Gostaria de convidá-lo (a) a participar do grupo focal intitulado “*Diagnóstico do Contexto de Trabalho no [órgão]*” que será realizado no dia XX de mês de 201X, das XXh às XXh.

O grupo focal é uma das etapas do diagnóstico realizado em parceria com a Universidade de Brasília, sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Antloga (Coordenadora do Núcleo de Ergonomia de Atividade, Cognição e Saúde) e da mestranda Marina Maia (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Em linhas gerais, a coleta de dados consiste na identificação e análise de características relacionadas ao trabalho dos servidores, com vistas a compreender quais são os custos gerados pela atividade e como os trabalhadores lidam com a realidade de trabalho.

#### **Muito Importante:**

- A participação é voluntária.
- A desistência em participar do grupo focal, a qualquer momento, não acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as tuas atividades de trabalho ou para o [órgão].
- Responda de forma sincera às questões apresentadas.
- A confidencialidade das respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de avaliação.
- A pontualidade é essencial para a condução da pesquisa.

**Obrigada pela sua valiosa participação!**