

## RELATÓRIO DE PESQUISA

# Sufrimento e adoecimento no Trabalho no Judiciário Estadual brasileiro

**Equipe:**

*Prof. Dra. Ana Magnólia Mendes*  
*Prof. Dr. Emílio Peres Facas*  
*Ms. Thiele da Costa Müller Castro*  
*Ms. Fernanda Sousa Duarte*

Brasília – Março de 2019

## Sumário

<b><i>Introdução - Sofrimento e adoecimento no Trabalho no Judiciário Estadual brasileiro</i></b>	<b>2</b>
<b>1. Análise dos Riscos Psicossociais relacionados ao trabalho</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Riscos psicossociais do trabalho</b>	<b>10</b>
Organização Prescrita do Trabalho	17
Estilos de Gestão	18
Sofrimento Patogênico no Trabalho	18
Danos Relacionados ao Trabalho	19
<b>1.2 Variância de Riscos por Grupo</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Relações entre vivências de sofrimento, danos e seus preditores</b>	<b>24</b>
Danos Psicológicos	26
Danos Sociais	26
Danos Físicos	27
Falta de Reconhecimento	28
Esgotamento Mental	28
Falta de Sentido	29
Estilo Coletivista	29
Estilo Individualista	30
<b>2. Análise Clínica do Trabalho</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Organização do Trabalho</b>	<b>34</b>
2.1.1 Teletrabalho	43
2.1.2 Processo Eletrônico	47
<b>2.2 Práticas de Gestão</b>	<b>50</b>
<b>2.3 Sofrimento e Adoecimento</b>	<b>53</b>
<b>2.4 Mobilização Subjetiva</b>	<b>61</b>
<b>2.5 Assédio Moral</b>	<b>64</b>
<b>2.6 Perspectivas</b>	<b>69</b>
<b><i>Considerações Finais</i></b>	<b>73</b>

## ***Introdução - Sofrimento e adoecimento no Trabalho no Judiciário Estadual brasileiro***

O relatório tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa em nível nacional sobre os riscos de sofrimento e adoecimento pelo trabalho, realizada pela FENAJUDE (Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário nos Estados) em parceria com o GEPSAT (Grupo de Estudos e Práticas em Clínicas, Saúde e Trabalho) e coordenação acadêmica do LPCT (Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho) da Universidade de Brasília.

A pesquisa investiga os indicadores da organização do trabalho, modelos de gestão, sofrimento e danos físicos, psicológicos e sociais que se encontram na gênese do adoecimento pelo trabalho. Para tal, utiliza delineamento quantitativo e qualitativo, tendo sido aplicado o PROART (Protocolo de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho) e entrevistas clínicas individuais. Esses instrumentos foram analisados por meio de técnicas estatísticas inferenciais e da análise de conteúdo.

Isto posto, apresenta-se primeiramente a análise dos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, seguida da análise clínica do trabalho e as considerações finais.

## **1. Análise dos Riscos Psicossociais relacionados ao trabalho**

O estudo dos riscos psicossociais tem fundamento no Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – PROART de Facas (2013, 2015) Entende-se riscos psicossociais como os efeitos negativos da organização prescrita do trabalho sobre os estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos físicos, psicológicos e sociais, que provocam o adoecimento do trabalhador e comprometem a qualidade do trabalho.

O protocolo investiga quatro dimensões que envolvem a relação trabalhador-organização do trabalho: a Organização Prescrita do Trabalho (OPT); Estilos de Gestão (EG); Sofrimento Patogênico (SP); e Danos Psicossociais (DP). Dessa forma, o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) é composto por quatro escalas totalizando 92 itens: Escala da Organização Prescrita do Trabalho (EOPT); Escala de Estilos de Gestão (EEG); Escala de Sofrimento (ES); e Escala de Danos (ED).

A investigação dessas dimensões contribui para caracterizar a organização do trabalho assim como a lógica de gestão adotada pela instituição, seus antecedentes e impactos na relação entre trabalhador-trabalho, permitindo mapear os possíveis pontos de tensão que podem fazer com que a vivência do sofrimento seja predominantemente patológica, conduzindo ao adoecimento e conseqüentemente afastamento do trabalho ou até mesmo a necessidade de reabilitação profissional ou de aposentadoria precoce.

Neste estudo, considerando que o objetivo é compreender a relação entre sofrimento e adoecimento, terá destaque a análise do impacto da relação entre a organização do trabalho e estilos de gestão sobre o sofrimento e os danos. Abaixo, o diagrama representa o modelo que propomos para a compreensão dos dados apresentados e discutidos em seguida.

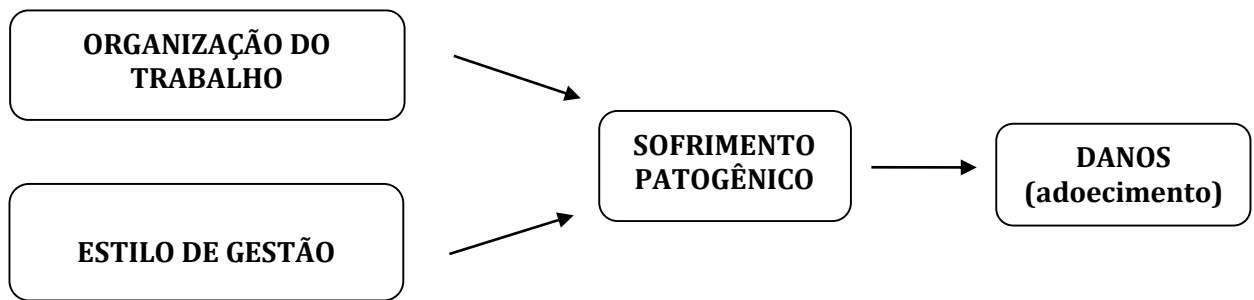


Figura 1: Modelo para a compreensão das relações entre trabalho e adoecimento

Uma versão on-line autoaplicável individualmente foi disponibilizada em sítio virtual do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho. Responderam ao PROART um total de 2280 trabalhadores com idade média de 43 anos (Desvio Padrão=8,87) e tempo médio de serviço de 14 anos (DP=8,46). Abaixo, a tabela com descrição da amostra de respondentes:

Tabela 1: Perfil sociodemográfico da amostra

<i>Variável</i>	<i>%</i>
<b><i>Sexo</i></b>	
Feminino	56,40%
Masculino	43,60%
<b><i>Identidade de Gênero</i></b>	
Cisgênero	99,40%
Transgênero	0,40%
Não-binário	0,30%
<b><i>Orientação Sexual</i></b>	
Heterossexual	95,50%
Homossexual	3,60%
Bissexual	1,00%
<b><i>Cor ou Etnia</i></b>	
Amarela	1,70%
Branca	62,70%

Indígena	0,60%
Parda	30,00%
Preta	5,10%

***Estado Civil***

Casado/União Estável	66,30%
Solteiro	22,00%
Divorciado/Separado	10,60%
Viúvo	1,10%

***Escolaridade***

Ensino Médio	2,90%
Superior Incompleto	6,10%
Superior Completo	36,20%
Pós-graduação	54,90%

***Escolaridade ao ingressar no órgão***

Ensino Fundamental	1,10%
Ensino Médio Incompleto	1,50%
Ensino Médio	22,40%
Superior Incompleto	15,20%
Superior Completo	42,10%
Pós-graduação	17,70%

***Nível do Cargo***

Nível Fundamental	3,80%
Nível Médio	54,50%
Nível Superior	41,60%

***Estado***

AL	2,20%
AP	4,30%
AM	0,20%
BA	14,40%
CE	1,00%
DF	0,40%
ES	4,20%

GO	3,20%
MA	2,20%
MT	0,00%
MS	1,50%
MG	10,80%
PA	4,10%
PB	0,00%
PR	6,70%
PE	0,20%
PI	0,20%
RJ	10,10%
RN	0,40%
RS	0,60%
RO	4,10%
RR	0,00%
SC	26,40%
SP	0,60%
SE	0,70%
TO	2,10%

Conforme tabela acima, a maioria da amostra é composta por respondentes do sexo feminino, cisgêneros, heterossexuais, brancos, casados e pós graduados. Quase metade da amostra é cargo de nível médio. Um quinto dos respondentes é do estado de Santa Catarina.

Do total de respondentes, 5,1% afirmaram ter alguma deficiência física. 75% desses dizem que seu local de trabalho apresenta acessibilidade que permite o desempenho de suas tarefas. Quando questionados sobre a presença de núcleos de PcD em seus órgãos, 7,40% responderam positivamente.

Com relação ao trabalho, também foram abordados a modalidade de trabalho, o número de horas trabalhadas, a satisfação com o sistema de processos, violência no trabalho e problemas de saúde relacionados ao trabalho. A tabela abaixo ilustra os dados obtidos:

Tabela 1.1: Perfil de trabalho da amostra

<i>Variável</i>	<i>%</i>
<b><i>Exerce atribuições na modalidade de teletrabalho</i></b>	
Sim	4,50%
Não	95,50%
<b><i>Média de horas trabalhadas por dia</i></b>	
6	24,60%
7	32,20%
8	22,70%
Mais de 8	16,50%
<b><i>Satisfação com sistema de processo eletrônico em que trabalha</i></b>	
Ótima	6,70%
Boa	28,90%
Regular	38,20%
Péssima	13,10%
Não trabalha com sistema de processo eletrônico	13,10%
<b><i>Caso seja Oficial de Justiça, já sofreu algum tipo de acidente ou agressão no exercício da função</i></b>	
Sim	14,20%
Não	6,20%
Não é Oficial de Justiça	79,50%
<b><i>Número de problemas saúde relacionados ao trabalho no último ano</i></b>	
Nenhum	22,20%
1 ou 2	51,50%
3 ou mais	26,30%

A maioria da amostra não exerce atribuições na modalidade de teletrabalho. A média de horas de trabalho diária é sete para mais de metade dos respondentes.



38,20% afirmam ter uma satisfação regular com o sistema de processo eletrônico. Com relação às situações de acidente ou agressão na função de Oficial de Justiça, quase três quartos dos que são Oficiais de Justiça relatam já terem sofrido algum dos dois. Em termos de problemas de saúde relacionados ao trabalho, metade dos respondentes indica 1 ou 2 problemas no último ano.

Em termos de preconceito e discriminação, 46,20% dos respondentes indica já ter sofrido algum tipo de preconceito. A tabela 1.2 descreve os tipos de preconceitos sofridos:

Tabela 1.2: Preconceito

<i>Variável</i>	<i>%</i>
<b><i>Já sofreu algum tipo de discriminação ou preconceito</i></b>	
Sim	46,20%
Não	53,80%
<b><i>Racismo</i></b>	4,80%
<b><i>Credo</i></b>	6,90%
<b><i>LGBTfobia</i></b>	1,80%
<b><i>Machismo</i></b>	11,70%
<b><i>Deficiência Física</i></b>	1,70%
<b><i>Adoecimento</i></b>	18,50%
<b><i>Política</i></b>	16,50%
<b><i>Gordofobia</i></b>	5,50%

Os tipos mais comuns de discriminação ou preconceitos sofridos na amostra foram por ter adoecido, por política ou por machismo, respectivamente. Após a apresentação de características da amostra, a próxima seção descreve o instrumento utilizado, os parâmetros para a interpretação dos resultados assim como os resultados obtidos.

Cada escala do instrumento aplicado tem parâmetros específicos de avaliação e é composta por fatores. A tabela abaixo ilustra os fatores de cada escala, o que indicam e os valores que definem o risco associado a elas: baixo,

médio e alto. No caso dos estilos de gestão não se fala em riscos, mas em presença: baixa, moderada ou predominante. Para avaliar os itens de todas as escalas é utilizada uma escala do tipo *likert* composta por cinco pontos, onde 1 corresponde a “nunca”, 2 a “raramente”, 3 a “às vezes”, 4 a “frequentemente” e 5 a “sempre”.

Tabela 2: Fatores por escala, o que avaliam e parâmetros para dimensionar riscos

Escala	Fator	O que avalia	Risco/ Presença		
			Baixo	Médio	Alto
<b>Organização Prescrita do Trabalho</b>	<i>Divisão de Tarefas</i>	Ritmo, prazos e condições oferecida para a execução das tarefas.	3,70 - 5,00	2,30 - 3,69	1,00 - 2,29
	<i>Divisão Social do Trabalho</i>	Normas, comunicação, avaliação, autonomia e participação relativos ao trabalho.	3,70 - 5,00	2,30 - 3,69	1,00 - 2,29
	<i>Estilo Individualista</i>	Estilo de gestão caracterizado pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho.	1,00 - 2,49	2,50 - 3,49	3,50 - 5,00
<b>Estilos de Gestão</b>	<i>Estilo Coletivista</i>	Estilo de gestão caracterizado por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas.	1,00 - 2,49	2,50 - 3,49	3,50 - 5,00
<b>Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>	<i>Falta de Sentido do Trabalho</i>	Sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	<i>Esgotamento Mental</i>	Sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00

	<i>Falta de Reconhecimento</i>	Sentimentos desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	<i>Danos Psicológicos</i>	Sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
<b>Danos Relacionados ao Trabalho</b>	<i>Danos Sociais</i>	Isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00
	<i>Danos Físicos</i>	Dores no corpo e distúrbios biológicos.	1,00 - 2,29	2,30 - 3,69	3,70 - 5,00

Para os fatores investigados, médias mais altas indicam maior risco – com exceção dos fatores de Organização do Trabalho em que valores menores indicam maiores riscos.

Os dados obtidos são analisados em conjunto, não havendo identificação individual, o que garante o sigilo dos participantes. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais – análise de variância e regressão linear – no *software* SPSS 23.0.

Os resultados encontrados nesta pesquisa indicam riscos para todos os fatores estudados. Nesse contexto, o trabalho preventivo não só é recomendado como possível a médio e longo prazo. Para compreender melhor as possibilidades de intervenção frente a esses dados, a análise aqui apresentada se situa em três eixos: 1) descrição dos riscos psicossociais do trabalho; 2) variância de riscos por grupo; e 3) relações entre vivências de sofrimento, danos e seus preditores (independente da faixa de risco em que esses fatores se situam).

### **1.1 Riscos psicossociais do trabalho**

Abaixo, a tabela oferece um panorama descritivo dos riscos apresentando os valores médios e desvios-padrão para cada um dos fatores e os riscos correspondentes a esses valores.

Tabela 2.1: Riscos e Presença de Estilo de Gestão por Fator

<i>Escala</i>	<i>Fator</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Risco/Presença</i>
<b>Organização Prescrita do Trabalho</b>	<b>Divisão de Tarefas</b>	2,83	0,81	<b>Médio</b>
	<b>Divisão Social do Trabalho</b>	3,20	0,80	<b>Médio</b>
<b>Estilos de Gestão</b>	Estilo Individualista	3,16	0,84	Moderada
	Estilo Coletivista	2,58	0,92	Moderada
<b>Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>	Falta de Sentido do Trabalho	1,97	0,82	Baixo
	<b>Esgotamento Mental</b>	3,10	1,02	<b>Médio</b>
	Falta de Reconhecimento	2,26	0,92	Baixo
<b>Danos Relacionados ao Trabalho</b>	<b>Danos Psicológicos</b>	2,54	1,05	<b>Médio</b>
	Danos Sociais	2,26	0,86	Baixo
	<b>Danos Físicos</b>	3,11	0,98	<b>Médio</b>

Os resultados indicam riscos médios para Organização do Trabalho (Divisão de Tarefas e Divisão Social do Trabalho) com presença moderada de ambos estilos de gestão, sendo o Estilo de Gestão Individualista mais identificado pelos respondentes. Entre as vivências de Sofrimento Patogênico no Trabalho, Esgotamento Mental se destaca. Entre os Danos Relacionados ao Trabalho, deve-se atentar para os Danos Psicológicos e Físicos – que apresentam riscos médios.

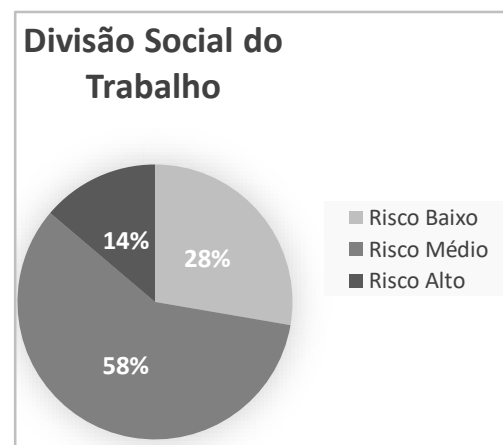
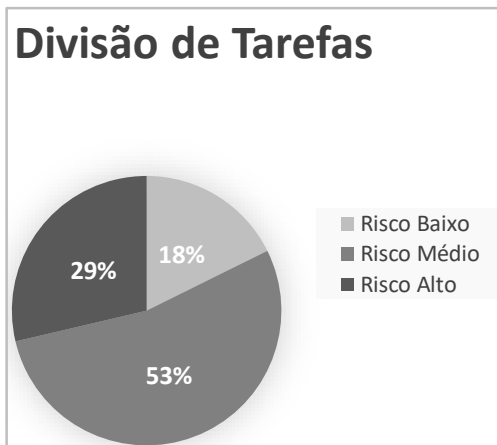
Analisando os riscos para cada fator também é importante olhar a distribuição da amostra por tipo de risco avaliado em média. Todos os fatores com risco médio ou presença moderada tem mais de metade da amostra indicando risco médio a alto, com exceção de Estilo de Gestão Coletivista. Abaixo, a distribuição de participantes por risco e presença de estilo de gestão.

