



CEUB

EDUCAÇÃO SUPERIOR

ISSN 2236-1677

REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
BRAZILIAN JOURNAL OF PUBLIC POLICY

Qualidade de Vida no Trabalho:
a Percepção dos Magistrados do
Tribunal de Justiça do Estado do
Tocantins

Quality of life at work: the
Perception of the Magistrates of
the Court of Justice of the State of
Tocantins

Michelle Araújo Luz Cilli

Waldecy Rodrigues

Alex Pizzio

VOLUME 12 • Nº 2 • AGO • 2022

Sumário

POLÍTICAS DE PROTEÇÃO A GRUPOS VULNERÁVEIS	13
O TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO NA REGIÃO AMAZÔNICA BRASILEIRA.....	15
Beatriz Souza Costa e Camilla de Freitas Pereira	
“PROGRAMA HOSPEDAGEM PARA IDOSOS” E ENFRENTAMENTO AO CORONAVÍRUS: UMA ANÁLISE DE POLÍTICA PÚBLICA NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AGENDA.....	34
Fabiana Rodrigues Barletta e Carolina Silvino de Sá Palmeira	
MULHERES, COTA DE GÊNERO E PODER LEGISLATIVO: UMA ABORDAGEM DAS JUSTIFICATIVAS DO PROJETO DE LEI N.º 1.256/2019 À LUZ DO LIBERALISMO IGUALITÁRIO DE JOHN RAWLS	58
Victória Taglialegra Salles, Rainer Bomfim e Alexandre Gustavo Melo Franco de Moraes Bahia	
PROTECTION OF PEOPLE LIVING WITH HIV/AIDS IN IRAN: CHALLENGES AND RESPONSIBILITIES	74
Arian Petoft e Mahmoud Abbasi	
FACILITADOR INTERCULTURAL SORDO EN SALUD PARA CHILE: ANÁLISIS DE LA AGENDA POLÍTICA A PROPÓSITO DE LA POLÍTICA DE SALUD DE MIGRANTES INTERNACIONALES.....	97
Valeria Campos e Ricardo Cartes-Velásquez	
POLÍTICAS PÚBLICAS E AMBIENTE DIGITAL	124
¿UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD? PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y AUTODETERMINACIÓN INFORMATIVA EN UNA NUEVA CONSTITUCIÓN CHILENA	126
Pablo Contreras	
BRECHA DIGITAL Y EXCLUSIÓN SOCIAL: ¿PUEDEN LAS TIC CAMBIAR EL STATUS QUO?	151
Andrés Cernadas Ramos, Bran Barral Buceta e Ángela Fernández Da Silva	
CONSTITUCIONALISMO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIGITAIS: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO NO BRASIL.....	177
José Sérgio da Silva Cristóvam, Raquel Cavalcanti Ramos Machado e Thanderson Pereira de Sousa	
TEMAS DIVERSOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS	195
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS	197
Michelle Araújo Luz Cilli, Waldecy Rodrigues e Alex Pizzio	

PROPOSTA DE UM ÍNDICE SÍNTESE PARA O MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	214
Andrea Pereira de Freitas e Gustavo Inácio de Moraes	
A FUNÇÃO DO JURISTA NA DEFESA DA SEGURIDADE SOCIAL E O ARGUMENTO DO COST OF RIGHTS	234
João Paulo Mansur	
O ESTADO DE BEM ESTAR SOCIAL FINLANDÊS E SEU MODELO EDUCACIONAL	251
André Augusto P. Brandão e Andrea Bello	
LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN RELACIÓN A LA POLÍTICA PÚBLICA EDUCATIVA DE LAS ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS AGROPECUARIAS	270
Jhon Jairo Mosquera Rodas	
DIRETRIZES PARA A PROMOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS POR MEIO DAS COMPRAS PÚBLICAS	288
Ednaldo Silva Ferreira Júnior	
A QUEM SE DESTINAM AS CHAMADAS PÚBLICAS?: OS DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO	308
Raquel Hunger, Flávia Milagres Campos e Susana Moreira Padrão	
BIENES COMUNES URBANOS, DOMINIO PÚBLICO Y AUTONOMÍAS TERRITORIALES: ALGUNAS PROPUESTAS PARA CHILE, A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA ITALIANA DE LOS BENI COMUNI	327
Benoît Delooz Brochet	
REPENSAR A DEMOCRACIA: A HIPÓTESE DA DEMOCRACIA ALEATÓRIA REVISITADA	344
Deo Campos Dutra e Eduardo F. de Oliveira Jr.	
ANÁLISE DO RESP. N.º 975.834/RS: O STJ NA ENCRUZILHADA ENTRE OS DIREITOS DO CONSUMIDOR, SOCIETÁRIO E DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	364
João Manoel de Lima Junior e Thaíse Zacchi Pimentel	
RELAÇÕES JURÍDICAS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, CENTROS DE PESQUISA PÚBLICOS E TERCEIROS: PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO MARCO LEGAL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	385
Ricardo Silveira Ribeiro	
A SUSTENTABILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA JURISDICCIONAL “À BRASILEIRA”: UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	408
Francieli lung Izolani, Frederico Thaddeu Pedroso, Jerônimo Siqueira Tybusch e Francielle Benini Agne Tybusch	

APORTES DA ANÁLISE ECONÔMICA NO ESTUDO DA JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE E O RISCO DA PROMOÇÃO DESIGUAL DE DIREITOS.....	426
Daniel Castanha de Freitas, Vivian Lopez Valle e Gustavo Martinelli Tanganelli Gazotto	
AVANÇOS NO DEBATE DA JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO: UM OLHAR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA	449
Jorge Leal Hanai, Suely de Fátima Ramos Silveira e Nina Rosa da Silveira Cunha	
OUTROS TEMAS	476
ASPECTOS GERAIS DA PROTEÇÃO INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS PELA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) E PELA ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)	478
Antônio Márcio da Cunha Guimarães e Miguel Souza Dantas Neto	
A ESTRUTURA LINGUÍSTICO-DISCURSIVA DO VOTO DO MINISTRO BARROSO NA ADO 26 E NO MI 4733: UMA REFLEXÃO À LUZ DO CONSTITUCIONALISMO DIALÓGICO CONTRA-HEGEMÔNICO...	496
Maria Eugenia Bunchaft	

Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins*

Quality of life at work: the Perception of the Magistrates of the Court of Justice of the State of Tocantins

Michelle Araújo Luz Cilli**

Waldecy Rodrigues***

Alex Pizzio****

Resumo

Nas últimas décadas, houve um forte movimento para desenvolver tecnologias, qualificação de servidores públicos e sistemas de avaliação de desempenho, com o propósito de melhorar a eficiência do judiciário. Em contrapartida, pesquisas na área da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) alertam que, muitas dessas mudanças, em prol de celeridade e eficiência, podem estar relacionadas ao adoecimento físico e mental dos profissionais. Em contribuição com os estudos relacionados à temática de QVT, este artigo traz um enfoque à carreira da magistratura. Pela técnica de Grupo Focal, foram identificadas algumas fontes de mal-estar na carreira dos juízes estaduais relacionadas ao uso isolado de métricas quantitativas para medir o trabalho do magistrado sem considerar, adequadamente, a especificidade qualitativa exigida nos instrumentos decisórios relacionados à prestação jurisdicional.

Palavras-chaves: Qualidade de Vida no Trabalho; Magistratura; Grupo Focal.

