

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**

IVANY TEREZINHA ROCHA YPARRAGUIRRE

**ASPECTOS INTERDISCIPLINARES DA CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA À
MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO DO
JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Niterói - RJ

2022

IVANY TEREZINHA ROCHA YPARRAGUIRRE

**ASPECTOS INTERDISCIPLINARES DA CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA À
MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO DO
JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade.

Orientador:

Prof. Dr. Gilson Brito Alves Lima

Co-Orientador:

Prof. Dr. Luís Perez Zotes

Niterói – RJ

2022

Ficha catalográfica

IVANY TEREZINHA ROCHA YPARRAGUIRRE

**ASPECTOS INTERDISCIPLINARES DA CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA À
MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO DO
JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de Concentração: Sistemas de Gestão da Sustentabilidade.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gilson Brito Alves Lima. D.Sc. – Orientador
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Luís Perez Zotes. D.Sc. – Co-Orientador
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Sergio Luiz Braga França. D.Sc
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof^a. Marlene Jesus Soares Bezerra. D.Sc
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ/ZO

Prof. Romeu e Silva Neto. D.Sc
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense - IFF

Prof. Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado. D.Sc
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC

Dedico esse trabalho e todo o meu esforço para concretizá-lo à minha mãe Thereza, que deixou em mim a sua força e a sua determinação de seguir dignamente até o fim da sua trajetória aqui na terra.

AGRADECIMENTOS

Desejo externar os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, apoiaram a concretização desta tese.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Prof. Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, do Latec/UFF, por ter me incentivado em todos os momentos deste trabalho, sendo os apoios técnico e afetivo que me permitiram chegar ao final com o êxito almejado.

Agradeço ao Prof. Dr. Gilson Brito Alves Lima, orientador da tese, do Latec/UFF, o apoio técnico e de forma paciente que me ofereceu durante todo o percurso, mas, especialmente, ao final, quando as forças já se esmaeciam.

Da mesma forma, agradeço à Profa. Dra. Denise Alvarez, que, com toda a sua *expertise* na área da Ergonomia, ofereceu, de forma continuada, embasamento teórico ao desenvolvimento da pesquisa.

Nesse caminho de colaboração à conclusão do meu trabalho, agradeço ao Prof. Dr. Luís Perez Zotes, co-orientador, e aos Profs. Prof. Sergio Luiz Braga França, D.Sc Prof^a. Marlene Jesus Soares Bezerra, D.Sc Prof. Romeu e Silva Neto e D.Sc Prof. Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado, constituintes da Banca examinadora, que se disponibilizaram, de forma empática, a contribuir com o trabalho.

Quero agradecer a ajuda administrativa de Liliam Marcya e de Elaine Fragoso, do Latec/UFF.

Meus agradecimentos especiais vão ao Des. Jessé Torres Jr. e às analistas judiciárias Andréa Sales e Ana Paula Sardinha que, em conjunto, identificam na gestão humanizada de pessoas do Judiciário, o valor fundamental para a promoção de saúde, segurança e produtividade dos trabalhadores da organização.

Nesse caminho institucional, agradeço a outros amigos que se juntaram à essa proposta, com apoio à minha causa, tais como o Des. Marcelo Anátocles e a analista judiciária, Alessandra Anátocles, diretora geral, que abriu portas para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço muito o acolhimento de toda a equipe da UO em que se desenrolou a pesquisa de campo, especialmente, aos seus gestores.

No Departamento Médico, onde atuo diretamente, contei com o apoio do Diretor Geral de Gestão de Pessoas, Gabriel Albuquerque Pinto, que autorizou a realização da pesquisa; dos médicos, Carlos Henrique Poubel Ferrari, Diretor do Departamento, que reconheceu e apoiou

esta pesquisa e Alfredo Albino Itturieti, Chefe do Serviço de Saúde Ocupacional, que inspirou o meu aprofundamento no assunto.

Ainda, no desenrolar da minha vida profissional institucional, no departamento médico, agradeço a amizade e apoio irrestrito das analistas judiciárias, Amélia Cristina Alvarez, psicóloga, e Cíntia Rodrigues, da área administrativa.

Aqui, não poderia deixar de agradecer à Lucila Perrota, médica e diretora do Departamento Médico, à época em que assumi o cargo e que, desde o início, acreditou na minha competência e no meu trabalho.

Nesse caminho de vida, independente de qual momento estivesse, pude ter a honra de contar com amigos nesse percurso e agradeço, especialmente, à Maria de Fátima Bazhuni Pombo Sant'Anna e ao Clemax Couto Sant'Anna pelo incentivo e à Tânia Fróes, que tenho o privilégio de dividir momentos bons e ruins em muitas das nossas sessões de terapia e que me ajudou a construir a base para seguir em frente com esse projeto.

Finalmente, não poderia deixar de agradecer à minha família, meu porto seguro, em especial, à minha mãe, Thereza Rocha; aos meus irmãos, Osvaldo e Iza Quelhas; ao meu esposo, Luiz Fernando Yparraguirre; aos meus filhos, Paula e Pedro Yparraguirre; à minha cunhada, Anna Elizabeth Yparraguirre e ao mais recente agregado, meu genro, Rafael Tavares.

RESUMO

Desde o final do século XX, em face às crises econômica e política mundiais, somadas à demanda crescente da sociedade por celeridade, transparência e qualidade jurisdicionais, especialmente no Brasil, concretizou-se a “Reforma do Judiciário” brasileiro. Dentre as mudanças que ocorreram, a fim de modernizar o sistema de gestão da justiça, foram implantadas a digitalização e a certificação dos processos de trabalho do judiciário. As principais aplicações deste trabalho estão voltadas ao apoio e orientação de práticas organizacionais do sistema de gestão do Poder Judiciário, através da ergonomia, a fim de diminuir os riscos ergonômicos. Os fatores ergonômicos identificados e incluídos nas recomendações de aperfeiçoamentos dos processos de trabalho foram validados pelos trabalhadores da Unidade Organizacional (UO) estudada e por gestores da Organização. Embora o tema riscos ergonômicos esteja há muito tempo sendo discutido no meio científico, nas universidades e nas práticas organizacionais, ainda não se percebem ações estruturantes para integrar aspectos ergonômicos em sistemas de gestão do Judiciário. Este estudo tem por objetivo identificar aspectos ergonômicos que contribuam para a melhoria do sistema de gestão do judiciário. Sabendo que a ergonomia defende conceitos que enfatizam a adaptação do trabalho às necessidades humanas, a pesquisadora propõe agregar conceitos da ergonomia da atividade a recomendações de aperfeiçoamento dos processos de trabalho do Judiciário. Este procedimento favorece a participação dos trabalhadores no processo de transformação do trabalho, podendo aproximar as concepções da gestão de novos processos de trabalho às da gestão ergonômica, de forma a ser mais saudável, segura e produtiva. A pesquisa é qualitativa, aplicada, de estudo de caso, com a metodologia marcada pelas seguintes etapas: observação direta pela pesquisadora, médica e gestora da instituição, da necessidade de inclusão de conceitos de ergonomia nos processos de trabalho do judiciário; identificação de outros estudos sobre a implantação da certificação e da digitalização dos processos de trabalho do Judiciário à luz de conhecimentos da ergonomia a partir da revisão sistemática da literatura; busca de solução para os constrangimentos identificados através da análise ergonômica do trabalho com foco na atividade, com a participação em grupo de trabalho de técnicos e gestores de Unidades Organizacionais, análise documental, entrevistas semiestruturadas e de instrução ao sócia e visitas à Unidade Organizacional para observações livre e participante dos trabalhadores; coleta de dados da pesquisa de campo confrontados com a literatura para recomendações de aperfeiçoamento dos processos de trabalho do Judiciário e análise de aplicabilidade e utilidade dessas recomendações sugeridas à Organização. Vale ressaltar que a etapa de pesquisa de campo foi perturbada pela ocorrência da pandemia. As limitações presentes na pesquisa são inerentes aos métodos escolhidos: a revisão sistemática da literatura não cobre todas as possibilidades de fatores ergonômicos no trabalho e o estudo de caso passa pela subjetividade do pesquisador, dos participantes e das peculiaridades do caso. As principais aplicações deste trabalho estão voltadas ao apoio e orientação de práticas organizacionais de sistema de gestão do Judiciário, através da ergonomia, a fim de diminuir os riscos ergonômicos e os prejuízos à saúde dos seus trabalhadores. Os resultados obtidos envolveram os trabalhadores, criando oportunidades de melhorias nos processos e no sentido do trabalho. A contribuição deste estudo - com impactos na teoria e nas práticas organizacionais - está relacionada com o avanço na identificação dos conhecimentos (achados) relativos à contribuição da ergonomia para a melhoria da produtividade e da qualidade e garantia da saúde e segurança dos trabalhadores do judiciário.

Palavra-Chaves: Modernização do Judiciário; Sistema de Gestão da Qualidade; Transformações Digitais; Ergonomia, Sustentabilidade.

ABSTRACT

Since the end of the 20th century, in the face of global economic and political crises, in addition to society's growing demand for speed, transparency and jurisdictional quality, especially in Brazil, the Brazilian "Judiciary Reform" has been implemented. Among the changes that took place, in order to modernize the justice management system, the digitization and certification of the judiciary's work processes were implemented. The main applications of this work are aimed at supporting and guiding the organizational practices of the Judiciary's management system, through ergonomics, in order to reduce ergonomic risks. The ergonomic factors identified and included in the recommendations for improving work processes were validated by workers in the Organizational Unit (OU) studied and by Organization managers. Although the subject of ergonomic risks has been discussed for a long time in the scientific community, in universities and in organizational practices, structuring actions to integrate ergonomic aspects into Judiciary management systems are yet to be seen. This study aims to identify ergonomic aspects that contribute to the improvement of the judiciary management system. Knowing that ergonomics defends concepts that emphasize the adaptation of work to human needs, the researcher proposes to add concepts of activity ergonomics to recommendations for improving the work processes of the Judiciary. This procedure favors the participation of workers in the work transformation process, being able to approximate the conceptions of the management of new work processes to those of ergonomic management, in order to be healthier, safer and more productive. The research is qualitative, applied, of case study, with the methodology marked by the following steps: direct observation by the researcher, doctor and manager of the institution, of the need to include ergonomic concepts in the work processes of the judiciary; identification of other studies on the implementation of certification and digitization of the Judiciary's work processes in the light of knowledge of ergonomics based on the systematic review of the literature; search for a solution to the constraints identified through the ergonomic analysis of the work focused on the activity, with the participation in a working group of technicians and managers of Organizational Units, document analysis, semi-structured interviews and instruction to the double and visits to the Organizational Unit for observations free and participant of the workers; collection of field research data compared with the literature for recommendations for improving the work processes of the Judiciary and analysis of applicability and usefulness of these suggested recommendations to the Organization. It is worth mentioning that the field research stage was disturbed by the occurrence of the pandemic. The limitations present in the research are inherent to the chosen methods: the systematic literature review does not cover all possibilities of ergonomic factors at work and the case study involves the subjectivity of the researcher, the participants and the peculiarities of the case. The main applications of this work are aimed at supporting and guiding organizational practices of the Judiciary's management system, through ergonomics, in order to reduce ergonomic risks and damage to the health of its workers. The results obtained involved workers, creating opportunities for improvements in processes and in the sense of work. The contribution of this study - with impacts on theory and organizational practices - is related to the advancement in the identification of knowledge (findings) related to the contribution of ergonomics to improving productivity and quality and ensuring the health and safety of workers in the judiciary.

Keywords: Modernization of the Judiciary; Quality Management System; Digital Transformations; Ergonomics, Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – “Passo a Passo” da Estratégia da pesquisa.....	74
Figura 2 – Estrutura Metodológica da Tese	75
Figura 3 – Apresentação das metodologias da ação ergonômica e das metodologias de pesquisa qualitativa	80
Figura 4 – Linha cronológica de desenvolvimento da pesquisadora na instituição estudada de 1992 a 2017	90
Figura 5 – Linha cronológica de desenvolvimento da pesquisadora na instituição estudada de 2018 a 2022	90
Figura 6 – Nuvem de Palavras.....	121
Figura 7 – Fluxo representativo da linha mestra de idealização das recomendações sob a perspectiva ergonômica	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de qualidade da fase exploratória da pesquisa.....	79
Quadro 2 - Registro de entrevistas	105
Quadro 3 - QSATS: Dados demográficos dos participantes	113
Quadro 4 - QSATS: Dados relativos às condições de trabalho dos participantes	114
Quadro 5 - QSATS: Relação entre os trabalhadores, entre eles e a chefia; reconhecimento; aprendizagem e satisfação dos participantes	116
Quadro 6 - QSATS: Relação vida pessoal e trabalho dos participantes.....	117
Quadro 7 – QSATAS: Lazer, preocupação com trabalho e casa e indicação do seu trabalho aos filhos.....	119
Quadro 8 – QSATS: Doenças Ocupacionais ou acidentes de trabalho entre os participantes	120
Quadro 9 – Relação entre categorias identificadas no GT e falas dos entrevistados e recomendações.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados da Intranet de produtividade da Organização.....	103
Tabela 2 – Dois grupos temáticos identificados pela pesquisadora	121

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AET	Análise ergonômica do trabalho
ALEAM	Assembleia Legislativa do Amazonas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DSG	Doutorado em Sistemas de Gestão
EC	Emenda Constitucional
EC 45	Emenda Constitucional
E-Justiça	Justiça Eletrônica
GT	Grupo de Trabalho
IAS	Instrução ao sócia
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	Organização Internacional de Padronização
NR17	Norma Regulamentadora n.17
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PJe	Processo Judicial eletrônico
PJERJ	Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
Q	Justiça - Justiça quantitativa
QSATS	Questionário
SELF	Société d'ergonomie de langue française
SGI	Sistema de Gestão Integrada
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SHM	Sistemas Homem-Máquina
STF	Supremo Tribunal de Justiça
TBL	Triple Bottom Line
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management
UO	Unidade Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	18
1.2 IDENTIFICAÇÃO DA LACUNA	22
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.4 QUESTÃO DE PESQUISA.....	24
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.5.1 Objetivo Geral	25
1.5.2 Objetivos Específicos	25
1.6 ADERÊNCIA À INTERDISCIPLINARIDADE.....	26
1.7 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
1.8 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	28
2 REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 O CONTEXTO DO SISTEMA DE GESTÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	29
2.1.1 O processo judicial eletrônico e a certificação do Judiciário brasileiro	30
2.1.2 A qualidade dos serviços jurídicos	30
2.1.3 Os benefícios da justiça eletrônica para a melhoria da qualidade dos serviços jurídicos	32
2.1.4 Fatores que interferem com a implantação do processo judicial eletrônico	33
2.1.5 O PJe no Brasil	39
2.1.6 Considerações finais da revisão da literatura	40
2.2 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE E A INCLUSÃO DE ASPECTOS SOBRE SAÚDE E SEGURANÇA DOS TRABALHADORES NA CERTIFICAÇÃO	41
2.2.1 A implantação da certificação ISO 9001:2015 na Administração Pública brasileira ⁴²	
2.2.2 O aspecto das condições de trabalho nas empresas certificadas pela ISO 9000	44
2.3 TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS, E A VALORIZAÇÃO DO SUJEITO DO TRABALHO	46
2.4 DA MEDICINA DO TRABALHO ATÉ A ERGONOMIA E A SUSTENTABILIDADE	52
2.4.1 Origem da Medicina do Trabalho	52
2.4.2 Como e por que evoluiu a medicina do trabalho para a saúde ocupacional?	54

2.4.3 A saúde do trabalhador e a ideia central do trabalho como organizador da vida social.....	55
2.4.4 A saúde do trabalhador: ergonomia e clínica da Atividade.....	57
2.5 SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS DAS ORGANIZAÇÕES E A ERGONOMIA.....	58
2.6 O QUE É ERGONOMIA?.....	63
2.6.1 Ergonomia da atividade.....	65
2.6.2 AET com abordagem da atividade.....	67
2.6.3 A ergologia e a clinica da atividade com o dispositivo de IAS.....	71
3 METODOLOGIA.....	74
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	78
3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	80
3.3 A AET COMO METODOLOGIA QUALITATIVA.....	80
3.4 DESCRIÇÃO DA SINCRONIA DA AET COM A METODOLOGIA QUALITATIVA.....	82
3.4.1 Análise da demanda.....	82
3.4.2 Coleta de informações sobre o sistema de gestão do Judiciário.....	83
3.4.3 Levantamento das características da população.....	83
3.4.4 Escolha da situação de análise.....	83
3.4.5 Análise do processo técnico e da tarefa, observações globais e abertas da atividade e elaboração de um pré-diagnóstico.....	84
3.4.6 Observações sistemáticas – Análise dos dados e Validação.....	84
3.4.7 Diagnóstico.....	85
3.4.8 Recomendações para transformação.....	85
3.5 DETALHAMENTO DA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	85
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	88
4.1 LINHA CRONOLÓGICA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISADORA NA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	89
4.2 DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DA AET COMO MÉTODO DA ERGONOMIA PARA TRATAMENTO DO PROBLEMA.....	92
4.2.1 Compreendendo a Organização Estudada.....	93
4.2.1.1 O contrato de trabalho.....	93
4.2.2 Análise dos resultados de acordo com a hierarquia organizacional.....	95
4.2.2.1 Abordagem Estratégica de Análise dos Resultados.....	95

4.2.2.2 Abordagem Tática de Análise dos Resultados	95
4.2.2.3 Participação em GT para conhecer os atores e os processos de trabalho de área afim à tese	96
4.2.2.4 Abordagem Operacional de Análise dos Resultados.....	100
4.2.3 Início da Pesquisa de Campo: Conhecendo a UO Selecionada	100
4.2.4 Apresentação das etapas da abordagem operacional de acordo com a cronologia de sua realização	104
4.2.4.1 Reunião com gestores da Organização e da UO para apresentação do tema da pesquisa e proposta de trabalho de campo	104
4.2.4.2 Visita de observação livre da UO.....	104
4.2.4.3 Início das entrevistas	105
4.2.4.4 Visita da UO para observação do trabalho da Gestora da UO (tipo “sombreamento”)	108
4.2.4.5 Participação de reunião presencial de auditoria externa de certificação da UO.....	109
4.2.4.6 Participação como observadora de reunião online de equipe.....	111
4.2.4.7 Aplicação de questionário (QSATS) nos sete participantes.....	112
4.2.5 Dados demográficos dos participantes	112
4.2.6 Dados relativos às condições do ambiente de trabalho e posturas assumidas e intensidade do trabalho	114
4.2.7 Dados referentes às relações interpessoais e nível de reconhecimento, de aprendizagem e de satisfação no trabalho	116
4.2.8 Dados referentes à vida pessoal e sua conciliação com o trabalho e tipo de transporte utilizado para o trabalho	117
4.2.9 Dados referentes à realização de exercício físico e de atividades de lazer; preocupações com o trabalho e com a casa e indicação do trabalho aos filhos	118
4.2.10 Dados referentes à doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho	120
4.3 ANALISANDO AS ENTREVISTAS	120
4.3.1 Uso do programa NVIVO	120
4.3.2 Análise temática do conteúdo das entrevistas	122
4.4 PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÕES PARA HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO DO TRABALHO NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO	122
4.5 CATEGORIAS DE CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS NO GT E NA PESQUISA DE CAMPO	126

4.5.1 Sistemas de informação.....	127
4.5.2 Relações interpessoais	128
4.5.3 Organização do trabalho.....	129
4.5.4 Comunicação.....	130
4.6 RECOMENDAÇÕES PARA APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	131
4.6.1 Sistemas de Informações.....	132
4.6.2 Organização do trabalho.....	133
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	136
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	152
APENDICE 1: PROTOCOLO PARA PESQUISA	152
APENDICE 2 - ENTREVISTAS (ROTEIRO)	154
APÊNDICE 3 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	156
APÊNDICE 4 – DECLARAÇÃO DE APLICABILIDADE POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Os governos, assim como muitas das grandes organizações, ainda funcionam dentro de uma lógica de mais de 100 anos atrás, onde predominam a hierarquia, a centralização e a especialização. Essa forma de administrar foi importante para avanços na produtividade do trabalho, ao longo do século XX. Porém, vem perdendo sua efetividade progressivamente ao se defrontar com uma economia globalizada, centrada no conhecimento e no uso criativo de novas tecnologias e materiais e com uma sociedade articulada em rede, plural e reivindicativa. Nesse contexto, o setor público tem sido cobrado a fornecer respostas efetivas para problemas cada vez mais complexos e desenvolver as mudanças necessárias (GREGÓRIO et al, 2019).