Tabela 3: Frequência de respondentes por risco em cada fator

<i>Escala</i>	<i>Fator</i>	<i>Risco: Baixo Médio Alto</i>		
<b>Organização Prescrita do Trabalho</b>	Divisão de Tarefas	17,70%	<b>53,70%</b>	<b>28,70%</b>
	Divisão Social do Trabalho	27,70%	<b>58,50%</b>	<b>13,80%</b>

<b>Estilos de Gestão</b>	Estilo Individualista	27,60%	<b>42,90%</b>	<b>34,40%</b>
	Estilo Coletivista	<b>51,40%</b>	30,70%	17,90%
<b>Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>	Falta de Sentido do Trabalho	70,00%	25,90%	4,00%
	Esgotamento Mental	23,70%	<b>46,90%</b>	<b>29,40%</b>
<b>Danos Relacionados ao Trabalho</b>	Falta de Reconhecimento	56,80%	34,80%	8,30%
	Danos Psicológicos	44,40%	<b>38,00%</b>	<b>15,70%</b>
	Danos Sociais	57,30%	36,40%	6,30%
	Danos Físicos	19,90%	<b>51,40%</b>	<b>28,70%</b>

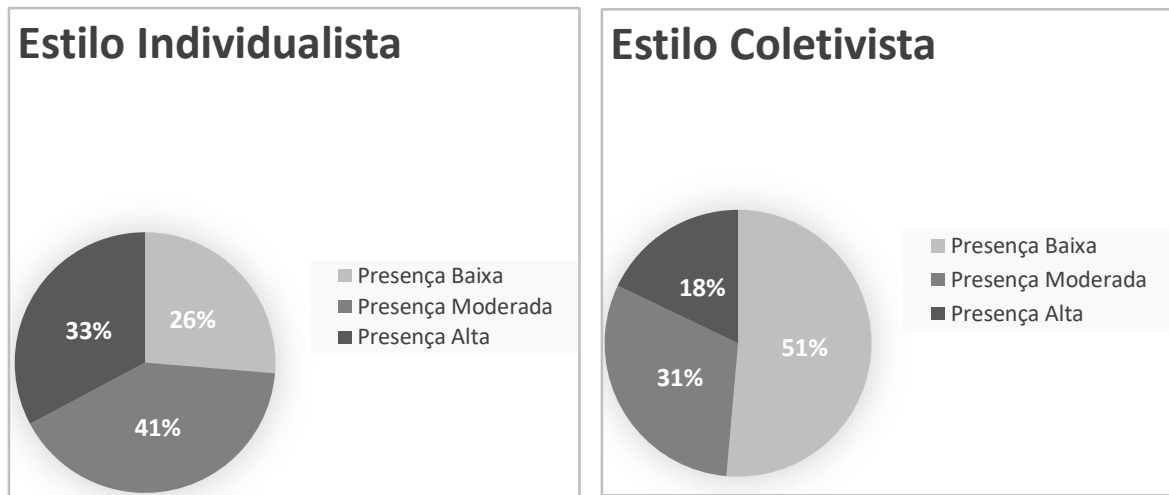
Para melhor ilustrar esses dados, apresentamos a seguir representações gráficas dos fatores com risco médio. Em Organização do Trabalho, tanto Divisão de Tarefas quanto Divisão Social do Trabalho mais de metade da amostra indica riscos médios a altos, conforme pode ser visto nas figuras 2 e 3 abaixo:



Figuras 2 e 3: Frequência por risco para os fatores da Organização do Trabalho

Em Estilos de Gestão, ambos tem presença moderada. No entanto, ao

observar os gráficos de frequência nota-se que maior parte da amostra identifica presença moderada a alta no caso do Estilo de Gestão Individualista, compondo 79% do total. As figuras a seguir ilustram a diferença na distribuição por estilo de gestão:

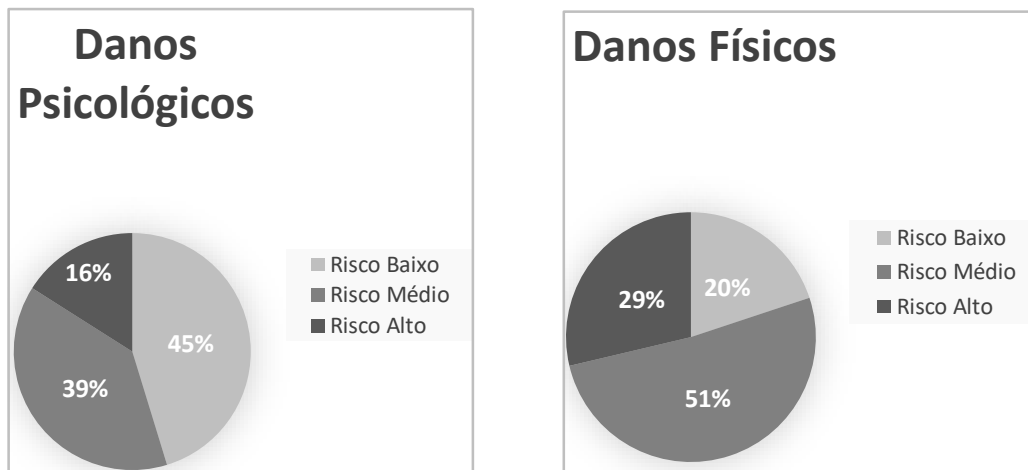


Figuras 4 e 5: Frequência por presença de Estilo de Gestão

Com relação ao Sofrimento Patogênico no Trabalho, em Esgotamento Mental, a figura 6 ilustra a identificação de riscos médios a altos por 76% da amostra. Outras vivências de sofrimento patogênico no trabalho foram indicadas por maior parte da amostra como baixa (Falta de Sentido do Trabalho com 70% e Falta de Reconhecimento com 56,80% dos respondentes indicando baixos riscos).



Com relação aos Danos Relacionados ao Trabalho, tanto Danos Psicológicos quanto Danos Físicos apresentam riscos médios. Observa-se que em Danos Psicológicos 55% da amostra consideram os riscos médios a altos. No caso dos Danos Físicos, essa parcela da amostra é de 80%, conforme as Figuras 7 e 8 ilustram a seguir:



Figuras 7 e 8: Frequência por risco para os fatores Danos Psicológicos e Físicos

Cada fator é composto por um grupo de itens. Aqueles com pontuação média mais crítica caracterizam a percepção dos participantes sobre o fator específico. A seguir, conforme ilustrado pelas Tabelas 4 e 4.1, os três itens mais e menos característicos para cada um dos fatores das quatro escalas e os valores médios para cada um deles.

Tabela 4: Itens mais característicos por fator

Escola	Fator	Itens mais característicos	Média	DP
<b>Organização Prescrita do Trabalho</b>	<i>Divisão de Tarefas</i>	O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	2,13	1,16
		Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	2,53	1,16
		O ritmo de trabalho é adequado	2,63	1,08

---

<b>Estilos de Gestão</b>	<i>Divisão Social do Trabalho</i>	Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	2,67	1,19
		Há justiça na distribuição das tarefas	2,91	1,22
		Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	2,95	1,11
	<i>Estilo Individualista</i>	A hierarquia é valorizada nesta organização	4,14	0,98
		É creditada grande importância para as regras nesta organização	3,70	1,05
		Há forte controle do trabalho	3,57	1,10
	<i>Estilo Coletivista</i>	As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	3,74	1,11
		O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	2,99	1,24
		Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	2,83	1,33
		<i>Falta de Sentido do Trabalho</i>	Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	2,84
		Sinto-me inútil em meu trabalho	2,40	1,29
		A identificação com minhas tarefas é inexistente	2,10	1,29
	<i>Esgotamento Mental</i>	Meu trabalho é desgastante	3,61	1,18
		Meu trabalho é cansativo	3,59	1,18
		Meu trabalho me sobrecarrega	3,45	1,23
	<i>Falta de Reconhecimento</i>	Meu trabalho é desvalorizado pela organização	3,18	1,34
		Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	2,66	1,32
<b>Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>		A submissão do meu chefe a ordens superiores me causa revolta	2,41	1,29
	<i>Danos Psicológicos</i>	Mau Humor	2,75	1,10
		Tristeza	2,74	1,17
		Sensação de vazio	2,55	1,25
	<i>Danos Sociais</i>	Vontade de ficar sozinho	2,71	1,25
<b>Danos Relacionados ao Trabalho</b>		Impaciência com as pessoas em geral	2,55	1,11

---



	Conflito nas relações familiares	2,00	1,00
<i>Danos Físicos</i>	Dores nas costas	3,61	1,17
	Dores no corpo	3,43	1,21
	Alterações no sono	3,35	1,24

Deve-se notar, por exemplo, que em Organização Prescrita do Trabalho, os itens devem ser invertidos para compreender os fatores. A baixa pontuação em “O número de trabalhadores é suficiente para a realização das tarefas” indica justamente o contrário: que não é percebido como suficiente. Ao olhar para os itens menos característicos, no caso de Organização do Trabalho os altos escores indicam exatamente o que o item descreve. Para os outros fatores, inverte-se seu significado: um baixo escore em “em meu trabalho incentiva-se a idolatria dos chefes”, por exemplo, indica que essa é uma característica que pouco evidencia o estilo de gestão.

Tabela 4.1: Itens menos característicos por fator

<i>Escala</i>	<i>Fator</i>	<i>Itens menos característicos</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
<b>Organi- zação Prescrita do Trabalho</b>	<i>Divisão de Tarefas</i>	Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	3,28	1,11
		O espaço físico disponível para a realização das tarefas é adequado	3,36	1,33
		Os recursos de trabalho são em número suficiente	3,02	1,11
	<i>Divisão Social do Trabalho</i>	As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	3,69	1,17
		Há qualidade na comunicação entre os funcionários	3,45	1,07
		Há clareza na definição das tarefas	3,39	1,09
	<i>Estilo Individualista</i>	Em meu trabalho incentiva-se a idolatria dos chefes	2,59	1,44
		Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	2,69	1,36
		Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente	2,69	1,36
	<b>Estilos de Gestão</b>			

<b>Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>	<i>Estilo Coletivista</i>	Existem oportunidades semelhante de ascensão para todas as pessoas	1,95	1,13
		Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	2,27	1,15
		A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	2,37	1,21
	<i>Falta de Sentido do Trabalho</i>	Meu trabalho é sem sentido	1,60	1,01
		Minhas tarefas são banais	1,60	0,99
		Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	1,66	1,06
	<i>Esgotamento Mental</i>	Meu trabalho me faz sofrer	2,47	1,27
		Meu trabalho me causa insatisfação	2,60	1,28
		Meu trabalho me frustra	2,82	1,27
	<i>Falta de Reconhecimento</i>	Meus colegas são indiferentes comigo	1,87	1,07
		O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	1,90	1,10
		Meus colegas desvalorizam meu trabalho	1,98	1,13
	<i>Danos Psicológicos</i>	Solidão	2,22	1,13
		Amargura	2,26	1,25
		Perda de autoconfiança	2,29	1,20
	<i>Danos Sociais</i>	Dificuldade com os amigos	2,00	1,00
		Agressividade com os outros	2,08	1,03
		Insensibilidade em relação aos colegas	2,13	1,10
	<i>Danos Físicos</i>	Distúrbios circulatórios	2,54	1,31
	<i>Danos Relacionados ao Trabalho</i>	Alterações no apetite	2,68	1,29
	Dores nas pernas	2,92	1,29	

- *Organização Prescrita do Trabalho*

Conforme as tabelas acima, ambos os fatores da Organização Prescrita do Trabalho – Divisão de Tarefas e Divisão Social do Trabalho – apresentam riscos médios e o que mais caracteriza esses riscos tanto em um quanto em outro são questões relacionadas a divisão do trabalho. Os recursos materiais não são

considerados problemas, mas o número de trabalhadores, os prazos e os ritmos, sim. Isso pode estar relacionado a falta de flexibilidade nas normas, ao sentimento de que a distribuição de tarefas é injusta e que os trabalhadores não tem muito espaço para participar no processo decisório no trabalho.

É possível que as questões apresentadas tanto em relação à divisão do trabalho entre as pessoas quanto em termos de tempo estejam relacionadas com a impossibilidade de opinar no próprio ritmo de trabalho, na divisão das tarefas e dos tempos para realizar o trabalho. A participação dos trabalhadores na gestão do próprio trabalho pode representar uma forma de flexibilizar as normas.

- *Estilo de Gestão*

Tanto o estilo de gestão individualista quanto o estilo coletivista apresenta presença moderada. Entretanto, o estilo individualista é levemente mais presente. As características mais marcantes desse estilo nessa organização são a importância dada à hierarquia e às regras assim como a manutenção do controle sobre as tarefas. O estilo coletivista nessa organização se faz presente pelo compromisso que as pessoas tem com a organização, pela valorização do trabalho coletivo e dos resultados como conquista de todos. Para predominar o estilo coletivista seria necessário, de acordo com os dados, promover oportunidades de ascensão pra todos, a tomada de decisão em grupo e a interação entre profissionais de diversas áreas dentro da instituição.

- *Sofrimento Patogênico no Trabalho*

Dentre as vivências de sofrimento patogênico, a que apresenta risco médio é o Esgotamento Mental. Caracteriza-se pelo desgaste, cansaço e sensação de sobrecarga. Mesmo os itens menos característicos para esse fator apresentam escore correspondente a risco médio. Esses indicam que o trabalho faz sofrer, causa insatisfação e frustra.

Com relação às outras vivências de sofrimento, embora o risco para os fatores seja baixo, os itens mais característicos apresentam escore na faixa média de riscos, sendo importante descrever essas vivências aqui para compreender o sofrimento nesse trabalho. A falta de reconhecimento se caracteriza pela desmotivação para realizar as tarefas, pelo sentimento de inutilidade no trabalho e pela falta de

identificação com as tarefas realizadas.

A Falta de Reconhecimento é caracterizada pelo sentimento de desvalorização por parte da organização, pela falta de liberdade para dizer o que pensa sobre o trabalho e pela revolta causada pela submissão do chefe a ordens superiores. Esse último pode estar relacionado ao sentimento de revolta por ter de submeter o trabalho a decisões políticas, item característico do Esgotamento Mental.

- *Danos Relacionados ao Trabalho*

Os Danos que apresentam riscos médios são os Psicológicos e os Físicos. Os Danos Psicológicos mais característicos são mau humor, tristeza e sensação de vazio. Os Danos Físicos mais comuns são dores nas costas, dores no corpo e alterações no sono. Os Danos Físicos menos característicos como Distúrbio Circulatórios, Alterações no Apetite e Dores na Pernas também apresentam escores médios superiores a 2,29 – ponto de corte para o risco médio. Os Danos Sociais são caracterizados por vontade de ficar sozinho, impaciência e conflito com familiares.

### ***1.2 Variância de Riscos por Grupo***

Ao analisar as diferenças de resultados entre diferentes grupos da amostra, três variáveis da amostra parecem influenciar os resultados: Número de problemas de saúde no ano anterior, Experiências de preconceito ou discriminação e Satisfação com o sistema de processo eletrônico. Em todos os fatores há diferenças em subgrupos de acordo com essas características.

Nesta subseção apresenta-se também os resultados de variância em todos os fatores de acordo com a separação intragrupos desses dois casos assim como outras variáveis sociodemográficas da amostra com variância estatisticamente significativa por fator. Foi considerado  $p < 0.005$  para definir que a diferença entre os grupos não se trata de erro amostral. A seguir, a Tabela 6, 6.1 e 6.2 descrevem as diferenças por número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no ano e pela experiência de preconceito ou discriminação.

Tabela 6: Análise de variâncias intragrupos por fator –  
Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano

Fator	Problemas de saúde			Média geral
	<i>Nenhum</i>	<i>1 ou 2</i>	<i>3 ou mais</i>	
<i>Divisão de Tarefas</i>	3,22	2,84	<b>2,48</b>	2,83
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	3,49	3,22	<b>2,91</b>	3,20
<i>Estilo Individualista</i>	2,84	3,13	<b>3,51</b>	3,16
<i>Estilo Coletivista</i>	2,89	2,59	<b>2,30</b>	2,58
<i>Falta de Sentido</i>	1,67	1,98	<b>2,26</b>	1,97
<i>Esgotamento Mental</i>	2,42	3,13	<b>3,68</b>	3,10
<i>Falta de Reconhecimento</i>	1,86	2,23	<b>2,68</b>	2,26
<i>Danos Psicológicos</i>	1,78	2,52	<b>3,20</b>	2,54
<i>Danos Sociais</i>	1,79	2,25	<b>2,69</b>	2,26
<i>Danos Físicos</i>	2,23	3,12	<b>3,88</b>	3,11

Conforme observado na tabela acima, quanto mais problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano o trabalhador relata, maior também o risco para todos os fatores. No caso dos estilos de gestão, percebe-se que quanto mais problemas de saúde, maior presença de estilo individualista e menor de coletivista.

Tabela 6.1: Análise de variâncias intragrupos por fator –  
Experiência de preconceito ou discriminação

Fator	Preconceito		Média geral
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	
<i>Divisão de Tarefas</i>	<b>2,67</b>	2,97	2,83
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	<b>3,00</b>	3,77	3,20
<i>Estilo Individualista</i>	<b>3,39</b>	2,97	3,16
<i>Estilo Coletivista</i>	<b>2,34</b>	2,79	2,58
<i>Falta de Sentido</i>	<b>2,15</b>	1,83	1,97
<i>Esgotamento Mental</i>	<b>3,36</b>	2,88	3,10
<i>Falta de Reconhecimento</i>	<b>2,57</b>	2,00	2,26
<i>Danos Psicológicos</i>	<b>2,87</b>	2,27	2,54

<i>Danos Sociais</i>	<b>2,50</b>	2,05	2,26
<i>Danos Físicos</i>	<b>3,42</b>	2,85	3,11

A mesma tendência das diferenças em função dos problemas de saúde está na experiência de preconceito: aqueles que relatam ter sofrido preconceito tem escores médios mais altos, indicando mais riscos, que o resto da amostra em todos os fatores. Também indicam maior presença de Estilo de Gestão Individualista e menor de Coletivista.