Abstract

In the last decades, there has been a strong movement to develop technologies, qualification of public servants and performance evaluation systems, with the purpose of improving the efficiency of the judiciary. In contrast, research in the area of Quality of Life at Work warns that many of these changes in favor of speed and efficiency may be related to the physical and mental illness of professionals. In contribution to the studies related to the theme of Quality of Life at Work, this article focuses on the career of the judiciary. Through the Focus Group technique, some sources of discomfort in the career of state judges were identified, related to the isolated use of quantitative metrics to measure the work of the magistrate without adequately considering the qualitative specificity required in the decision-making instruments related to the judiciary career.

Keywords: Quality of life at work; Judiciary; Focus Group.

* Recebido em 12/05/2021
Aprovado em 22/08/2022

** Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins.
Email: michellearaujo@uft.edu.br

*** Graduado e Mestre em Economia, Doutor em Sociologia e Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2.
Email: waldecy@uft.edu.br

**** Graduado, Mestre e Doutor em Ciências Sociais e Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Email: alexpizzio@uft.edu.br

1 Introdução

Existe um problema seminal tratado nas teorias organizacionais sobre como compreender a dinâmica da evolução da produtividade do trabalho humano, com base em fatores comportamentais/motivacionais ou da própria estrutura administrativa das organizações e mesmo de sua interação. Vasconcelos¹ aponta que a evolução das teorias da administração, desde sua gênese com Taylor e Fayol, são pródigas em compreender a interação entre as estruturas organizacionais e dos processos de trabalho, mas com lacunas ao abordar as condições de satisfação hedônica dos trabalhadores envolvidos nessa lógica, bem como sua dimensão comportamental que, na maior parte dos casos, não estão sujeitas, somente, a aspectos materiais de motivação ao trabalho.

Nesse contexto, surgiu a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que não é necessariamente nova, pois a própria ciência administrativa, em suas teorias consideradas como seminais, também trabalhou com aspectos motivacionais e de relações humanas. Destaca-se, nesse contexto, a contribuição de Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades), que relacionou a escola de necessidades do ser humano, em relação à evolução de sua vida, à chamada Teoria X de McGregor. Essa teoria preconizava que, quando o trabalhador está motivado, também, simbolicamente, vai além da aceitação das responsabilidades de sua função, como pode superar as próprias expectativas. Herzberg verificou que os trabalhadores técnicos em nível superior, tais como engenheiros e contadores, associavam a insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho; e a satisfação com o trabalho ao conteúdo¹.

Essas teorias organizacionais abordadas (Maslow, McGregor e Herzberg) podem ser consideradas como antecedentes relativos à abordagem da Qualidade de Vida do Trabalho (QVT). Entretanto, essa abordagem vai além das teorias organizacionais, com forte contribuição da chamada medicina psicossomática, que aborda o ser humano com base em uma visão holística, integrada e interdisciplinar².

Os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tiveram início pelo entendimento de que o trabalho tem grande influência na qualidade de vida das pessoas e que atentar para isso é importante, também, para a organização. Havia um excesso por parte do ambiente profissional, e refletir sobre isso se tornou relevante até mesmo para diminuir a mortalidade e aumentar a longevidade da população. Começaram a despontar indicadores negativos no desempenho das organizações, como o aumento no índice de erros, queda da produtividade e da qualidade, acidentes, doenças de trabalho e aumento das reclamações de cidadãos usuários. Pela identificação desses impactos ruins, começou-se a desenvolver estudos com o objetivo de eliminar ou reduzir esses problemas³.

Apesar de terem crescido os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), nas últimas décadas, ainda são poucos que abordam o trabalho no poder judiciário brasileiro, necessitando, portanto, que sejam desenvolvidas mais pesquisas envolvendo as carreiras jurídicas. Em especial, pelas mudanças recentes na organização do trabalho, que envolvem sistemas de avaliação com metas e comparativos nacionais.

Esse cenário gera um alerta sobre a relevância de estudar a Qualidade de Vida no Trabalho do judiciário, sobretudo dos magistrados, que são profissionais fundamentais para uma prestação jurisdicional eficiente, beneficiando a sociedade como um todo. A importância de realização desses estudos consiste na necessária contribuição ao sistema, com base em indicadores e informações que melhor representem as diversas realidades que compõem o trabalho nos tribunais de justiça estaduais.

¹ VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

² FRANÇA, A C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

³ FERNANDES, Livia Carolina; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 296-306, ago. 2015.

A análise da QVT pode incluir diversas abordagens como a dimensão da tarefa, estados psicológicos, resultados pessoais e do trabalho, motivação, satisfação e comprometimento. Envolve, ainda, a questão econômica do que pode ser considerado justiça salarial, a segurança que se tem no emprego, autorrealização e participação na tomada de decisão. Pode estar, também, relacionada a fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, com cargos que podem ser mais produtivos e satisfatórios, bem como com o alinhamento disso ao perfil do trabalhador. O presente artigo vem de encontro a essa necessidade de compreender a qualidade de vida no trabalho, com base na perspectiva dos magistrados, com o propósito de contribuir com uma melhor avaliação de desempenho individual de forma a cooperar com a motivação dos profissionais.

Dado o exposto, o presente artigo está dividido da seguinte maneira. Primeiramente, aborda-se a metodologia utilizada no artigo, em que são apresentadas pesquisas que tratam sobre o QVT e, na sequência, expõe-se o uso do método de Grupo Focal como uma estratégia metodológica para se verificarem aspectos subjetivos relacionados à QVT. Por fim, apresenta-se a experiência do grupo focal realizado com magistrados do estado do Tocantins.

2 Abordagem metodológica

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Em apertada análise histórica, na década de 1950, registrou-se o surgimento de um modelo inicial de QVT baseado na satisfação do empregado. Em 1960, o QVT incorporou o foco na saúde e bem-estar, ganhando mais evidência. Nas décadas de 1970 e 1980, analisando-se os efeitos da reestruturação produtiva, foram desenvolvidos muitos estudos sobre a humanização da gestão do trabalho. Esses estudos aumentaram, significativamente, na década de 1990, quando passaram a ter destaque no Brasil⁴⁵⁶.

A busca pela eficiência e produtividade continuam em evidência de forma a atender os anseios da sociedade atual de produzir mais e melhor com o mínimo necessário. Para isso, há uma constante busca por novas tecnologias que facilitem e potencializem a capacidade produtiva. Nesse esforço, busca-se, cada vez mais, o aperfeiçoamento e a capacitação profissional para lidar com toda essa demanda.

Muitas dessas mudanças contribuíram para a precarização do trabalho, que implica: redução ou perda de direitos; falta de mecanismos de prevenção ou reparação dos riscos; redução de pessoal, terceirização, trabalho informal e contratos temporários; organizações muito rígidas com baixa liberdade de contribuições; demanda alta por produtividade, melhor desempenho e mais comprometimento; falta ou dificuldades nas condições físicas e estruturais para o desempenho da atividade; muita cobrança por qualificação contínua, especialização e habilidade para trabalho em equipe⁴⁵⁶⁷⁸.

⁴ LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

⁵ FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

⁶ CARMO, Marina Maia do. *“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

⁷ FERNANDES, Livia Carolina. *“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. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado) Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

⁸ PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adocimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

Por isso, o mercado e organizações vêm buscando profissionais cada vez mais preparados e flexíveis. Ou seja, aqueles que se esforcem para atender às exigências e metas organizacionais, dentro dessa perspectiva mais reduzida de estrutura. Assim, as organizações rearranjam normas que redistribuem atribuições, investem em inovações tecnológicas e gestão flexível da produção e do trabalho para monitorar a demanda, a produção, o tempo e a performance dos trabalhadores. O que ocorre muitas vezes com a intensificação da carga horária⁶⁷⁸.