De acordo com Visser, Schouteten e Dijkers (2019), nas sociedades ocidentais, os tribunais permaneceram isolados das políticas públicas por mais eficácia, eficiência e transparência. Este quadro foi alterado no final dos anos 80 e início dos anos 90, quando estas instituições foram confrontadas com um cenário de aumento de casos e recessão econômica, dando origem a uma maior preocupação com atrasos nos tribunais e custos judiciais.

Nesse contexto e seguindo a história, os primeiros 15 anos do século XXI foram marcados por grandes transformações tecnológicas, econômicas, sociais e culturais. Novas tecnologias, materiais, modelos de negócios, métodos de trabalho, formatos organizacionais, formas de representação sugerem uma aceleração da inovação, tornando-se um elemento rotineiro. Essa realidade afeta o setor público, o qual pode sofrer perda de comando, credibilidade e representatividade caso não acompanhe essas mudanças de cenário mundial. Segundo Gregório et al. (2019), no plano tático, a moderna gestão pública deverá ser acompanhada de uso de métodos, técnicas gerenciais e tecnologias que permitem aos governos cuidar de uma agenda mais complexa, interconectada e mutante. Portanto, haverá necessidade de requalificação do corpo gerencial, de acordo com a mudança cultural, apoiada na aquisição de novas competências, habilidades e atitudes, enfatizando-se a visão sistêmica, o pensamento crítico, a colaboração e a criatividade.

A partir desse histórico de crise de um Estado que cresceu em meio a interesses particulares nos quais perdia a sua autonomia com a globalização da economia mundial que ocorria nos anos de 1990, iniciou-se a reforma do Estado e, particularmente, da administração pública. Isso tomou corpo à medida que se percebia a proposta neoliberal de atribuir ao

mercado a coordenação da economia e de reduzir o Estado ao mínimo. Nesse caminho, no final do século XX, configurou-se um novo marco teórico e uma nova prática para a administração pública, com uma abordagem “gerencial”, conhecida como a “nova administração pública”, que vem para substituir a abordagem “burocrática” anterior. Reconheceu-se, com isso, a necessidade de um Estado democrático contemporâneo que precisa formular e implementar políticas públicas estratégicas para a sociedade tanto na área social quanto na científica e tecnológica. Dessa forma, entendia-se que o Estado deveria utilizar práticas gerenciais modernas, mas sem perder de vista a sua função principal de serviço público (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Dentro desta era de avanços gerenciais e tecnológicos, os sistemas judiciais, institucionalizados por meio de regras constitucionais e estratégias de organização política e administrativa nas diferentes instâncias, dependem da sua capacidade de resolver disputas com eficiência e eficácia para serem considerados um judiciário politicamente e socialmente legítimo. Neste sentido, decisões rápidas e eficazes são essenciais para a manutenção do equilíbrio social, político e econômico suportado pelo conjunto de normas jurídicas de cada sociedade. Desta maneira, tem-se verificado a necessidade de identificar e remover gargalos processuais que provocam atrasos desnecessários nas formalidades processuais (PROCOPIUCK, 2018).

Nesse cenário, de mudanças sociais, políticas e econômicas, vivenciando suas próprias crises, está mergulhado o Poder Judiciário brasileiro, que busca, pelo menos nos últimos vinte anos, e muito intensamente nos últimos dez anos, se transformar por meio do processo nomeado ‘Reforma do Judiciário’. No período, por meio de alterações constitucionais, infraconstitucionais e administrativas, uma série de ações foram implementadas por se apresentarem como possíveis soluções para a crise da Justiça brasileira, declarada e assumida. Tais mudanças se concretizaram, sobretudo a partir de 2004, com a denominada Reforma do Judiciário, com uma série de modernização tecnológica, determinação de metas e mudanças na organização do trabalho e novas exigências aos trabalhadores (AMAZARRAY; OLIVEIRA; FEIJÓ, 2019; FERNANDES; FERREIRA, 2015;). Quanto à introdução da tecnologia no Judiciário brasileiro, pela Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, é criada uma lacuna para a implantação do PJe, considerado via rápida, de fácil acesso, sob o espírito da modernidade. Mas, que depende de investimentos para criar infraestrutura e oferecer segurança para o seu adequado funcionamento. No caso do Brasil, em especial, pela sua

extensão territorial, de dimensão continental, o processo eletrônico permitiria a justiça em tempo real (ABRÃO, 2011).

Nesse caminho, após as primeiras décadas de vigência da legislação referente ao PJe, não se admite mais o processo-papel, embora ainda se encontre parte refratária dentro do Judiciário. Entretanto, a implantação do PJe, hoje, é irreversível, principalmente após a obrigatoriedade do trabalho remoto emergencial por conta da pandemia de COVID 19. Inclusive, a partir de 1º de março de 2022, os tribunais brasileiros não poderão mais distribuir processos em meio físico, passando a trabalhar exclusivamente com ações eletrônicas. Essa decisão veio do Plenário do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022), conforme relatado pelo presidente do CNJ, ministro Luiz Fux.

Nesse contexto, da implantação da certificação e da virtualização dos processos de trabalho do Judiciário, introduz-se uma questão primordial que seria sobre a qualidade dos serviços e, não, dos produtos, como no setor industrial, que tem sido a base para introdução das inovações organizacionais no Judiciário. De acordo com Martins e Laugeni (2006), as características que melhor definem os serviços são: alto contato com o cliente, participação do cliente no processo, perecibilidade, não são estocáveis, precisam de mão de obra intensiva, *output* variável e não padronizável, intangibilidade, dificuldade de medir produtividade e qualidade. Portanto, nos serviços, “há atividades relacionadas com transações intangíveis” (ZARIFIAN, 2001, p. 15).

Em paralelo às necessárias mudanças de modelos gerenciais identificados, principalmente, nesses primeiros vinte anos do século XXI, a crise mundial, gerada pela lógica neoliberal, produziu grandes impactos também sobre o trabalho com perdas de empregos e contenção dos salários. Ainda, entre os trabalhadores, a crise veio atingir os processos de trabalho, como o tempo das jornadas de trabalho intensificado para aumentar progressivamente a sua produtividade, contando ainda com farta mão de obra barateada, principalmente nos países periféricos (DAL ROSSO, 2011).

Isso tem encontrado ressonância em alguns arranjos de trabalho pelo uso das TIC. Esses trabalhadores sentem-se satisfeitos porque conseguem maior autonomia de organização do seu tempo de trabalho; melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e maior produtividade. Especialmente durante a pandemia, as TIC trouxeram uma alternativa aos processos de trabalho presenciais que foram suspensos pela ocorrência da pandemia (EUROFOUND, 2020). Embora todos os benefícios que as TIC possam trazer, não se deve desconsiderar a questão da flexibilização do trabalho predispor à quebra das fronteiras entre o

tempo de trabalho e não trabalho, podendo se tornar um risco para a saúde e produtividade dos trabalhadores (DAL ROSSO, 2017). Parece que os trabalhadores que mais se beneficiam desse arranjo são aqueles que o usam eventualmente. Em contrapartida, os profissionais autônomos tendem a sofrer mais os efeitos negativos desta possibilidade de flexibilização do trabalho, sendo uma tendência que vem repercutindo sobre os trabalhadores formais também (EUROFOUND, 2020).

De acordo com Dejours (2020), a precarização do trabalho, colocado cada vez mais como mercadoria, não afeta somente os trabalhadores informais ou desempregados, mas também causa sofrimento naqueles trabalhadores contratados. Nesses casos, além do medo de ser demitido, e por conta disso, há uma tendência à intensificação do trabalho e neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento imposto pelas reformas organizacionais decorrentes do capitalismo mundial. Esses métodos de organização de trabalho destroem os vínculos que são estabelecidos entre as pessoas, substituindo a confiança, lealdade e solidariedade num mundo de trabalho onde a solidão se instala. Dessa forma, considerando-se o papel central do trabalho na vida das pessoas, tanto pode-se levar à deterioração da saúde do trabalhador, como ao seu bem-estar, desde que se opte por uma organização em que o “trabalho vivo”, expressão introduzida por Marx, é aplicado.

Nesse contexto, a ergonomia se insere como uma possibilidade de abordagem diferenciada, baseada numa perspectiva antropocêntrica, em que a saúde, segurança e conforto do trabalhador são considerados. A partir dessa perspectiva voltada ao trabalhador, pode-se levantar a questão, por exemplo, sobre o desenvolvimento de programas de computador. Estes devem ser adequados ao uso real pelas pessoas, respeitando as limitações e propriedades da memória humana. Isso é um desafio que passa por muitos níveis, desde o reconhecimento de que a inteligência no trabalho é algo sempre presente, fato que ajudaria a acabar de vez com o conceito de “mão de obra”, ou de “trabalho manual”, até de que o direito a um “trabalho decente” é uma questão de cidadania, fundamental para o desenvolvimento pessoal, social, tecnológico e econômico do país (GÜÉRIN et al., 2001).

A ação ergonômica leva em consideração os trabalhadores, individual e coletivamente, como atores do seu trabalho, pondo em evidência o trabalho real em relação ao prescrito. A ação ergonômica pode contribuir: para a melhoria das condições de trabalho e da saúde dos trabalhadores; para o desenvolvimento de suas competências; para um melhor funcionamento da empresa; para o enriquecimento do diálogo social. Dessa forma, o ergonomista pode ter um papel transformador do trabalho e os resultados de sua análise possibilitarem aos

trabalhadores a realização de objetivos em condições que preservem o seu estado físico, psíquico e sua vida social (GÜÉRIN et al., 2001).

Com este propósito de criar um sinergismo entre os conhecimentos da Ergonomia à modernização da gestão do Judiciário através da certificação e virtualização dos seus processos de trabalho, pode-se aferir que uma ação de melhoria da qualidade difere de uma ação ergonômica, visto que a primeira foca no sistema e no produto a partir das necessidades do cliente quanto aos requisitos de produtos ou serviços. Já a ação ergonômica busca criar melhores meios para a realização do trabalho através da análise do trabalho, o que inclui o sistema, as atividades e as interfaces presentes, adaptando-os às necessidades do trabalhador (SOUZA, 2019).

Dessa maneira, o desafio da Ergonomia é tentar eliminar ou mitigar as condições de trabalho adversas, onde o trabalhador exerce suas atividades, criando alternativas para maior eficiência da sua produção através do melhor desempenho das pessoas, sem abrir mão da sua saúde e conforto e dos impactos ao meio ambiente (ALVES JUNIOR, 2005).

1.2 IDENTIFICAÇÃO DA LACUNA

A partir de revisão da literatura sistemática (no Apêndice 3), pôde-se observar que a gestão de pessoas esteve presente em todos os fatores identificados tanto como indutores de sucesso, como retratores, dependendo do planejamento para a implantação de projetos como o da certificação pela NBR ISO 9001: 2015 (ABNT, 2015) e da digitalização dos processos de trabalho de Tribunais de Justiça em níveis nacional e internacional.

Um dos recursos de intervenção, em processos do trabalho, constitui-se da integração dos conceitos da ergonomia à gestão dos processos de trabalho. Entretanto, poucos foram os trabalhos identificados, nas bases Scopus (Elsevier) e *Web of Science (Thomson Reuters Scientific)* com esse foco.

Portanto, nesse contexto de modernização da gestão organizacional do judiciário, tais como a implantação do Processo Judicial eletrônico (PJe) e da certificação, e tendo em vista que os modelos contemporâneos de gestão organizacional valorizam as pessoas, os aspectos da saúde dos seus trabalhadores devem ser considerados.

Foi identificada, através da atuação da pesquisadora como médica da Organização, a oportunidade de desenvolvimento do presente estudo, uma vez que os conceitos de Ergonomia aplicados à modernização organizacional dos Tribunais de Justiça brasileiros

poderão ser considerados fatores indutores de sucesso para esses projetos (DU MARAIS; GRAS, 2016).

Dessa forma, como os tribunais têm sido cobrados a dar celeridade aos seus processos de trabalho sem oferecer riscos à saúde dos servidores, conforme resoluções do CNJ n. 207 de 2015 e n.400 de 2021, a realização de análise ergonômica do trabalho (AET), com foco na atividade, enquanto metodologia de estudo, poderá contribuir para a melhoria dos fatores relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores do Judiciário (NEVES, 2014; PINHEIRO, 2020)

Segundo esse raciocínio, a AET com foco na atividade será utilizada a fim de se aproximar mais do trabalho real, no qual o trabalhador está diretamente envolvido na transformação da tarefa prescrita em atividade, pelo trabalho vivo.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Segundo Borges (2016), o Poder Judiciário Brasileiro está mergulhado nesse cenário de mudanças sociais, políticas e econômicas e, vivenciando suas próprias crises, busca nos últimos vinte anos, e mais intensamente nos últimos dez anos, se transformar por meio do processo nomeado ‘Reforma do Judiciário’, instituída pela Emenda Constitucional (EC) 45, de dezembro de 2004. Promoveu inovações no sistema de Justiça brasileiro, especialmente na aplicação de instrumentos que têm por objetivo dar transparência e eficiência às suas decisões. Entre elas, destaca-se a criação do CNJ. No período, por meio de alterações constitucionais, infraconstitucionais e administrativas, uma série de ações foram implementadas por se apresentarem como possíveis soluções para a crise da Justiça brasileira, declarada e assumida.

Uma análise do conteúdo de tais emendas comprova, em tese, argumentos apresentados por Bresser Pereira, em 2007, sobre o novo paradigma da gestão pública: modelo gerencial e gestão participativa. Resta saber como ordenar o trabalho judiciário nesse contexto de mudanças de paradigmas. Equilibrar a equação entre: celeridade x segurança jurídica, produtividade x dignidade dos trabalhadores, controle externo x garantias constitucionais, tem se mostrado o grande desafio da nova administração pública judiciária (CALLEGRARI; MELLO, 2013).

Borges (2016) estuda o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), exemplo desse movimento de mudanças organizacionais pela Reforma Administrativa, ainda em curso. Esta tornou-se mais concreta e aparente a partir da contratação dos serviços de

consultoria no ano de 2001 de escola de administração e ganhou contornos bastante interessantes a partir de 2009, quando o CNJ lançou o primeiro ciclo estratégico do Poder Judiciário e orientou a todos os Tribunais do país a aderirem à metodologia de gestão estratégica organizacional, por meio de projetos e medição de indicadores nacionais, conforme recomenda a norma ISO 9001 (ABNT, 2015b). Paiva e Pizzio (2018) reforçam a importância de considerar as questões que envolvem a gestão das pessoas nesse contexto de implantação do sistema de gestão da qualidade no Judiciário.

Hoje, o CNJ vem elaborando e publicando Resoluções sobre saúde e segurança no Poder Judiciário, baseando-se em conceitos da ergonomia. Pode-se citar a Resolução CNJ nº 207, de 15 de outubro de 2015 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015), que instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, cujo objetivo é zelar pelas condições de saúde de seus agentes públicos. A Resolução CNJ n. 201 de 03 de março de 2015 foi revogada pela Resolução CNJ n. 400, de 16 de junho de 2021 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021), que dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.

Podem-se acrescentar ações de promoção de saúde dos trabalhadores do Poder Judiciário, os dados obtidos a partir de relatório de monitoramento de COVID 19 entre os servidores e magistrados sobre saúde mental pós pandemia desenvolvido pelo CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022).

Neste contexto de modernização da gestão organizacional do sistema judiciário, tais como a implantação do PJe e a certificação, e tendo em vista que os modelos contemporâneos de gestão organizacional valorizam conceitos da sustentabilidade e, assim, da gestão humanizada das pessoas, os aspectos da saúde dos seus trabalhadores devem ser considerados.

Foi identificada, então, a oportunidade de desenvolvimento do presente estudo, uma vez que os conceitos de ergonomia aplicados à modernização do sistema de gestão organizacional dos Tribunais de Justiça brasileiros poderão ser considerados fatores indutores de sucesso para esses projetos. O que pode ser antecipado pela visão interdisciplinar de que a saúde e segurança de seus trabalhadores serão valorizadas tanto quanto a sua produtividade (DU MARAIS; GRAS, 2016).

1.4 QUESTÃO DE PESQUISA

A fim de responder à crescente demanda da sociedade por uma justiça mais célere, sem perder a qualidade de suas decisões, na era da tecnologia de informação, processos para modernização da gestão, como a utilização de padrões de certificação e da tecnologia tem sido implantada no Judiciário. A Reforma do Judiciário em 2004; a implantação do PJe pela Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, e a Reforma Administrativa Gerencial em 2009 impulsionaram essas transformações nos processos de trabalho no judiciário. Preocupado com a saúde dos trabalhadores do judiciário brasileiro, o CNJ vem recomendando ações, através de Resoluções, em prol da saúde e segurança desses trabalhadores, incluindo a ergonomia (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, 2021).