Tabela 6.2: Análise de variâncias intragrupos por fator – Satisfação com sistema de processo eletrônico

Fator	Problemas de saúde					Média geral
	<i>Ótima</i>	<i>Boa</i>	<i>Regular</i>	<i>Péssima</i>	<i>Não usa</i>	
<i>Divisão de Tarefas</i>	3,50	3,12	2,74	<b>2,32</b>	2,67	2,83
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	3,62	3,38	3,12	<b>2,88</b>	3,12	3,20
<i>Estilo Individualista</i>	<b>2,81</b>	2,97	3,23	3,50	3,25	3,16
<i>Estilo Coletivista</i>	2,99	2,81	2,49	<b>2,24</b>	2,47	2,58
<i>Falta de Sentido</i>	1,63	1,75	2,03	<b>2,41</b>	2,07	1,97
<i>Esgotamento Mental</i>	2,52	2,78	3,17	<b>3,80</b>	3,25	3,10
<i>Falta de Reconhecimento</i>	1,67	2,01	2,31	<b>2,76</b>	2,18	2,26
<i>Danos Psicológicos</i>	2,09	2,25	2,62	<b>3,15</b>	2,64	2,54
<i>Danos Sociais</i>	1,97	2,06	2,33	<b>2,61</b>	2,27	2,26
<i>Danos Físicos</i>	2,82	2,90	3,19	<b>3,44</b>	3,13	3,11

Com relação à satisfação com o sistema de processo eletrônico, aqueles que avaliam como Péssima indicam maiores riscos para todos os fatores, assim como menor presença do Estilo Coletivista.

A tabela a seguir, 6.3, indica outras variáveis para cada um dos fatores em que há diferenças entre grupos.

Tabela 6.3: Análise de variâncias intragrupos por fator

Fator	Variável
<i>Divisão de Tarefas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Média de horas trabalhadas por dia</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> </ul>
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> </ul>
<i>Estilo Individualista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> </ul>
<i>Estilo Coletivista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> <li>• <b>Média de horas trabalhadas por dia</b></li> </ul>

---

*Falta de Sentido do Trabalho*

- **Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano**
- **Satisfação com sistema de processo eletrônico**
- **Experiência de preconceito ou discriminação**
- **Sexo**

---

*Esgotamento Mental*

- **Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano**
- **Satisfação com sistema de processo eletrônico**
- **Experiência de preconceito ou discriminação**
- **Média de horas trabalhadas por dia**
- **Tempo de serviço**

---

*Falta de Reconhecimento*

- **Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano**
- **Satisfação com sistema de processo eletrônico**
- **Experiência de preconceito ou discriminação**

---

*Danos Psicológicos*

- **Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano**
  - **Satisfação com sistema de processo eletrônico**
  - **Experiência de preconceito ou discriminação**
  - **Média de horas trabalhadas por dia**
  - **Faixa etária**
  - **Tempo de serviço**
-



<i>Danos Sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> </ul>
<i>Danos Físicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano</b></li> <li>• <b>Satisfação com sistema de processo eletrônico</b></li> <li>• <b>Experiência de preconceito ou discriminação</b></li> <li>• <b>Média de horas trabalhadas por dia</b></li> <li>• <b>Sexo</b></li> </ul>

Em Divisão de Tarefas, Estilo Coletivista, Esgotamento Mental, Danos Psicológicos e Danos Físicos também há diferença significativa por média de horas trabalhadas – quanto maior a média de horas por dia, maior o risco – ou menor a presença de Estilo Coletivista. No caso de Danos Psicológicos, a faixa etária também distingue as respostas. Danos Psicológicos tem escore maior, indicando mais risco, para aqueles entre 30 e 50 anos.

Para Danos Físicos e Falta de Sentido o sexo do respondente também faz diferença: mulheres apresentam maiores riscos de danos físicos assim como mais vivências de Falta de Sentido do Trabalho de acordo com as respostas. Para Danos Psicológicos e Esgotamento Mental o tempo de serviço também diferencia respostas: aqueles com até 10 anos de trabalho identificam mais vivências de sofrimento desse tipo assim como danos psicológicos.

### ***1.3 Relações entre vivências de sofrimento, danos e seus preditores***

Tendo sido descritos os resultados específicos de cada escala, a seguir serão apresentados os resultados da Análise de Regressão Stepwise, que tem por objetivo

compreender a influência entre as variáveis, ou seja, como uma variável(is) pode modificar o comportamento de outra. A tabela 5 apresenta o modelo explicativo de influência entre os fatores estudados.

Tabela 7: Modelo explicativo de influência entre fatores

<i>Preditor</i>	<i>Fator Influenciado</i>
<b><i>Divisão Social do Trabalho</i></b> ↑ (i.e. quanto mais flexível)	Estilo Individualista ↓ Estilo Coletivista ↑ Falta de Sentido ↓  Falta de Reconhecimento ↓
<b><i>Divisão de Tarefas</i></b> ↑ (i.e. quanto mais flexível)	Esgotamento Mental ↑ Danos Físicos ↑
<b><i>Estilo de Gestão Individualista</i></b> ↑	Esgotamento Mental ↑ Falta de Reconhecimento ↑
<b><i>Estilo de Gestão Coletivista</i></b> ↑	Falta de Sentido no Trabalho ↑
<b><i>Falta de Sentido</i></b> ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Sociais ↑ Danos Psicológicos ↑
<b><i>Esgotamento Mental</i></b> ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Psicológicos ↑ Danos Sociais ↑ Danos Físicos ↑
<b><i>Falta de Reconhecimento</i></b> ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Psicológicos ↑ Danos Sociais ↑

Para melhor entendimento, o valor  $R^2$ , sempre que apresentado, mostra o quanto a variável (no caso,  $R^2$  parcial) ou o modelo ( $R^2$  do modelo) explicam o fator estudado. Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator estudado. O valor F, sempre que apresentado, deve ser interpretado da seguinte maneira: quanto mais distante do valor 1,00, menor a chance de que o resultado da regressão tenha acontecido por erro amostral. Para efeitos de análise somente serão considerados os resultados em que o grau de significância (p) foi menor do que 0,001. Serão apresentados a seguir apenas os modelos que melhor predizem os fatores acima mencionados.

- *Danos Psicológicos*

Os Danos Psicológicos – sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral – podem ser preditos 66% pelo Sofrimento Patogênico no Trabalho: Esgotamento Mental, Falta de Reconhecimento e Falta de Sentido no Trabalho. O Esgotamento Mental está associado aos Danos Psicológicos em 56%, a Falta de Reconhecimento em 7% e a Falta de Sentido no Trabalho em 1%. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

Tabela 7.1: Regressão “Danos Psicológicos”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	β	F do modelo
<i>Esgotamento Mental</i>	,567		,278	
<i>Falta de Reconhecimento</i>	,070	,663	,191	870,881
<i>Falta de Sentido no Trabalho</i>	,019		,447	

Conforme valor do R<sup>2</sup> parcial, o Esgotamento Mental é o preditor mais influente de Danos Psicológicos. Os valores do β indicam que, em geral, o aumento de um desvio-padrão em Esgotamento Mental, Falta de Reconhecimento e Falta de Sentido aumentam em 0,278; 0,191 e 0,447 o desvio-padrão no valor dos Danos Psicológicos, respectivamente.

- *Danos Sociais*

Os Danos Sociais são preditos em 41% pelo Esgotamento Mental (32%), pela Falta de Reconhecimento (7%) e pela Falta de Sentido no Trabalho (1%). A tabela a seguir traz os valores desse modelo.

Tabela 7.2: Regressão “Danos Sociais”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	β	F do modelo
<i>Esgotamento Mental</i>	,327	,419	,290	318,358

<b>Falta de Reconhecimento</b>	,075	,279
<b>Falta de Sentido no Trabalho</b>	,017	,177

Esgotamento Mental é o fator que melhor prediz os Danos Sociais. O valor do  $\beta$  indica que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão em Esgotamento Mental aumenta em 0,290 desvio-padrão o valor de Danos Sociais. O aumento de 1 desvio-padrão em Falta de Reconhecimento aumenta em 0,279 desvio-padrão os Danos Sociais. Em Falta de Sentido no Trabalho, o aumento repercute em 0,177 desvio-padrão em Danos Sociais.

- *Danos Físicos*

Os Danos Físicos podem ser explicados em 30% pelo Esgotamento Mental (28%) e pela Divisão de Tarefas (2%), conforme valores da tabela a seguir:

Tabela 7.3: Regressão “Danos Físicos”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	$\beta$	F do modelo
<b>Esgotamento Mental</b>	,285	,303	,457	284,779
<b>Divisão de Tarefas</b>	,018		-,158	

O Esgotamento Mental é o fator que melhor prediz os Danos Físicos. O valor do  $\beta$  indica que o aumento de 1 desvio-padrão em Esgotamento Mental aumenta em 0,457 desvio-padrão o valor de Danos Físicos. No caso de Divisão de Tarefas, o aumento de 1 desvio-padrão diminui em 0,158 desvio-padrão os Danos Físicos, indicando que quanto menos riscos houverem relacionados à Divisão de Tarefas, quanto menos rígida for, menos risco de Danos Físicos.

- *Falta de Reconhecimento*

A Falta de Reconhecimento pode ser explicada em 60% pela Divisão Social do Trabalho (51%) e pelo Estilo de Gestão Individualista (9%), conforme valores de R na tabela a seguir:

Tabela 7.4: Regressão “Falta de Reconhecimento”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	$\beta$	F do modelo
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	,508	,600	-,496	1133,644
<i>Estilo Individualista</i>	,092		,373	

A Divisão Social do Trabalho dá a melhor explicação acerca da Falta de Reconhecimento: o aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho diminui em 0,496 desvio-padrão o valor da Falta de Reconhecimento. Quanto mais a Divisão Social do Trabalho é flexível, menor a percepção de Falta de Reconhecimento. No caso do Estilo Individualista, o aumento de 1 desvio-padrão aumenta 0,373 desvio-padrão os riscos relacionados à Falta de Reconhecimento.

- *Esgotamento Mental*

Três fatores predizem Esgotamento Mental em 35%: Estilo de Gestão Individualista (24%) e Divisão de Tarefas (11%). A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado:

Tabela 7.5: Regressão “Esgotamento Mental”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	$\beta$	F do modelo
<i>Estilo Individualista</i>	,243	,357	,381	409,188
<i>Divisão de Tarefas</i>	,114		-,356	

O fator que melhor explica o Esgotamento Mental é Estilo de Gestão

Individualista (aumento de 1 desvio-padrão diminui em 0,381 desvio-padrão o Esgotamento Mental). A Divisão de Tarefas, também fator de Organização Prescrita do Trabalho, é um fator explicativo por relação inversa: o aumento de 1 desvio-padrão em Divisão de Tarefas diminui em 0,356 o Esgotamento Mental. Pode-se dizer que quanto mais rígida for a Divisão de Tarefas, maior o risco de Esgotamento Mental.

- *Falta de Sentido*

A Falta de Sentido é predita em 26% pela Divisão Social do Trabalho (23%) e pelo Estilo Coletivista (3%). A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

Tabela 7.6: Regressão “Falta de Sentido”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	β	F do modelo
<i>Divisão Social do Trabalho</i>	,236	,268	-,293	277,690
<i>Estilo Coletivista</i>	,032		-,262	

O fator que mais prediz a Falta de Sentido é a Divisão Social do Trabalho – o aumento de 1 desvio-padrão em Divisão Social do Trabalho diminui em 0,293 desvio-padrão a Falta de Sentido. No caso do Estilo Coletivista, o aumento de 1 desvio-padrão diminui em 0,262 desvio-padrão a Falta de Sentido. Ou seja, quanto menos rígida for a divisão social do trabalho e mais coletivista for o estilo de gestão, menos vivências de Falta de Sentido.

- *Estilo Coletivista*

O Estilo Coletivista pode ser explicado em 53% pela Divisão Social do Trabalho de acordo como valor de R<sup>2</sup> do modelo na tabela abaixo:

Tabela 7.7: Regressão “Estilo Coletivista”

Preditores	R <sup>2</sup> parcial	R <sup>2</sup> do modelo	β	F do modelo
------------	------------------------	--------------------------	---	-------------

<b><i>Divisão Social do Trabalho</i></b>	,538	,538	,734	2042,909
--	------	------	------	----------

A Divisão Social do Trabalho nos dá a melhor explicação acerca do Estilo Coletivista e o aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho aumenta em 0,734 desvio-padrão o valor do Estilo Coletivista. Isso indica que quanto menos riscos houverem relacionados à Divisão Social do Trabalho, quanto menos rígida for, mais coletivo será o estilo de gestão.

- *Estilo Individualista*

O Estilo Individualista é explicado em 32% pela Divisão Social do Trabalho. Abaixo, o modelo de regressão:

Tabela 7.8: Regressão “Estilo Individualista”

<b>Preditores</b>	<b>R<sup>2</sup> parcial</b>	<b>R<sup>2</sup> do modelo</b>	<b>β</b>	<b>F do modelo</b>
<b><i>Divisão Social do Trabalho</i></b>	,321	,321	-,566	814,579

O aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho diminui em 0,566 desvio-padrão o valor do Estilo Individualista. Isso indica que quanto menos riscos houverem relacionados à Divisão Social do Trabalho, quanto menos rígida for, menos individualista será o estilo de gestão.

Por fim, considerando os riscos identificados, é urgente medidas preventivas em relação a organização do trabalho a despeito do agravamento do sofrimento com graves prejuízos á vida dos servidores/servidoras. Isso significa dizer que os servidores/servidoras que ainda estão lutando pela sua saúde podem ser vencidos. A qualificação desses indicadores encontra-se explicitada nas narrativas, como apresentado a seguir na análise clínica do trabalho.

## **2. Análise Clínica do Trabalho**

As entrevistas clínicas individuais tem fundamento no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho e nos seguintes eixos temáticos:

1. Organização do trabalho
2. Avaliação das relações sociais no trabalho
3. Práticas de gestão
4. Inserção das novas tecnologias no cotidiano do trabalho e seus impactos na saúde
5. A vivência no teletrabalho
6. Definição de assédio moral do participante
7. Atos negativos aos quais foi submetido/ testemunhados no trabalho/ cometidos
8. Reações diante do assédio sofrido/ testemunhados/ cometidos
9. Procura por ajuda/ajuda aos assediados
10. Principais causas para o assédio
11. Principais repercussões
12. Crenças em relação ao futuro
13. Sugestões

As entrevistas clínicas são abertas e semiestruturadas. Os participantes foram recrutados a partir de divulgação da pesquisa. Antes da realização das entrevistas todos foram informados que a participação na pesquisa era voluntária e que seu consentimento poderia ser retirado a qualquer momento sem prejuízos. Também tiveram garantido por parte da pesquisadora a manutenção do anonimato assim como o tratamento agrupado dos dados obtidos, não sendo possível a identificação dos participantes. Após permissão dos voluntários as entrevistas foram gravadas em áudio via dispositivo digital e posteriormente transcritas. Esses dados foram acessados exclusivamente pela equipe LPCT e do GEPSAT. Após análise dos dados, tanto transcrições quanto áudios foram apagados.



As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, sendo que algumas foram realizadas durante o horário de trabalho e outras fora do horário de trabalho, sendo que alguns entraram em contato a partir de suas residências e no trajeto para o local de trabalho. Foram realizadas via Skype e *WhatsApp*– aplicativos de comunicação via internet com áudio e vídeo simultâneos. Realizada em horários convenientes ao entrevistado, previamente acordado entre participante e pesquisadora.

Foi realizada análise de conteúdo categorial temática conforme proposta por Bardin (1977) a partir do material obtido nas entrevistas individuais. A categorização é um processo de agrupamento de dados a partir dos elementos comuns identificados nos dados explorados e foi realizada a partir dos dados obedecendo aos critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e fidedignidade.

Foram entrevistados 30 servidores/servidoras – 17 mulheres e 13 homens. O tempo médio de serviço entre os participantes foi de 17 anos. O tempo mínimo de serviço entre os participantes foi de 3 meses e o máximo de 34 anos. Os participantes eram oriundos de diferentes setores e tinham diferentes funções, e a maioria não se conhecia ou não tinha trabalhado juntos. A média de idade dos entrevistados foi de 45 anos. Dos trinta entrevistados individualmente 15 são servidores/servidoras do judiciário federal e 15 do judiciário estadual. Estes trabalhadores estão lotados por diversos estados do país, tornando a amostra mais heterogênea possível.

**Sexo:**

Mulheres: 56,6% (n= 17)

Homens: 43,3% (n= 13)

**Estado Civil:**

Casado: 70% (n= 21)

União Estável: 10 % (n= 3)

Solteiro: 13,3 % (n= 4)

Divorciado/Separado: 6,6% (n= 2)

***Função:***

Técnico: 70% (n= 21)

Analista: 30% (n= 9)

***Escolaridade:***

Ensino Superior (Completo ou em andamento): 100% (n= 30)

Pós-Graduação: 50% (n= 15)

***Escolaridade ao ingressar no judiciário:***

Ensino Médio: 33,3% (n= 10)

Ensino Superior (Completo ou em andamento): 66,6% (n= 20)

Pós-Graduação: 6,6% (n= 2)

Em seguida, apresenta-se as categorias temáticas resultantes da análise de conteúdo, com exemplos de narrativas e a discussão. Vale destacar que devido a homogeneidade das falas, os resultados são apresentados conjuntamente para os servidores/servidoras Federais e Estaduais, sendo as diferenças ressaltadas ao longo da discussão.