Essas mudanças vêm gerando situações estressantes que causam o mal-estar pela exposição recorrente ou constante a experiências ruins que o profissional precisa vivenciar para executar seu ofício, tais como: aborrecimento, decepção, constrangimento, desconforto, desvalorização, frustração, incômodo, desrespeito, menosprezo, injustiça salarial, falta de condições de trabalho ou de reconhecimento, não vislumbrar perspectivas de crescimento pessoal e profissional etc. A presença dessas situações, de forma constante, indica ausência de QVT⁴⁵⁶⁷⁸.

Segundo Fogaça e Coelho Júnior⁹, tem sido frequente o relato de trabalhadores sobre sentimentos de ansiedade e estresse como consequências prejudiciais da nova organização do trabalho. Muitos desses sentimentos ruins, vivenciados pelos indivíduos no ambiente profissional, afetam a saúde e o desempenho.

Situações como essas provocam sofrimento físico e mental, frustram as expectativas dos indivíduos e podem gerar consequências desastrosas como os acidentes de trabalho, as doenças osteomusculares e as doenças mentais que têm liderado os afastamentos laborais¹⁰. O que demonstra que as consequências desse ambiente disfuncional são ruins e impactam, negativamente, ambos: trabalhador e organização.

Esse ambiente de estresse pode ser ainda agravado por mudança de emprego, de local de residência, pressão, interrupções constantes e exigências ocupacionais exageradas¹¹. Pode, também, causar o estado de Burnout que é comum em meio ao estresse crônico relacionado a profissionais com atividades com alto grau de relações interpessoais que demandam muita qualificação intelectual, responsabilidade por decisões importantes e existência de peso emocional.

As autoras mencionam que alguns desses impactos vêm ocorrendo em forma de: arteriosclerose, distúrbios no ritmo cardíaco, enfarte e derrame cerebral. Ou mesmo doenças, como: diabetes, câncer (em face de diminuição da imunidade), úlceras, gastrites, doenças inflamatórias, colites, problemas dermatológicos (micoses, psoríase, queda de cabelo), problemas relacionados à obesidade e problemas sexuais como impotência e frigidez entre outros.

Entre as consequências na saúde mental, pode ocasionar fadiga, perda dos poderes de organização e da capacidade de planejamento, tensão muscular, rompimento dos padrões de sono, falta de concentração, distúrbios de pensamento, perda de memória de curto e longo prazo, dificuldade de absorção de conteúdo e de pensamento lógico, capacidade analítica e queda de produtividade. Afeta, ainda, a velocidade das respostas e a capacidade de julgamento.

Dada a gravidade dessas consequências, o estresse vem sendo estudado em diversas carreiras, pelo impacto que pode causar ao aumentar as possibilidades de erros, número de faltas e até a intercorrência do uso de drogas. Pode, ainda, implicar mudanças em traços da personalidade e/ou pioras de problemas já existentes, fazendo surgir ou agravar quadro de depressão e baixa autoestima. Esse estresse prolongado, também, pode tornar o ambiente de trabalho mais difícil pela baixa tolerância e falta de empatia, com tendência nas análises e resoluções de problemas de forma superficial¹¹.

⁹ FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dec. 2015.

¹⁰ PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

¹¹ LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

Em oposição a esse quadro, o bem-estar é fruto de necessidades satisfeitas, sentimento de valor e reconhecimento pelos resultados alcançados¹². Quando os indivíduos estão satisfeitos com o trabalho e seu desempenho, este torna-se fonte de bem-estar, em especial, quando percebem sua utilidade social¹³. Ademais, as pessoas que se consideram felizes atribuem isso a quatro áreas: social, afetiva, saúde e profissional¹¹. Ou seja, a esfera profissional é relevante para a satisfação como um todo, pois os indivíduos “quando satisfeitos com a atividade que realizam, se sentem mais motivados, têm mais disposição para ir trabalhar, e o trabalho flui. E, se o trabalho flui, a consequência direta é melhora no desempenho”¹⁴.

Pizzinato *et al.*¹⁵ reforçam que a satisfação no trabalho influencia, sim, no bem-estar, mas uma realização mais plena do indivíduo, com o seu ofício, gera a realização pessoal. Então, quando o indivíduo vê discrepâncias negativas e constantes abalos para aquela expectativa de realização, o sofrimento começa a aparecer. Portanto, é importante manter um clima positivo e acolhedor no ambiente profissional para evitar as fontes de estresse que ocasionam os adoecimentos e, conseqüentemente, impactam a produtividade.

Para os autores, a pressão em nível pessoal ou institucional é uma questão chave para o clima organizacional. Em especial, quando implica manter-se no trabalho em detrimento de outras áreas da sua vida. Essa pressão depende ou pode ser intensificada de acordo com características do ofício, por exemplo, se a atividade exercida é fundamental à vida de outras pessoas, se o trabalho está centralizado em uma figura específica, não podendo ser realizado por outras, gerando dificuldade de substituição e sentimento de culpa na ausência do trabalho.

Fogaça e Coelho Júnior¹⁴ identificaram que o bem-estar afetivo no trabalho impacta 23% do desempenho individual e que os trabalhadores com maior nível de bem-estar são aqueles que se descrevem com desempenho individual elevado. Isso demonstra que o bem-estar no trabalho não apenas diz respeito à prevalência das emoções positivas relacionadas ao trabalho, como também corresponde ao sentimento do indivíduo sobre o bom desenvolvimento das suas capacidades para o alcance do seu projeto de vida.

Essa discussão importa porque o trabalho atribui ao indivíduo sua própria identidade social; uma identificação psicológica que forma um caminho para inserção social¹⁶. Essa identificação, muitas vezes, já é idealizada desde a infância para algumas profissões e cria estereótipos, padrões de comportamento para determinados profissionais. Assim, o indivíduo vincula seu projeto de vida à sua carreira e à instituição que, por sua vez, oferece ao profissional seu reconhecimento de cidadão e valor. O trabalho cumpre o papel de viabilizar a mudança e a transformação da trajetória do indivíduo na sociedade.

Ou seja, envolve, também, expectativas, sentimentos e percepções, uma vez que a satisfação no trabalho também contribui para o bem-estar pessoal. Torna-se, então, fundamental investir em mecanismos, políticas e mudanças organizacionais para a melhoria desses índices, a fim de que os trabalhadores reduzam seu

¹² FERNANDES, Livia Carolina. “*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. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado) Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

¹³ FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

¹⁴ FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dec. 2015. p. 11.

¹⁵ PIZZINATO, Adolfo et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. *Gerias, Rev. Interinst. Psicol.*, Juiz de fora, v. 7, n. 2, p. 188-198, dez. 2014.

¹⁶ CARMO, Marina Maia do. “*Tribunal da cidadania?! Pra quem?!*”: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FERNANDES, Livia Carolina. “*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. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado) Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

sofrimento e as organizações alcancem seu objetivo. Essa necessidade de atenção à QVT é uma demanda não somente da esfera privada, mas também do serviço público, que, nas últimas décadas, realizou grandes investimentos na profissionalização da máquina pública, com o desenvolvimento de tecnologias e de qualificação profissional dos gestores, visando a melhorias em diversas áreas, mas também minimizar gastos e aumentar arrecadação¹⁷.