Considerando as transformações do trabalho no Judiciário e a proposta de melhorias nesse ambiente, através da intervenção ergonômica, foi proposta a realização de AET, incluindo os conceitos da ergonomia da atividade e da clínica da atividade (CLOT, 2010; PINHEIRO, 2020; WISNER, 1987). Baseando-se, inclusive nas Resoluções do CNJ n. 207 de 2015 e n. 400 de 2021, infere-se que a inclusão de conceitos ergonômicos na gestão organizacional do Judiciário levará melhoria às questões relacionadas à saúde, segurança e produtividade dos seus trabalhadores.

Dessa situação problema e da premissa por ela indicada pode ser desdobrada a questão que norteia esta pesquisa: como identificar e aplicar conceitos ergonômicos no sistema de gestão do judiciário?

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar e aplicar conceitos ergonômicos que contribuam para a melhoria do sistema de gestão do judiciário.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Descrever o contexto histórico de justificativa da escolha do tema, incluindo a atuação da pesquisadora como médica da organização;
- Identificar na literatura relatos de casos de aplicação de conceitos ergonômicos à modernização da gestão do Judiciário;

- Conhecer os processos de trabalho de uma Unidade Organizacional (UO) do Judiciário brasileiro virtualizada e certificada, selecionada para o estudo, a fim de aproximar o trabalho prescrito do trabalho real e identificar constrangimentos e soluções para o trabalho;
- Desenvolver recomendações de melhorias com humanização do sistema de gestão informatizado e certificado do Poder Judiciário brasileiro;

1.6 ADERÊNCIA À INTERDISCIPLINARIDADE

Esta tese é aderente à pesquisa interdisciplinar. Constitui-se em pesquisa alinhada à linha de pesquisa “Gestão das organizações sustentáveis”. Dessa forma, a pesquisa incorpora conceitos de sistema de gestão com os conceitos ergonômicos, com ênfase na humanização do trabalho.

Pode-se, ainda, apontar a aderência desta tese à interdisciplinaridade pela necessidade de buscar múltiplos olhares sobre o objeto de estudo para poder entendê-lo. Ou seja, para desenvolver a sistemática de melhoria no processo de digitalização e certificação do Judiciário brasileiro, a pesquisadora se baseou nos preceitos da ergonomia da atividade. Nesse sentido, como uma ciência interdisciplinar, foi necessário buscar apoio teórico em diferentes ciências, como Medicina, Psicologia, Administração, Sociologia, Filosofia, Engenharia, para assim construir a metodologia utilizada nesta pesquisa (ABERGO, *online*). Dessa forma, segundo Rodriguez Vidal (2001), a ergonomia se situa entre todas essas, buscando das disciplinas de base, elementos e conhecimentos que, examinados à luz de seu estudo particular da atividade de trabalho, permitem enriquecer os diagnósticos e esclarecer os modelos conceituais para projeto (programação, necessidades ou projeto básico). Onde se colocar a relação sociotécnica entre pessoas, tecnologia e organização, ali está a Ergonomia.

Esta tese pretende ser considerada um exemplo de estudo interdisciplinar para o Doutorado em Sistemas de Gestão (DSG), ao se referenciar nas três facetas de formação interdisciplinar determinadas por Raynaut (2011). Primeiramente, a busca de respostas para a questão desta pesquisa precisará ser interdisciplinar, pela dúvida da pesquisadora no tocante à capacidade de apenas uma especialidade responder à complexidade das causas dos problemas. Ao ouvir gerentes de diferentes áreas da organização, conseguir-se-á levantar diferentes visões de mundo e, assim, gerar uma forma de distanciamento em relação às certezas iniciais, o que permitirá a abertura de um diálogo além das fronteiras de uma única disciplina (a administração, por exemplo, uma das disciplinas que estuda o tema gestão sustentável).

Segundo Pacheco et al. (2010), a interdisciplinaridade se caracteriza pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de integração real das disciplinas, no interior de um projeto específico de pesquisa e sua relevância se dá por esta contribuir significativamente para o avanço da ciência, principalmente no estudo de temas complexos, impossíveis de estudo disciplinar, cabendo distinguir a interdisciplinaridade, em que há integração conceitual, teórica e metodológica, de pluri (ou multi), em que basta que se justaponham os resultados de trabalhos de mais de um especialista, e de transdisciplinaridade, que se propõe a fundir disciplinas de maneira a romper com paradigmas que constituem suas sustentações.

Para Fazenda (2003), o pensar interdisciplinar parte da premissa de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma exaustiva e a comunidade científica teve sim que caminhar pelo desconhecido, buscando entender a linguagem do outro para que pudesse traduzi-la para seu próprio campo.

Nakayama (2009) afirma que se reconhece um empreendimento interdisciplinar pela competência dele em incorporar os resultados de várias especialidades, tomando de empréstimo, a outras disciplinas, certos instrumentos e técnicas metodológicas, fazendo uso dos esquemas conceituais e das análises que se encontram em diversos ramos do saber, a fim de fazê-los integrarem e convergirem, depois de terem sido comparados e julgados.

Conforme Pacheco et al. (2010), mudar significa desconstruir zonas de conforto, questionando crenças e certezas, eliminando bases de sustentação institucionais, epistemológicas e metodológicas.

Dessa forma, a tese buscará a partir da troca lógica-epistemológica, metodológica e socioinstitucional, experimentar novas técnicas e procedimentos, ousando além da visão de paradigmas que constituem as sustentações dos conhecimentos.

Ressalta-se que esta tese dialoga prioritariamente com as disciplinas de Medicina, Psicologia, Administração, Sociologia, Filosofia, Engenharia e, em conjunto, compõem os conceitos da Ergonomia.

1.7 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando a problemática e o contexto apresentados, estabelece-se a necessidade de um recorte para delimitar o escopo desta pesquisa.

As bases de dados utilizadas na revisão da literatura foram: Scopus (Elsevier) e *Web of Science* (Thomson Reuters Scientific). Essas bases de dados foram acessadas por meio do portal de periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A pesquisa de campo se iniciou no segundo semestre de 2019. Foi interrompida pela ocorrência da pandemia em março de 2020, constituindo-se um limitante para o tempo dedicado ao trabalho de campo.

No segundo semestre de 2020, a pesquisadora monitorou a mobilização de esforços dos servidores para manter o trabalho naquelas novas circunstâncias a partir do acompanhamento de grupo de rede social fechado de servidores da Organização.

No segundo semestre de 2021, com o retorno dos trabalhadores ao formato de trabalho presencial, foi reiniciada a pesquisa de campo, tendo sido necessária, por questões operacionais, a mudança da UO inicialmente selecionada.

Foram incluídos na pesquisa todos os sete servidores da UO selecionada, dos quais seis são funcionários da Organização há mais de cinco anos e apenas uma, há pouco mais de dois anos.

1.8 ESTRUTURA DO ESTUDO

Para que os propósitos do estudo sejam atingidos, o documento está estruturado em cinco capítulos:

Capítulo 1 - Contempla a introdução, constituída pela contextualização do tema da tese, identificação da lacuna, problemática investigada, objetivos geral e específicos, justificativa e relevância do estudo, a sua base na interdisciplinaridade e a sua delimitação.

Capítulo 2 - Apresenta a revisão da literatura e de constructos teóricos para a tese.

Capítulo 3 - Aborda os aspectos metodológicos adotados, com o passo a passo da pesquisa.

Capítulo 4 - Apresenta a análise e discussão dos resultados.

Capítulo 5 - Conclui o estudo com as recomendações para as transformações no trabalho do Judiciário a partir de análise interdisciplinar baseada em conceitos da ergonomia.

Por último, são apresentadas as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O CONTEXTO DO SISTEMA DE GESTÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Nesta etapa da pesquisa foi realizada revisão sistemática da literatura buscando identificar instituições do poder judiciário, nacionais e internacionais, que optaram pela implementação do processo jurídico eletrônico para melhorar a sua *performance* e o gerenciamento da qualidade organizacional. O objetivo foi construir um arcabouço teórico capaz de dar suporte às etapas subsequentes da pesquisa. Fatores críticos de sucesso na implantação destas ações, barreiras e outros aspectos são conhecimentos úteis para os objetivos do presente estudo. Para atender ao escopo desta revisão, foram traçados os seguintes objetivos: identificar as instituições do poder judiciário que implementaram o PJe para melhorar a sua *performance* organizacional e a qualidade dos seus serviços; identificar aspectos relevantes desta implementação para esta pesquisa.

A revisão da literatura pode ser caracterizada pela aplicação de uma estratégia de pesquisa, análise dos resultados encontrados e organização de estudos relevantes para o tema de pesquisa. Aveyard (2014) aponta que um dos objetivos da revisão de literatura é reunir em um único tópico, uma parte representativa da literatura disponível. Dessa forma, esse tipo de revisão pode ter dois propósitos. O primeiro tem uma função histórica, isto é, observar a evolução de um tema ao longo do tempo. O segundo está relacionado à busca pelo estado da arte, o que corresponde a identificar as contribuições únicas de diferentes estudos até o momento.

Apesar de não existir consenso sobre o conceito de justiça eletrônica (*e-justice*), ela pode ser entendida como a integração de TIC em processos judiciais, incluindo o trabalho em rede de todos os atores da cadeia de informações destes processos. Mais especificamente, trata-se de um sistema integrado de informação de justiça (DU MARAIS; GRAS, 2016). De acordo com estes pesquisadores, a literatura disponível a respeito deste assunto ainda é limitada, o que evidencia a existência de uma lacuna científica e justifica o empreendimento de estudos a respeito do referido tema.

Rosa, Teixeira e Pinto (2013) ressaltam que o objetivo da justiça eletrônica é elevar a eficiência, diminuir o orçamento e construir confiança entre a sociedade e os governos, possibilitando melhorar a qualidade do serviço e reduzir a corrupção. Entretanto, pouco se sabe no que concerne aos impactos da digitalização dos processos judiciais na saúde e na qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, parece essencial aprofundar a análise da ergonomia com vistas ao desenvolvimento de conhecimentos a respeito da relação entre *e-justice* e o fator humano (os autores usaram esse termo) no trabalho (DU MARAIS; GRAS, 2016).

2.1.1 O processo judicial eletrônico e a certificação do Judiciário brasileiro

Os governos geralmente buscam maneiras de melhorar os seus serviços para os cidadãos. Uma maneira de cumprir este objetivo é por meio do conceito de governo inteligente e aberto. A chave para esse conceito está no uso das TIC para integrar os cidadãos e as organizações públicas e privadas (NETTEN et al., 2018).

No Brasil, a título de exemplo, agentes do poder judiciário como cartórios e tribunais, sejam estes federais, estaduais ou superiores, informatizaram total ou parcialmente os seus trâmites processuais (GOMES; ALVES; SILVA, 2018). Desta forma, partes do processo, como o advogado e o Ministério Público, podem peticionar e atuar no processo por meio de um terminal eletrônico, não sendo necessário, em muitos casos, o deslocamento até o fórum. O processo passa a ser gerido por um sistema virtual inteligente, o que pode eliminar total ou parcialmente a necessidade da parte física do mesmo. Isto é o que se pode chamar de Justiça eletrônica ou E-Justiça (MAGRATH, 2018; SERBENA, 2013). Seguindo uma linha complementar com vistas à melhoria da qualidade, ocorreu a implementação de um sistema de coleta de dados e análise estatística destas instituições, permitindo o estabelecimento de indicadores e a avaliação da performance, podendo este sistema ser denominado de Justiça quantitativa ou Q-Justiça (SERBENA, 2013).

Neste trabalho entende-se que o PJe abrange os conceitos de *E-Justice* e a certificação os de *Q-Justice* acima apresentados.

2.1.2 A qualidade dos serviços jurídicos

Pelo mundo inteiro, instituições do poder judiciário têm buscado melhorar o seu desempenho e a qualidade dos seus serviços. De acordo com Du Marais e Gras (2016), a qualidade de um serviço público de um tribunal deve ser analisada em relação à noção de acessibilidade, bem como à relevância da informação, à transparência, à simplicidade das formalidades e à rapidez na prestação do serviço. Esta questão diz respeito ao cliente externo, à sociedade. Por outro lado, também deve levar em consideração a qualidade de vida no trabalho, destinando-se, principalmente, aos membros do tribunal, ao capital humano das instituições do poder judiciário. Entretanto, é importante ressaltar que esses dois pontos de vista – o do cliente e o do tribunal – não são estanques e respondem um ao outro em uma dinâmica reflexiva. Mohammed, Ahmed e Anantharaman (2017) estudaram a implantação dos princípios da TQM (*Total Quality Management*) no ministério da justiça de Omã. Estes autores verificaram que determinados princípios da TQM, como foco no cliente e na gestão dos recursos humanos, foram fatores críticos para a melhoria do desempenho da instituição em estudo. A TQM é uma abordagem que usa diferentes ferramentas ou técnicas para melhorar continuamente os processos de trabalho. Alguns dos seus princípios são: foco nas necessidades dos clientes, melhoria contínua, gerenciamento por processos, visão sistêmica e conscientização e envolvimento de todos os colaboradores. Outras organizações do poder judiciário ao redor do mundo têm buscado a adoção dos princípios da TQM, o que evidencia a preocupação com o próprio desempenho por parte destas.

O desempenho focado no cliente é um fator importante, os tribunais precisam entender as necessidades de seus clientes e preparar seu desempenho para atendê-las. Ao mesmo tempo, o trabalho em equipe é um fator importante em qualquer implementação de TQM. Relacionamentos mais fortes entre os funcionários da organização apoiam a melhoria de desempenho. Por outro lado, a implementação da TQM precisa ter estratégias de aprendizado para todos os funcionários de uma organização. Estudos descobriram que o aprendizado é um dos principais fatores críticos de sucesso para que a implementação da TQM seja bem-sucedida. Desta forma, o desenvolvimento de recursos humanos ganha grande importância (MOHAMMED; AHMED; ANANTHARAMAN, 2017).

Seguindo linha analógica, Zuniga e Murillo (2014) avaliaram o impacto da adoção dos padrões de gerenciamento da ISO 9001 em instituições do poder judiciário. O estudo foi realizado em alguns distritos jurisdicionais da Argentina, Colômbia e Espanha. A pesquisa concluiu que as experiências desses tribunais na implantação da ISO 9001 foram benéficas do

ponto vista operacional. Entretanto, alguns inconvenientes foram constatados, como os seguintes:

- Restrições orçamentárias em recursos financeiros necessários para consultoria, treinamento, implementação, certificação e recertificação;
- Resistência dos servidores públicos à implementação da ISO 9001 devido à crença de que é um padrão projetado exclusivamente para ambientes de fabricação;
- Restrições de interpretação para alguns requisitos específicos da norma.

2.1.3 Os benefícios da justiça eletrônica para a melhoria da qualidade dos serviços jurídicos

Rosa, Teixeira e Pinto (2013) ressaltam que, na última década, os sistemas de governo eletrônico transformaram-se em umas das preocupações centrais nas políticas de vários países. O uso de TIC pode melhorar a eficiência, diminuir o orçamento e aumentar a confiança entre a sociedade e os governos (GERRY; MURASZKIEWICZ; IANNELLI, 2018). Com estes objetivos, os governos podem reformar os serviços públicos, melhorando a qualidade e reduzindo a corrupção.

De acordo com Gomes, Alves e Silva (2018), embora não haja consenso na literatura, a maioria dos pesquisadores deste campo acredita que o investimento em tecnologia nos tribunais melhora a *performance* dos mesmos. Dentre os principais indicadores da produção judiciária, pode-se citar o número de casos resolvidos, sentenças e decisões proferidas e o número de audiências e acordos. Não obstante essas atividades dependerem, em grande medida, do trabalho intelectual de juízes e assistentes, a adoção das TIC oferece condições de trabalho a esses profissionais que favorecem a melhoria em termos de produção (OKTAL; ALPU; YAZICI, 2016). Informações específicas dos processos podem ser acessadas de forma rápida e remotamente, audiências e acordos podem ser conduzidos a distância, bem como consultas a outras decisões e jurisprudência (ALISON, 2017). Da mesma forma, a tecnologia permite a redução do tempo dedicado à movimentação física dos casos, impactando o tempo total de julgamento (PAGE et al., 2019).

Gerry, Muraszkievicz e Iannelli (2018) ressaltam que o novo sistema permite a participação *online* de vários agentes envolvidos no processo, incluindo o apelante, o respondente, o departamento do governo e o juiz do tribunal. Desta forma, será possível a realização de audiências *online* entre pessoas que se encontram em localizações diferentes. Essa interação de procedimentos judiciais tem o potencial de promover resultados mais

eficientes e possivelmente mais precisos, podendo reduzir o tempo que as partes têm que esperar, bem como a distância que podem ter que viajar.

Gomes, Alves e Silva (2018) evidenciam que a adoção das TIC possibilita a gestão do conhecimento nos tribunais por meio de processos sistêmicos e a criação de memória organizacional que podem auxiliar a tomada de decisão. Este aspecto é de alto valor estratégico para os tribunais que têm a necessidade de controlar os critérios de tomada de decisão adotados em julgamentos de acordo com a jurisprudência. Desta forma, uso das tecnologias da informação nos tribunais pode gerar benefícios para a administração judiciária bem como para usuários dos serviços de justiça.

Um outro aspecto importante está na possibilidade de flexibilização do trabalho de muitos profissionais da justiça proporcionado pelas TIC. A adoção destas tecnologias permite que esses profissionais realizem parte de seu trabalho em casa. O que, teoricamente, pode gerar mais tempo de trabalho para os profissionais. Além disso, a tecnologia permite reduzir o tempo gasto fisicamente na movimentação dos casos, o que, no caminho tradicional, sem tecnologia, causava um impacto significativo no tempo total de julgamento (GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

2.1.4 Fatores que interferem com a implantação do processo judicial eletrônico

Na literatura encontrada, muitos são os fatores identificados pela pesquisadora como indutores e retratores, além daqueles fatores considerados críticos e de risco, apontados por pesquisadores, para aquelas instituições do poder judiciário que decidem por adotar o processo judicial eletrônico para melhorar o seu desempenho e a qualidade dos serviços oferecidos.

Fatores Indutores do Processo Judicial Eletrônico:

- Categoria Processos

A primeira categoria apresenta os fatores indutores relacionados a processos. O primeiro fator está relacionado à eficiência dos mesmos, ou seja, processos judiciais mais enxutos, com menos desperdícios e menor utilização de recursos.

O segundo fator diz respeito a processos judiciais mais rápidos, uma justiça mais ágil e um menor tempo de espera entre as partes para a decisão final.

O fator seguinte aponta para um maior acesso às informações relativas aos processos judiciais que estarão disponíveis para serem acessadas remotamente por meio de um terminal eletrônico, eliminada parte ou a totalidade da parte física do processo e, muitas vezes, a necessidade da presença física nos tribunais das pessoas envolvidas (OKTAL; ALPU; YAZICI, 2016).