Esta característica demonstra que ambas categorias estão submetidas a mesma organização de trabalho e modelo de gestão como antecedentes do sofrimento e adoecimento, confirmando assim, os dados apontados na pesquisa quantitativa.

Foram identificadas nas falas dos participantes a recorrência de temas que foram agrupados em categorias: organização do trabalho, especificamente com destaque para o teletrabalho e processos eletrônicos, práticas de gestão, sofrimento e adoecimento, mobilização subjetiva, assédio moral e perspectivas.

## 2.1 Organização do Trabalho

*“Organização do trabalho difícil e prejudicada. Não tem como fazer planejamento, não conseguimos alcançar as metas, ficamos muito no balcão e no telefone, e quebra muito o ritmo.”*

A organização do trabalho é um assunto muito caro para os pesquisadores em saúde mental no trabalho, pois os modos com que o trabalho é organizado nas instituições falam muito sobre as possibilidades de sofrimento e adoecimento, assim como as possibilidades de prazer e saúde. A partir da análise de conteúdo das falas dos servidores/servidoras nas entrevistas organizamos as percepções dos trabalhadores acerca da organização do trabalho em oito temas: divisão do trabalho; metas; comunicação; relações socioprofissionais; discriminação e preconceito; tempos e ritmos; normas e controle e; terceirização e estagiários. A discussão destes temas será apresentada detalhadamente, com suas descrições e verbalizações características, conforme Tabela 8:

**Tabela 8: Organização do Trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Organização do trabalho	Divisão do Trabalho	<i>“A divisão do trabalho não parece muito equânime. Algumas pessoas tem mais coisas e outras menos, e os mais rápidos trabalham mais.”</i>
		<i>“Antigamente era mais justo, em outra direção, as coisas eram mais claras, mais conversadas. Hoje se faz muita diferença entre servidores, um tratamento diferente, distribuição de tarefas e de função.”</i>
		<i>“A divisão do trabalho é incorreta hoje, é injusta. Mas o tribunal só está preocupado com números.”</i>
		<i>“Os servidores são tratados iguais, analistas e técnicos, só não são iguais na hora do pagamento.”</i>
		<i>“Desvio de função; mas o judiciário não reconhece como desvio. Desempenho atribuição de nível superior, sendo técnico. Somos cobrados da mesma forma, mas há uma diferença de 60% na remuneração. O que gera uma desmotivação dos técnicos. Sou cobrado, mas não sou remunerado. As atividades que nosso edital tinha não existe mais.”</i>

## Metas

*“Os técnicos são compelidos a fazer o trabalho do analista, não é uma obrigação, mas há uma pressão psicológica para que a gente execute esta função. Aumenta a carga de trabalho e tem a pressão psicológica.”*

*“Falta pessoal específico especializado na área. O tribunal não tem um analista especialista em comunicação. Não dispõem desse pessoal no quadro. Complicador no nosso setor. Preciso fazer coisas que não são da minha formação. Foram melhorando com a entrada de uma pessoa que entende, por mais que não exista o cargo, a pessoa entrou analista e tinha conhecimento.”*

*“O problema é que só tem eu. Tive um problema no braço e tive que ficar trabalhando, porque não tinha ninguém.”*

*“Não consigo tirar férias, porque não tem ninguém pra me substituir.”*

*“As metas do CNJ que a gente tem que cumprir enlouquece todo mundo, porque eles colocam metas e não colocam instrumentos para o cumprimento de metas, porque nossos instrumentos não são adequados. Você não acelera trabalho se não tiver mais gente com instrumentos melhorados. Como você aumenta a produtividade? Aumentando gente ou aprimorando os instrumentos de trabalho de modo que os trabalhadores consigam produzir mais. Mas não nos é dado. Não conversam com a gente pra saber o que a gente precisa para cumprir a meta e você que se vire pra cumprir a meta.”*

*“Metas que não conseguimos cumprir em tempo hábil.”*

*“Vem do CNJ e quando vem a gente tem que correr pra alcançar. Premiação, o selo (ouro e prata) vai para todo mundo. Para o servidor não significa nada, só consta na ficha funcional. Serve apenas para promoção de juízes. Quando chega a data de entregar o relatório existe uma pressão muito grande.”*

*“Metas vem de fora, de cima pra baixo, do CNJ. Mutirão da audiência dos juizados, é uma coisa surreal, e a gente tem que se adaptar a isso. Uma determinada gestão decidiu que até o fim da gestão iria colocar todos os processos da vara eletrônico Sem treinamento nenhum. Quando questionávamos nos diziam: você usa smartphone? Sim. Então, é igual: simplesmente intuitivo.”*

*“A gente fica bastante preocupada pelo número de trabalhadores que vão diminuindo a cada dia. As metas ficam mais difícil de ser alcançadas. Não há reposição de servidores. A gente nunca atinge a meta 100%, no judiciário não.”*

*“Não leva em conta nossa condição humana, ele leva em conta a quantidade e não a qualidade. Quando você coloca todos no mesmo nível, você trata o ser humano como máquina. Por exemplo, meu conhecimento em direito pode facilitar com que*

*eu cumpra mais rápido uma tarefa, comparado com um colega que não tem, e isso não é levado em conta na imposição das metas.”*

#### Comunicação

*“Não existe. Não tem ruído numa voz que não existe. Existe norma baixada que vem numa publicação para você cumprir. Comunicação por jornalzinho, isso para mim não é comunicação, isso é informe. Comunicação é ida e volta. Isso não tem.”*

*“Tem juízes com ótima comunicação, mas tem outros muito ruins. A comunicação não flui beleza, não.”*

*“Funciona, mas acho que é algo a ser melhorado.”*

*“Tem melhorado, mas ainda é muito falho. Este ano tivemos várias palestras, sobre vários temas, como suicídio, mês da mulher, e outras questões. Nestes últimos dois anos tem melhorado, mas ainda precisa mais. Esse movimento é muito mais da capital, muitas ações não chegam no interior. Por questões de estrutura e financeira, não atinge todo mundo. É muito restrita a capital.”*

*“É boa. Mas isso eu estou falando pelo meu cartório, não é a realidade geral.”*

*“Às vezes ela complica um pouco também, pelo fato do pessoal passar muito tempo atendendo as pessoas. Mas tentamos fazer uma reunião semanal para não deixar muita coisa escapar.”*

*“A comunicação é falha, é má comunicação que as vezes atingem alguns e não todos, incompleta, de repente mudam o entendimento em uma determinada matéria, você vai fazer... e te dizem que isso já mudou, mas ninguém avisou. Não há muito diálogo.”*

*“Não há feedback, o que você está precisando melhorar, o que falta em você... as pessoas não falam abertamente. As pessoas não estão dispostas a falar, muito menos a ouvir.”*

*“A gente não tem muita voz não. A gente só obedece.”*

#### Relações socioprofissionais

*“Agora, em época de mudança política, gera muita fofoca. Começamos a acreditar que o colega do lado quer passar a perna em você. Isso mina as relações.”*

*“Varia muito de local de trabalho.”*

*“Às vezes um chega mais animado, quer bater um papo; mas o outro é mais introspectivo... então você tem que ir controlando.”*

Discriminação e  
Preconceito

*“Entre os servidores tranquilo. Só não é muito tranquilo dos servidores com os chefes imediatos e os magistrados.”*

*“Superficial, porque não tem tempo para relações.”*

*“Eu penso que as vezes a opinião do outro não é tão importante.”*

*“Hoje há um grande distanciamento, as pessoas estão muito na individualidade, até por conta do teletrabalho.”*

*“O tempo todo, eu sou mulher! Eu sofro preconceito dos colegas machistas o tempo todo, e da própria instituição, porque a instituição é machista, as pessoas que estão no poder, na maioria, são homens, e as mulheres que estão no poder, são machistas.”*

*“Já, por conta do meu cargo, tanto de magistrado quanto de escrivão.”*

*“Por eu ser nível médio.”*

*“Discriminação sim, porque eu não sou da era tecnológica”*

*“O fato da gente ser chefia e ser mulher, as pessoas chegam aqui e pensam, eu não vou ser mandado por mulher.”*

*“Não, por que eu sou uma servidora de personalidade forte, as pessoas não encontram espaço suficiente para dar vasão a certas situações. Mas tem muita discriminação racial. Dizem: não mexe com ela não, porque ela vai tomar providências.”*

*“Ser mulher e ter uma filha foi motivo de discriminação e preconceitos.”*

*“Várias vezes. Já fui obesa e sofri muita discriminação.”*

*“Por ser mulher, sofre mais. Somos preteridas pelo fato de ser mulher; na designação de função gratificada, por exemplo, ela sempre é passada para homens. O nosso tribunal aqui é machista, tem um histórico muito machista.”*

*“Entrei no TRE com 24 anos, eles esperavam alguém mais velho, percebi que pensaram: mas é esse menino que vai trabalhar aqui no órgão?”*

*“Assim que eu entrei, uma pessoa olhou pra mim e disse que o nível do concurso estava baixando muito. As pessoas são contra cotas; eu evito começar o assunto, mas eu procuro dar minha opinião se outra pessoa puxar o assunto. Eu não quis ir pra área judiciária justamente por isso, na área administrativa acho que é mais amena a situação.”*

*“Já aconteceu comigo de eu entrar no elevador e a pessoa sair, porque eu sou negra.”*

*“Já sofri, por causa da minha voz. Por parte dos colegas. Isso afeta teu bem estar no trabalho, né.”*

*“No início sim. Eu me senti mais discriminada quando eu fiquei grávida, eu vejo ainda as pessoas pensando assim: poxa, vai faltar o trabalho, vai ficar mais alguns meses de licença... No momento em que eu fiquei grávida eu não substituí mais a chefia, meus colegas perceberam, se revoltaram.”*

*“As pessoas que não tem nível superior em direito são discriminadas. Faz concurso pra técnico e exige que a pessoa seja formada em direito.”*

*“Durante o período que eu estive afastada senti isso de alguns colegas, frieza, indiferença, discriminação por ter adoecido.”*

#### Tempos e Ritmos

*“Ritmo enlouquecedor.”*

*“Ritmo do trabalho muito forte, pra pouco tempo.”*

*“Tem coisas que tem que ser executadas imediatamente, pela urgência, e outras nem tanto. Não adianta zerar, porque amanhã terá mais. É um ritmo enlouquecedor, não tem fim tem que achar um ritmo que não te atrase muito, mas que também não te enlouqueça.”*

*“Enquanto existir pessoas no mundo vai ter processos. Ritmo acelerado. Demanda grande.”*

*“Na vara não há um planejamento porque trabalha com a demanda. Os urgentes a gente acolhe na hora. Os não urgentes tem que esperar. Não tem como fazer um planejamento. Tem os presos, tem as crianças e adolescentes. Mão de obra limitada.”*

*“Os prazos são bem complicados, antes eram contados em dias corridos, e passaram a ser contados em dias úteis.”*

*“Outra dificuldade: teu trabalho acumula quando você tira férias ou está em afastamento. Isso complica muito.”*

*“Para os oficiais de justiça precisa de outro prazo, lida muito com o imprevisto. E não tem flexibilização. Já aumentou o prazo, mas na minha ótica ainda é pouco.”*

*“Prazos não são pensados conforme o fluxo de trabalho natural, necessário para aquilo. Os juízes são pressionados, repassam essa pressão para o servidor, o servidor precisa fazer horas extras que não são contabilizadas...”*

#### Normas e Controle

*“Você foi no banheiro? Quanto tempo você demorou? Porque ficou tanto tempo no banheiro? Isso não é raro.”*

Terceirização e  
Estagiários

*“Todo mundo quer me controlar, pedindo as mesmas informações várias vezes, pra mim é muito irritante eles não se comunicam.”*

*“Tem um monte de problema que a gente enfrenta, e na hora de mudar é uma burocracia enorme. Escassez de mão de obra qualificada.”*

*“A administração é burocrática e ineficiente. São normas rígidas e idiotas que não tem razão de ser, e mais atrapalham o trabalho.”*

*“Muitas vezes as normas são bem rigorosas e não levam em conta a quantidade de mão de obra que tem. Controle rigoroso, tanto por parte da chefia imediata, quanto por parte do próprio juiz. Controle diário.”*

*“O controle é baseado no relatório.”*

*“Terceirização é precarização. Estagiários e trabalho voluntário. Primeiro tem que ser voluntário pra depois virar estagiário. O estagiário é mão de obra barata.”*

*“A cada 2 anos tem que ensinar o trabalho todo.”*

*“Traz insegurança, não sabe quem é a pessoa, não sabe quais os interesses dela. E sem tempo. Se ela quiser ficar 24h no local ela pode. Não faz nenhum sentido a gente ter um voluntário em uma atividade como a nossa. Nossa preocupação é uma facção estar implementando um voluntário no tribunal. E se um grande escritório de direito implantar uma pessoa voluntária no tribunal? Ética, segurança e sigilo. E vazamento de dados? Se der ninguém sabe quem fez.”*

*“Vara de família que é sigiloso. Trabalho voluntário pode gerar mais prejuízo do que benefício para o tribunal.”*

---

**A Divisão do Trabalho** é percebida pelos entrevistados como injusta. Relatam que, em relação as tarefas, ser analista ou ser técnico judiciário não faz diferença, pois são cobrados da mesma forma, o conteúdo das tarefas não são diferentes; todavia, o salário não é o mesmo, o que causa descontentamento. Na descrição dos cargos existe diferença nas tarefas que deveriam ser assumidas, no entanto, no real do trabalho isso não acontece. Outro ponto levantado é que na maioria das vezes quem trabalha mais rápido fica sobrecarregado, pois acaba realizando suas tarefas e recebendo novas atribuições; o que não gera satisfação nos trabalhadores, e nem



reconhecimento. Os entrevistados afirmam que o tribunal apenas se preocupa com números, com metas e produção, deixando de lado uma divisão equânime e justa entre todos.

A discussão sobre as **Metas** foi extensa e intensa, todos tinham opinião, e insatisfação relacionada a este tema. Relatam que as metas são impostas pelo CNJ, sendo elas impossíveis de serem alcançadas. O que gera estresse e desgaste físico e emocional. Parece haver um abismo entre os servidores/servidoras e o CNJ, pois relatam que quem cria as metas não tem ideia de como seja trabalhar na ponta, o que gera a sensação de solidão e desamparo em todos. Acompanhada deste tema vem a discussão sobre diminuição de trabalhadores/trabalhadoras, por aposentadoria, e sobre a escassez de mão de obra, percebem que não há reposição de servidores/servidoras. Além disso, afirmam que os instrumentos disponibilizados para a realização do trabalho são precário, e não facilitam a agilidade da produção. Outra queixa é a falta de treinamento para a utilização dos instrumentos, o que deixa o trabalho mais vagaroso e os servidores/servidoras mais inseguros para realizá-lo.

Quando questionados em relação a **Comunicação**, a grande maioria dos entrevistados relatam não ser boa, ou inexistente, se fundamentando apenas em informações que chegam verticalmente. Alguns afirmam que está melhorando, mas que está longe de ser a ideal. Percebemos que alguns confundem comunicação com informação, ou com palestras, que também são fundamentais para a execução do trabalho, mas não faz as vezes da real comunicação, que é entendida como uma ferramenta que compreende um fluxo onde existem emissor e receptor de uma mensagem e impreterivelmente um feedback sobre a mensagem recebida. Assim, a comunicação é um processo dinâmico, que exige participação ativa das partes, e não apenas o recebimento de uma informação. Os servidores/servidoras que estão satisfeitos em relação a este tema apontam que essa não é uma realidade em todos os tribunais, e sim que na grande maioria dos locais de trabalho no judiciário a comunicação é deficitária.

As narrativas sobre as **Relações socioprofissionais** foram muito divergentes, o que mostra que em cada local de trabalho é vivenciada de uma forma diferente.

Alguns servidores/servidoras trouxeram as questões políticas como complicadoras para o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis e de confiança. Outros trouxeram que depende do perfil das pessoas que estão alí, e que muitas vezes é mais fácil se relacionar com os pares, sendo mais difícil a relação com as chefias e com o público atendido. Surgiram falas pedindo treinamento para que conseguissem lidar melhor com o público, fazendo um atendimento de qualidade e para conseguirem desenvolver estratégias para não se envolver emocionalmente com o sofrimento das pessoas, ou para não sofrer com os descatos aos quais são submetidos.

Dentro da discussão das relações socioprofissionais surgiu um outro tema, a vivência de **Discriminação e Preconceito**, todavia, ela fala sobre quatro categorias diferentes: sobre as relações entre os trabalhadores a partir da organização do trabalho, sobre a cultura institucional onde estão inseridos, sobre os modelos de gestão que abrem a possibilidade de discriminar e ser preconceituoso, e falam, principalmente sobre o sofrimento no trabalho. A maioria dos entrevistados afirmam existir muitas situações de discriminação e preconceito, vivenciadas e/ou testemunhadas, os principais motivos são: gênero (mulheres); raça (negros/mulheres negras); deficiências físicas; questões estéticas; gravidez e maternidade; nível de escolaridade; por não ser formado em direito e; por não ter conhecimento em tecnologia.