Todavia, esse esforço também gerou situações que se assemelham com o conceito de precarização do trabalho. Pois, nas últimas décadas, o setor público passou por muita redução do quadro de pessoal, com desajustes organizacionais, gerando acúmulo de tarefas, condições e estruturas insuficientes, desvalorização do trabalho, relações profissionais conflitantes com gestores, intensificação das demandas, entre outros. Tudo isso aliado a uma alta expectativa da sociedade¹⁸.

Nesse sentido, apesar de existir a hipótese “trabalhador feliz, produtivo”¹⁹, sugerindo que funcionários felizes e satisfeitos apresentam melhor desempenho, ainda é escassa a realização de estudos que comprovem a veracidade da premissa para embasar melhores políticas nas organizações. É preciso ter mais dados e pesquisas para que a relação causa e efeito seja estabelecida e para que isso resulte em melhorias nas condições de trabalho.

É, justamente, nessa esfera que consiste a aplicação de métodos para o estudo da QVT, visando minimizar ou mesmo eliminar as fontes do mal-estar organizacional causado pelas demandas atuais da sociedade que almeja um profissional cada vez mais qualificado, atualizado e eficiente na entrega de resultados. Ao realizar um diagnóstico e identificar as situações que geram esse mal-estar, podem-se buscar meios de solucionar os problemas, a fim de evitar as situações de adoecimentos, afastamentos ou mesmo abandono de trabalho ou carreira. Situações que podem agravar os problemas dos indivíduos e ocasionar maiores transtornos para as organizações, em especial, as do setor público.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser compreendida, então, como o grau de satisfação e bem-estar do indivíduo, com relação ao seu trabalho, considerando-se as demandas laborais da instituição e sua função social, com base em uma gestão humanizada que prioriza a saúde física e mental dos trabalhadores, fornecendo as condições e a estrutura necessária para o exercício do ofício, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento profissional e pessoal.

Os métodos de QVT vêm sendo aplicados para a análise de várias carreiras. Contudo, a literatura aponta que ainda há pouca pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho vinculado ao poder judiciário, especialmente dos magistrados brasileiros²⁰. Esses métodos consideram diversos fatores que ajudam a compreender as fontes de bem-estar e mal-estar no ambiente profissional a fim de auxiliar na busca por soluções. Focam na compreensão das necessidades psicossociais do indivíduo frente à organização do trabalho e os impactos do trabalho sobre os trabalhadores e na eficiência organizacional.

Procedimentos metodológicos

¹⁷ LEITE, Leonardo Queiroz. *História da Reforma Gerencial do estado de 1995*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

¹⁸ CARMO, Marina Maia do. “*Tribunal da cidadania?! Pra quem?!?*”: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

¹⁹ PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

²⁰ FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015.

²¹ LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

Uma alternativa para uma análise mais significativa consiste em questionar, diretamente, aquele que pode falar das atividades e do ambiente laboral em que atua: o próprio trabalhador²¹. Também pondera que medir a QVT, apenas, por métodos quantitativos pode não oferecer a clareza suficiente sobre os índices, uma vez que, por métodos qualitativos como entrevistas, questionários abertos ou grupos focais, as informações podem ser melhor obtidas ao dar voz ao trabalhador.

Isso porque os métodos qualitativos permitem uma captação melhor de sentimentos, percepções e opiniões do indivíduo com relação ao contexto em que estão inseridos, expectativas e o valores pessoais, entendendo, assim, o que realmente é preciso para garantir o bem-estar.

Dentre as pesquisas qualitativas, a técnica de Grupo Focal é bastante indicada para fazer associação a outros métodos de pesquisa, como questionários e entrevistas, pois ajuda a esclarecer tópicos, entender opiniões, sentimentos, crenças, valores, confrontar pontos de vista e compreender o posicionamento dos indivíduos em relação a alguma situação, serviço ou produto, bem como obter um melhor entendimento do contexto, com base nas diferentes percepções e atitudes dos participantes. Além de apresentar novos pontos de vista para verificar se as opiniões se mantêm ou se ganham novas perspectivas.

O grupo focal é utilizado internacionalmente, com uma boa atuação em levantamento de problemas, estruturação de diagnósticos e possíveis soluções, uma vez que consiste em reuniões com pessoas que representam o objeto de estudo. Possibilita uma interação mais próxima e descontraída com os participantes em que o pesquisador atua como mediador do debate ao fomentar uma discussão focada em um determinado objetivo, incentivando o diálogo. Assim, favorece a manifestação de opiniões por meio de uma conversa em grupo e minimiza a pressão de uma entrevista individual. Contudo, o moderador precisa criar o ambiente adequado para que essas diferentes percepções apareçam, sem que haja restrição ou sejam pressionados à mudança²²²³²⁴.

Trata-se de um excelente método para obter informações de situações ainda em andamento, pois oferecem alternativas para a perspectiva em questão²⁴. Ademais, contribui para dar voz a grupos que não são ouvidos ou que não costumam ser ouvidos, quando há alguma espécie de preconceito ou estereótipo²⁵.

Também, vem sendo aplicado com sucesso em questões concernentes à área da saúde para ajudar a disseminar informações que auxiliarão a prevenção, bem como tratamento de doenças. Bem como a compreensão do problema e possíveis soluções com base no ponto de vista do próprio grupo pesquisado²²²⁴²⁶.

É pelo intercâmbio entre participantes e os *insights* do processo grupal que se obtêm os dados valiosos. O método é útil para investigar o que os participantes pensam, mas excelente em desvendar por que pensam de determinada maneira, podendo gerar situações catárticas. O foco do grupo é a discussão em si e não o consenso das informações ou a conclusão do debate²⁷.

²¹ CARMO, Marina Maia do. *“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

²² IERVOLINO, Solange Abrocesi; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. A Utilização do Grupo Focal Como Metodologia Qualitativa na Promoção da Saúde. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 35, n. 2, p. 115-21, jun. 2001.

²³ RESSEL, Lúcia Beatriz; BECK, Carmem Lúcia Colomé; GUALDA, Dulce Maria Rosa; HOFFMANN, Izabel Cristina; SILVA, Rosângela Marion da; SEHNEM, Graciela Dutra. O uso do Grupo Focal em Pesquisa Qualitativa. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-86, out./dez. 2008.

²⁴ BARBOUR, Rosaline. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

²⁵ BORGES, Camila Delatorre; SANTOS, Manoel Antônio dos. Aplicações da técnica do grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. *Rev. SPAGESP*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 74-80, jun. 2005.

²⁶ VIEIRA, Gisele de Lacerda Chaves; CECÍLIO, Sumaya Giarol; TORRES, Heloísa de Carvalho. A percepção dos usuários com diabetes sobre a estratégia de educação em grupos na promoção do autocuidado. *Escola Anna Nery*, v. 21, n. 1, 2017.

²⁷ ASCHIDAMINI, Ione Maria; SAUPE, Rosita. Grupo Focal Estratégia Metodológica Qualitativa: Um Ensaio Teórico. *Cogitare Enfermagem*, v. 9, n. 1, junho 2004. ISSN 2176-9133. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v9i1.1700>. Acesso em: 24 set. 2020.