O último valor desta categoria está relacionado a Q-Justiça, a implantação de um sistema de coleta de dados e análise estatística dos processos, permitindo o estabelecimento de indicadores para um maior controle e melhoria dos mesmos (SERBENA, 2013).

- Categoria Gestão

A gestão do conhecimento nos tribunais é o primeiro fator indutor apresentado nesta categoria. Pode ser entendido pela implantação de processos sistêmicos e criação de memória organizacional que pode fornecer informações para auxiliar a tomada de decisão estratégica (PAGE et al., 2019).

O segundo fator é a integração. As TICs podem proporcionar plataformas virtuais compartilhadas por diferentes departamentos de um tribunal, diferentes instituições do poder judiciário e diferentes usuários do sistema, sejam eles internos ou externos aos tribunais, o que pode, em teoria, melhorar a eficiência e a qualidade dos processos (GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

- Categoria Pessoas

Alguns pesquisadores acreditam que as TICs podem proporcionar uma melhor qualidade de vida para os indivíduos que fazem parte da força de trabalho de um tribunal por meio da eliminação de determinadas rotinas, processos burocráticos e tarefas repetitivas que podem ser substituídas por plataformas digitais inteligentes. Por outro lado, estas tecnologias podem ainda permitir uma maior flexibilização dos processos de trabalho, permitindo que determinadas tarefas podem ser realizadas no ambiente doméstico (DU MARAIS; GRAS, 2016).

Os fatores desta categoria estão relacionados, ou melhor, são suportados pelos fatores apresentados nas categorias anteriores. O aumento da capacidade produtiva de um tribunal, ou seja, a capacidade de resolver um maior número de casos em um determinado intervalo de tempo, é possibilitado por melhorias em processos, gestão e recursos humanos. Pode-se dizer

o mesmo em relação à melhoria em velocidade da justiça, diminuição do orçamento, maior qualidade nas decisões judiciais e, por fim, melhoria da imagem do sistema judiciário perante a sociedade (DU MARAIS; GRAS, 2016; MOHAMMED; AHMED; ANANTHARAMAN, 2017).

- Categoria Benefícios aos usuários externos

Dentre estes está um menor custo com serviços de justiça para os cidadãos, o que pode ser justificado, por exemplo, pela diminuição nos custos de deslocamentos. Outro aspecto está relacionado a determinados serviços que um indivíduo poderá realizar sem a necessidade de contratação de um profissional (SERBENA, 2013).

Este primeiro fator leva, em tese, a um segundo que é a inclusão de pessoas excluídas do processo judicial devido a vulnerabilidades, como, por exemplo, a vulnerabilidade financeira.

Outros fatores, que também são suportados pelas três primeiras categorias, são a diminuição da corrupção e a acessibilidade. O primeiro justifica-se pelo aumento da capacidade produtiva dos tribunais, melhoria da qualidade das decisões e até mesmo pela inclusão de pessoas antes excluídas do processo judicial. O segundo deve ao fato de as pessoas poderem acessar, a qualquer momento, e de qualquer lugar, as informações a respeito dos seus processos (GERRY; MURASZKIEWICZ; IANNELLI, 2018; DU MARAIS; GRAS, 2016).

- Os fatores retratores do Processo Judicial Eletrônico

Na análise de Serbena (2013), a implantação do processo judicial eletrônico pode causar surpresa e até mesmo sentimento de rejeição por parte dos funcionários de um tribunal. Estes sentimentos podem estar relacionados, por exemplo, à falta de conhecimento a respeito dos possíveis benefícios que podem ser gerados pela virtualização e a pouca familiarização com as TICs.

Outro fator importante está na falta de consenso a respeito dos conceitos e benefícios do processo judicial eletrônico, aspecto este que pode funcionar como fator inibidor para a sua adoção (OKTAL; ALPU; YAZICI, 2016; ROSA; TEIXEIRA; PINTO, 2013; ZUNIGA; MURILLO, 2014).

Rosa, Teixeira e Pinto (2013) apontam para uma lacuna de conhecimento existente entre os profissionais de TIC responsáveis pela construção das plataformas digitais e os funcionários dos tribunais, como os juízes, por exemplo. Esta lacuna, caso não seja preenchida, pode trazer problemas, construindo sistemas que não atendem a todas as necessidades reais dos serviços judiciais, seja para usuários internos ou externos.

Neste sentido Oktal, Alpu e Yazici (2016) ressaltam a importância do entendimento dos fatores que influenciam o sistema e o comportamento dos usuários para uma implementação eficaz. Modelos de avaliação podem auxiliar a compreensão das necessidades do usuário e identificar dimensões e fatores relevantes no desenvolvimento de sistemas para ampliar sua aceitação e satisfação.

De acordo com Gerry, Muraszkievicz e Iannelli (2018), um dos principais desafios para a implementação de um sistema judicial virtual é integrar os diferentes sistemas que atuam em um país, ou seja, tornar esses sistemas compatíveis e interconectados, para que possam se comunicar entre si, permitindo a interoperabilidade entre sistemas judiciais que atuavam isoladamente (PROCOPIUCK, 2018). Neste sentido, Serbena (2013) aponta para um outro fator retrator representado pela dificuldade de padronização dos dados virtuais obtidos pelos tribunais.

Por fim, outros fatores retratores encontrados na literatura estão relacionados às restrições financeiras devido ao custo relativamente alto para a implementação (DU MARAIS; GRAS, 2016; MOHAMMED; AHMED; ANANTHARAMAN, 2017; ZUNIGA; MURILLO, 2014) e às questões relacionadas à privacidade de determinados casos que devem ser mantidos em sigilo e a proteção dos dados contra invasões (GERRY; MURASZKIEWICZ; IANNELLI, 2018; DU MARAIS; GRAS, 2016).

Podem-se identificar as seguintes categorias dentre os fatores retratores da implantação do PJe:

- Categoria Pessoas/Cultura

Esta categoria agrupa os fatores relacionados aos comportamentos e habilidades humanas, bem como aspectos culturais que podem impactar a implementação do processo judicial eletrônico. Os fatores retratores encontrados nesta categoria foram os seguintes: resistência à mudança; parte da população não habituada ao uso de novas tecnologias; falta de

consenso e entendimento a respeito dos conceitos, benefícios e métodos para a implantação da virtualização dos processos judiciais.

- Categoria Riscos na Implantação do Projeto

Esta categoria está relacionada aos fatores que podem prejudicar o processo judicial eletrônico em sua fase de implementação, comprometendo a eficácia do mesmo. Os fatores aqui agrupados foram os seguintes: lacuna de conhecimento entre a equipe de projeto e os usuários; dificuldade de coordenação entre iniciativas locais, regionais e nacionais de governo eletrônico.

- Categoria Infraestrutura

Dificuldade de padronização dos dados obtidos e dificuldade em conectar diferentes sistemas e tecnologias (Interoperabilidade) foram os fatores agrupados nesta categoria. Ambas dizem respeito a dificuldades tecnológicas apresentadas para a integração do sistema.

- Questões Legais

As questões legais encontradas na literatura estão relacionadas à privacidade de indivíduos envolvidos em processos judiciais e ao risco de invasão de dados sigilosos de processos e dos tribunais. Neste sentido, mecanismos, políticas e legislações devem ser elaborados para a preservação da imagem de pessoas e instituições, bem como para a proteção contra a invasão de dados sigilosos (MAGRATH, 2018).

- Necessidade de Investimento Financeiro

Custos com pesquisas, treinamento, contratação de sistemas de informação, contratação de pessoal de tecnologia da informação, dentre outros devem ser levados em conta. Estes custos podem inibir opção pela virtualização dos processos judiciais (DUMARAIS; GRAS, 2016; MOHAMMED; AHMED; ANANTHARAMAN, 2017; ZUNIGA; MURILLO, 2014).

- Fatores de Risco

Além dos fatores indutores, fatores retratores e fatores críticos de sucesso para o processo judicial eletrônico, também foram encontrados na literatura aspectos que nesta pesquisa são denominados por fatores de risco.

De acordo com Visser, Schouteten e Dijkers (2019) e Du Marais e Gras (2016), a virtualização dos processos permitirá o acompanhamento e avaliação do desempenho de funcionários do sistema judicial, como, por exemplo, os juízes. Neste sentido, o seu desempenho, em termos de produtividade, velocidade na resolução de casos, dentre outros poderão ser monitorados e comparados com indicadores de desempenho, o que pode elevar o nível de cobrança, a pressão e carga de estresse destes funcionários, trazendo impactos negativos na saúde dos mesmos. Seguindo esta linha, entende-se que o processo judicial pode, ainda, elevar a carga de trabalho dos colaboradores pertencentes a instituições do poder judiciário. Neste sentido, torna-se necessária a realização de estudos no que concerne aos impactos do processo judicial eletrônico sobre a saúde dos trabalhadores (YPARRAGUIRRE, 2018). Entretanto, poucos trabalhos são encontrados na literatura a respeito deste tema (DU MARAIS; GRAS, 2016).

Gerry, Muraszkievicz e Iannelli (2018) apontam, ainda, para o risco de pessoas sem familiaridade com as TICs ficarem excluídas do processo judicial eletrônico, caso os governos não adotem políticas específicas para estes grupos. Este aspecto foi incluído nesta categoria pelo fato de o mesmo poder ser estudado pela Ergonomia.

- Outros Riscos

Page et al. (2019) e Gerry, Muraszkievicz e Iannelli (2018) ressaltam que as mudanças nos processos judiciais afetam não apenas a questão do acesso aos tribunais, mas também o resultado dos casos. Os resultados dos tribunais virtuais podem, de fato, ser diferentes e têm o potencial para serem menos efetivos ou justos. Isso se deve ao fato de que, com a introdução dos tribunais virtuais, remove-se a comunicação face a face entre o júri, o juiz, a vítima e o perpetrador. Pesquisas sugerem que, através da comunicação virtual, pode surgir um relacionamento diferente.

As instituições do poder judiciário aparecem como organizações complexas que não podem ser apenas rápidas, eficientes e inteligentes. Estas também devem ser justas e

compreensíveis com os cidadãos que as utilizam e com os seus funcionários. Isso requer abordagens administrativas e de pesquisa que consideram não apenas produtividade, eficiência e velocidade, mas também os aspectos relacionados à qualidade de vida dos trabalhadores, passando por questões de saúde, aspectos ergonômicos, entre outros. Deve-se levar em conta, ainda, em que medida a aceleração dos processos pode melhorar ou piorar a qualidade das decisões judiciais (PROCOPIUCK, 2018).

2.1.5 O PJe no Brasil

No final da década de 1980, mais precisamente após a Constituição Federal de 1988, verificou-se uma crescente demanda por serviços de justiça no Brasil, resultando na elevação da quantidade de processos aguardando julgamento nos tribunais (SERBENA, 2013). De acordo com dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao fim de 2016, havia cerca de 80 milhões de processos pendentes, levando em conta todos os segmentos do Judiciário brasileiro (CNJ, 2017).

A lentidão dos processos judiciais pode ser vista como um reflexo direto do congestionamento dos tribunais. Uma pesquisa de opinião pública realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2011) indicou que a morosidade do Judiciário foi um dos pontos de maior insatisfação por parte da população entrevistada (GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

O plano estratégico do Judiciário brasileiro no que se refere ao uso de tecnologias de informação e comunicação foi definido em 2009 pela Resolução n. 99 do CNJ. Neste sentido, a tarefa primordial do Judiciário é fornecer soluções tecnológicas efetivas para que os tribunais possam cumprir com as suas funções institucionais. Criado em 2005 com a finalidade de desenvolver pensamento estratégico e modernizar as organizações judiciais, o CNJ assumiu o papel de defensor da adoção de tecnologias de informação e comunicação e ferramentas administrativas associadas a essas tecnologias, sendo considerado um ponto de virada na modernização do Judiciário brasileiro (GOMES; ALVES; SILVA, 2018; SERBENA, 2013; SILVEIRA; WAZLAWICK; ROVER, 2015).

No entendimento do CNJ, a adoção de novas TICs tende a reduzir ou até mesmo eliminar etapas consideradas burocráticas em boa parte do processo legal. Essas etapas podem consumir até 70% do tempo total de processamento de uma ação judicial. Desta forma, a

estratégia aumentaria a velocidade processual e reduziria o congestionamento nos tribunais (CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA, 2016; GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

Os tribunais brasileiros iniciaram o investimento em novas tecnologias em meados da segunda metade dos anos 2000. As instituições pioneiras foram o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Supremo Tribunal de Justiça (STJ). O objetivo desta opção é aumentar o acesso à justiça, acelerar os processos judiciais, flexibilizar o trabalho de juízes e assistentes, aumentar a confiabilidade dos processos judiciais, reduzir o desperdício, entre outros. Em um primeiro momento, a prioridade era equipar os tribunais com computadores e digitalizar os processos judiciais. Em 2015, pela primeira vez, a proporção de novos casos digitais foi maior que a proporção de casos físicos (GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

Apesar destes números, o Brasil carece de estudos e avanços no que concerne à interoperabilidade dos tribunais. Atualmente, a federação possui 91 tribunais de justiça. Grande parte destas instituições utiliza sistemas de informações para a gestão dos seus processos. Estes tribunais gozam de autonomia para escolher o sistema de gestão que melhor lhes satisfaça. Logo, sistemas distintos são utilizados pela justiça brasileira. Devido à necessidade de tramitação dos processos entre diferentes tribunais e instâncias, é imprescindível que esses sistemas heterogêneos se comuniquem. Entretanto, isso ainda não acontece (SILVEIRA; WAZLAWICK; ROVER, 2015).

A pesquisa na literatura mostrou poucos trabalhos publicados em periódicos internacionais indexados nas bases utilizadas tratando do PJe no Brasil. Neste sentido, não obstante o alto investimento feito pelos tribunais brasileiros em tecnologia nos últimos anos, estudos empíricos mostrando os resultados dessa estratégia ainda se mostram limitados, representando uma lacuna de pesquisa (GOMES; ALVES; SILVA, 2018).

2.1.6 Considerações finais da revisão da literatura

A revisão da literatura teve como objetivo identificar as instituições nacionais e internacionais do poder judiciário que estão em modernização da sua gestão, incluindo a transformação digital dos seus processos.

Neste sentido, a pesquisa da literatura demonstrou que a maior parte das instituições do poder judiciário encontradas no estudo estão adotando o PJe para melhorar a qualidade e a eficiência dos seus processos. Poucos foram os casos de instituições que buscam o caminho da melhoria da qualidade por outros meios como a certificação ISO 9001. Princípios e

objetivos da qualidade oriundos da TQM ou da norma ISO 9001 podem ser abraçados por estas instituições, entretanto, as mesmas estão adotando a virtualização dos processos como meio para atingir estes objetivos.

No que concerne aos aspectos relevantes encontrados, após a análise de conteúdo dos artigos selecionados, estes foram divididos entre fatores indutores, fatores retratores, fatores críticos de sucesso e fatores de risco. Estes fatores estão relacionados à implantação do PJe e a consequente melhoria da qualidade proporcionada por esta adoção. Estes achados são importantes, servindo de auxílio às organizações que optarem pela virtualização, bem como para pesquisadores que pretendem se aprofundar nesse campo de pesquisa (AMAZARRAY; OLIVEIRA; FEIJÓ, 2019; PINHEIRO, 2020; SOUZA, 2019).

2.2 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE E A INCLUSÃO DE ASPECTOS SOBRE SAÚDE E SEGURANÇA DOS TRABALHADORES NA CERTIFICAÇÃO

A proposta da implantação dos requisitos próprios para a gestão de qualidade tem por objetivo melhorar a eficiência da produção com maior qualidade. Desde o início do século XX, o conceito moderno de “Gestão de Qualidade” foi desenvolvido por seus pioneiros: Philip Crosby, W. Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Joseph Juran. Os princípios-chave estabelecidos como base para o gerenciamento de qualidade foram (ISO 2005): 1- foco no cliente, 2- liderança, 3- envolvimento de pessoas, 4- processos de abordagem, 5- abordagem de sistemas à gestão, 6- melhoria contínua, 7- abordagem factual para tomada de decisões e 8- relações mutuamente benéficas com fornecedores. Os resultados desses estudos foram seguidos pelo surgimento das séries da norma ISO 9000, com a sua primeira versão emitida pela Organização Internacional de Padronização (ISO) em 1987, com versões posteriores da ISO 9000:1994, formando uma ampla família de padrões (ISO 9001, 9002 e 9003). A versão mais recente dos padrões foi emitida em 2015.

Surgiu como representação de uma norma internacional destinada a sistemas administrativos institucionais e passou a ser requisito do comércio global para o sucesso de uma empresa comercial. Essa preocupação se deveu ao ambiente globalizado que se descortinava, caracterizado por competição intensificada, dependência de tempo e com demanda de produtos cada vez mais sob medida para o cliente. Esse processo se abre com a

modernização tecnológica, dando um lugar de importância à noção de qualidade a esse novo mundo de negócios, agora, globalizado.

O termo Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) foi definido como “um conjunto de componentes, tais como: estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementar a qualidade de gestão”. Ele começa identificando as necessidades do cliente e termina com a satisfação do cliente. Um dos fatores críticos identificados para a implementação dos padrões ISO 9000 dentro de uma empresa foi o envolvimento da alta administração, assim como a cooperação e compromisso pessoal com os sistemas ISO (JAN; LIN, 2008; WITHERS; EBRAHIMPOUR, 1999).

2.2.1 A implantação da certificação ISO 9001:2015 na Administração Pública brasileira

Em paralelo a todas essas questões de implantação da certificação ISO 9000 neste mundo globalizado de negócios com auxílio das TIC, a Administração Pública vem sofrendo demanda da sociedade para a sua maior efetividade. Ao considerar o contexto histórico da Administração Pública, podem ser observadas características que surgiram de acordo com o momento social, político e financeiro. Nesse caminho, a Administração Pública patrimonialista foi sendo substituída pela burocrática com o advento do Estado Liberal, a fim de separar os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do Poder Público para garantir a satisfação do interesse público. O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Tenta-se afastar o nepotismo e as relações de apadrinhamento (NASCIMENTO, 2015).

Entretanto, na Administração burocrática, não havia a preocupação com o controle finalístico ou de resultados, pois o foco era tornar a Administração Pública impessoal. Esses objetivos somente apareceram com a Administração gerencial, considerada necessária para atender ao novo mundo impulsionado pelas TIC e com negócios globalizados. Essa alta competitividade trouxe a qualidade do produto, com foco no cliente, como um grande diferencial entre as empresas comerciais. Com o propósito de aumentar a celeridade, qualidade e transparência, o processo de certificação pela ISO 9001:2015 tem sido implantado no serviço público (NASCIMENTO, 2015).