O quadro que se apresenta é uma soma de violências, que parece ser autorizada pela instituição, de acordo com os relatos dos entrevistados. São os portadores de deficiências que não encontram ambientes adequados para locomoção, as mulheres que precisam ter postura masculinizadas para alcançar chefias; pessoas que entram por cotas que não são bem vindas. O mais preocupante é que muitos justificam os atos de discriminação que sofreram pelo seu jeito de ser, seu perfil, por não ser alguém que saiba impor limite. Enquanto outros afirmam não sofrerem discriminação porque tem personalidade forte e não deixam com que isso aconteça. Esta forma de defesa individualiza o problema, e não deixa que o tema seja discutido como algo social e institucional, mas sim pessoal.

Em relação aos **Tempos e Ritmos** do trabalho realizado, percebemos as demandas de trabalho são grandes, com prazos apertados, o que deixa o ritmo de trabalho acelerado, e segundo os entrevistados, ‘enlouquecedor’, com tempos sobre-humanos. A não possibilidade de planejamento, pois muitas vezes trabalham em regime de urgência, gera instabilidade e preocupação. A sensação de chegar ao trabalho e não poder terminar o que deixou do dia anterior, por que chegou nova demanda, mais urgente, gera estresse e ansiedade aos servidores/servidoras. Comprovam isso relatando que muitos usam medicação como ansiolíticos e antidepressivos para conseguirem se manter atuantes. Afirmam que os prazos vem como efeito cascata, os juízes são pressionados, o que gera pressão em todo mundo, assim todos sofrem a consequência de um trabalhar sob pressão. Também em relação ao tempo, chama a atenção que a grande maioria dos entrevistados não sabem responder a média de horas trabalhadas por dia, o que indica que muitos trabalham mais que a carga horária prevista, mesmo não recebendo hora extra por isso.

O parecer dos servidores/servidoras em relação as **Normas e Controle** é que a instituição é extremamente burocrática, baseada em normas, que muitas vezes não visam o desenrolar das tarefas de uma forma mais objetivas. Muitas normas não facilitam o trabalho, além de afirmarem existir um controle rígido sobre a produção. As normas rígidas vem falar de uma organização do trabalho prescritiva, sem espaço para a inventividade e a criatividade dos trabalhadores, ou seja, um local de trabalho com menos possibilidades de vivências de prazer. Na burocratização não é levado em conta o perfil dos servidores gerando um fazer automatizado.

O tema da **Terceirização e Estagiários** apareceu em várias falas, mesmo sem a entrevistadora ter sugerido o tema para discussão. Existe uma grande preocupação e descontentamento em relação a estas formas de mão de obra, pois geram insegurança e sobrecarga de trabalho.

Outros dois temas que serão trabalhados, o teletrabalho e os processos eletrônicos, também falam sobre a organização do trabalho dos servidores /servidoras judiciários, todavia, por ser temas tão importantes nessa pesquisa, sendo

um dos objetivos específicos, optou-se por analisá-los separadamente, para dá-los o destaque merecido.

### 2.1.1 Teletrabalho

O tema do teletrabalho surgiu como categoria de análise por duas vias: primeiramente por ser um dos objetivos da pesquisa, mas também foi um assunto muito trazido durante as entrevistas, mesmo antes das pessoas serem questionadas sobre, seja pela atualidade do tema, ou pela inúmeras questões que se levantam para discussão. Dos servidores/servidoras estaduais entrevistados, 14 não trabalham com teletrabalho, e 1 trabalha. Dos federais, 02 exerciam suas atividades por meio do teletrabalho, 1 na modalidade semipresencial e 12 não.

Independente de trabalhar na modalidade teletrabalho, todos tem opinião formada. Seja por acompanhar colegas que estão nesta situação, seja por acompanhar as discussões levantadas pela instituição, pelo sindicato e federações. Foram levantados 5 temas dentro desta categoria: mobilidade; investimento pessoal e individual; carga-horária; metas e; desmobilização coletiva; conforme Tabela 9, nela encontram-se algumas falas dos entrevistados que sustentam e exemplificam a discussão que se produziu sobre o teletrabalho e suas consequências para os trabalhadores e para os ambientes de trabalho.

**Tabela 9. Teletrabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Teletrabalho	Mobilidade	<i>“As pessoas estavam sendo removidas para longe das suas casas; o teletrabalho veio resolver este problema. Nesta ótica foi legal, conseguimos manter as pessoas, trabalhando a distância.”</i>
		<i>“De um lado ele é bom, por que não tem deslocamento, custo do deslocamento.”</i>

Investimento pessoal e individual *“Questão polêmica, alguns acham que é bom, outros percebem o quanto você tem que investir para executar o trabalho. Investir na máquina que você tem em sua casa, nas cadeiras, pensar a luminosidade, pensar as pausas...”*

*“O tribunal não fornece nenhum equipamento, então você utiliza o seu computador, o seu ar condicionado... no final das contas tem que ter disciplina pra não trabalhar além da conta e ter esse jogo de cintura em relação aos gastos.”*

*“Se você tem algum problema no seu equipamento a reponsabilidade é sua. Aqui na vara eu utilizo duas telas, em casa não tenho essa estrutura. Minha crítica é, ele permite, mas não dá os meios. Só os juízes tem computador do tribunal.”*

Carga-horária *“A gente acaba trabalhando mais horas que o recomendável.”*

*“Eu perdi meio a noção do tempo que eu trabalho, porque os processos pingam ali, e...”*

*“No final do mês tem que prestar relatório. O tempo de trabalho é avaliado pela quantidade de processos que você faz.”*

*“... você tem que ter disciplina, por que você está em sua casa, você tende a passar do horário, não almoçar.”*

Metas *“Você tem que produzir 30% a mais que os outros, no trabalho remoto.”*

*“Você também é mais cobrado, tem uma porcentagem a mais de trabalho que o trabalho presencial.”*

Desmobilização coletiva *“Não dá para perder a convivência entre os colegas, que é muito importante.”*

*“Pretendo não perder esta cumplicidade que é muito importante”*

*“Eu não me adaptei muito. Eu acho que é um distanciamento muito grande, de repente a gente nem encontra mais, não acho isso legal. Perde contato, diálogo, relação humana. Se é uma pessoa que só trabalha, que não tem outros relacionamentos, é um passo para o isolamento.”*

Em relação a **mobilidade**, todos acreditam que o teletrabalho pode ser uma solução, pois deixam de perder tempo com deslocamento, no trânsito, assim, começam a trabalhar sem os efeitos do estresse gerado no percurso entre o lar e o trabalho. Outro aspecto positivo é possibilidade de não mais precisar mudar de cidade, ou seja, serem removidas, para executar seu trabalho. Uma das pessoas entrevistadas relatou que precisava viajar 3 horas por dia para chegar ao local de trabalho, pois morava em outra cidade; com a opção do teletrabalho, agora consegue trabalhar sem sair de casa. Outra entrevistada afirma que trabalhando remotamente consegue almoçar todos os dias com seu filho, que foi um grande ganho e uma melhoria em sua qualidade de vida, pensando em sua relação familiar.

Todos os outros 4 temas trarão os aspectos negativos do teletrabalho. O teletrabalho também implica um **investimento pessoal e individual**, ou seja, é o próprio servidor/servidoras que deve investir em sua estação de trabalho, ficando responsável pelas condições de trabalho e infraestrutura, que deveriam ser de responsabilidade da administração. Além disso tem os custos adicionais de uso de luz, ar condicionado, que gera um maior gasto com energia elétrica. O uso de computadores próprios geram desgastes e conseqüentemente maior investimento financeiro. Para os que não tinham um local apropriado para trabalho, que são a maioria, tiveram que investir em mesas e cadeiras ergonômicas. Alguns relatam que tiveram que aumentar os serviços contratados de pacote de dados, optando por pacotes de internet mais caros, e mais rápidos. Os entrevistados que ainda não tinham investido nesses produtos já perceberam que em breve deverão começar a investir, pois já sentem dores na coluna, braços e ombros. Em contrapartida existe a economia de gasolina, desgaste do carro, e com o não uso de transportes públicos; além da economia do tempo de deslocamento, como já foi mencionado a cima.

A **carga-horária** é outra questão apontada pelos entrevistados, na condição do teletrabalho, muitos afirmam perder a noção do tempo trabalhado, não conseguem quantificar, em horas, o tempo em que ficam envolvidos com o trabalho diariamente. Conforme uma das entrevistadas, “os processos pingam alí”, ou seja, os servidores/servidoras precisam estar sempre atentos, e verificando a chegada de demanda de trabalho. O que faz com que o tempo de não trabalho seja minado pela

expectativa de chegar uma tarefa a ser executada a qualquer momento. Outra entrevistada relatou que ao mesmo tempo que fica livre para marcar suas consultas a qualquer hora, e a qualquer dia, para si própria ou para seus filhos, precisa levar, nessas ocasiões, seu notebook para que se chegar algum processo consiga dar encaminhamento ao seu trabalho.

Nesta questão da carga-horária, existe uma mescla de prazer e sofrimento. Pois existe o prazer de estar disponível para outras coisas, e poder fazer a gestão de seu tempo, dando uma falsa sensação de controle do tempo e liberdade. De outro lado se apresenta a condição do trabalho ser uma preocupação em tempo integral do dia, não deixando com que os servidores/servidoras deixem de pensar no trabalho e relaxem enquanto estão executando outras tarefas diárias, causa de sofrimento e sensação de escravidão.

Em relação as **metas**, os servidores/servidoras que estão trabalhando através do teletrabalho têm uma meta maior do que os outros. Relatam que são mais cobrados, pois, para ter o direito do teletrabalho, precisam assumir o cumprimento de uma meta em até 30% maior.

Outra preocupação constante nas falas dos entrevistados é a **desmobilização coletiva**. Muitos relatam que o afastamento físico pode ser um problema, não só para os mais introvertidos, e com círculo de amizades mais restrito, como para todos, enquanto categoria. O trabalho é gerador de laços sociais, quando o trabalhador para de ter encontros físicos com os colegas esses laços tendem a ser rompidos ou a ficarem superficiais, o que causa uma sensação de isolamento, não pertencimento e solidão. A solidão, por sua vez, pode ocasionar depressão e outros transtornos psíquicos. Quando o sofrimento em relação ao trabalho é compartilhado ele pode ser reelaborado e vivenciado de uma forma não tão pesada, pois na fala com os colegas se percebe que os problemas relacionados ao trabalho, na maioria das vezes, se não em sua totalidade, não são individuais, mas sim coletivos; pois falam da organização e das condições de trabalho, dos estilos de gestão, do conteúdo das tarefas e das relações interpessoais, situações vivenciadas por todos que estão sob o mesmo ambiente de trabalho. No isolamento os trabalhadores tendem a se

sentirem sós, e pensarem que só eles passam por determinadas situações, fantasiando ser mais fraco que os outros, ou seja, individualizando questões que são coletivas.

Enquanto categoria, a desmobilização coletiva gera consequências sérias, em nível nacional. Pois até mesmo os sindicatos e federações sentem dificuldades de congregar os trabalhadores para usarem espaços públicos de luta e fala; que são essenciais na luta pelos direitos dos trabalhadores.

### **2.1.2 Processos Eletrônicos**

Nos últimos anos os servidores/servidoras acompanham a transição do processo físico para o processo eletrônico, ou seja, a substituição dos papéis pela digitalização dos documentos, onde todo serão acessados eletronicamente. A possibilidade de não precisar mais carregar o peso dos processos físicos trouxe esperança de melhoria na qualidade de vida no trabalho dos servidores/servidoras do judiciário, todavia, as plataformas utilizadas e o sistema vem acompanhado de algumas queixas após a implementação. Além do mais, o processo eletrônico ainda não é uma realidade para todo o país, sendo que muitos tribunais do Brasil ainda operam com processos físicos.

Na Tabela 10 abaixo exemplificamos, através das falas dos servidores/servidoras, como está sendo vivenciado o trabalho com os processos eletrônicos. Dividimos os discursos em 3 categorias, onde trouxemos a discussão da estrutura física para a realização do trabalho em tempo integral em frente ao computador; além disso levantamos as expectativas dos servidores/servidoras, e como a organização do trabalho está se dando no realidade, ou seja, o real do trabalho.

**Tabela 10. Processos Eletrônicos**

Categoria	Temas	Verbalizações
-----------	-------	---------------



Estrutura física	<i>“Não temos todas as condições ergonômicas. É uma cadeira nova, mas não é adaptada a você, o que dificulta de ficar o tempo todo sentado trabalhando.”</i>
Expectativas	<p><i>“Como o nosso ainda não é eletrônico eu não sei. Estamos na expectativa de não lidar mais com tanto papel. Mas ao mesmo tempo vai te deixar muito tempo na frente de uma máquina...”</i></p> <p><i>“No início a resistência é muito grande, depois as pessoas vão se adequando e se adaptando e preferindo.”</i></p> <p><i>“Acho que muita coisa vai facilitar; mas para outro lado cria uma expectativa de rapidez que eu acho que não vai se cumprir.”</i></p>
Realidade	<p><i>“Ele [PJe] foi muito frustrante e ele paralisa muito, ele não é muito eficaz, não ajuda, cai, tem lentidão. Muitos clicks para fazer um coisa, você dá 5 ou 6 clicks para executar uma função. Semana passada, por exemplo, a gente conseguiu trabalhar no PJe 2 dias, no restante ele não funcionou. Todo mundo estava louco para se ver livre do (processo) físico, do peso, da poeira, mas...”</i></p> <p><i>“Em relação a saúde, não é satisfatório, não tem um designer muito inteligente. Não favorece a economia de trabalho. O sistema não atende a realidade do trabalho. Facilita em alguns aspectos e dificulta em outras.”</i></p> <p><i>“Existe uma relutância em entrar nos processos eletrônicos. Pois houve uma grande perda de servidores. Percebemos que o pessoal tem mais dificuldade de lidar com o processo eletrônico.”</i></p> <p><i>“Ausência de treinamento, as vezes o servidor não tem perfil para trabalhar no sistema, o servidor fica vulnerável a responder processo administrativo disciplinar.”</i></p>

---

**Estrutura física** é um tema que apareceu em quase todas as falas, sendo que a maioria dos servidores/servidoras relatam não possuírem um posto de trabalho adequado para ficarem tanto tempo em frente ao computador. Em relação a esta queixa, ficou evidente as diferenças estruturais nos tribunais de todo o Brasil, não há homogeneidade nas ações de ergonomia. Alguns afirmam trabalhar com móveis muito velhos e em condições precárias; outros relatam que possuem móveis novos,

mas não adequados ergonomicamente aos servidores/servidoras; outros relatam levar de casa o apoio para os pés, para conseguirem o mínimo de conforto durante o trabalho.

A **expectativa** criada em relação aos processos eletrônicos era que, com o fim dos processos em papéis, o trabalho exigiria menos fisicamente, todavia, não foi isso que aconteceu. O ambiente de trabalho ficou mais salubre, pois diminuiu o pó que se acumulava nos materiais, mas, por outro lado, o trabalhar na mesma posição, o dia todo deixou os corpos tensos, não mais por carregar peso, mas pela postura e tensão pela preocupação de não errar.

Os servidores/servidoras que participaram da pesquisa trouxeram situações cotidianas de como é trabalhar com as diferentes plataformas, Apolo, e-Proc, PJe e outros. O Processo judicial eletrônico (PJe) é uma plataforma, desenvolvida pela CNJ, disponibilizada para os servidores/servidoras a fim de manter um sistema de processo judicial eletrônico capaz de permitir a prática de atos processuais, assim como o acompanhamento desse processo judicial, independentemente de o processo tramitar na Justiça Federal, na Justiça dos Estados, na Justiça Militar dos Estados e na Justiça do Trabalho. O e-Proc também é um instrumento oficial usado para o ajuizamento e tramitação das ações digitais, idealizado por magistrados e servidores/servidoras da Justiça Federal da 4ª Região. O Apolo é um sistema que foi desenvolvido por servidores/servidoras do próprio Tribunal, no intuito de gerenciar todos os processos da primeira Instância, desde sua distribuição até o seu arquivamento.

A **realidade** mostrou que as mesas estão limpas, sem excesso de papéis, sem acúmulo de pó, mas a tensão com a plataforma é constante. Foram trazidas muitas queixas em relação a esta plataforma, por um lado ela nem sempre funciona, as vezes fica fora do ar. Por outro lado, quando funciona, todos ficam tensos em suas mesas, relatam “não descolarem os olhos da tela”, por que muitas vezes o processo que estava sendo acessado muda, e eles continuam dando clicks no processo errado, o que causa prejuízo no trabalho.

O processo eletrônico facilita algumas rotinas, principalmente a rotina de intimação, expedições, entre outras, ficaram mais fácil, mais rápido, segundo os entrevistados, e o processo corre mais rápido. Relatam que as vezes nem intimam e o advogado já está falando no processo. Todavia, afirmam que o PJe (plataforma mais utilizada entre os entrevistados) foi feito por pessoas que não entendem de processo, ele é muito fechado, com rotinas fechadas, com encadeamentos fechados, não sentaram com os trabalhadores/trabalhadoras para saber o que eles precisavam em um processo eletrônico, muitas vezes dizem fazer muitas movimentações falsas para conseguirem executar uma tarefa que já está lá na frente. Não abre um painel onde se possa escolher a ação que quer realizar, tem que ir abrindo e passando com *clicks* até chegar onde quer, o que dificulta e gera falta de agilidade.