Na aplicação do método, o ideal é que a reunião seja composta por um grupo pequeno para que haja uma boa participação de todos e o moderador consiga acompanhar, o que também vai depender do tipo de discussão. Pode envolver a partir de três participantes, para questões mais sensíveis, com um grupo mais vulnerável. Mas não deve passar de cerca de doze participantes para possibilitar um debate com iguais oportunidades de falas e expressões. A reunião deve durar entre uma e duas horas para manter a qualidade do debate. O uso de um moderador “de fora”, em alguns quesitos, pode ajudar a eliciar explicações que sirvam para contextualizar os dados sendo gerados^{27,28,29}.

O grupo deve ser selecionado de forma a atender o propósito da pesquisa. Com base nesse preceito, define-se a variedade dos participantes a fim de ser representativo, considerando características, tais como: idade, gênero, tempo de serviços etc. Sem que estejam em um grupo muito restrito de proximidade ou convivência de forma a inibir manifestações por receio de julgamentos ou cerceamento futuro, como pode ocorrer em situação de chefe e subordinado ou familiares^{28,29}. A própria disposição do grupo para reunião precisa cooperar com a participação mútua e em iguais condições, estando todos no mesmo campo de visão uns dos outros e do moderador. Isso auxilia a participação e o sentimento de inclusão no grupo²⁷.

A realização de grupo focal pode ocorrer em ambiente virtual. Contudo, deve-se prezar para que os participantes estejam nas mesmas condições de expressão como se estivessem em uma reunião presencial. Nesse caso, participar do debate, por meio da escrita, não é aconselhável, pois pode inibir a fluidez do debate, além de inviabilizar a detecção de expressões verbais e não verbais durante a realização do grupo²⁸.

A técnica de Grupo Focal foi escolhida para a realização deste trabalho, para abordar aspectos mais profundos e subjetivos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos Magistrados atuantes na Justiça Estadual do Tocantins. As atividades tiveram início com uma breve apresentação de dados quantitativos de uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho para captar a percepção dos magistrados sobre alguns itens específicos, conforme as considerações da literatura³⁰, a respeito dos métodos qualitativos conseguirem compreender melhor as informações, diretamente do trabalhador, ouvindo os seus motivos.

A realização do Grupo Focal ocorreu de forma virtual³¹, por meio do aplicativo Google Meet e a gravação da reunião foi, devidamente, autorizada. Como em uma prática presencial, os participantes conversaram livremente, manifestando suas opiniões individuais. Todos os participantes presentes na sala mantiveram suas câmeras abertas e contribuíram com o debate oralmente. Apesar de alguns terem se manifestado mais frequentemente que outros, houve a totalidade de participações. Mesmo os participantes mais tímidos, quando acionados, manifestavam suas opiniões de forma satisfatória, contribuindo com a discussão.

Participaram onze magistrados com atuação em todo o estado do Tocantins. No início da aplicação do método, foi explicado aos participantes sobre o sigilo e a confidencialidade de forma que seus nomes não seriam expostos quanto aos seus posicionamentos individuais. Também foi solicitado que os integrantes do grupo mantivessem esse posicionamento quanto às informações apresentadas no grupo.

A reunião teve a duração de cerca de 60 minutos e foi realizada dentro das expectativas previstas, abordando os seguintes tópicos: interesse profissional durante a infância e adolescência; após a decisão pela carreira na magistratura, a expectativa que tinham e a realidade encontrada no exercício da profissão; o que consideram ser a Qualidade de Vida e a Qualidade de Vida no Trabalho; o que é necessário para se sentir

²⁸ BARBOUR, Rosaline. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

²⁹ IERVOLINO, Solange Abrocesi; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. A Utilização do Grupo Focal Como Metodologia Qualitativa na Promoção da Saúde. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 35, n. 2, p. 115-21, jun. 2001.

³⁰ CARMO, Marina Maia do. *“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

³¹ O grupo focal foi realizado de forma virtual, devido à Pandemia do Covid 19 que demandou adaptações no ambiente de trabalho, em especial, no meio acadêmico, onde aulas foram suspensas e continuam a ocorrer de forma remota e virtual, na maior parte do mundo, até que a segurança contra o vírus se estabeleça.

valorizado no trabalho; o que acham do sistema de metas atual a que são submetidos no sistema judiciário; o que o sistema de metas precisaria melhorar para ajudar o sistema jurídico atual; o que falta na carreira da magistratura e o que é preciso para sentir mais realizado na carreira.

3 Resultados e discussão

Os magistrados, quando perguntados sobre a realidade que encontraram na carreira da magistratura, deixaram algumas questões bem evidentes. Em relação aos aspectos positivos, mencionaram que se sentem satisfeitos com o salário e com o cargo que contribui com a sociedade. Quanto aos aspectos negativos, apontaram: 1) excesso de trabalho sem iguais condições de estrutura para os profissionais que exercem o mesmo cargo; 2) pouco controle sobre a atividade, muito monitoramento pelos órgãos de fiscalização, envolvendo reforma das decisões; 3) a pressão que sofrem devido ao peso de suas decisões *versus* o cumprimento das metas de produtividade.

Essa fala inicial foi importante para compreender as expectativas dos magistrados frente à realidade na qual estão inseridos atualmente, uma vez que essa perspectiva inicial, atendida ou não, vai compor o sentimento de satisfação para com o cargo^{32,33}. Tratou-se de um momento importante, também, para desinibir os participantes incentivando-as a falar de sentimentos pessoais como uma abertura para tratar do tema³⁴.

Como o propósito do estudo do QVT, conforme visto na literatura, consiste em identificar os problemas para que seja possível elaborar políticas e meios para a correção desses gargalos, a análise focou o que os participantes indicaram como questões negativas que podem gerar o mal-estar e, conseqüentemente, causar sofrimento e impacto na saúde dos magistrados. Cumpre, ainda, o papel de colaborar com a demanda de que é necessário que haja mais dados para que essas mudanças no trabalho ocorram com relação aos cuidados para com o trabalhador³⁵.

3.1 Significado de QVT para os Magistrados

Os participantes mencionaram que o bem-estar no trabalho é conseguir planejar e ter a condição de executar aquilo que foi proposto e isso depende de algumas questões. Na organização, é preciso dispor de uma boa estrutura física e de equipamentos. Uma boa equipe em quantidade que seja compatível com a carga de trabalho, estando integrada, estimulada, reconhecida financeiramente e equilibrada emocionalmente. É importante ter boas condições de saúde física e mental, e remuneração compatível com as responsabilidades e padrão do cargo. É preciso dispor desse conjunto de fatores que viabilizam o trabalho para que o profissional se sinta satisfeito.

Muitos afirmaram que se sentem realizados pela questão financeira e pelo cumprimento da função social da carreira, ao sentir que fazem diferença na sociedade. Todavia, apesar disso, consideram que a qualidade de vida é um somatório de questões que envolvem o indivíduo, com paz e bens materiais razoáveis para satisfazer necessidades e vontades e que permita uma boa administração de tempo para as outras áreas.

³² CARMO, Marina Maia do. *"Tribunal da cidadania?! Pra quem?!"*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

³³ PIZZINATO, Adolfo et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. *Gerias, Rev. Interinst. Psicol.*, Juiz de fora, v. 7, n. 2, p. 188-198, dez. 2014.

³⁴ BARBOUR, Rosaline. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

³⁵ FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015.