Seguindo essa tendência, o Governo Brasileiro, em 1995, resolve buscar implementar a reforma administrativa do Estado brasileiro. Pela primeira vez na Gestão Pública brasileira, o conceito de Gestão de Qualidade surgia com o objetivo de desenvolver uma metodologia de Gestão da Qualidade para o Setor Público com aplicação de modelos gerenciais capazes de gerar resultados. Nesse contexto de busca por uma metodologia norteadora da gestão da qualidade voltada para o serviço público, as normas ISO surgem como uma possibilidade a se considerar e analisar, tratando-se de normas que contam com certa eficiência e valor no setor privado há vários anos.

Partindo desses pressupostos, esse movimento em busca da Qualidade no serviço público brasileiro, baseado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de Bresser-Pereira, enfatizou princípios e conceitos de gestão, como: planejamento e orçamento, gestão por projetos, gestão de recursos humanos, análise das competências e estruturas organizacionais, gestão da informação e entre outros pontos antes, de certa forma, esquecidos pela administração pública. Princípios como “satisfação do cliente”, “gerência de processos” e “melhoria contínua” são resignificados e reinterpretados a partir da realidade objetiva da administração pública no Brasil e de cada organização.

De acordo com Brandão e Bruno-Faria (2013), o primeiro órgão público a obter a certificação ISO 9001 foi o Tribunal de Contas do Município de São Paulo, em 1996. A partir disso, uma série de órgãos públicos começaram com este processo de certificação, devido à expressiva mudança de paradigma nas Instituições Públicas em busca de uma maior “desburocratização” e “satisfação do cliente”, em busca pela qualidade. Nos anos seguintes, a certificação concedida ao STJ, em 2000, transformou-o no primeiro Tribunal superior do mundo a obter o reconhecimento internacional. Depois, a Assembleia Legislativa do Amazonas (ALEAM) foi o primeiro órgão público estadual da América Latina a conquistar a tripla certificação de qualidade para serviços administrativos (ISO 9001:2008), cuidados com o meio ambiente (ISO 14001:2004) e também saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18001:2007), o conhecido Sistema de Gestão Integrada (SGI).

Entretanto, ainda, conforme Brandão e Bruno-Faria (2013), a Administração Pública Gerencial trouxe certos questionamentos baseados principalmente nos diferentes aspectos da gestão privada e gestão pública. Por exemplo, não incorpora determinantes exatos de mensuração, vide que o interesse público não diz respeito apenas ao lucro e também a inúmeras outras questões e, assim, os resultados seriam baseados em que? Diminuição dos processos? Velocidade de despacho? Número de pessoas atendidas?

2.2.2 O aspecto das condições de trabalho nas empresas certificadas pela ISO 9000

Em relação à análise do aspecto do sujeito nas auditorias de certificação, Denton e Maatgi (2016) reconhecem que o ambiente de trabalho pode ser considerado como uma parte subestimada, embora integrante do processo de adoção da ISO 9000 bem-sucedido. O ambiente de trabalho, de acordo com a ISO 9000 (ISO, 2015a), está relacionado ao “conjunto de condições sob as quais o trabalho é executado”, incluindo fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais, podendo-se considerar aqui a validação dos conceitos da ergonomia como uma das bases para essa implantação. Nesse sentido, os autores desenvolveram pesquisa para fornecer uma base para desenvolvimento de uma classificação mais significativa de “ambiente de trabalho” a fim de ampliar a prática de auditoria de qualidade. Entre os fatores críticos de sucesso identificados em seu estudo para a implantação da ISO 9000, os sistemas de motivação adotados pelas empresas para incentivar o envolvimento dos seus trabalhadores foram considerados fundamentais, inclusive para levar à diminuição da resistência desses, incluindo: melhores relações de trabalho, reconhecimento individual, consciência sobre qualidade e adequadas condições de ambiente de trabalho (DENTON; MAATGI, 2016).

O estudo de Denton e Maatgi (2016) teve por objetivo analisar as condições do ambiente de trabalho, propondo a ampliação da auditoria de certificação para inclusão de aspectos sobre a saúde e segurança dos trabalhadores. Entretanto, o foco ainda foi na priorização da produtividade, sugerindo ações para diminuir a “resistência” desses trabalhadores. Isso traz à tona a questão da produtividade acima de tudo e não a real preocupação com o bem-estar no trabalho.

Nesse contexto, Zabek (2018) entende que as condições de trabalho são adequadas quando o homem é tratado como sujeito. Lembra que a revolução industrial melhorou a prosperidade, mas também trouxe a degradação do trabalho humano. Esta pode significar problemas relacionados à estrutura organizacional de uma empresa, com a desmaterialização progressiva do trabalho, com a omissão da participação humana, do sujeito, na criação do produto. Além disso, o uso do tempo também está mudando e o limite que separa o tempo relacionado ao trabalho do tempo não dedicado a trabalhar está desaparecendo, apesar da impressão de que o humano está sendo substituído pela automação e informatização no processo de produção de bens materiais. Essa impressão é aparente e resulta da compreensão

intangível do trabalho pelo sujeito. Por último, a interação bidirecional na linha supervisor-subordinado, com o reconhecimento desse contexto na formação da subjetividade humana é fundamental. Entretanto, como o funcionário muitas vezes é apresentado apenas como valor contábil da empresa, a sua subjetividade fica perdida.

De acordo com a preocupação de Denton e Maatgi (2016), ao revisar as condições de trabalho de uma empresa automotiva certificada, o estudo de caso publicado por Zabek (2018) pode mostrar que a certificação ISO 9001: 2015 permitiu que a equipe estudada participasse na criação dos objetivos da empresa, levando a um impacto positivo na formação da subjetividade do ser humano.

Mas, até o momento, conforme revisão realizada por Bozena (2007), ainda não há uma resposta definitiva sobre o impacto da padronização nas condições de trabalho. O que se pode aferir é que a padronização fornece orientação e esclarece responsabilidades, diminuindo a incerteza e o estresse, ajudando os indivíduos a se sentirem melhor e a terem um melhor desempenho. Além disso, o comportamento formalizado é mais fácil de monitorar e medir. Quanto mais padronizado, mais fácil de comparar e, assim, de controlar e coordenar. Entretanto, há um ceticismo de que a padronização aumentaria a eficiência e a qualidade, parecendo, às vezes, ter um impacto negativo nos funcionários. Isso pode ser causado por um trabalho padronizado, monótono, reduzindo o interesse no trabalho, a motivação e a criatividade.

De acordo com a conclusão do estudo de Bozena (2007, p. 392, tradução nossa):

As consequências da padronização nas condições de trabalho dependem do grau de padronização. O nível certo de padronização, o que implica um certo grau de liberdade nos métodos de execução do trabalho, é uma condição importante para garantir que o padrão de trabalho será seguido e útil para os funcionários e a organização. Porque as pessoas são diferentes, um único método de realizar uma tarefa não pode ser o mais eficiente para todos. Os padrões de trabalho devem, portanto, ser independentes da pessoa que executa o trabalho. Um alto nível de padronização do trabalho pode reduzir o interesse no trabalho, diminuir motivação e restringir a criatividade. Se as instruções e procedimentos forem muito detalhados, os funcionários tendem a se concentrar em fazer certo as coisas, em vez de fazer as coisas certas.

A partir de tudo que foi exposto, conclui-se que a preocupação com as condições de trabalho e, assim, com a saúde e segurança do trabalho, incluindo o respeito à subjetividade dos trabalhadores, é fundamental para o sucesso da certificação pela ISO 9000.

Nessa linha de raciocínio, considera-se a transformação digital no impulso da modernização da gestão do judiciário. Para entender melhor essa perspectiva, é fundamental compreender este novo mundo do trabalho com a transformação digital e a sua relação com o sujeito do trabalho.

2.3 TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS, E A VALORIZAÇÃO DO SUJEITO DO TRABALHO

Desde o final do século XX, os modelos de produção tayloristas e fordistas vêm sendo substituídos por estruturas de trabalho mais flexíveis e dinâmicas, denominadas de “pós-fordistas”, relacionadas a conceitos de “flexibilidade” ou de “autonomia” dos trabalhadores. É um período de transição: da organização industrial fordista para uma era pós-industrial, de rápido desenvolvimento da automação tecnológica, em que se procuram estabelecer novas formas organizacionais (LACOMBLEZ, 2001). Isso ocorre pela presença, singular ou simultânea, de um conjunto de condições ambientais que transformaram as exigências do trabalho: a crescente globalização econômica; as constantes mutações nos padrões de comércio e competição internacional; a turbulência do mercado; ou o ritmo da evolução tecnológica. Esse período pode ser comparado àquelas que marcaram a virada do séc. XIX para o séc. XX, as quais, à época, estimularam o desenvolvimento do paradigma da organização científica do trabalho (MONTMOLLIN, 2001).

O novo panorama externo colocou as empresas perante exigências imprevisíveis, em quantidade e qualidade, diversificou o mercado, e, através das tecnologias de automação que caracterizaram a chamada “revolução industrial 3.0”, tornou o sistema de produção em massa demasiado rígido e dispendioso. As empresas reposicionaram-se, e, na busca de assegurarem a sua competitividade, assistiu-se à substituição dos sistemas padronizados por estruturas produtivas e comerciais mais flexíveis e fluídas (CLOT; ROCHEX; SCHWARTZ, 1990). A partir daí esta transformação foi acompanhada por uma escalada tecnológica ímpar, em termos de sofisticação e de magnitude, de tal modo que a capacidade de adaptação do sistema passou a ser medida pela rapidez com que novas soluções técnicas são integradas nos processos produtivos.

Mais recentemente, a partir de 2014 (ELSEVIER, 2017), a tecnologia passou a estar no centro de uma nova transição, neste caso para os modelos produtivos que hoje fazem parte do que se designa por “Indústria 4.0”, movimento de transformação industrial originalmente

iniciado na Alemanha (EPRS, 2015). No seio desta quarta revolução, as organizações procuram transformar os sistemas produtivos no sentido de definirem as “fábricas inteligentes”, aquelas que, combinando múltiplas fontes cibernéticas (e.g., robótica avançada) com ferramentas e redes de comunicação e informação, conectam digitalmente as diferentes partes da cadeia: a empresa, os instrumentos tecnológicos de produção (capazes de configurarem imediatamente o produto de forma autônoma), os fornecedores, ou os distribuidores.

Com o desenvolvimento das TIC, Pinheiro (2020) chama a atenção para o desenho de um ‘novo mundo do trabalho’, que tem dado novos contornos à atividade profissional nos contextos não só industriais, mas também de serviços, incluindo setores privados e públicos. Em todos os casos, a evolução tecnológica, em particular nas formas de automação e informatização, tornou possível a passagem de controles pessoais às regulações automáticas e, mais tarde, aos controles centralizados dos processos (MAGGI, 2007; ZAMARIAN; MAGGI, 2006). Com isto, a tecnologia passou a ter uma influência notável sobre as possibilidades de mudança, tanto ao nível dos processos de trabalho como na organização. A este respeito, Chaumon et al. (2018) consideram que os principais efeitos positivos da tecnologia na organização seriam: racionalização dos processos, criação de pólos de competências, mutualização de recursos, assistência nas tarefas repetitivas ou complexas e/ou a diminuição das cargas físicas. Os trabalhadores devem passar a exibir e articular competências relativas à rapidez, à eficácia, à iniciativa ou à responsabilidade.

Acrescido a isso, este é um cenário que enfatiza as iniciativas de aprendizagem, participação e desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (DURAFFOURG, 2001), sendo, deste modo, previsivelmente superada a lógica mais tradicional que estabelece a clara distinção entre sujeito “organizador” e sujeito “organizado” (MONTMOLLIN, 2001). Esta tendência poderia ser considerada como “otimista”, enfatizando a passagem da intervenção direta do trabalhador para um papel de controle no processo através da tecnologia, podendo ser vista como uma melhoria das condições de trabalho ou de uma “requalificação” dos trabalhadores (MIRVIS; SALES; HACKETT, 1991).

Todavia, uma outra visão alerta para a conjugação do avanço tecnológico com as lógicas de organização do trabalho objetivadas pelo determinismo tecnológico que terá agravado o clima de “intensificação do trabalho” (CARTRON; GOLLAC, 2003). Esse cenário se compõe de sistemas que retomam e reforçam a prescrição por meio de níveis de produtividade superiores; de uma exigência redobrada de atenção dos trabalhadores (aumento

da carga mental); de redimensionamento das pressões e constrangimentos temporais; de exigência de capacidade de resposta perante a incerteza; e de multiplicação dos modos de controle (CLOT; ROCHEX; SCHWARTZ, 1990). Nesta lógica, a tecnologia passa a ser um projeto de intensificação, podendo produzir consequências negativas sobre a saúde e a segurança dos trabalhadores, em razão da interposição de novos constrangimentos e riscos (DAVEZIES, 1999). Nesse contexto, Rahanu et al (2019) fortalecem as premissas éticas nas inter-relações do homem com o trabalho quando da implantação da tecnologia nas organizações.

Com efeito, os gestores de recursos humanos passam a basear a organização do trabalho na competência (GAUDART; LEDOUX, 2015). Embora seja uma escolha adequada, num cenário onde se prioriza a flexibilidade da produção e das equipes de trabalho e de momento de grande revolução tecnológica, as competências são reduzidas ao domínio técnico. Nesse sentido, a gestão tende a desconsiderar as temporalidades de cada trabalhador, ignorando os saberes-fazer, as regulações individuais e coletivas que permitem realizar o trabalho. Dessa forma, as transformações tecnológicas contínuas e essas escolhas sobre a forma de organização a partir das competências e do trabalho com domínio técnico poderão gerar consequências adversas na saúde dos trabalhadores. Com isso, o trabalhador tende a permanecer num estado de aprendiz permanente (DAVEZIES, 1999; GAUDART; LEDOUX, 2015).

Entretanto, em estudo de Silva e Vasconcelos (2017), chama-se a atenção para o fato de que a tecnologia por si só não é o que determina uma mudança na escolha da organização do trabalho de uma empresa. Na verdade, a tecnologia é uma consequência de escolhas organizacionais mais amplas, como aquelas que impõem uma produção cada vez mais elevada no menor tempo possível, além de se exigir dos trabalhadores a necessidade de aprenderem as novas regras de operação após cada mudança técnica. Acrescido a isso, através da flexibilidade, pela via do suporte tecnológico, delegam-se responsabilidades de tomadas de decisão perante situações imprevisíveis (MAGGI, 2006), o que dá a impressão de maior autonomia aos trabalhadores. Porém, na realidade, o que se tem aqui é a noção de “discricionariedade”, devendo ser diferenciada do conceito de autonomia.

O “sistema discricionário”, bem entendido como sistema que indica espaços de ação num processo regado onde o sujeito agente pode/deve escolher entre alternativas, num quadro de dependência. O trabalho é, então, racionalizado em torno de um cenário controlado (de prescrição fixada), no qual o sujeito pode escolher entre alternativas, mas também é este

mesmo cenário que obriga a escolher perante a incerteza agora admitida, estando, em qualquer um dos casos, as premissas da decisão balizadas superiormente (MAGGI, 2006). Assim, são questionados os limites da prescrição absoluta, ganhando posição as regulações discricionárias, que ao articularem artefatos tecnológicos cada vez mais sofisticados, prescrevem ao sujeito a escolha entre diferentes soluções, num quadro de dependência definido pelo sistema técnico, contrariamente ao que acontecia no passado em que as ferramentas impunham uma margem de manobra bastante reduzida para a escolha. Com isso, a intensificação do trabalho pode ser sentida pelo trabalhador que passa a produzir mais em menos tempo ainda com uma cobrança discricionária de tomadas de decisão dentro de uma organização técnica do seu trabalho, determinada pela empresa.

Pinheiro (2020) chama a atenção para os variados recortes usados para análise dessa nova era do trabalho: a natureza da relação homem-tecnologia-organização, as transformações no trabalho e as repercussões para a saúde, a construção de relações mediatizadas entre usuário e trabalhador no âmbito da prestação de serviços, as implicações para os coletivos profissionais ou os riscos de exclusão de trabalhadores, com atenção especial para aqueles de mais idade ou antiguidade na organização.

Nesse sentido, Pinheiro (2020) considera que essas novas tecnologias podem ser abordadas em uma dupla perspectiva: como fonte de recursos para o desenvolvimento da atividade e das competências; ou como fonte de constrangimentos relacionados, por exemplo, à intensificação da carga de trabalho ou ao estreitamento das fronteiras entre vida privada e vida profissional. Com isso, sugere-se que a articulação entre tecnologia e trabalho está longe de ser linear, desvelando uma complexa e ambivalente relação entre tecnologia, atividade e sujeito.

Dessa forma, fica cada vez mais evidente que gerir informações digitais, tratá-las e comunicá-las constituem-se como competências continuamente solicitadas. A mediação por meios tecnológicos exige formas diferentes de fazer, de interagir; lidando-se com mais abstrações, exigindo-se mais operações intelectuais, o que influencia a carga mental associada à atividade. Neste contexto, surgem novos desafios para o campo da saúde no trabalho e colocam-se importantes reflexões quanto à relação do trabalhador com sua atividade: em que medida a dinâmica das situações concretas tem sido considerada na concepção e implementação dessas ferramentas, de forma a funcionarem como recursos ao desenvolvimento da atividade? Ou, pelo contrário, em que medida a tecnologia tem funcionado como instrumento de prescrição e controle, diminuindo as margens para a expressão do trabalhador e do seu poder de agir?

A compreensão das implicações da integração das tecnologias às práticas profissionais não pode prescindir da análise das situações concretas de trabalho. Análises que são capazes de evidenciar as formas de apropriação das novas ferramentas, e de que forma estas condições de apropriação têm favorecido sua transformação em instrumentos que fazem sentido para o trabalhador em seu contexto de uso.

Este estudo ancora-se nos fundamentos das tradições científicas da Psicologia do Trabalho e da Ergonomia da Atividade de origem francófona (GUÉRIN et al., 2001; LACOMBLEZ, 2001; TEIGER, 1998; WISNER, 1987). Estas referências situam-nos num campo de compreensão que toma o trabalhador não apenas como mero executante do trabalho prescrito, mas como criador de sua própria atividade. Privilegia-se, assim, uma abordagem atenta ao que se passa nas situações reais, ciente de que há muito mais em jogo no trabalho do que a execução de normas e procedimentos determinados externamente.

Embora presente a dimensão do protocolo, das normas, há também a dimensão do invisível, daquilo que emerge nas situações reais de trabalho e que envolve a ação do trabalhador, a partir de arbitragens que realiza na tentativa de conciliar os objetivos organizacionais, as demandas do real do trabalho, seus valores e sua saúde.

A atividade de trabalho, mobilização da pessoa humana (considerada na integralidade de seus aspectos físicos, cognitivos, subjetivos, sociais), é construída permanentemente em um quadro de objetivos e restrições, através da mobilização de diferentes recursos. Ela integra dimensões relacionadas ao meio ambiente de trabalho e às características do trabalhador, que ultrapassam a possibilidade de observação no aqui e agora (GUÉRIN, et al, 2001).