O PJe também não é uma ferramenta adequada para texto, segundo os entrevistados, “é muito ruim confeccionar um texto na plataforma”, o que os obriga a redigir textos no *word*, copiar e colar no sistema do processo eletrônico. O que dificulta também o trabalho com o processos eletrônicos é que o PJe não é a única plataforma que utilizam, ao invés de desenvolver uma ferramenta no PJe para marcar audiências, eles precisam abrir outro sistema para executar esta tarefa. Os entrevistados relatam que é mais fácil dar um jeitinho, do que fazer pedido de manutenção, pois afirmam que colocam empecilhos e impedimentos; ou seja, não há espaço para discussão sobre a plataforma.

Os participantes relatam que o que causa dificuldade no trabalho é ter que mexer em várias plataformas, exemplo disso é o malote digital, que avaliam, como uma excelente plataforma, todavia, o TRF1 usa outro programa. O excesso de ferramentas dificulta o trabalho, sendo avaliado pelos servidores/servidoras como ‘perda de tempo’ na hora da execução.

## **2.2 Práticas de Gestão**

As práticas de gestão adotadas em uma instituição falam muito sobre os índices de sofrimento e adoecimento, assim como a experiência de um trabalho prazeroso e saudável. As falas sobre esta categoria foram divididas em dois temas: relações e privilégios; poder e hierarquia. Na Tabela 11 encontram-se os temas com as falas dos servidores/servidoras:

**Tabela 11. Práticas de Gestão**

Categoria	Temas	Verbalizações
Práticas de Gestão	Relações e Privilégios	<p><i>“Bem complicado. Lá dentro da minha seção temos um bom relacionamento no geral, mas temos problema com os superiores. Existe muita política dentro dos órgãos. Então, se eu sou amigo do fulano eu vou conseguir antes que os outros.”</i></p> <p><i>“Nem sempre a pessoa mais capacitada está à frente, na chefia. O tribunal não tem muito controle de talentos dos servidores, e os cargos são pensados através de lobby e redes de amizade.”</i></p> <p><i>“A cultura institucional atrapalha muito. Exemplo da cultura institucional: Na informática, por exemplo, os terceirizados entram lá e já sabem, a regra é: atenda o juiz, tudo o que o juiz pede você faz. O que não acontece com os servidores; o que o servidor pede não tem importância. E a gente acaba ficando sem suporte. Então você tem que ir lá, pedir para o juiz pedir, o que também nem sempre funciona.”</i></p> <p><i>“Nosso magistrado fala o que ele entende que é prioridade, e ele passa para o cartório o que ele acredita que deveria sair primeiro. Os alvarás são prioridades.”</i></p> <p><i>“As pessoas vão atrás de quem vai assumir cargos para ficar amigo, e conseguir coisas. Desestimulantes porque os critérios não são por meritocracia, e sim políticos, desestimula a produção.”</i></p> <p><i>“Tu percebe que só as tarefas chatas são dadas para uma determinada pessoa.”</i></p> <p><i>“No interior do estado, a gente percebe que todas as decisões são tomadas com base nas experiências da capital. E isso dificulta muito o trabalho no interior, porque tem muita diferença no trabalho.”</i></p>
	Poder e hierarquia	<p><i>“No tribunal eu não vejo muito o resultado da participação dos servidores. Como muitos servidores vivem afogados, quando existem as reuniões para decisões a gente não consegue participar. E quem participa são servidores que estão mais livres, que não vivenciam o que todos passam, daí quando por exemplo, finaliza o código de normas, a gente vê que não estamos contemplados. Então não sei se os servidores</i></p>

*“não dizem as coisas, ou se dizem e não são contemplados. Se a gente sair para participar o trabalho vai parar; até mesmo numa reunião do sindicato a gente não consegue participar.”*

*“Quem está mega adoecido não é ouvido. Quem ainda não adoeceu e está assoberbado não consegue participar. Quem participa é quem não vivencia realmente a sobrecarga de trabalho.”*

*“Nunca quis trabalhar em gabinete, com juízes, pois existem juízes e juízes, tem uns que nos tratam com uma certa superioridade, e eu não sei lidar muito bem com isso. Você tem que ter um perfil meio servil quando se trabalha diretamente com eles.”*

*“A gestão é impositiva, autoritária e hierarquizada.”*

*“A gestão precisa se aproximar mais da execução. Na maioria das vezes isso não acontece. A gestão é uma coisa e a execução é outra coisa, completamente apartada. Muito hierarquizada. Nada participativa. Tenta dar um ar democrático, mas não é.”*

*“Lá me cima, quem tem que tomar a decisão acaba decidindo de uma maneira divergente, autoritária. A gestão do bem é só na teoria, na prática não acontece.”*

*“Hierárquica. Às vezes eles até perguntam pra gente, mas é só pra falar que perguntou, porque o que a gente fala não tem muito valor não.”*

*“A justiça federal é praticamente autoritária. O servidor raramente opina sobre a forma como o trabalho vai ser executado. É um tipo de modelo pronto e acabado, você deve fazer não da forma que você acha que vai ser melhor, tem que seguir aquele ritual.”*

*“O planejamento não é feito com a gente. Apenas nos informam a meta e propõem mutirões. Bem verticalizada.”*

*“Já teve uma gestora que colocava as pessoas umas contra as outras, eram muitas fofocas, muitas conversas, muita perseguição. Nós tivemos vários casos de colegas que pediram remoção por causa disso.”*

---

Sobre as **Relações e Privilégios**, de acordo com as falas dos servidores /servidoras entrevistados, percebe-se que dentro do tribunal existe a política de que os ‘amigos’ e os ‘bem relacionados’ conseguem privilégios, tanto para concessão de pedidos como para ocupar cargos de chefia; mesmo que os pedidos sejam feitos para o bom funcionamento do trabalho. Essa forma de funcionamento permite

comportamentos desleais e gera desmotivação no trabalho, pois a leitura que é feita pelos servidores/servidoras é que não adianta fazer as tarefas bem feitas, nem ter perfil para ocupar determinado cargo, se não for amigo de alguém, nenhum esforço vai adiantar. Os entrevistados também afirmam que o juiz goza de privilégios, sendo que suas demandas são sempre atendidas pelos terceirizados primeiramente.

No tema **Poder e Hierarquia** os servidores/servidoras mostram como a instituição possui um modelo de gestão hierarquizada, verticalizada e autoritária. As tomadas de decisão não são feitas coletivamente, sendo que aparece em mais de uma fala a falta de possibilidade de participação dos servidores/servidoras que estão sobrecarregados, pois não tem tempo para se afastarem do trabalho, participando das discussões apenas os servidores/servidoras que estão disponíveis, e que na maioria das vezes não vivenciam muitas situações de estresse, talvez por não estarem em setores com demanda de trabalho tão intensa. Afirmam que a gestão é apartada da prática, e quem pensa não é quem realiza, o que gera descontentamento.

Alguns dos entrevistados afirmam que as vezes conseguem dialogar com as chefias imediatas, e que o que depende deles, conseguem melhorar a organização do trabalho, mas o que vem dos gestores mais acima vem como imposição.

### **2.3 Sofrimento e Adoecimento**

A categoria **sofrimento e adoecimento** alerta para questões físicas e psíquicas relacionadas ao trabalho. Dos 30 servidores/servidoras entrevistados, 20 relataram ter desenvolvido alguma patologia relacionada ao trabalho, ou ter algum adoecimento intensificado em decorrência do trabalho. Compreende-se que o trabalho é constituidor da identidade do sujeito no campo social e econômico, assim, ele ocupa lugar central na sua constituição psíquica. Desta forma, o trabalho pode gerar sentimentos de prazer ou de sofrimento, conseqüentemente saúde ou

adoecimento; o que traduz a relação psicodinâmica do trabalhador com seu trabalho. Quando fala-se em sofrimento e prazer no trabalho sabe-se que o trabalhador experiencia ambos os sentimentos; o que se torna preocupante é quando o trabalho se torna via única de sofrimento, podendo gerar adoecimentos. Então, sofrer não é sinônimo de adoecer, mas apenas sofrer é um estado de alerta, que precisa intervenção para que não ocasione patologias.

Para fins didáticos esta categoria está separada em cinco temas: Teletrabalho; Impactos das novas tecnologias na saúde; Sofrimento; Patologias e Medicalização e; Estratégias de Defesa. Na Tabela 12 encontra-se partes das falas dos servidores/servidoras relacionadas aos temas.

**Tabela 12. Sofrimento e Adoecimento**

Categoria	Temas	Verbalizações
Sofrimento e Adoecimento	Teletrabalho	<p><i>“Em casa, as vezes, não tem nem a estação de trabalho adequada. E aqui na justiça a gente tem um equipamento ótimo, bem adequado. Acho que com o tempo isso vai gerar muitas situações de saúde.”</i></p> <p><i>“Por outro lado, aumentou a cobrança, aumentou o assédio, temos as doenças oriundas do próprio trabalho, LER, DORT, o fato de não ter uma regulamentação dificulta muito. Não tem um acompanhamento das pessoas em relação de fazer uns exercícios próprios, descanso, carga horária excessiva. São os que mais produzem; mas são sempre os últimos a serem ouvidos, a escolher férias...”</i></p> <p><i>“Uma coisa nova, que tem trazido grandes preocupações, a legislação ainda não se adequou a esta nova modalidade de trabalho.”</i></p> <p><i>“O tribunal não fornece qualquer tipo de mobiliário e nem fiscaliza, ele simplesmente orienta.”</i></p>
	Impactos das novas tecnologias na saúde	<p><i>“Se tivesse adaptação o impacto seria positivo. A tecnologia pra gente é bom, mas com adaptações.”</i></p> <p><i>“Sobrecarga de trabalho, porque aumenta o grau da produtividade, gera estresse e ansiedade.”</i></p>

*“Acabaram o atendimento ao público, que era estressante, e surge outra modalidade, que são pessoas que não estão na cidade do lugar onde trabalha, mas está em um fórum na sua cidade, sendo filmado o tempo todo.”*

*“No plantão é complicado, porque eu fico o tempo todo a disposição. A gente fica na expectativa, não faz nada direito, porque está pensando que pode ser acionado a qualquer momento.”*

*“Vem como: não precisa mais carregar peso, não vai mais ter poeira, mas o que a gente vê é uma mudança de problema—antes problemas de coluna, agora LER- DORT, visão”*

*“Às vezes a gente evita até de ir no banheiro pra não levantar.”*

*“Negativos: o olho na tela o tempo todo, já operei do túnel do carpo de tanto escrever. As consequências só vamos saber no futuro.”*

*“Repetição e medo de ter erro causa estresse. As pessoas estão mais estressadas e preocupadas.”*

*“Cansaço maior nas vistas, cansaço mental. Necessidade maior adaptação ergonômica.”*

*“Em razão de não ter limite de carga horária e a quantidade de tempo que você fica digitando, isso está trazendo um maior número de afastamento e trabalho.”*

#### Sofrimento

*“Já trabalha sobrecarregado, eu acredito que por mais que se reduza os tramites a carga será maior até pelo número reduzido dos servidores. Pois há falta de servidores.”*

*“Quem faz mais recebe mais tarefas, quem faz menos recebe cada vez menos. Lidar com pessoas, é uma coisa muito difícil. Atendimento a público, a gente deveria ter uma preparação melhor p isso. Nosso setor deveria ensinar sobre o recebimento e o tratamento das pessoas. As pessoas só chegam aqui com problema, então já chegam nervosa, raivosa, descompensada. E nós tínhamos que ser mais preparado para atender isso.”*

*“Como tem uma sobrecarga de trabalho, a gente trabalha com metas... o quadro é reduzido... então a gente se sente na responsabilidade de prestar o serviço e se achando incompetente, porque a gente não consegue cumprir da forma que é esperado, mas a gente se sente incompetente.”*

*“Eu sofri uma pressão psicológica, pois como não era uma fratura exposta, muitas pessoas pensavam que eu estava fazendo corpo mole pra não trabalhar”*

*“Não tive o apoio que precisava dos gestores, dos colegas de trabalho. Ninguém se preocupou comigo no período que eu estava afastada.”*



*“No período que eu estava afastada, parece que eu envelheci uns 10 anos.”*

*“Precariedade na parte de sistemas, mesmo no administrativo. Temos um sistema que a gente tem que ficar refazendo cálculos, porque o sistema faz cálculos errados. A gente não tem Excel, e para quem lida com cálculos precisa. A gente já está pedindo há mais de 3 anos para o tribunal comprar o Excel pra gente. O próprio conselho pede as planilhas em Excel para controle. É bem complicado.”*

*“Às vezes insônia, porque eu me preocupava muito com o trabalho, com as tarefas que eu não conseguia executar durante o dia, eu fico muito ansiosa.”*

*“Como o juizado atende muitas pessoas carentes, você fica muito comovido com as situação das pessoas, e isso faz você se sentir impotente diante daquela situação.”*

*“Sofrimento sim, psicológico, pra você trabalhar você tem que estar bem, se você não está bem afeta seu trabalho, porque é um trabalho intelectual. Quando o trabalho acumula, vem cobrança de que não está produzindo. Já teve vários casos de juízes e servidores afastados do trabalho.”*

*“Se tivéssemos mais servidores diminuiria o risco de sofrimento no trabalho.”*

*“O número de técnicos é muito maior que de analista. O conteúdo é quase o mesmo. E na prática desempenhamos as mesmíssimas atividades; mas a diferença salarial é grande.”*

*“Cada um tem um ritmo para executar seu trabalho, e só é bem visto quem executa com celeridade. A gente vê muitos casos aqui do servidor ser colocado à disposição porque o chefe dele não está satisfeito com o ritmo do trabalho dele. E isso gera um sofrimento. Um sofrimento que acaba contaminando a equipe, porque você acaba pensando; será que eu vou ser o próximo?”*

*“Às vezes a gente passa no banheiro e tem gente chorando. Ou por pressão por meta, ou por pressão do colega.”*

*“Na forma de cobrar, existe várias formas, e as pessoas são cobradas de forma errada. O grau de absentismo aqui no tribunal é considerado muito alto.”*

*“Sabemos que já teve tentativa de suicídio no próprio ambiente do trabalho. Isso é um prejuízo permanente para a pessoa. Talvez não seja o trabalho em si, mas o trabalho que ela exercia com certeza contribuiu para isso.”*

Patologias e  
Medicalização

*“Tem uns 14 anos que eu venho tomando medicamento para dormir e ansiedade.”*

*“Renite alérgica quando trabalhei com processos físicos.”*

*“Permanece mais tempo olhando para tela, quase todo mundo aqui tem problema de visão, você nem pisca o olho, fica vidrado na tela. O tribunal ainda não achou um meio de minimizar esse impacto.”*

*“Assumi o arquivo que estava abandonado. Tive que assumir duas seções, pois a colega fez uma cirurgia, e a partir de então as dores começaram a piorar, as dores nos ombros. Fui diagnosticada com tendinite, e não dei muita atenção, e continuei trabalhando. Organizei o arquivo judicial e o depósito de bens apreendidos, os processos pesavam entre 8 a 10 kg, e eu pegava eles e subia em uma escada para guardar. A tendinite se transformou em bursite. Eu fiquei impossibilitada de pentear os cabelos, fazer higiene pessoal, escovar os dentes.”*

*“Tenho LER, tem que achar outros meios de rolar a página que não seja usando o mouse do mesmo jeito o tempo todo.”*

*“LER no ombro, o que me fez usar o mouse com a mão esquerda.”*

*“Já tomei medicação, mas quando sai do cargo de chefia diminuiu a pressão e eu não precisei mais.”*

*“Sofro de dores musculares.”*

*“Já tive problema psicológicos porque eu sofri muita pressão da chefia, muita cobrança, muita perseguição. Sobrecarga de trabalho. Consultava psicólogo e psiquiatra.”*

*“Dores no corpo, LER e DORT ocasionadas pela atividade laboral, movimentos repetitivos.”*

*“Precisei usar óculos mais precocemente por causa do trabalho que desenvolvo. A oftalmo disse que se eu tivesse contado antes ela teria como ter prevenido receitando uma lente própria para este tipo de trabalho.”*

*“No último ano uma dor constante nos braços e ombros, tensão e dor. Já é um problema crônico.”*

*“Eu não tenho um problema de saúde que surgiu no trabalho, mas que se agrava no trabalho.”*

*“Eu atribuo ao trabalho, embora a junta médica discorde. Mas os médicos que me acompanhavam afirmavam que sim.”*

*“A doença que se apresenta em primeiro lugar é a Síndrome do Pânico. Muitas áreas que os oficiais de justiça acessam são muito perigosas. E se a pessoa passar por alguma experiência, como um assalto, a pessoa acaba desenvolvendo a doença.”*

*“O sindicato fez um levantamento e viu que 80 a 90% dos servidores usam medicação psiquiátrica, ou já tiveram afastamento do trabalho.”*

*“A clientela dos psiquiatras de pessoal do fórum é alarmante.”*

#### Estratégias de defesa

*“As pessoas estabelecem objetivos, que elas acabam tendo uma satisfação e conseguem disfarçar o sofrimento. Então quando elas conseguem algum benefício material, ou algum retorno momentâneo, isso vai ajudando elas a continuar.”*  
*“Não dá para se envolver muito.”*

*“Todo mundo faz mutirão, todo mundo ajuda.”*

*“A parte de conhecimento vou atrás, compra livro, faz curso.”*

*“A gente aciona o sindicato.”*

*“Algumas vezes trabalho além do horário.”*

*“Às vezes você tem que simplesmente deixar acontecer. Não adianta você fazer nada que não vai ter resultado.”*

*“A gente faz exercício físico, meditação, pilates. Massagem, acupuntura. A gente se cuida, busca por conta própria. Este ano a ginástica laboral começou só no mês de novembro.”*

*“Relata para a juíza, de forma educada e o mais leve possível o que está acontecendo. Mas muitas vezes a pessoa só absorve o que ela quer ouvir.”*

*“Faço o melhor que eu posso, dentro das minhas possibilidades, até me sobrecarregando um pouco, até pra lidar com a agressividade dos outros.”*

*“A gente busca se qualificar, para conseguir fazer o trabalho do analista. Porque se você erra, a primeira coisa que o tribunal vai dizer é que você não deveria ter feito aquilo, porque você não tem qualificação. Na hora do erro não há respaldo.”*

---

Os entrevistados que estão na modalidade **teletrabalho** relatam uma maior probabilidade de adoecer por LER, DORT, visão e problemas na coluna. Por que? Porque a maioria dos/as servidores/servidoras não possuem uma estação de trabalho ergonomicamente correta em suas casas para realizar o teletrabalho, e os órgão/tribunais não disponibilizam essa estrutura também. Muitos trabalhadores relatam ficar andando pela casa e trocando de posição para não se cansarem, ou seja, quando começa a sentir a lombar, sai da mesa, com o *notebook*, e vai para o sofá,

depois leva o computador para a cama, e assim vão tentando se adaptar aos locais inapropriados para o trabalho. O que parece em um primeiro momento uma possibilidade de qualidade de vida, de maior independência em relação aos horários e a não mais dificuldade com o trânsito, se transforma em probabilidade de dores no corpo, problemas de visão e perda do controle da carga horária trabalhada no dia. Os servidores/servidoras relatam que quando estão de plantão, ou quando estão na modalidade teletrabalho, não conseguem desligar do trabalho, pois a demanda pode chegar a qualquer momento, o que gera um nível de estresse e ansiedade extremos. O que gera sofrimento e possibilidade de desenvolvimento de patologias.