Uma das questões abordadas refere-se ao sofrimento constante na divisão de tempo entre a profissão e outras esferas da vida. Ressaltou-se que é preciso ter condição de atender as demandas profissionais durante o expediente para não impactar o tempo dedicado ao âmbito privado. Pois o sentimento de culpa aparece de todos os lados, seja ao deixar de fazer alguma coisa do trabalho ou, por sacrificar, o tempo dedicado à esfera familiar. Isso porque, para a atividade de julgar, é preciso estar com consciência tranquila, livre de culpa, sabendo que o melhor para a sociedade está sendo feito, mas que a família também está sendo atendida.

Essa percepção corresponde ao que foi pontuado na literatura de que todos os aspectos da vida do indivíduo importam para a criação e manutenção da satisfação pessoal³⁶, sendo esse bem-estar revertido ao sentimento de eficiência e produtividade na área profissional³⁷.

Vale, ainda, pontuar que muitos dos fatores que agravam o ambiente de estresse podem ser encontrados na carreira dos magistrados³⁸. Inclusive, são um público muito propício ao sofrimento com o estado de Burnout. A gravidade desse quadro afeta não somente os profissionais, mas também a sociedade, pelos efeitos negativos de todo esse mal-estar que impacta a capacidade produtiva e, também, a tolerância e empatia dos magistrados.

3.2 Organização e condições estruturais do Trabalho

Muitos dos magistrados comentaram sobre o excesso de processo a qual são acometidos. Alguns falaram que a distribuição de atividades e estrutura é injusta. A carga de trabalho é diferente entre os magistrados, com relação ao número de processos, e a quantidade de servidores e assessores que auxiliam os trâmites burocráticos. Não havendo proporcionalidade ou critérios para essas divisões. Sugerem que devam ser estabelecidos critérios para que haja equilíbrio de atribuições e estrutura entre os profissionais que possuem o mesmo cargo e, portanto, deveriam gozar de mesmas condições.

Nessa discussão, a organização do trabalho é importante, pois trata-se do principal fator para a promoção da QVT³⁹, sendo a relação da estrutura organizacional com os indivíduos um dos fatores essenciais para o sucesso da organização⁴⁰. Portanto, percebeu-se, pela fala dos magistrados, que um sentimento de injustiça e de desvalorização em relação à forma como o trabalho é distribuído e organizando, demonstrando um alerta com relação à insatisfação que possuem com a organização nesse aspecto.

Houve queixas de que o excesso de trabalho provoca frustração pela falta de controle. Percebeu-se que a realidade da carreira foi um impacto negativo para aqueles que escolheram a magistratura para obter melhor qualidade de vida. Ao abandonar o setor privado pela carreira pública, compreendiam a carreira por sua missão social, podendo ser exercida sem a pressão do “mercado” privado. No entanto, sentem que continuam sofrendo pressões, mas pela fiscalização dos órgãos de controle que demandam julgamentos mais céleres.

³⁶ PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

³⁷ PIZZINATO, Adolfo et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. *Genais Rev. Interinst. Psicol.*, Juiz de fora, v. 7, n. 2, p. 188-198, dez. 2014.

³⁸ LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

³⁹ CARMO, Marina Maia do. “Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

⁴⁰ FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015.

3.3 Acompanhamento dos órgãos de controle

Alguns magistrados mencionaram que se sentem (ou já sentiram em algum momento) frustrados no exercício de suas atividades por entender que fazem um bom trabalho, mas suas decisões estão sob constante revisão. Acreditam que a administração e órgãos de fiscalização, nacional e local, interferem muito no trabalho da magistratura e que sentem falta de controle, liberdade e autonomia no exercício da profissão. O que impacta o ânimo para o trabalho e mesmo para continuar a carreira, devido a essas limitações e imposições.

Foi pontuada pelos juízes uma falta de clareza ou mesmo justiça com relação ao sistema de metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao cálculo de cada meta, conforme a fala de um dos magistrados:

então, se você produz muito, mas a entrada de processo foi maior, não adianta. Você não conseguiu cumprir a sua meta. Nós chamamos isso de meta um. Pra mim é a pior de todas. Eu, por exemplo, consigo findar o ano com mil processos julgados e uma entrada de mil e cem processos. Então, não adiantou eu ter feito mil processos. Eu estou mal na foto. Em outro estado o colega consegue julgar 600 processos, mas ele teve uma entrada de 500 processos (processos da mesma natureza). Ele está bem, tendo julgado 60% do que eu julguei. Então, isso não existe (juiz 1).

Os magistrados ponderaram que, ao reduzir os processos a números e não entender os casos, como demandas e necessidades que resultarão em consequências específicas nos rumos de vida e negócios dos indivíduos, há prejuízos múltiplos. Todos perdem, a sociedade, com uma prestação jurisdicional com menos qualidade, a organização que precisa atuar com revisões e uma série de questões administrativas oriundas das consequências e os servidores com a administração da frustração e o impacto na própria saúde e qualidade de vida, conforme explicam:

no Judiciário, a partir da criação do sistema métrico de metas, nós estamos tratando as pessoas como números. Então, o Estado, o juiz, entra na casa de qualquer pessoa, através de uma ordem judicial, ele afasta uma pessoa do lar, ele tira o filho do contato com a mãe ou com o pai, ele fecha uma empresa, ele abre uma empresa, enfim, ele retira a liberdade total de uma pessoa, colocando essa pessoa presa e isso não pode ser de uma forma numérica. Esse é o problema. Então, a grande crítica que eu faço a esse sistema métrico é essa. Certamente, ele tem vantagens que eu não consigo enxergar, mas enfim, é a crítica que eu faço (juiz 1).

Nesse ponto, mencionam que a sociedade não compreende as reais dificuldades da carreira do magistrado. Julga, apenas, que é uma carreira que ganha muito e trabalha pouco, sem ter a real noção de como é lidar com a liberdade, patrimônio e vida das pessoas. Situação compatível com o que é apontado na literatura sobre o peso que a demanda de julgar causas dispense do magistrado e os impactos negativos que esse trabalho pode causar para diversas esferas da sociedade⁴¹. Para a carreira da magistratura, então, o Custo Humano do Trabalho (CHT)⁴², tratando-se do efeito físicos, afetivos e cognitivos para atender as exigências cargo, é muito alto, uma vez que é um trabalho que demanda a necessidade de atenção, processo de tomada de decisão e o dispêndio emocional constante e advindos pelo sentimento de responsabilidade de decidir sobre o futuro de outros.

No debate, ponderou-se que muitas cobranças do sistema métrico CNJ, às vezes, não consideram aspectos qualitativos inerentes à tomada de decisões que interferem, sobretudo, no destino das pessoas. Os magistrados são muito cobrados do ponto de vista quantitativo, em que questões qualitativas que são mais essenciais não fazem parte diretamente do sistema de métricas no qual são submetidos:

o juiz tem uma imagem de mordomia, mas ninguém sabe que vivem todos adoecendo, longe dos seus familiares, porque não tem condição de conviver. Essa cobrança por metas, o CNJ pouco importa se o

⁴¹ GONÇALVES, Flávio José Moreira. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 288-314, 2015.