Trabalhar resulta, portanto, de uma dialética entre o conjunto de prescrições e a ação efetiva dos diversos atores, pressupondo-se um investimento individual ou coletivo nessa gestão (ABRAHÃO et al, 2009, p. 44). Produz, portanto, uma resposta original que deve articular um vasto conjunto de determinantes, os quais orbitam em torno de duas principais esferas de interesses: os relativos aos próprios trabalhadores (a saúde, as competências, as dimensões subjetivas); e os relativos à produção (BÉGUIN; CLOT, 2004). Diante destas exigências, muitas vezes difíceis de conciliar, os trabalhadores desenvolvem estratégias de regulação com o intuito de gerir o equilíbrio entre o cumprimento das normas de produção e a proteção de sua saúde.

Em articulação com esses referenciais teóricos, entende-se a apropriação das ferramentas tecnológicas não como uma interiorização, pelos trabalhadores, dos funcionamentos exteriores definidos pelos conceptores; mas sobretudo como uma recriação,

voltada para a construção de novos sentidos para estas ferramentas (CLOT, 2010). Ou, como propunham VÉRILLON e RABARDEL (1995), o que está aqui em causa é a diferença entre artefatos e instrumentos. Para os autores, um artefato só se torna um verdadeiro instrumento quando se inscreve em uma utilização, quando é um meio para o utilizador poder realizar um determinado objetivo. Considera-se o instrumento, portanto, como uma entidade mista que reúne em si um artefato (material ou simbólico), e os esquemas de utilização que são construídos pelo sujeito, ou resultantes da apropriação de esquemas sociais já existentes (SANTOS; LACOMBLEZ, 2016).

Assim, o trabalhador não fica passivo frente aos novos artefatos/ferramentas, pois ele tem a capacidade de agir e reagir para contornar os seus usos, no sentido de os apropriar enquanto instrumentos para o desenvolvimento de sua atividade e a preservação da sua saúde (VÉRILLON; RABARDEL, 1995).

Com efeito, a partir de uma concepção construtiva e criativa, inscrita numa perspectiva que tem sido chamada de *clinique de l'usage*, inspirada nos paradigmas da clínica da atividade (CLOT, 2010), os dispositivos tecnológicos são percebidos para além de seu papel como ferramentas ao serviço da tarefa; como um meio para a renovação e o desenvolvimento da atividade. É sobretudo pelo processo de apropriação das ferramentas tecnológicas, pela inovação que é possibilitada ao indivíduo na sua utilização, que ele poderá reconstruir o artefato para torná-lo um instrumento que faz sentido no seu contexto de uso e, acima de tudo, que dê sentido à atividade que realiza (VÉRILLON; RABARDEL, 1995).

Nessa perspectiva, salienta-se a importância de margem de manobra, de um espaço de regulação do sujeito em atividade de trabalho. Este espaço de regulação varia segundo determinantes externos (concepção dos meios de trabalho; natureza das prescrições; regras de ofício; suporte do coletivo; recursos disponibilizados...); e determinantes internos, referentes às características singulares do trabalhador (idade, sexo, competências, percurso na organização) (ABRAHÃO et al, 2009).

Tendo em vista que a integração das tecnologias ao trabalho pode ser sentida como maior ou menor fonte de constrangimento, uma dinâmica de transição tecnológica precisa acompanhar os atores na apropriação das ferramentas e na modificação de suas práticas com relação à nova atividade de trabalho (CAROLY, 2007).

Mais do que as tecnologias elas mesmas, são sobretudo as condições de seu desenvolvimento, de sua implementação e de sua utilização que serão responsáveis pelos efeitos mais ou menos benéficos para a organização e para os trabalhadores (CHAUMON et

al., 2003). Considerando a complexidade da relação entre sujeito, trabalho e tecnologias, não há uma relação unívoca entre mudanças tecnológicas e efeitos na saúde, sendo impossível prever como a introdução de uma nova tecnologia específica terá impacto direto na emergência de uma patologia. Isto depende do contexto em que esta tecnologia é implementada, e da variabilidade dos operadores que dela farão uso (CAROLY, 2007).

Do contrário, corre-se o risco de exclusão de trabalhadores que vivenciam a integração das novas tecnologias com mais dificuldade. Segundo Pavageau et al. (2007), a dificuldade de adaptação pode se colocar particularmente para aqueles com mais tempo de serviço, os quais construíram suas competências em universos organizacionais mais estáveis. Para estes autores, importa questionar as condições que são oferecidas para o acesso à formação, para o recurso ao coletivo de trabalho, e para a apropriação dos novos modos de fazer a atividade

O surto do coronavírus impactou profundamente a maneira como as pessoas trabalham. A digitalização acelerada de processos e modelos de trabalho não aconteceu para muitas organizações como resultado do planejamento de longo prazo, mas foi imposto por bloqueios e restrições externas. Na opinião dos autores, este trabalho atualmente em andamento pode ser uma grande oportunidade ou uma ameaça para o mundo do trabalho. De um lado, espera-se que, graças ao trabalho remoto e aos processos digitalizados, os trabalhadores fiquem livres das amarras das restrições de tempo, localização e circunstâncias sociais. Por outro lado, essa mudança digital traz também possibilidades avançadas de monitoramento, que poderiam transformar os locais de trabalho pós-pandemia em panópticos, lugares onde os trabalhadores estão constantemente controlados e privados de liberdade.

Nesse contexto, constata-se a necessidade de valorização de aplicação das disciplinas com abordagem no cuidado da saúde e segurança do trabalho.

2.4 DA MEDICINA DO TRABALHO ATÉ A ERGONOMIA E A SUSTENTABILIDADE

2.4.1 Origem da Medicina do Trabalho

A medicina do trabalho, enquanto especialidade médica, surge na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, com a Revolução Industrial. Naquele momento, o consumo da força de trabalho, resultante da submissão dos trabalhadores a um processo acelerado e desumano de produção, exigiu uma intervenção, sob pena de tornar inviável a sobrevivência e reprodução do próprio processo.

Em 1830, surgiu, então, o primeiro serviço de medicina do trabalho, quando Robert Dernham, proprietário de uma fábrica têxtil, preocupado com o fato dos seus operários não disporem de nenhum cuidado médico a não ser de instituições filantrópicas, procurou o Dr. Robert Baker, seu médico, pedindo ajuda para tal situação. Despontam na resposta do fundador do primeiro serviço médico de empresa, os elementos básicos da expectativa do capital quanto às finalidades de tais serviços: dirigidos por pessoas de inteira confiança do empresário e que se dispusessem a defendê-lo; centrados na figura do médico; com a prevenção dos danos à saúde resultantes dos riscos do trabalho de tarefa eminentemente médica e com a responsabilidade pela ocorrência dos problemas de saúde transferida ao médico.

Essa preocupação quanto aos serviços médicos aos trabalhadores começa a surgir no cenário internacional e na agenda da Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919. Em 1953, através da Recomendação 97 sobre a "Proteção da Saúde dos Trabalhadores", instava aos Estados Membros da OIT que fomentassem a formação de médicos do trabalho qualificados e o estudo da organização de "Serviços de Medicina do Trabalho". A experiência dos países industrializados transformou-se na Recomendação 11245 sobre "Serviços de Medicina do Trabalho", aprovada pela Conferência Internacional do Trabalho, em 1959. Este primeiro instrumento normativo de âmbito internacional passou a servir como referencial e paradigma para o estabelecimento de diplomas legais nacionais (onde aliás, baseia-se a norma brasileira).

De acordo com a Recomendação 11245, a expressão "serviço de medicina do trabalho" designa um serviço organizado nos locais de trabalho ou em suas imediações, destinado a, entre outras ações, cuidar da "adaptação física e mental dos trabalhadores", supostamente contribuindo na colocação destes em lugares ou tarefas correspondentes às aptidões. A "adequação do trabalho ao trabalhador", limitada à intervenção médica, restringe-se à seleção de candidatos ao emprego e à tentativa de adaptar os trabalhadores às suas condições de trabalho, através de atividades educativas. Isso confere à medicina do trabalho um caráter de onipotência, próprio da concepção positivista da prática médica.

Essas expectativas de promover a "adaptação" do trabalhador ao trabalho e a "manutenção de sua saúde", refletem a influência do pensamento mecanicista na medicina científica e na fisiologia. No campo das ciências da administração, o mecanicismo vai sustentar o desenvolvimento da "Administração Científica do Trabalho", respaldando os

princípios de Taylor, ampliados por Ford, encontrando na medicina do trabalho uma aliada ao seu principal objetivo, a produtividade.

2.4.2 Como e por que evoluiu a medicina do trabalho para a saúde ocupacional?

Os anos da II Guerra Mundial trouxeram um preço alto aos trabalhadores que permaneceram nas indústrias em condições extremamente adversas e em intensidade de trabalho extenuante, sendo, algumas vezes, tão pesado e doloroso quanto o da própria guerra. Essa situação ainda foi agravada ao término do conflito bélico, pelo gigantesco esforço industrial do pós-guerra. Nesse sentido, a tecnologia industrial desenvolveu-se de forma acelerada, com novos processos industriais e equipamentos, simultaneamente a uma nova divisão internacional do trabalho. Desvela-se, nessa época, a relativa impotência da medicina do trabalho para intervir sobre os problemas de saúde que surgiam, levando à crescente insatisfação e ao questionamento dos trabalhadores e dos empregadores, onerados pelos custos diretos e indiretos dos agravos à saúde de seus empregados.

A resposta, racional, "científica", traduziu-se na ampliação da atuação médica direcionada ao trabalhador, pela intervenção sobre o ambiente, utilizando-se de instrumental oferecido por outras disciplinas e outras profissões. A "Saúde Ocupacional" surge, então, sobretudo, dentro das grandes empresas, com a organização de equipes progressivamente multiprofissionais, e a ênfase na higiene "industrial", refletindo a origem histórica dos serviços médicos e o lugar de destaque da indústria nos países "industrializados".

No Brasil, a adoção e o desenvolvimento da saúde ocupacional deram-se tardiamente, reproduzindo o processo ocorrido nos países do Primeiro Mundo. Destacou-se a Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, como centro acadêmico, que, dentro do Departamento de Saúde Ambiental, criou a "área de Saúde Ocupacional", disponibilizando cursos de especialização. Foi criada também a Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO), versão nacional dos modelos de "Institutos" de Saúde Ocupacional desenvolvidos no exterior, a partir da década de 50. Por fim, na legislação, expressou-se através da regulamentação do Capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), reformada na década de 70, principalmente nas normas relativas à obrigatoriedade de equipes técnicas multidisciplinares nos locais de trabalho (atual Norma Regulamentadora 4 da Portaria 3214/78); na avaliação quantitativa de riscos ambientais e adoção de "limites de tolerância" (Normas Regulamentadoras 7 e 15), entre outras mudanças

estabelecidas na legislação trabalhista, foram mantidas na legislação previdenciária/acidentária as características básicas de uma prática medicalizada, de cunho individual, e voltada exclusivamente para os trabalhadores engajados no setor formal de trabalho.

Com o tempo, percebe-se que o modelo de saúde ocupacional é insuficiente para atender à especificidade das relações entre trabalho e saúde e isso se torna progressivo por conta do desenvolvimento de determinados cenários políticos e sociais.

2.4.3 A saúde do trabalhador e a ideia central do trabalho como organizador da vida social

Nos países industrializados do ocidente, principalmente, Alemanha, França, Inglaterra, Estados Unidos e Itália, restaura-se um movimento social que se dissemina pelo mundo. A década de 60, especialmente maio de 1968, representou esse fenômeno, com o questionamento sobre o significado do trabalho na vida sob o prisma do pensamento cristão do trabalho “sagrado”, necessário para a sociedade capitalista. Por conta disso, em alguns países, criou-se a exigência da participação dos trabalhadores nas questões de saúde e de segurança, trazendo à tona situações do cotidiano dos trabalhadores, como sofrimento, doença e morte (MENDES; DIAS, 1991).

Em resposta a esse movimento, ocorreram mudanças na legislação do trabalho de alguns países, especialmente, na área de saúde e de segurança do trabalhador. Na Itália, por exemplo, foram incorporados princípios fundamentais, tais como a não delegação da vigilância da saúde do trabalhador ao Estado, não monetização do risco, validação do saber dos trabalhadores, melhoramento das condições e dos ambientes de trabalho a partir de estudos e investigações independentes. Conquistas básicas semelhantes ocorreram progressivamente em outros países, tendo como base o direito à informação do trabalhador sobre os riscos do trabalho à saúde ou à vida, medidas de controle adotadas pelo empregador; direito à recusa ao trabalho com riscos à saúde ou à vida identificados, além de consulta prévia aos trabalhadores antes de mudanças de tecnologias e métodos de processos e formas de organização do trabalho.

Ao mesmo tempo, na década de 70, observam-se mudanças nos processos de trabalho, observando-se uma forte tendência à “terceirização” da economia dos países desenvolvidos, com declínio do setor industrial (secundário) e crescimento do setor de serviços (terciário) e

mudança do perfil da força de trabalho empregada. Com isso, ocorre um processo de transferência de indústrias para o Terceiro Mundo, principalmente, daquelas que provocam poluição ambiental ou risco para a saúde e que requerem muita mão-de-obra com baixa tecnologia que se instalam nas “zonas livres” ou “francas”, mundo afora. Os países de Terceiro Mundo, sob grave recessão, aceitam essa transferência e a estimulam como uma forma de diminuir desemprego.

Observa-se, nesses países, uma rápida implantação de tecnologias como da automação e da informatização que introduziu uma profunda mudança na organização do trabalho, com a promessa de ser a “última palavra da ciência a serviço do homem”. Entretanto, trouxe, na verdade, o Taylorismo revigorado, via a primazia da gerência com a apropriação do conhecimento operário e a interferência direta nos métodos e processos e a importância do planejamento e controle do trabalho. De outro lado, contudo, abre espaço a formas de “resistência” desenvolvidas pelos trabalhadores, numa perspectiva de ampliar a participação dos trabalhadores, diminuindo os enfrentamentos.

No Brasil, a incorporação das Ciências Sociais foi o salto qualitativo que permitiu apreender a complexidade das questões relativas à saúde dos trabalhadores. O conceito marxista de processo de trabalho é apropriado como categoria explicativa central do desgaste dos trabalhadores, o que inclui a subjetividade dos atores envolvidos. Trata-se de uma concepção que pressupõe uma visão ambiental, social e histórica do processo saúde-doença, ultrapassando os limites dos locais de trabalho (STRAUSZ; GUILAM; OLIVEIRA, 2019).

Nesse intenso processo social de discussões teóricas e práticas, dissemina-se a teoria da determinação social do processo saúde-doença, colocando como central a ideia do trabalho como organizador da vida social. Aumenta-se, assim, os questionamentos sobre o positivismo da medicina do trabalho e da saúde ocupacional. Dessa forma, são abertas portas para o surgimento de programas de saúde pública de assistência aos trabalhadores com intensa participação deles e das suas organizações.

De acordo com Mendes e Dias (1991, p. 347):

O objeto da saúde do trabalhador pode ser definido como o processo saúde e doença dos grupos humanos, em sua relação com o trabalho. Representa um esforço de compreensão deste processo – como e porque ocorre - e do desenvolvimento de alternativas de intervenção que levem à transformação em direção à apropriação pelos trabalhadores, da dimensão humana do trabalho, numa perspectiva teleológica. Nessa trajetória, a saúde do trabalhador rompe com a concepção hegemônica que estabelece um vínculo

causal entre a doença e um agente específico, ou a um grupo de fatores de risco presentes no ambiente de trabalho e tenta superar o enfoque que situa sua determinação no social, reduzido ao processo produtivo, desconsiderando a subjetividade.

No Brasil, a emergência da saúde do trabalhador teve início nos anos 80, na transição para a democracia de acordo com o que ocorria no mundo ocidental.

Nesse mesmo contexto, Canguilhem (2009) critica o modelo biomédico sobre saúde como ausência de doença e defende que a saúde está ligada ao meio em que se vive e a capacidade de se desenvolver individual e coletivamente para transformar esse meio. Com isso, Mendes e Dias (1991) entendem que os processos psíquicos em resposta ao sofrimento podem ser analisados pela área da Clínica da Atividade relacionando-se com os bloqueios ou impedimentos no poder de agir dos sujeitos. Identificam, portanto, que o enfraquecimento do coletivo de trabalho e do gênero profissional, impostos, muitas vezes, pela organização do trabalho, também favorecem o sofrimento, uma vez que o coletivo possibilita que o sujeito adquira recursos para agir individualmente e tome decisões, na forma de diálogos interiores, a partir do repertório coletivo que dispõe.

2.4.4 A saúde do trabalhador: ergonomia e clínica da Atividade

De acordo com Clot (2010), na perspectiva da atividade do trabalho, o profissional corre o risco de desenvolver uma doença quando deixa de ser criador recorrente da sua tarefa, uma vez que a impossibilidade de atender à sua iniciativa gera um esforço e sofrimento para que a criação seja colocada em suspenso.

Assim, essas reflexões nos trazem a possibilidade de se escapar de situações de sofrimento no trabalho através de dinâmicas selecionadas para a atividade, ou seja, pelo trabalho real, a fim de oferecer oportunidades de saúde, de criação e de novas formas de vida que se intercomunicam, como a pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal (CLOT, 2010).

Na atualidade, em que o mundo questiona a sustentabilidade de suas ações, estudar a saúde e segurança do trabalhador faz parte dessa abordagem. E, mais uma vez, os conceitos da ergonomia trazem valores sustentáveis ao trabalho, desde a implantação de ações de promoção de saúde e segurança dos trabalhadores até as escolhas de formas de produção sustentáveis.

2.5 SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS DAS ORGANIZAÇÕES E A ERGONOMIA

As questões de desenvolvimento sustentável originalmente estão relacionadas com o meio ambiente. Os recursos naturais são limitados, por isso devem ser preservados (REES, 1996). Se o consumo desses recursos for excessivo, ou seja, além da capacidade de carga da Terra, o sistema natural não será capaz de sustentar seu equilíbrio natural, resultando no esgotamento desses recursos (COSTANZA, 1995).