Os servidores/servidoras entrevistados trouxeram questões positivas e negativas em relação aos **impactos das novas tecnologias na saúde**. Não precisar mais carregar os processos impressos que eram pesados, e não mais precisar manusear documentos cheios de pó geram uma melhor qualidade de vida no trabalho; todavia, o trabalho ficou mais tenso e estressante pelo fato de ficarem mais tempo sentados, em uma mesma posição para não perderem “o fio da meada” no processo que estão trabalhando dentro da plataforma. Isso ocasiona problemas de visão, Lesões por Esforços Repetitivos, problemas osteomusculares, ente outros. Outro impacto negativo é a sobrecarga de trabalho, o processo de trabalho passou a ser muito ágil, o que solicita respostas rápidas e maior estresse. Muitos servidores /servidoras afirmam que a carga de trabalho está maior.

Outro impacto das novas tecnologias é o distanciamento físico entre os colegas. A forma com que o trabalho está organizado, não gera brechas para que os colegas se relacionem, ou se encontrem para conversas informais, pois “ninguém mais levanta da cadeira”. A concentração exigida para trabalhar nas plataformas gera um ambiente onde ninguém quer falar com o colega, para não quebrar linha de raciocínio e abrir a possibilidade de gerar erros e retrabalho. Os servidores/servidoras que estão no teletrabalho também se sentem distanciados dos colegas e das mobilizações coletivas; o que gera sensação de isolamento, individualização e abre possibilidade para práticas de assédio moral.

O **Sofrimento** aparece traduzido nas queixas com a sobrecarga de trabalho, metas, violência psicológica, falta de acolhimento dos gestores nos casos em que os servidores/servidoras necessitam de auxílio e o número reduzido de trabalhadores/trabalhadoras. Todas as falas convergem para uma mesma situação: a sensação de desamparo dos trabalhadores em relação a instituição. Os servidores /servidoras não identificam o órgão preocupado com o bem estar e com a qualidade do trabalho, e sim com números e metas, o que causa descontentamento e sofrimento físico e psíquico. Até mesmo em situações extremas de adoecimento e afastamento do trabalho para tratamento de saúde os servidores/servidoras não identificam preocupação e cuidado por parte da instituição, o que faz com que concluam que são apenas mais um, um número. A possibilidade de ser assediado, de não agradar a chefia, também gera sofrimento, assim como o atendimento a pessoas carentes e que estão passando por situações estressantes acaba contagiando os trabalhadores e gerando sofrimento, pois muitas vezes são desacatados durante o atendimento. Relatam que falta um acompanhamento psicológico para os servidores/servidoras, e que não é raro irem ao banheiro e encontrar colegas chorando.

Este sofrimento, quando vivenciado individualmente, e sem espaço para fala e ressignificação pode gerar **patologias e medicalização**. As patologias identificadas foram: Tendinite nos dedos das mãos; Tendinose; Epicondilite no cotovelo; LER/DORT; Síndrome pós pólio; Depressão; Síndrome do Pânico; Ansiedade; Bipolaridade; Fobias; Bursite; Síndrome de Visão do Computador. Sintomas mais comuns: fadiga extrema, insônia, cansaço, dores na cabeça, dores nas costas, dores nos ombros, dores no pescoço, gastrite, irritabilidade, cansaço nos olhos, perda do foco da visão, olhos ardentes e cansados, olhos vermelhos, visão dupla e turva, além de movimentos involuntários dos olhos. Relatam usar medicação para ansiedade, antidepressivos, remédios para dormir e para dores musculares, uso constante de colírios para olhos ressecados pelo uso excessivo dos computadores.

As **Estratégias de defesa** são recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual e coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento vivenciado

no trabalho, muitas vezes funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. Percebe-se os servidores/servidoras do judiciário usando estratégias de aceleração (quando fazem mutirões, tentam trabalhar mais rápido ou fazendo horas extras), racionalização (quando buscam justificativas para explicar as adversidades do trabalho, como o ritmo acelerado ou as cobranças excessivas), intelectualização (quando buscam cursos, literatura e formação extra), paralização (quando simplesmente deixam acontecer, e não conseguem se posicionar) e buscando auxílio em sindicatos.

## 2.4 Mobilização Subjetiva

A mobilização subjetiva é um conceito que trabalha as possibilidades do sujeito ser reconhecido e ter prazer no trabalho que realiza, ela implica o engajamento de toda subjetividade do trabalho para que o processo contribuição/retribuição aconteça. O trabalhador espera contribuir com a organização do trabalho, e como consequência ser retribuído por sua participação na produção, o que gera prazer e saúde. Esta categoria foi dividida em três temas: reconhecimento; espaço de discussão e cooperação, como exposto na Tabela 13:

**Tabela 13. Mobilização Subjetiva**

Categoria	Temas	Verbalizações
Mobilização Subjetiva	Reconhecimento	<i>“Nosso trabalho fica apagado, só quem aparece é o diretor.”</i>
		<i>“Só pelos colegas. Pela chefia não. O público não reconhece, as pessoas acham que nós somos aqueles que ganhamos bem e não fazemos nada.”</i>
		<i>“Em discurso reconhece, o tribunal fala que não poderia ser sem os servidores. Mas na prática não.”</i>
		<i>“A qualificação do pessoal é muito grande, mas não vem o reconhecimento financeiro. Tem muitos técnicos com doutorado, se qualificam, mas não há a valorização. E a gente acaba perdendo os melhores.”</i>

*“O tribunal poderia reconhecer melhor a gente dando uma estruturada melhor para o interior. O ar condicionado não funciona bem. O ventilador vem de casa. As faxineiras não dão conta de limpar tudo. Isso tudo influencia.”*

*“Reconhecido por quem né? Essa é difícil. Pela administração não sinto reconhecido. O colega reconhece. A cúpula do judiciário não reconhece, é indiferente ao papel do servidor, eles gostam de relatório, cumpriu a meta, está bom.”*

*“Não. Confundem reconhecimento com competição. Eles estimulam a competição e não o reconhecimento.”*

*“Pouco. O reconhecimento vai mais para quem trabalha na cúpula no tribunal de justiça. Nos servidores não temos muita atenção no quesito reconhecimento.”*

*“Pela equipe sim. Sim, pelos colegas e pela chefia.”*

*“Algumas vezes sim, mas é muito difícil, muito difícil.”*

*“Não. Nosso juiz é ótimo. Mas o tribunal não reconhece nosso trabalho. Implantar algumas coisas: plano de carreira, até hoje não existe; não temos data base; não temos um trabalho direto no cartório que verifique a realidade do servidor.”*

*“As pessoas não conseguem mensurar todo o processo de trabalho que teve ali envolvido. Acho que o simples ato de você elogiar já é de grande valor. Reconhecer todo o esforço que você fez muitas vezes para fazer um trabalho quase impossível em pouco tempo. Tem gente que fica lá até as 10h da noite para conseguir deixar seu trabalho em dia, e não recebe um simples obrigado. Um simples: olha eu vi tudo o que você fez para entregar.”*

*“Plantão: ficamos 1 semana com o celular do plantão e não temos nenhuma compensação. Só temos compensação de plantões que são feitos nos sábados, domingos e feriados.”*

Espaço de Discussão *“Alguns diretores acolhem e oferecem espaços de discussão, mas com os juízes não tem discussão.”*

*“Não existe. Só quem sabe é quem trabalha diretamente com aquilo, quem não trabalha não sabe, não poderia decidir as coisas. A gente está ali mesmo apenas pra executar o que nos é mandado.”*

*“Não vejo isso não. Não há uma reunião, e se há são informativas, e não como um espaço de discussão.”*

*“A coisa é muito impositiva. Sempre de cima para baixo. Depende de quem está no poder no tribunal.”*

*“Muito dificilmente, vem decretos, portarias, metas dizendo o que todos devem fazer, mas isso não é discutido com quem está ali na linha de frente, para quem vai executar.”*

*“Sim. Temos um grupo coeso, e conversamos bastante, e isso nos dá um folego.”*

*“Só o sindicato que cria. Puramente institucional não.”*

*“Só com a chefia imediata, subiu alguns níveis isso já se dilui bastante.”*

*“Existe. Tem espaço pra falar, mas as pessoas guardam muito para si. Falta muita confiança mútua, você tem medo de abrir, não confia muito na gestão, confia, mas não confia 100%.”*

*“Mais ou menos, só se for alguma coisa que vai favorecer a administração. O servidor é a última peça da engrenagem, então a opinião do servidor não é muito aceita não.”*

*“Se tem alguém que é escutado é o juiz.”*

#### Cooperação

*“Quem entra novo não tem nenhum conhecimento, não recebe nenhuma orientação. Ela só vai receber esta orientação 2 a 3 meses depois de assumir, o que prejudica muito. É exigido rendimento, tu não pode parar para ensinar o colega. Mas também precisa que o colega trabalhe.”*

*“Na grande maioria as pessoas criam uma empatia no grupo, e levam as dificuldades de maneira coletiva.”*

*“Há, lógico que não é aquela coisa igualitária. Isso é uma coisa bem pessoal.”*

*“No tribunal como um todo não. Existe um nível de hierarquização... um secretário quer se mostrar mais que o outro, isso causa ciúmes.”*

*“Sim. Tanto é que todos os servidores estão esgotados.”*

*“Não. Não vão todos buscar uma forma de resolver o problema, cada um vai resolver por si, para não causar tumulto, para não sobrar para mim, mais serviço... ou uma consequência.”*

*“Quando eu não consigo executar uma tarefa eu peço ajuda, e a pessoa se dispõe a me ajudar. Mas isso nem sempre aconteceu, isso eu estou falando no setor atual, em outros setores que eu já passei não existe este tipo de cooperação, na maioria das vezes.”*

*“Entre os colegas sim. Se não cooperar não dá conta.”*

*“Numa pequena escala existe sim. Em algumas unidades tem espírito de cooperação, enquanto em outras são divididas em quem manda e quem obedece.”*



Sobre o **Reconhecimento**, 70% dos servidores/servidoras entrevistados afirmam não sentirem-se reconhecidos no trabalho, e que quando são reconhecidos, na maioria das vezes, é apenas pelos próprios colegas. O trabalhador contribui para a organização real do trabalho e, em contrapartida, espera uma retribuição simbólica em termos de reconhecimento de sua identidade. Espera que reconheçam o quão insuficiente é a organização prescrita do trabalho e, desta forma, manifestem a gratidão em relação às contribuições deles para com a organização. Este reconhecimento deve vir tanto das chefias, quanto dos colegas e público atendido/clientes. Pelas falas dos servidores/servidoras percebe-se que a dinâmica de reconhecimento não está presente, sendo indicador de que o contexto do trabalho não oferece condições necessárias para que seja fonte de prazer.

Percebe-se que quando questionados sobre a existência de **Espaços de Discussão** se repete a mesma condição da comunicação; assim como a comunicação é baseada em informações apenas, os espaços de discussão são esvaziados ou/ in-existentes. Relatam que as normas, metas, decretos e portarias vem de cima, não existindo espaço para discussão e construções coletivas. A minoria de servidores/servidoras que relatam estarem em locais de trabalho onde os espaços de discussão são existentes, afirmam saber que isso é raro dentro do tribunal. Surge, também, a questão da confiança, também importante para pensar a saúde e o prazer no trabalho. Porém, afirmam que não existe confiança, e isso gera uma barreira para o uso dos espaços coletivos e de discussão. Existe a cultura de que apenas os juízes são ouvidos, só os juízes tem o direito de opinião, e que há uma barreira na relação entre estes e os servidores/servidoras.

Quando questionados sobre a **Cooperação** no trabalho, as opiniões se dividem. Muitos já trabalham em locais onde a percepção de que sem cooperação não há possibilidade de trabalhar de forma saudável; todavia, isso não ocorre em todos os locais. Muitos servidores/servidoras relatam um grande individualismo nas relações de trabalho, sendo que tudo depende da unidade onde se está lotado.

## 2.5 Assédio Moral

A categoria Assédio Moral se desdobrou em seis temas: vivência de assédio; conhecimento sobre a definição de assédio; posição da instituição sobre o tema; causas para o assédio; consequências para o assédio e; reações diante do assédio sofrido/ testemunhado. Foi muito discutida pelos entrevistados, sendo que alguns afirmaram já terem sido vítimas, mas que não gostariam de falar sobre o assunto; nenhum servidor/servidoras relatou ter sido assediador em algum momento da carreira. Na Tabela 14 encontram-se as falas dos servidores/servidoras entrevistados:

**Tabela 14. Assédio Moral**

Categoria	Temas	Verbalizações
Assédio Moral	Vivência de assédio moral	<i>"Acontece em muitos locais, eu nunca sofri e nunca vi um colega diretamente a mim sofrer. Mas já ouvi falar de vários casos."</i>
		<i>"Tem muito preconceito, gênero. O tribunal é uma casa homofóbica e misógina."</i>
		<i>"Tem casos até de assédio sexual. E a pessoa foi absolvida, porque a produtividade dele era muito alta; com todas as provas dentro do processo. Agora, os caras conseguiram essa produtividade alta nas costas dos colegas. Uma coisa surreal."</i>
		<i>"Quando o emocional já está muito abalado, a pessoa não consegue perceber o que é assédio moral."</i>
		<i>"Existe, com certeza existe, a gente não se sente amparado para levar isso a diante. Não se sente confortável para fazer a denúncia, porque você sabe do corporativismo. Na casa da justiça não há justiça."</i>
		<i>"Já fui vítima. No começo da carreira. Por vários chefes diferentes. Era comum isso aí. Eu não podia falar nada, porque eu precisava, estava em estágio probatório."</i>
		<i>"Mas aqui já teve casos, inclusive de exoneração. Sofreu assédio e saiu, não quis nem voltar mais."</i>
		<i>"Já aposentaram por invalidez, adquiriu depressão muito forte, consequência de assédio moral."</i>

*“Eu cheguei chorando no juiz, explicando que eu não aguentava mais trabalhar com ela. E ele: ah não posso te liberar de graça.”*

*“Principalmente de juiz com servidor.”*

*“Corre solto, tanto no nível horizontal como vertical. Já sofri, mas não gostaria de falar.”*

*“Eu já presenciei assédio moral, e já sofri. A pessoa te xingar em voz alta, por qualquer coisa... depois falar como se nada tivesse acontecido.”*

Conhecimento sobre a definição de assédio moral

*“A gente é ainda muito verde nesta questão. Poderia ser melhor debatido, conversado. Até para ficar mais fácil você identificar.”*

*“Não é falado. E as pessoas não percebem que estão sendo assediados.”*

*“Ouvi sobre o tema a partir do sindicato, tem o sindicato muito ativo.”*

*“Os colegas falam de forma pejorativa, como se não fosse uma realidade. Falam de uma forma irônica.”*

Posição da Instituição sobre o tema

*“Não tem uma discussão clara sobre isso, não tem um treinamento.”*

*“O tribunal não reconhece que exista assédio moral dentro do órgão.”*

*“As pessoas sabem o que é. Teve palestra com procuradora.”*

*“Não consegue atingir todo mundo, mas quem assiste serve como multiplicador. Este ano foi bem trabalhado o assunto.”*

*“O tribunal não traz o assédio como pauta para discussão.”*

*“Tribunal não tem nenhuma ação voltada para isso. Nenhuma. Poucas ações voltada para o público interno. Ações muito incipientes.”*

*“O sindicato elaborou uma cartilha, as pessoas estão mais consciente, mas por medo e receio (porque geralmente são os juízes) não tomam providências.”*

Causas para o assédio moral

*“Excesso de poder, vaidade. Tem um cargo hierarquicamente superior e acha que pode intimidar, menosprezar.”*

*“Política do tribunal. Querer atingir as metas a qualquer custo.”*

Consequências do  
assédio moral

*“Isso já está enraizado, há pessoas, depois que ela assume certo cargo, ela se acha melhor que outro.”*