⁴² CARMO, Marina Maia do. *"Tribunal da cidadania?! Pra quem?!"*. Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

caso da “fulana” vai ser decidido com qualidade ou não, eu quero é que resolva. Não importa se é bom, se é ruim, se foi certo ou se foi errado. Então, a sociedade não sabe o preço que paga, por cobrar do juiz que trate as pessoas, como número, simplesmente. Olha, tem cem casos ali. Bom, são cem casos. Não tem Pedro, Joaquim Manoel, Raimundo, não existem pessoas ali, existem números. Infelizmente, isso é um fator que decepciona o juiz do ponto de vista pessoal, porque ele é humano e ele sente bem quando ele faz o trabalho bem feito. E se sente mal quando percebe que está produzindo para atender uma demanda estatística e não focar na qualidade daquilo que ele está fazendo (juiz 2).

Houve concordância entre alguns dos magistrados que se manifestaram a respeito de que existem gargalos que precisam ser sanados para que haja uma melhor avaliação do trabalho do judiciário. Em contribuição a esse cenário que, reconhecidamente, precisa de indicadores, o juiz 8 propõe que sejam corrigidas ou criadas fórmulas mais eficientes que consideram os aspectos mencionados para abarcar os diferentes casos e estruturas que compõem o sistema de justiça, conforme explica:

como os colegas juiz 1 e juiz 2 falaram anteriormente, o que eu vejo que precisa é a criação de uma fórmula complexa, talvez um algoritmo pra poder se estabelecer e eliminar as distorções, como a que foi citada pelo juiz 1. Então, por exemplo, se eu tenho um magistrado que tem uma estrutura melhor do que a minha, teve uma distribuição de quinhentos e fez seiscentos eu preciso ter critérios complexo para distinguir do juiz 2 que fez mil tendo sido distribuído mil e cem. Hoje, isso não acontece [...]. Tem que ter outros critérios através de fórmulas complexas que digam o seguinte, se você tem dois assessores e sua entrada é menor, você está em outro patamar do que aquele juiz que tem uma entrada maior e um assessor. Então, a meu ver, falta a elaboração desse critério que talvez possa ser criado com um algoritmo (juiz 8).

Outro magistrado (juiz 7) complementa que recebeu, recentemente, retorno sobre os indicadores do tribunal em que atua ranqueado como baixo comparado aos parâmetros nacionais. Disse sentir frustração por não entender como pode se esforçar diuturnamente e, ainda sim, ter um desempenho inferior a outro tribunal que possui processos que ficam sem o recebimento de inicial por quatro anos, por exemplo. Acredita que falta clareza no processo. São várias metas e nem todos os magistrados têm condição de compreender muitas delas, porque, possivelmente, existem outras variáveis nessa conta que desconhecem.

Ademais, a capacidade de produção depende muito da quantidade de assessores de que dispõem. Então, se um tribunal tem mais assessores que outro, isso influencia muito as metas. A realidade é que tem juízes que possuem um único assessor para mais de cinco mil processos. Outros que têm o equivalente a um assessor para cada mil processos. Quando sobe para os cargos mais altos, então, tem desembargador com dez assessores para, apenas, três mil processos (equivalendo um assessor para trezentos processos). Ou seja, a relação entre a distribuição dos processos e a quantidade de assessores não condiz, muitas vezes, com a necessidade do cargo, mas com a posição dele na hierarquia do tribunal.

Para os magistrados, o sistema é desproporcional e as metas não transmitem a realidade. Este demonstrou ser um dos principais fatores de insatisfação dos magistrados com relação à organização e acompanhamento dos órgãos de controle, conforme declaração:

eu fiz um cálculo nesta semana que demonstra que desde 2016 eu faço a mesma quantidade de julgamentos, variando muito pouquinho. Só que o número de entradas triplicou, então, eu não tenho poderes. Então, isso tem que ser levado em consideração, esse tipo de conta também, porque a coisa mais fácil é fazer o que o tribunal faz e jogar pra cima dos magistrados. Vocês precisam produzir mais, mas não somos nós. Nós não temos poderes sobrenaturais, entendeu? O meu limite chegou, desde 2016. Dalí eu não consigo passar. Então, acho que essas metas são péssimas (juiz 7).

Ao mencionar que há quatro anos chegou ao seu limite, que continua mantendo a produção, apesar da estrutura que lhe é oferecida, o participante demonstra sentimento de desvalorização e sobrecarga. Esse quadro revela situações apontadas como motivadores de estresse já que advém de mal-estar gerado e não resolvido por um tempo prolongado⁴³. Tratou-se de um resultado compatível com a pesquisa de Gonçal-

⁴³ LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho:

ves⁴⁴, que demonstrou que os juízes se sentem pressionados para atingir resultados e frustrados por não lhes serem oferecidos os meios necessários para o cumprimento desse objetivo.

Os magistrados acreditam como o principal problema dessa meta a falta de um rigor epistemológico para a construção e a leitura dos números. Pondera que é preciso repensar e melhorar a construção dos parâmetros, dos *inputs*, considerando tipo e área do processo, volume de processos e equipe disponível. É preciso revisar essa fórmula que gera os dados para que seja mais justa, a fim de melhorar a leitura da situação real dos tribunais ao fazer comparativos.

Um dos juízes afirmou que é preciso ter números, dados, indicadores, visto que são suportes importantes para a tomada de decisão na administração da justiça. O problema é que os números podem estar sendo mal analisados ou não estar passando a informação correta. No entanto, é necessário que esse sistema de avaliação seja constantemente melhorado a fim de representar as oportunidades de condições atuais, com base na exposição da realidade do sistema. É preciso gerar dados de maior qualidade para uma leitura melhor das distintas realidades que compõem o judiciário brasileiro. O juiz considera que o sistema já melhorou muito e mesmo a própria prestação jurisdicional, mas esses ajustes são necessários, conforme pontua:

então, eu acho que isso dá pra pensar na situação anterior, pra se pensar numa situação nova melhor. Nós já melhoramos bastante. Hoje, pra encerrar, quando nós entramos, a gente era alguma coisa em torno de cento e trinta juízes, alguma coisa assim em 2008. Agora, nós somos cento e doze que produzem muito mais do que produzíamos em 2008. Doze anos depois e produzimos muito mais do que uma quantidade maior de pessoas (juiz 6).

Os discursos dos magistrados, de forma geral, correspondem a muitos dos sentimentos e percepções apontados na literatura que geram frustração para com a carreira. Situação que foi agravada pela precarização das condições de trabalho ao longo dos anos. Os magistrados sentem-se excessivamente cobrados pelos órgãos de controle e, também, da sociedade, e se esforçam para atender as metas e demandas, apesar das dificuldades de estrutura e de pessoal impostas pelo trabalho⁴⁵.

Conforme o exposto, esses sentimentos prolongados estão relacionados a fatores que geram o adoecimento físico e mental. Por isso, precisam ser urgentemente analisados e resolvidos de forma que a saúde dos trabalhadores não seja sacrificada em detrimento das demandas da organização. Ao contrário, é preciso que se criem mecanismos para uma análise de desempenho individual mais condizente com a realidade, visando a um melhor atendimento da sociedade por meio do trabalho de profissionais satisfeitos com o seu ofício.

Perguntados sobre o que falta na carreira para sentirem-se valorizados, a maioria dos participantes responderam que falta reconhecimento, valorização e compreensão social. Houve, ainda, registros indicando a falta de tempo e afirmando a necessidade de maior liberdade e autonomia, de critérios mais objetivos e claros para as metas e melhorias na política remuneratória para que seja mais adequada com a realidade e a inflação.