O sistema natural da Terra passou por diferentes fases e, como tem feito ao longo dos bilhões de anos de sua existência, o sistema natural da Terra continuará a se equilibrar independente da humanidade. No entanto, para a espécie humana, um empobrecimento dos recursos naturais pode levar a consequências negativas para a sua sobrevivência. O tema do desenvolvimento sustentável ganhou grande relevância no século XX como uma resposta ao surgimento de problemas ambientais de dimensões planetárias. A gênese do tema do desenvolvimento sustentável foi relacionada a uma grande preocupação com as questões ambientais pela preservação natural em si; mas, porque o ambiente natural foi reconhecido como essencial para o desenvolvimento socioeconômico da humanidade (YANEZ-ARANCIBIA et al., 2014). O reconhecimento da interdependência entre o ambiente natural, a economia e a sociedade (o conceito do *triple bottom line* - TBL) inaugurou uma nova fase na teoria da concepção de desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1997). O desenvolvimento sustentável passou a abordar o desenvolvimento futuro da humanidade e de gerações futuras além da preservação ambiental. Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu uma coleção de 17 metas globais (UNITED NATIONS, 2019). Esses objetivos abordam, por exemplo, desafios socioeconômicos enfrentados pelos seres humanos, como pobreza e desigualdade, necessidade de paz e justiça, entre outros temas

As corporações têm integrado essa questão em suas políticas estratégicas, dada a crescente conscientização dos consumidores globais sobre a necessidade de enfrentar os grandes desafios ambientais (HONG; GUO, 2019; XU; PRYBUTOK; BLANKSON, 2019). Hoje, é difícil encontrar uma grande empresa que não introduziu ações e políticas de sustentabilidade corporativa para um desenvolvimento mais sustentável. O conceito de TBL é predominante na implementação de políticas estratégicas de sustentabilidade de empresas. No entanto, o que é divulgado no relatório de sustentabilidade das empresas nem sempre corresponde à realidade. O uso do termo “sustentabilidade” é motivado principalmente para a

construção de uma imagem corporativa para as empresas melhorarem seu desempenho financeiro (KEMPER; HALL; BALLANTINE, 2019; KOTLER; LEE, 2005).

No contexto corporativo, para melhorar a sua vantagem competitiva, as empresas precisam considerar não apenas os interesses dos acionistas em seus processos decisórios, mas também os interesses de qualquer pessoa envolvida ou afetada pela empresa. Nesse contexto, os trabalhadores (e indiretamente a própria questão do trabalho) também podem ser incluídos como um dos principais *stakeholders* das empresas.

O tema do trabalho entra na discussão como um dos mais importantes aspectos a considerar em relação a um futuro sustentável (OIT, 2018). Entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, o número 8 está relacionado com a promoção de crescimento econômico inclusivo e sustentável e trabalho decente para todos¹. A consideração das necessidades dos trabalhadores não é novidade para as empresas. Desde os meados do século passado, a disciplina específica de ergonomia, com a missão principal de considerar o desenho e a organização do trabalho, tem crescido. Paralelamente às políticas corporativas de sustentabilidade, o campo da ergonomia busca aumentar o bem-estar dos trabalhadores, sendo considerada uma parte importante da sustentabilidade social e a *performance* corporativa como uma parte importante da sustentabilidade econômica. Ergonomia e sustentabilidade têm raízes diferentes, mas tendem a convergir em termos da questão específica do trabalho, pois consideram objetivos finais alinhados (em termos de necessidade de mudanças e melhorias no trabalho) e valores alinhados (em termos do foco na saúde e no bem-estar das pessoas).

A centralidade humana é uma questão chave para o desenvolvimento sustentável, e, conseqüentemente, os trabalhadores são fundamentais para a sustentabilidade corporativa. Se é reconhecido o papel-chave da tomada de decisões dentro da ação sustentável, o papel ativo das pessoas no planejamento e na mudança do futuro para alcançar o desenvolvimento sustentável é reconhecido. Portanto, como um conceito antropocêntrico, o desenvolvimento sustentável só é possível quando as pessoas mudam as suas ações. Os trabalhadores são os que tomam decisões nas empresas em cada nível hierárquico da organização: da alta administração em termos de decisões estratégicas até o chão de fábrica em termos de operações de trabalho específicas. Portanto, como sugerido pela literatura (BOLIS;

¹ Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 out. 2022.

MORIOKA; SZNELWAR, 2017), as empresas precisam promover outros tipos de racionalidade relacionados ao processo decisório dos trabalhadores além da racionalidade instrumental. Isso é fundamental para introduzir mais ação sustentável. Isto é possível se os trabalhadores tiverem a possibilidade de discutir, decidir e agir, considerando seus interesses não apenas em termos de rendimentos, mas também principalmente em termos de auto-realização e de desenvolvimento coletivo. Quando as decisões dos trabalhadores se tornam estratégicas e centrais para a ação sustentável, suas atividades são radicalmente diferentes daquelas desenvolvidas a partir de uma perspectiva fordista e taylorista.

Dessa forma, para introduzir políticas e ações de sustentabilidade corporativa, trabalhadores são desafiados não apenas a abordar os interesses econômico-financeiros das organizações, mas também para alinhar seus próprios valores aos do desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é uma questão complexa. Foram apontados três aspectos importantes sobre o conceito de desenvolvimento sustentável para delimitar seu significado. O atual uso polissêmico do termo (com interpretações simplistas) reforça quão complexo é o conceito. Assim, os tomadores de decisão também devem considerar as suas próprias racionalidades limitadas. Isso significa ir além dos clássicos modelos quantitativos para decisões relacionadas à sustentabilidade, considerando o desenvolvimento sustentável como uma questão complexa. As tomadas de decisão devem ser integradas a diferentes considerações relacionadas a questões econômicas, ambientais e sociais para evitar introduzir políticas corporativas sustentáveis limitadas, quando efeitos negativos podem aparecer. Por exemplo, houve um caso em que trabalhadores operacionais trabalharam em mais tarefas após a introdução de uma melhoria ambiental, aumentando os riscos para a sua saúde, bem como o risco de ação sem sucesso.

Promovendo um maior envolvimento da ergonomia no tema da sustentabilidade corporativa não é algo novo na literatura acadêmica. Na última década, estudos têm se concentrado nos benefícios da aplicação da ergonomia para a sustentabilidade corporativa. A partir de uma discussão teórica, questões de valor, ética e moralidade também foram introduzidas como uma forma da ergonomia poder contribuir para a sustentabilidade (THATCHER; LANGE-MORALES; GARCÍA-ACOSTA, 2020). A ideia geral é que a ergonomia compartilha de alguns valores que são semelhantes aos relacionados com a sustentabilidade. Alguns desses valores são de qualidade de vida, cooperação, colaboração, respeito pelos direitos humanos, respeito a Terra, respeito pela tomada de decisões éticas,

valorização da complexidade, respeito pela transparência e abertura, respeito pela diversidade, etc. (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2017; LANGE-MORALES; THATCHER; GARCÍA-ACOSTA, 2014).

Como os trabalhadores podem contribuir para a sustentabilidade se não receberam benefícios relacionados? Trabalho de ciências, como a ergonomia e a psicodinâmica do trabalho, podem contribuir diretamente para a sustentabilidade empresarial, promovendo bem-estar dos trabalhadores e otimização do sistema para maior sustentabilidade. Conseqüentemente, departamentos como a área de recursos humanos e de saúde e segurança teriam que assumir mais protagonismo na tomada de decisões sobre políticas de sustentabilidade. Muitos profissionais desses departamentos (com conhecimentos em segurança e saúde ocupacional, higiene industrial, psicologia organizacional, consultoria de gestão, gestão de recursos humanos, etc.) poderiam contribuir para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e criar as condições para a participação ativa dos trabalhadores em proporção ou soluções. Entre eles, os ergonomistas têm uma oportunidade de traduzir na prática as contribuições teóricas da literatura de ergonomia para a sustentabilidade corporativa. A ergonomia deve continuar o seu foco em ações de prevenção de acidentes e doenças. No entanto, não deve considerar apenas aspectos operacionais e/ou de saúde e de problemas de segurança. A ergonomia deve se graduar de sua aplicação de situação de trabalho limitada e local para oferecer uma perspectiva ligada à estratégia organizacional (BROWN JR. 1990; HENDRICK, 1991).

O desenvolvimento sustentável exige que se preste mais atenção a valores relacionados com a sustentabilidade. A ergonomia pode contribuir para disseminar valores alinhados à sustentabilidade nas organizações. Para implementar políticas de sustentabilidade, as empresas precisam envolver aqueles que defendem os valores de cuidado e respeito pelos trabalhadores e que reconhecem o importante papel da atividade de trabalho humano para atingir as metas de produção (em vez de considerar o trabalho como simplesmente uma variável ajustável dentro do sistema de produção). Ao contrário de outras disciplinas, a ergonomia tem o aprimoramento de bem-estar humano como um objetivo claro (IEA, *online*). Em particular, a ergonomia centrada na atividade pode criar uma transição da gestão de recursos humanos para o seu desenvolvimento, da prevenção de acidentes e doenças para a promoção de saúde e o desenvolvimento profissional. Mudando para um papel mais estratégico, as iniciativas de ergonomia podem apoiar os trabalhadores no desenvolvimento dentro de sua profissão (FALZON, 2016) e se transformando em cidadãos dentro de uma

sociedade mais sustentável. Nesse sentido, Bolis, Morioka e Sznelwar (2014) sugerem que a literatura fornece evidências de que a ergonomia tem o potencial para promover sinergias entre o desempenho, metas de desenvolvimento sustentável e bem-estar dos trabalhadores.

A sustentabilidade é uma questão complexa. Ao destacar o emaranhado de relacionamentos com a interpolação das variáveis constitutivas da atividade laboral, a teoria da complexidade torna possível compreender os diferentes fenômenos que emergem dessa atividade. Assim, uma questão central que emerge das discussões entre ciências do trabalho e sustentabilidade é a necessidade de entender o que está acontecendo na realidade, de acordo com as tensões dos assuntos, sem uma simplificação excessiva dos modelos usados para compreendê-lo. Ao contrário, a ideia é considerar as relações entre diferentes variáveis de acordo com princípios dinâmicos e dialógicos, onde a incerteza tem um papel fundamental. O foco, portanto, não é buscar uma tipologia para classificar sistemas em mais ou menos complexo, mas em usar essa lente como forma de enfrentar a realidade. Essa teoria nos permite vincular conceitos e, sobretudo, colocar em uma relação dialógica os diferentes pontos de vista das disciplinas que compõem o espectro do conhecimento em ergonomia. Vale ressaltar que a posição que avançou visa elucidar a análise ergonômica do trabalho, que é com foco na compreensão e transformação, em linha com os preceitos de uma visão “complexa”. Isso reforça a importância de tratar as situações de trabalho em sua singularidade, de acordo com o surgimento de diferentes fenômenos alinhados com a dinâmica de produção em que o trabalho está sempre situado (CARAYON, 2006; WILSON, 2014).

A sustentabilidade requer colaboração. A ergonomia é uma das disciplinas que pode promover a colaboração. Isto é particularmente o caso de algumas abordagens, como a ergonomia centrada na atividade e macro ergonomia. Os ergonomistas consideram diferentes pontos de vista (especialmente os da gestão e dos trabalhadores) sobre proposições de melhorias nas situações de trabalho. Na metodologia de análise ergonômica do trabalho (GUERIN et al., 2001), ergonomistas coletam informações entrando em contato direto com diferentes atores, incluindo os trabalhadores diretamente envolvidos nas operações. Esta metodologia propõe observar, dialogar e discutir o trabalho em situações a serem melhoradas com os atores envolvidos para que as informações observáveis e não observáveis (geralmente de um natureza) possam ser integradas na análise (DANIELLOU; BÉGUIN, 2007). Em ergonomia, soluções colaborativas para melhorar situações são propostas. Existem estudos que propõem mais soluções organizacionais baseadas na discussão com diferentes

interessados e considerando diferentes pontos de vista. Este é o caso da introdução de ferramentas organizacionais como comitês de melhoria ou macro ergonomia. A ergonomia centrada na atividade e a macro ergonomia têm o objetivo, como ferramentas organizacionais, de reunir diferentes tipos de conhecimento para melhorar as situações de trabalho (CUNY-GUERRIER; SAVESCU; TAPPIN, 2019; NÓBREGA et al., 2017). Processos participativos incorporando informações estratégicas e operacionais são considerados essenciais para o desenvolvimento de melhores soluções participativas e resultados de longo prazo (FALZON, 2016; HAINES et al., 2002; HENDRICK; KLEINER, 2001). Se as corporações começarem a implementar mais esses tipos de ferramentas organizacionais propostas pela ergonomia, as melhorias de trabalho resultantes também podem levar à implementação de soluções mais sustentáveis. Ao reunir pessoas de diferentes origens e diferentes níveis hierárquicos, pode-se permitir a tomada de decisão holística para abordagem de desafios complexos, como os da sustentabilidade.

Um dos principais objetivos da ergonomia é transformar os processos de trabalho através de uma compreensão e envolvimento mais profundo dos trabalhadores. Com o reconhecimento da centralidade dos trabalhadores na sustentabilidade corporativa, mudanças feitas na concepção do trabalho com envolvimento dos trabalhadores têm grande potencial para uma produção mais sustentável. Assim, a ergonomia pode fornecer suporte para mudar os processos de tomada de decisão dos trabalhadores para otimizar o desempenho, ao considerar objetivos de sustentabilidade mais amplos, como objetivos sociais ou ambientais. Quando a centralidade dos trabalhadores e a necessidade de novos tipos de racionalidade nos processos decisórios para a sustentabilidade são reconhecidos, os conceitos de ergonomia podem apoiar a empresa e interessados na implementação de soluções mais sustentáveis. Em conexão com esta relação positiva com o desenvolvimento sustentável, uma nova concepção de trabalho relacionada à sustentabilidade pode ser definida e avançada através da implementação de mudanças profundas em questões relacionadas ao trabalho integrado com considerações de sustentabilidade (BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014).

Contextualizaram-se vários temas que se inter-relacionam com os conceitos da ergonomia construindo uma abordagem interdisciplinar.

No próximo subitem, serão detalhados os conceitos da ergonomia.

2.6 O QUE É ERGONOMIA?

Várias definições sobre ergonomia vêm sendo propostas com o passar dos anos. Inicialmente, o termo ergonomia, em francês, foi uma tradução do vocábulo inglês *ergonomics* da fundação da *Ergonomic Research Society*, Oxford, 1949, tendo sido originado da junção dos vocábulos do grego *ergon* (trabalho) e *nomos* (lei), designando-a como ciência do trabalho.

Numa tentativa de aprimorar o entendimento do conceito da ergonomia, em 1958, Favrege, Leplat e Guiget, publicaram obra cujo título era “*L’Adaptation de la machine à l’homme*”. Em 1970, a *Société d’ergonomie de langue française* (SELF) definiu ergonomia, ratificando que o posto de trabalho deve ser adaptado ao trabalhador e não, o contrário (FALZON, 2007). Desde, então, essa tem sido a premissa da ergonomia e, mais recentemente, em 2000, a IEA publicou a definição atual que passou a ser referência internacional, conforme descrito à introdução deste artigo (ABERGO, *online*). Nessa nova concepção, a ergonomia passa a ser uma ciência voltada para o sistema e aplicada a todos os aspectos da atividade humana, não se restringindo mais apenas ao trabalho. Ainda, de acordo com Montmollin (1997), o termo ergonomia seria mais abrangente, pois remeter-se-ia a diferentes abordagens, às vezes opostas, como ocorre com disciplinas com fronteiras reconhecidas, como a Física, a Psicologia ou a Sociologia, dando ao autor a preferência pelo vocábulo “*ergonomias*”. O plural, nesse caso, propõe a distinção, tanto na história como nos conceitos e práticas, entre os dois principais conjuntos de ergonomias: ergonomia clássica, sob domínio americano e britânico, *centrada no componente humano dos sistemas Homem-Máquina** (SHM) e Ergonomia dos países francófonos (França, Bélgica, Quebec), *centrada na atividade humana*, e mais precisamente, na atividade *situada*. Vários autores identificam na ergonomia uma disciplina com possibilidade de intervenção interdisciplinar, onde estas duas grandes correntes se complementam. Na ergonomia clássica, “o trabalhador é descrito em suas relações com seu ambiente de trabalho, com a sua “máquina”, no vocabulário de origem dos Sistemas Homem-Máquina, sendo frequentemente limitado aos adultos jovens (homens e mulheres) e com boa saúde” (MONTMOLLIN, 1997). Nesse caso, a generalização dos resultados é obtida, sendo eliminadas as variáveis estranhas às funções consideradas. Os ergonomistas do componente humano tendem a utilizar informações obtidas a partir das funções elementares do trabalho, como de levantamento de cargas ou de cumprimento de turnos de trabalho muito exigentes.

Mais recentemente, com a era tecnológica, as funções cognitivas exigidas no trabalho para o tratamento da informação têm sido consideradas (MONTMOLLIN, 1997). Isso leva à necessidade do ergonomista ter uma visão menos mecanicista do trabalho realizado.

No caso da ergonomia centrada na atividade do trabalho, não são mais as funções gerais que são levadas em conta, de forma isolada, mas os comportamentos dos trabalhadores e raciocínios, tais como se apresentam nas situações reais do trabalho. Neste caso, as situações e não somente postos de trabalho ou dispositivos técnicos como máquinas, ferramentas, *software* são considerados. A dimensão temporal é fundamental nesta abordagem enquanto está ausente na ergonomia clássica, o que é realizado através da análise da atividade, de preferência, com a análise de campo. Dessa forma, pode-se chegar a resultados de maior pertinência para a ação, mas, com menor poder de generalização quando comparada à ergonomia Clássica.

A ergonomia ainda pode ser definida de acordo com as suas especializações. Para a sua ampla compreensão, devem ser levados em consideração fatores físicos, cognitivos, sociais, organizacionais, ambientais, entre outros que estão presentes nos diversos sistemas. Essas áreas de especialização são constituídas de competências mais aprofundadas em atributos humanos mais específicos ou em características das interações humanas (FALZON, 2007) e que vêm surgindo como novas demandas para ações dos ergonomistas.

Diante dessas várias definições, encontra-se o cerne da preocupação da ergonomia que é manter adequada relação entre a produção, os meios disponíveis e a saúde da população, uma vez que nem sempre há coerência entre essas relações. Dessa forma, o ergonomista se aproxima, analisa a atividade de trabalho e identifica os mecanismos utilizados pelo trabalhador para atingir os seus objetivos produtivos, com a finalidade de obter elementos para sugerir transformação das situações estudadas. A partir dessa análise, são criados parâmetros para orientar a concepção dos postos de trabalho e oferecer recomendações para a preservação da saúde e garantia da qualidade da produção. Para tal, o trabalhador deve ser visto como um ser singular, diferente do proposto por Taylor (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003).

Nesse sentido, no próximo item, serão explicados os conceitos e aplicação da ergonomia da atividade.