*“Juizite: arrogância. Prepotência, entendeu?”*

*“Falta de caráter do gestor.”*

*“Quando o colega adoece e começa a tirar muita licença, ele começa a ser tratado como um peso, e já começa a passar por assédio moral. As vezes ele já é colocado à disposição sem nenhuma justificativa. As vezes até por pedido dos próprios colegas.”*

*“Total impunidade, geralmente do superior. Porque ele sempre vem amparado por um juiz, ou por uma direção. Então ele sabe que não vai dar nada p ele.”*

*“Nomeação irregular de cargos de chefia, sem haver um concurso pra isso. Cargos de confiança e assessores ao bel prazer dos magistrados.”*

*“Sofrimento psicológico. Depressão. Suicídio no tribunal. Insônia. Atestado médico. Problemas psiquiátricos.”*

*“É muito grave; as pessoas adoecem mesmo.”*

*“Ambiente hostil, acaba gerando um mal estar nos servidores.”*

*“Medo. Medo de denunciar. Com medo de ser a próxima vítima.”*

*“Tem aqueles que tomam partido do assediador, como meio de defesa.”*

*“Tomar calmante.”*

*“Passei a beber com muita regularidade durante a noite quando chego do trabalho.”*

*“Afeta todo o grupo, mesmo quem não está diretamente envolvido, sente as consequências Repercute no resultado do trabalho.”*

*“Baixa auto estima.”*

*“Ansiedade. Depressão. Desânimo.”*

*“Vontade de não voltar a trabalhar. Sensação de incapacidade.”*

*“Decadência da vida da pessoa. Existem muitos servidores querendo sair do judiciário.”*

*“Muito uso de ansiolítico. Problemas emocionais. Vários servidores já foram afastados por problemas psicológicos.”*

Reações diante do  
assédio sofrido/  
testemunhado

*“Afeta a produtividade. Afeta saúde física e mental.”*

*“Eu sei de pessoas que se suicidaram em função do trabalho, colegas que faleceram em função do trabalho. Uso de medicação controlada.”*

*“A gente fica totalmente impotente, é difícil até para os colegas ficarem ao nosso lado, porque geralmente eles estão junto com o assediador, ou não querem se manifestar. A gente fica sozinho.”*

*“Às vezes, as pessoas não tem nem como procurar ajuda. Tu não consegue nem faltar o trabalho para procurar ajuda.”*

*“A gente se acostuma tanto com as situações que acaba achando normal, e não percebe.”*

*“As pessoas acabam deixando passar. A gente fica numa situação complicada de denunciar um assédio. Porque se você denunciar tem que estar preparada para o que vem depois, perseguição... até você provar que aquele assédio é verdadeiro... acaba deixando passar.”*

*“Indignação.”*

*“Acolher o colega. Pedir que denuncie.”*

*“Eu coloco em cheque a minha própria competência.”*

*“Me gerou problemas de saúde. Quando retornei já tinham me lotado em outro cartório, foi duplo o assédio. Na verdade triplo.”*

*“Desolação.”*

*“Não denunciei, não tive coragem. Porque a corregedora era a assediadora.”*

---

Quando questionados sobre já terem sido assediados, já presenciarem um ato de assédio ou ter assediado alguém, ou seja, as **vivências de assédio**, percebe-se que nem todas as pessoas tem clara a definição de assédio, e que muitas vezes afirmam não terem vivenciado, e logo em seguida relatam cenas de assédio. Também afirmam que quando a pessoa já está adoecida, é mais difícil perceber que está sendo assediado, assim, percebemos que este dado não é tão fidedigno, pois não relata a

real condição de ter sido, testemunhado ou praticado assédio, ou por desconhecimento, ou por vergonha, ou por não ter conseguido perceber.

Entretanto, muitos servidores/servidoras relatam já terem sido assediados e já terem testemunhado. Infelizmente, a minoria afirma ter denunciado, não sentem-se seguros, nem com respaldo para efetuar a denúncia. Por mais que aconteça em todos os níveis, vertical e horizontal, relatam que na maioria das vezes é vertical. O não **conhecimento sobre a definição de assédio**, gera mais dúvidas e insegurança, pois acreditam que não terão como provar e que ficarão sozinhos na causa.

Afirmam que o tribunal deveria trabalhar mais o tema, dar formação, colocar na roda, para debate; mas relatam que “na casa da justiça não há justiça”, o que deixa os servidores/servidoras em situação de total desamparo. A **Posição da Instituição sobre o tema** também não pode ser generalizada, afirmam que quem é lotado na capital tem mais acesso a informação, a participação de palestras e eventos, e quem está no interior não tem tanto acesso, o que prejudica muito.

As **Causas para o assédio** são identificadas como o uso do poder, o modelo hierárquico da instituição, a formação acadêmica dos juízes, que não são humanizados no trato com os servidores/servidoras, as metas exageradas e a impunidade. A lista de **consequências do assédio moral** é preocupante: sofrimento psicológico; depressão; ansiedade; tentativa de suicídio; suicídio no tribunal; insônia; atestados médicos; problemas psiquiátricos; medo; desorganização mental; absenteísmo; ambiente hostil; medicalização; baixa autoestima e; diminuição da produtividade.

As **reações diante do assédio sofrido ou testemunhado** se repetem, medo e desolação. A maioria das pessoas se escondem e acabam se culpando por ter sido assediada, colocando em cheque a própria capacidade de produção. Na maioria das vezes não denunciam, referem ter adoecido após situações de assédio, ter iniciado medicação ansiolíticos e antidepressivos. Falam também sobre tentativas de suicídio e a consumação do ato; não é raro ficarem sabendo de colegas que pensaram que esta era a única saída. O sentimento de solidão é constante quando o assunto abordado é o assédio moral.

## 2.6 Perspectivas

No final da entrevista os servidores/servidoras foram questionados sobre as crenças para o futuro, se teriam sugestões e quais as perspectivas que tinham em relação ao tribunal e MPU, e as carreiras nestes lugares. As respostas estão descritas na Tabela 15:

**Tabela 15. Perspectivas**

Categoria	Temas	Verbalizações
Perspectivas	Crença para o futuro	<i>“Acho que vai ser 90 a 100% tele trabalho.”</i>
		<i>“Eu passei em outro concurso, e espero ser chamada.”</i>
		<i>“Está ficando cada vez mais desumanizado, cada vez um distanciamento maior entre servidores e juizes, com o tempo vai ser criado um tipo de inteligência artificial, ou que o processo vai andar meio sozinho até uma determinada fase, e só depois vai haver a intervenção de uma servidor.”</i>
		<i>“Hoje, no cargo que exerço, não vejo que vai estar diferente do que está hoje, porque ninguém quer ir para a sala de audiências, entendeu?”</i>
		<i>“Não tenho uma perspectiva muito boa mesmo. Tem que fazer um trabalho paralelo para a saúde física, mental, visão.”</i>
		<i>“Tem que passar para 7h e não 8h. Tem que ter plano de carreira.”</i>
		<i>“Que a gente utilize os dados desta pesquisa para melhorar o ambiente de trabalho e as condições. Que isso de fato venha para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Que pare os ataques aos nossos direitos, melhorar a fiscalização.”</i>
		<i>“A qualidade de vida para quem está num órgão desse deveria ser priorizada. A pessoa que tem qualidade de vida no trabalho senta numa cadeira que não é quebrada. Ter uma estrutura bacana, ter um acompanhamento bacana. Você vai ter um servidor muito mais satisfeito, muito mais empolgado para conseguir as metas.”</i>

*“Muita desesperança. A gente está vendo tantas possibilidades de retrocesso neste país, como eu vou ficar otimista com o tribunal?”*

*“Estou sem esperança. Sensação de desamparo. Só pode ligar o ar condicionado 1 hora depois de começar o expediente, e tem que desligar 2 horas antes de terminar o expediente. Para fazer economia, mas essa economia não é investida nos servidores. A gente vê que o recurso há, porque aumentaram o salários dos juízes, mas ele não chega até os servidores. Há sobra, o que não há é interesse da cúpula em usar isso para os servidores.”*

*“Infelizmente o que eu vejo é um futuro ruim. A gente ouve o tempo todo: não temos dinheiro, não teremos concurso, então não teremos novos colegas. Não tem renovação do quadro; o que nos deixa preocupado.”*

*“Acho muito válido esta pesquisa, porque vai propiciar um mapeamento da real situação que os servidores do judiciário brasileiro se encontram, mas infelizmente eu não tenho esperança que isso mude.”*

*“Tem que ter esperança. Por isso que a gente luta. Por isso que a gente responde pesquisa.”*

*“Não acredito mais na instituição, há muito tempo. Uma lei te dá a oportunidade de ter duas sentenças no mesmo processo, não é de acreditar.”*

#### Sugestões

*“Tem que melhorar a valorização do servidores, porque o tramite passa, 90% pelos servidores...”*

*“O relacionamento entre as unidades poderiam ser melhor, as pessoas poderiam ser mais generosas. Não foi eu quem fiz, todos os colegas participaram.”*

*“Poderia ser melhor divulgado o trabalho dos colegas. Estimula ter suas atividades divulgadas. O ser humano precisa de reconhecimento para ser estimulado, isso falta.”*

*“Acho que tinha que ter mais controle dos juízes, ganham, ficam ganhando, e não vem trabalhar.”*

---

As **crenças em relação ao futuro**, na maioria das falas, são recheadas de desesperança. Os servidores/servidoras relatam vivenciar uma sensação de desamparo em relação a instituição. Relatam que em muitos lugares, principalmente nas cidades do interior dos estados, ainda usam cadeiras quebradas, estão em salas



feias, lugares pequenos. Afirmam que trabalhar no judiciário federal é melhor do que na estadual. A pesquisa trouxe um pouco de esperança a alguns dos entrevistados, pois abre uma possibilidade de mudança, mas que alguns ainda não acreditam.

A maioria das **sugestões** falam sobre possibilidade de reconhecimento no trabalho: plano de carreira e melhor valorização dos servidores/servidoras; também trazem questões de comunicação entre as unidades e divulgação das atividades.

Vieram muitas questões relacionadas ao trabalho dos oficiais de justiça, que executam um trabalho muito diferenciado do restante dos servidores/servidoras. Os oficiais de justiça, por trabalharem na rua, vivenciam condições de trabalho diferenciadas, ficam à mercê da violência urbana, das condições das estradas e vivenciam o tempo e os espaços de uma outra forma.

Em relação ao tempo, relatam que assim como alguns oficiais conseguem entregar 7 intimações em um mesmo dia, outros conseguirão apenas 1, e isso incide diretamente no alcance das metas ou não. Assim, o tempo e as metas estão diretamente ligadas ao espaço, pois alguns trabalham em lugares mais centrais, com maior facilidades de encontrar as pessoas, enquanto outros precisam circular por áreas rurais, de difícil acesso, o que dificulta mais o trabalho.

A grande queixa é que a justiça só se preocupa com estatísticas, não oferecendo condições de trabalho, justificando a sensação de desamparo através de falas como: “Imagina... uma colega vira o carro, capota o carro, destrói o carro dela todo, e o tribunal não dá um centavo.” Relatam que, em muitos lugares, cumprem mandados com carro próprio, e que o valor da indenização que o tribunal dá para transporte é muito baixo, e que está sem reajuste.

Além disso relatam situações de risco de vida para cumprirem o trabalho, como: furar pneu do carro em lugares perigosos e no início da noite, lugares sem assistência; assaltos a mão armada durante diligências; também tem o risco de sofrimento psíquico por estar em contato com populações em situações precárias. Afirmam, muitas vezes, voltarem deprimidos das diligências, ou traumatizados com as situações vividas: “Tenho várias colegas que estão com traumas. Já foram

assaltadas e ficam com medo de trabalhar na rua. Traumatizaram sim. Tem colega que tem área preferencial para ela, porque traumatizaram por danos que sofreram durante o trabalho.”

Com estes relatos confirmamos a sensação de desamparo e desesperança vivenciadas pelos servidores/servidoras, o que incide na saúde mental podendo trazer como consequências o adoecimento no trabalho.

### **Considerações finais**

O que fazer frente ao sofrimento diante de tantos excessos praticados pelos modelo de gestão atual? Vender essa falta de limite é uma intenção deliberada do discurso capitalista no contexto neoliberal e totalitário. E quantos de nós compramos esse discurso? Como somos capturados e enredados na ilusão de que o excesso, a excelência e a perfeição são dimensões do humano? Como enfrentar esse modelo que nos torna submissos a um prescrito da ordem do impossível?

Fortalecer o trabalho coletivo de ação é uma das saídas. Ensurdecer as vozes proferidas por esse discurso e organizarmos uma rede de indignação! Um caminho é a pesquisa científica. Conhecer o que se passa em determinados contextos de trabalho. Nesse caminho, a FENAJUFE e FENAJUD realizaram esta pesquisa com o propósito de criar estratégias políticas e institucionais de prevenção do adoecimento físico, em especial a LER/DORT, adoecimento mental, assédio moral e suicídio.

Com base nos resultados da pesquisa, após aplicadas as técnicas estatísticas e análise de conteúdo, identifica-se a predominância de três indicadores que oferecem maior riscos ao sofrimento e adoecimento dos servidores/**servidoras**: o estilo de gestão individualista, a divisão social do trabalho, o esgotamento mental e

a falta de reconhecimento.

Nessa direção, propomos como indicador para prevenção do adoecimento pelo trabalho: o estilo coletivista de gestão, vez que se contrapõe ao estilo individualista e tem impacto positivo no sentido do trabalho, reconhecimento e na percepção de adequada divisão do trabalho. Isso significa que se houver predominância do estilo de gestão coletivista haverá uma melhor divisão social do trabalho e uma diminuição do esgotamento mental, sendo assim, reduzidos os riscos mapeados pela pesquisa e que estão interferindo na saúde mental dos servidores/servidoras.

Sugere-se então, criar estratégias para construir novas competências gerenciais. Partindo da definição do PROART, o Estilo Individualista se caracteriza pela centralização das decisões, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento das pessoas, sistema disciplinar rígido, alto controle do trabalho, desconsideração dos limites da realidade e falta de reconhecimento do outro; e o Estilo Coletivista por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação, interação profissional, promoção de um maior bem-estar das pessoas, flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos, reconhecimento e compromissos com o trabalho.

Assim sendo, apresentamos a seguir uma proposta de indicadores relacionados aos Estilos de Gestão e seus Impactos no sofrimento e no adoecimento, de modo a oferecer subsídios para as Federações proporem uma redefinição das competências gerenciais e do modelo de gestão, e conseqüentemente, transformações na organização do trabalho.

<b>Indicadores de Gestão Individualista</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>IMPACTOS</b>

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto controle do trabalho</li> <li>• Normas e regras engessadas</li> <li>• Metas inatingíveis</li> <li>• Falta de negociação entre gestão e trabalhadores</li> <li>• Impessoalidade e distância emocional</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Relações focadas na figura do gestor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de trabalho</li> <li>• Absenteísmo</li> <li>• Afastamentos</li> <li>• Rotatividade</li> <li>• Injustiça nas relações</li> <li>• Sentimentos de Indignidade e Desqualificação</li> <li>• Danos Físicos e Psicológicos</li> <li>• Produtivismo - a quantidade é mais importante do que a qualidade do serviço prestado</li> </ul> |
|---|---|

### Indicadores da Gestão Coletivista

**INDICADORES**

**IMPACTOS**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões tomadas em grupo;</li> <li>• Valorização do saber-fazer do trabalhador;</li> <li>• Metas realistas, adequadas à natureza do trabalho;</li> <li>• Incentivo à criatividade do servidor;</li> <li>• Oportunidades igualitárias;</li> <li>• Espaço Público de Discussão sobre o Trabalho;</li> <li>• Visibilidade dos processos de trabalho</li> <li>• Distribuição otimizada da carga de trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do trabalho, tanto do ponto de vista do processo quanto do resultado</li> <li>• Melhor atendimento ao Público</li> <li>• Cumprimento de Metas</li> <li>• Cumprimento da Missão da Instituição.</li> <li>• Retenção de talentos;</li> <li>• Reconhecimento;</li> <li>• Divisão das responsabilidades;</li> <li>• Prazer no trabalho.</li> </ul> |
|--|---|

Apostamos que uma organização do trabalho que considera a divisão social e não apenas técnica, bem como, a predominância do estilo coletivista intensifique a vivência de reconhecimento no trabalho caracterizada pela liberdade para dialogar com a chefia, confiança na relação entre chefia e subordinado, qualificação do trabalho pela chefia, participação na elaboração das metas para o setor e cooperação com os colegas. Vivência que possibilita uma diminuição nos modos de adoecimento. Um desafio encontrar os caminhos para influenciar essas transformações.

Sabemos que uma pesquisa não é a única saída e nem a solução para as causas do adoecimento pelo trabalho, mas estamos certos que é um passo fundamental por dar visibilidade a organização do trabalho e ao modelo de gestão, que tem gerado muito sofrimento e afastamentos. Pensamos que nesse modo de trabalhar esconde-se uma tragédia para o sujeito, que de forma muito mais sutil, sofisticada e velada desvincula-se da sua condição humana, acreditando que seu corpo é infalível e sua mente inesgotável. Este modo de gestão e de organização do trabalho propõe um modelo inumano de Homem. Assim, desejamos que esta pesquisa seja uma oportunidade para uma ampla discussão sobre riscos de adoecimento dos servidores/servidoras e para construir coletivamente estratégias de luta pelo direito da categoria exercer sua existência ético-política.