Dado o exposto, conforme apresentado na literatura, investir em QVT é importante, porque o sucesso do método pode gerar produtividade, mas isso depende da expectativa e dinâmicas entre os trabalhadores e a instituição⁴⁶. Portanto, é fundamental investir em ações que minimizem a sobrecarga, a cobrança e a pressão das atividades laborais, com base no redesenho de processos e tarefas, considerando a experiência

Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

⁴⁴ GONÇALVES, Flávio José Moreira. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 288-314, 2015.

⁴⁵ GONÇALVES, Flávio José Moreira. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 288-314, 2015.

⁴⁶ FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

já adquirida pelo órgão e os impactos atuais, expectativas e necessidades dos trabalhadores na tomada de decisão⁴⁷.

Nesse sentido, as métricas, da forma como são postas, atualmente, provocam frustração a esses profissionais por entender que comprometem a qualidade do trabalho, ao passo que não conseguem atender a expectativa dos órgãos de controle e a satisfação da sociedade que fica, cada vez mais, inalcançada. Ademais há um sentimento de desvalorização em relação à própria carreira em comparação aos pares, pois não há critérios justos para com todos do mesmo cargo na proporção do trabalho desenvolvido, analisando percentuais de entrada e julgamentos, sem considerar uma média quantitativa viável por juiz.

A pesquisa identificou, ao incentivar a livre manifestação na discussão proposta, que há um perfil de magistrados jovens, com muito interesse em servir à sociedade e ter seu trabalho reconhecido por isso. O grupo pareceu não ser contrário ao sistema de avaliação, apenas apontou os gargalos que precisam ser corrigidos para representar melhor a realidade, evitando avaliações injustas. Assim, uma opção seria realizar ajustes com a participação dos servidores envolvidos no processo, de forma que favoreça à sociedade e também a Qualidade de Vida dos Trabalhadores da Magistratura e do judiciário como um todo.

4 Considerações finais

Os resultados do grupo focal demonstraram a compatibilidade das queixas dos magistrados, com os estudos produzidos anteriormente, o que oferece um alerta à situação da QVT dos profissionais do judiciário que precisa ser resolvida. Ao dar voz aos magistrados, pôde-se captar suas percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho da qual dispõem atualmente, permeada pelo sentimento de frustração no desempenho da atividade, com baixo reconhecimento e valorização social. Bem como pela insatisfação com os órgãos de controle e fiscalização, apontando as necessidades de ajustes no sistema de metas estabelecido pelo CNJ. Os magistrados pontuaram questões não consideradas em todo o sistema que podem gerar uma avaliação desproporcional ao exercício da atividade com base na estrutura da qual dispõem e organização do trabalho a qual são submetidos.

Nesse sentido, o sistema de metas e as novas demandas por celeridade e eficiência podem ter gerado pressão e sobrecarga de trabalho a esses profissionais, conduzindo ao processo de sofrimento e adoecimento dos trabalhadores. As demandas atuais do ambiente profissional, geradas pela reestruturação produtiva, criaram fontes de estresse que envolvem chefes autoritários, sobrecarga de trabalho, sentimento de desvalorização e de desqualificação. Essas mudanças impactaram, também, o setor público e geraram mudanças na estrutura organizacional do sistema de justiça do Brasil.

O ambiente profissional, de forma geral, vem registrando uma série de impactos negativos relacionados ao estresse que toda a mudança produtiva causou nos trabalhadores. As pesquisas mencionadas neste artigo demonstram que a insatisfação e pressão geradas por esses problemas podem ocasionar: a) Impactos na produção – erros frequentes, retrabalho, desperdício, danos de equipamentos, redução de produtividade e qualidade, entre outros; b) Impactos nos trabalhadores – sobrecarga de trabalho, desmotivação, doenças laborais e licenças-saúde, rotatividade de trabalhadores, absenteísmo, suicídio, entre outros; c) Impactos nos usuários/consumidores – queixas, reclamações e demandas não atendidas.

Esse é o objetivo da avaliação constante das políticas: analisar a melhor forma de atuação para atingir o fim desejado. Não adianta ter celeridade, se a qualidade é perdida e se isso ocorre às custas da saúde física e mental daqueles que contribuem com a administração da justiça no país. O propósito dos estudos da QVT

⁴⁷ FERNANDES, Livia Carolina; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 296-306, ago. 2015.

é justamente o de obter um melhor conhecimento sobre o trabalho e as condições que envolvem o trabalhador, a fim de identificar os impactos negativos a fim de transformá-los.

Por meio dessa avaliação, todos ganham a organização que contará com resultados mais positivos, atendendo sua função social, o trabalhador que sofrerá menos com adoecimentos mentais e físicos, por conta da minimização de estressores no trabalho e a sociedade com uma prestação jurisdicional mais eficiente.

Referências

ASCHIDAMINI, Ione Maria; SAUPE, Rosita. Grupo Focal Estratégia Metodológica Qualitativa: Um Ensaio Teórico. *Cogitare Enfermagem*, v. 9, n. 1, jun. 2004. ISSN 2176-9133. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v9i1.1700>. Acesso em: 24 set. 2020.

BARBOUR, Rosaline. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BORGES, Camila Delatorre; SANTOS, Manoel Antônio dos. Aplicações da técnica do grupo focal: fundamentos metodológicos, potencialidades e limites. *Rev. SPAGESP*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 74-80, jun. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-29702005000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 24 set. 2020.

CARMO, Marina Maia do. “*Tribunal da cidadania?! Pra quem?!*”: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. 2014. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FERNANDES, Livia Carolina. “*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. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado) Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

FERNANDES, Livia Carolina; FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 296-306, ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420130011>. Acesso em: 24 set. 2020.

FERREIRA, Mário César. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FRANÇA, A C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>. Acesso em: 24 Set. 2020.

GONÇALVES, Flávio José Moreira. Políticas públicas para a formação e avaliação de magistrados: a contribuição da educação judicial através das escolas de magistratura. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 5, n. 2, p. 288-314, 2015.

IERVOLINO, Solange Abrocesi; PELICIONI, Maria Cecilia Focesi. A Utilização do Grupo Focal Como Metodologia Qualitativa na Promoção da Saúde. *Rev. Esc. Enf. USP*, v. 35, n. 2, p. 115-21, jun. 2001.

LEITE, Leonardo Queiroz. *História da Reforma Gerencial do estado de 1995*. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

LIPP, Marilda E. Novaes; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548, 2002.

PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 493-513, 2015.

PIZZINATO, Adolfo et al. Significados do trabalho e qualidade de vida percebida em trabalhadores do judiciário. *Gerias, Rev. Interinst. Psicol.*, Juiz de fora, v. 7, n. 2, p. 188-198, dez. 2014. Disponível em: http://pep-sic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202014000200007&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 24 set. 2020.

RESSEL, Lúcia Beatriz; BECK, Carmem Lúcia Colomé; GUALDA, Dulce Maria Rosa; HOFFMANN, Isabel Cristina; SILVA, Rosângela Marion da; SEHNEM, Graciela Dutra. O uso do Grupo Focal em Pesquisa Qualitativa. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-86, out./dez. 2008.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VIEIRA, Gisele de Lacerda Chaves; CECÍLIO, Sumaya Giarol; TORRES, Heloísa de Carvalho. A percepção dos usuários com diabetes sobre a estratégia de educação em grupos na promoção do autocuidado. *Escola Anna Nery*, v. 21, n. 1, 2017.

Para publicar na revista Brasileira de Políticas Públicas, acesse o endereço eletrônico www.rbpp.uniceub.br
Observe as normas de publicação, para facilitar e agilizar o trabalho de edição.