2.6.1 Ergonomia da atividade

Para entender o conceito de atividade, é importante também falar da tarefa. De acordo com Falzon (2007), a tarefa é o que se deve fazer, o que é prescrito pela organização; enquanto a atividade é aquilo que é feito, o trabalho real, considerando o que é mobilizado pelo sujeito para efetuar a tarefa. Nesse sentido, segundo o autor, o operador segue um fluxo

da tarefa à atividade, iniciando-se pelo conhecimento da tarefa prescrita, divulgada e explícita, mas também pela percepção daquilo que é esperado, implicitamente, por quem a prescreve. Em seguida, essa tarefa é compreendida e apropriada pelo trabalhador que a efetiva como atividade.

Demonstrando a importância de considerar a atividade (real) e não somente a tarefa (prescrita) para intervenções legítimas de melhorias do trabalho, incluindo da produção, Duraffourg (2013), em seu artigo, traz alguns exemplos. Foram descritas três situações de indústrias que tiveram problemas após a implantação de tecnologia em seus processos de trabalho. Em todos os casos, havia o objetivo de aumentar a produção com a substituição do trabalho humano por robô. Entretanto, o resultado da implantação foi ao contrário do esperado e a falta da concepção ergonômica do novo modo operatório foi identificada como possível motivo do fracasso. Após a análise das situações por ergonomista, identificou-se que o erro foi ter considerado o trabalho prescrito (tarefa) e não o real (atividade). De acordo com o autor, “esses exemplos ilustram as consequências da introdução das tecnologias no final do processo, sem avaliação ergonômica prévia, tais como desemprego, exclusão e problemas de saúde para os operadores e diminuição da eficácia, perda de habilidade e dificuldades comerciais e econômicas para a empresa”.

Segundo Teiger (1998), a atividade se caracteriza como uma expressão das relações sociais que implica três níveis: com o material, com os demais e consigo mesmo, ratificando a visão proposta por Dejours e pela psicologia dinâmica. Ainda, chama a atenção para a atividade do trabalho como uma forma de realizar a tarefa levando em conta, ao mesmo tempo, as limitações dos recursos extrínsecos e intrínsecos, além das exigências recíprocas que se apresentam de maneira heterogênea e conflitiva, à vezes, até incompatíveis. Pode ser considerada a expressão de um compromisso pelo qual se mobilizam todos os recursos com utilização de estratégias, dentre as quais está a inteligência estratégica com, ao menos, quatro características: é multidimensional, compreendendo dimensões biológicas, cognitivas, afetivas e axiológicas; responsável pela gestão do tempo, considerando o tempo do indivíduo, da produção e da sociedade; possibilita o pensamento natural para resolução de problemas simbólicos e revela o “caráter pluralista do funcionamento cognitivo” (LAUTREY, 1990). Através desse olhar subjetivo da atividade, propõe-se conhecer melhor o lugar do homem nos universos técnico e social e, com isso, levar à “humanização do trabalho”.

A fim de se aproximar ainda mais do trabalho, Weill-Fassina e Pastré (2004), em seu artigo, defendem a ergonomia das competências na análise da atividade: “as competências

constituem um sistema de conhecimentos que constroem a atividade, permitindo descobrir e explorar os recursos adequados às situações de trabalho (LEPLAT; PAILHOUS, 1976). Ainda, de acordo com esses autores, um dos papéis do ergonômista é identificar as competências que dão suporte à atividade a fim de criar condições para a sua aplicação, instrumentalizar a sua formação e construção, permitir a sua gestão e auxiliar a sua capitalização.

No próximo item, serão estudados os conceitos da AET com abordagem da atividade.

2.6.2 AET com abordagem da atividade

Existe uma diversidade de abordagens da ação ergonômica. Neste capítulo, será considerada a análise ergonômica do trabalho real com base no texto de Daniellou e Beguin (2007), detalhando-se os pontos críticos desta metodologia.

Segundo os autores, a ação ergonômica se baseia num conjunto de fundamentos que são denominadores comuns aos processos dessa ação. A efetividade da intervenção dependerá da capacidade de mobilização de conhecimentos e métodos adaptados a cada situação que está diretamente relacionada à qualificação dos interventores que podem ser desde ergonômistas até pessoas não formadas em ergonomia.

As ações que ocorrem numa intervenção ergonômica podem estar direcionadas tanto à promoção de saúde e segurança dos trabalhadores como à produtividade da empresa. No caso dos operadores, o objetivo é diminuir os riscos de adoecimento e de exclusão através de ações para a sua manutenção física. Em relação à empresa, a eficácia é a meta a ser atingida, buscando-se esclarecer conjuntamente desempenho produtivo e os efeitos da atividade para as pessoas envolvidas. Dessa forma, como os problemas podem ser amplos, os autores recomendam que haja definição de problemas reais, em tempo real, em contextos singulares, respeitando-se a sua especificidade. Portanto, a análise da demanda é parte fundamental da AET para definição dos critérios da ação e para avaliação da factibilidade da intervenção.

A referência à atividade de trabalho constitui a base da ergonomia francesa e os seus principais pontos metodológicos dependem da colaboração dos trabalhadores. A descrição da atividade de um operador e a compreensão de suas motivações precisam ser afinadas pelo ergonômista e, para tal, a especificidade da intervenção ergonômica, que visa à ação, deve ser bem definida, considerando a relação dinâmica entre a demanda que foi aceita pelo ergonômista; os meios colocados à sua disposição; a escolha precisa das situações de trabalho

a serem analisadas; os determinantes e as dimensões da atividade, cuja análise será afinada e as possíveis soluções identificadas pelo ergonomista.

Os autores consideram que a diversidade e a variabilidade (da produção e das pessoas no trabalho) são dimensões importantes na AET por interferirem na atividade e por serem, geralmente, subestimadas por aqueles que decidem. O seu estudo é indispensável para generalizar as observações efetuadas em número limitado de situações. Nesse contexto, numa abordagem ergonômica, é dada atenção à caracterização da diversidade da população envolvida pelos dispositivos técnicos e organizacionais, opondo-se à abordagem taylorista, que traz a noção de “homem médio” (WISNER, 1987). Entretanto, deve-se levar em consideração as características da população de trabalhadores com o cuidado de não satisfazer unicamente a uma população. Através dessa caracterização, também pode ser estimada uma população futura e o ergonomista pode contribuir para uma maior precisão e ampliação dessas representações. Também é importante considerar a variabilidade do estado instantâneo das pessoas sob efeito dos ritmos biológicos, da fadiga, das consequências de incidentes passíveis de ocorrerem. Aqui, deve ser incluído o envelhecimento da população (MARQUIÉ, 1995). Nessa população a ser estudada, não só os operários, mas também os membros da alta direção devem ser incluídos. Além da caracterização das dimensões da população estudada, os sistemas de produção também são marcados por um conjunto de diversidade e variabilidade, algo previsível que deve ser considerado. Algumas delas não são desejadas, mas inevitavelmente estão presentes, tais como incidentes de produção, variação de tolerância das matérias-primas, dentre outras e devem ser identificadas. Dessa forma, a ergonomia tenta caracterizar a diversidade e a variabilidade para levá-las em conta em sua intervenção.

A ergonomia estuda a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Embora haja uma idéia de oposição entre eles, a intervenção ergonômica tenta retrabalhar essa diferença, reconhecendo que as prescrições são tão reais quanto as atividades realizadas pelos trabalhadores. Nesse caso, um desafio para a ação ergonômica é identificar a diversidade de fontes de prescrições que atuam sobre a situação de trabalho analisada. A identificação de contradições, que podem existir entre essas diferentes fontes de prescrição e de tentativas do operador para lhes dar coerência na ação, incluindo o risco de transgredir algumas regras, é a dimensão essencial da abordagem ergonômica (DANIELLOU, 2002).

Numa tentativa da ergonomia influenciar processos de decisão na concepção de meios de trabalho a partir de um ponto de vista particular sobre a atividade e o funcionamento humanos, deve-se evitar hipóteses simplistas. Dessa forma, a diversidade de posição dos

operadores envolvidos que são expostos a vários desafios deve ser considerada, identificando-se também possíveis convergências entre alguns desafios da direção e dos assalariados. O ponto de vista do ergonomista deve ser confrontado de forma positiva com os outros pontos de vista representados. Para tal, as interações estabelecidas entre o ergonomista e os outros atores para caracterização das situações existentes e para implantação dos processos de transformação são identificadas como a base da intervenção ergonômica.

Os autores chamam a atenção para a relação entre a “ergonomia de correção” e a “ergonomia de concepção”, pois entendem que essas duas abordagens da ergonomia se misturam durante uma intervenção ergonômica e que o ergonomista deve dimensionar a sua ação considerando o contexto que ele construiu numa determinada fase da intervenção. Dessa forma, atributos da ergonomia de correção ou de concepção podem ser considerados para definição de ações ergonômicas adequadas e efetivas a partir da identificação de uma diversidade de fatores intervenientes.

No campo da antropometria ou de fatores físicos, como a iluminação dos postos de trabalho, existem recomendações gerais ou normas que devem ser de domínio do ergonomista. Pode-se citar aqui, como exemplo no Brasil, a Norma Regulamentadora n.17 (NR 17) publicada pelo Ministério do Trabalho e que rege as recomendações a respeito de padrões da ergonomia.

Dessa forma, uma maneira de ampliar a base de dados que um ergonomista deve ter para realização de uma intervenção ergonômica efetiva sugerida pelos autores seria a “biblioteca de situações”. Esta teria como base as experiências vivenciadas pelo ergonomista, tanto a partir de situações próprias como de colegas, possibilitando a instauração de uma ação baseada em casos concretos.

Finalmente, para que a análise da atividade ocorra, tanto a sua observação quanto os questionamentos feitos aos trabalhadores deverão estar imbricados. Para tanto, o ergonomista deve desenvolver a competência de dialogar com o trabalhador enquanto observa a sua atividade. A entrevista “diferida” sobre a atividade é um dos métodos utilizados na abordagem da atividade com três princípios básicos: instanciação, respeito à linha cronológica e exploração de uma diversidade de modalidades sensoriais. Dependendo da situação, outros métodos podem ser selecionados, como, por exemplo, planilhas de análises para caracterização de um grande número de situações de trabalho ou métodos de simulação para a concepção de novas situações.

Em todos os casos de AET, há o objetivo de transformação ou de concepção dos meios de trabalho. O ergonomista deve estar ciente de que a situação de trabalho é um sistema dinâmico que evolui permanentemente, com ou sem ele, sob a influência de uma gama de fatores e de atores. Dessa forma, se o ergonomista conseguir influenciar as representações de certos atores, ou os processos de decisão da empresa, é possível que a sua influência seja mais sustentável. Uma estratégia para que a sua influência se torne mais perene é a formação de trabalhadores em ergonomia, tornando-os “atores ergonômicos” presentes na empresa. Um exemplo de método que considera essa proposta é o “Projeto Matriosca”, servindo como dispositivo de formação-ação-transformação participativa numa AET (DUARTE; PINTO; VASCONCELOS, 2011).

Dessa forma, através da AET, busca-se entender as interações cotidianas a partir do levantamento de informações referentes aos postos de trabalho dos indivíduos e das relações advindas desse cotidiano, oportunizando inferir as relações entre os grupos, a dinâmica organizacional, a noção de poder e de hierarquia e o levantamento das possíveis demandas advindas dos postos de trabalho em questão, uma vez que a atividade de trabalho é coletiva (CLOT, 2010; GUÉRIN et al, 2001).

De acordo com Abrahão et al. (2009), a fim de entender o trabalho no seu contexto real, a ergonomia da atividade se utiliza da análise ergonômica que, sistematicamente, inclui as seguintes fases que foram seguidas pela pesquisadora:

- ✓ Análise da demanda;
- ✓ Coleta de informações sobre a empresa;
- ✓ Levantamento das características da população;
- ✓ Escolha das situações de análise;
- ✓ Análise do processo técnico e da tarefa;
- ✓ Observações globais e abertas da atividade;
- ✓ Elaboração de um pré-diagnóstico – hipóteses explicativas de nível 2;
- ✓ Observações sistemáticas – Análise dos dados;
- ✓ Validação;
- ✓ Diagnóstico; e
- ✓ Recomendações e transformação.

Cada uma dessas fases deve integrar as bases da abordagem ergonômica que pressupõe:

- ✓ Estudo centrado na atividade real de trabalho;
- ✓ Globalidade da situação de trabalho; e
- ✓ Consideração da variabilidade, tanto a decorrente da tecnologia e da produção quanto a dos trabalhadores.

No próximo item deste capítulo, serão apresentados os conceitos de ergologia e da clínica da atividade com o seu dispositivo de “Instrução ao Sósia” (IAS) (CLOT, 2010; SCHWARTZ, 2000, 2016).

2.6.3 A ergologia e a clínica da atividade com o dispositivo de IAS

Partindo dos resultados das pesquisas de intervenção da Ergonomia da Atividade, Schwartz (2000, 2016) afirma que o meio de trabalho é sempre, de alguma forma, infiel. Essa infidelidade do meio deve ser gerida pelos trabalhadores não simplesmente como pura execução, mas por um uso de si, tanto individual como coletivamente. Isso faz mobilizar suas capacidades, recursos e escolhas para dar conta dessa infidelidade, pois as tarefas prescritas são limitadas, com equívocos e insuficientes para dar conta das variabilidades e do acaso. A maneira de resolver esse déficit será a partir de alguma medida pessoal, de uma tentativa de criar um meio seu (ou seja, em torno de sua própria história), causando um “debate de normas e de valores” (SCHWARTZ, 2007). Com as dramáticas de usos de si, por si e por outrem, os trabalhadores desenvolvem os saberes investidos que lhes dão condições de lidar com os constrangimentos presentes no trabalho.

Para Schwartz (2007), a impossibilidade de manter a estabilidade do meio em que se vive tem relação com a mesma impossibilidade de eliminar as variabilidades desse meio (conforme a ergonomia da atividade). Com isso, não se pode viver (daí é “invivível”) sob um regime de total imposição deste meio, isto é, das normas desse meio, convocando-se vivente que trabalha e gere as adversidades do meio. Assim, frente às normas (anteriores) impostas/propostas, os trabalhadores criam estratégias, exercem sua capacidade normativa, em um movimento contínuo de (re) normatização a fim de tornar o meio vivível. O trabalhador acaba por modificar o meio de trabalho (inclusive as prescrições), mesmo que parcialmente, com renormatizações que também buscam por saúde e segurança, ou seja, trabalhar nunca se limita à pura execução. Embora se saiba que não se faz tudo o que se

deseja, cada um vive tentando fazer valer, em cada situação, suas próprias normas de vida, suas própria referências.

Atualmente, conforme Melo (2020), a Clínica da Atividade vem se destacando quanto ao estudo dos aspectos da saúde mental relacionados ao trabalho, em especial, pela concepção da centralidade do trabalho na constituição da subjetividade, situando-o como atividade material e simbólica. À luz deste campo teórico, a atividade de trabalho é entendida como meio para restauração da saúde (CLOT, 2010).

Nessa reflexão, a clínica da atividade estabelece uma definição e uma distinção entre a atividade realizada e o real da atividade. A atividade realizada é o que se pode ver, observar e descrever, mas também é aquilo que não foi feito, mas faz parte da atividade. Por isso, o real da atividade é muito mais vasto do que a atividade realizada. Como diz Vygotsky (1999), “o homem é pleno a cada minuto de possibilidades não realizadas” que estão na fonte do desenvolvimento possível da atividade, ou seja, a atividade realizada é a atividade que venceu entre muitas outras atividades possíveis. Na busca do que não foi realizado, mas que se mantém presente no sujeito, é que se encontra a fonte do desenvolvimento (REZENDE; BRITO; ATHAYDE, 2009).

Colocando o problema dessa forma, de acordo com Clot (2002), na clínica da atividade, tenta-se trazer uma solução, entre outras, para entender de um lado a atividade realizada e, de outro, a concepção de uma subjetividade. Neste caso, como negativa, que inclui tudo o que não foi realizado, por conta de uma atividade impedida. E, assim, vem a pergunta: Como ter acesso à inteligência e sabedoria da prática (DEJOURS, 2008), aos conhecimentos incorporados e desenvolvidos se estes são, muitas vezes, desconhecidos no plano da consciência pelo próprio trabalhador e quase nunca são verbalizados em uma entrevista clássica?

Emoções e afetos possuem conceitos distintos, apesar de serem partes integrantes e interfuncionais da afetividade. Banks-Leite; Smolka e Anjos (2016) explicitam distinções importantes entre os conceitos de emoções e afetos para Clot (2010). Emoção é um momento da afetividade, que envolve o corporal (organismo, linguagem, história singular e social), reações orgânicas transformadas pelo signo, e serve de instrumento para o sujeito viver os conflitos intrínsecos à atividade; situa-se na esfera do vivido. Já o afeto se refere à atividade relacionada à ação e apreensão do real; é a relação entre o vivendo e o vivido.

Assim, Clot (2010) reafirma a ligação existente entre atividade e afetividade, a qual é composta por três registros diferentes, porém interdependentes (o afeto, a emoção e os

sentimentos), que não podem ser excluídos da análise da atividade de trabalho. Segundo ele, o afeto resulta de um conflito entre a atividade do sujeito e sua organização pessoal. O afeto é a energia e vitalidade que se expressa por meio das emoções e dos sentimentos, e que os impede de se tornarem estáticos e convencionais; está ligado à atividade, à ação, ao que aumenta ou diminui o poder de agir. As emoções seriam as vivências corporais de cada um, que são, por sua vez, cultivadas pelos sentimentos. Nesse sentido, “os sentimentos encontram-se no campo das representações coletivas que veiculam normas, ideias e valores” (CLOT, 2010, p. 9). Percebo, assim, o importante papel da linguagem nessa passagem do pensamento à ação, pois é por meio dela que o sujeito consegue passar de um registro a outro, sendo capaz de enfrentar as provas que lhes são colocadas pela atividade. “Ao transformar-se em linguagem, as atividades se reorganizam e se modificam. [...] Graças à linguagem dirigida ao outro, o sujeito realiza no sentido pleno do termo, sua atividade” (CLOT, 2010, p. 209).

Aqui, Clot (2010) também enfatiza o importante papel do trabalho coletivo, posto que ele ajuda a desenvolver a consciência, na medida em que, ao se engajar com outros sobre o objeto da atividade, numa ação orientada aos outros, surgem conflitos que são fontes de energia para a atividade e para a vida. Assim, a consciência, por não ser algo estático, se desenvolve no movimento, quando se passa de uma atividade à outra. Pensando o trabalhador como alguém que se constitui e é constituído pela sua atividade, a Clínica da Atividade propõe situá-lo como analista do próprio trabalho, favorecendo a conscientização sobre sua capacidade de transformar as situações de trabalho, para que passe a ser protagonista nesse processo.

De acordo com esses constructos teóricos, a pesquisadora desenvolveu base para o estudo de campo, utilizando-se da AET comparada à pesquisa qualitativa como metodologia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada conforme indica a Figura 1, que apresenta “passo a passo” a estratégia da pesquisa.

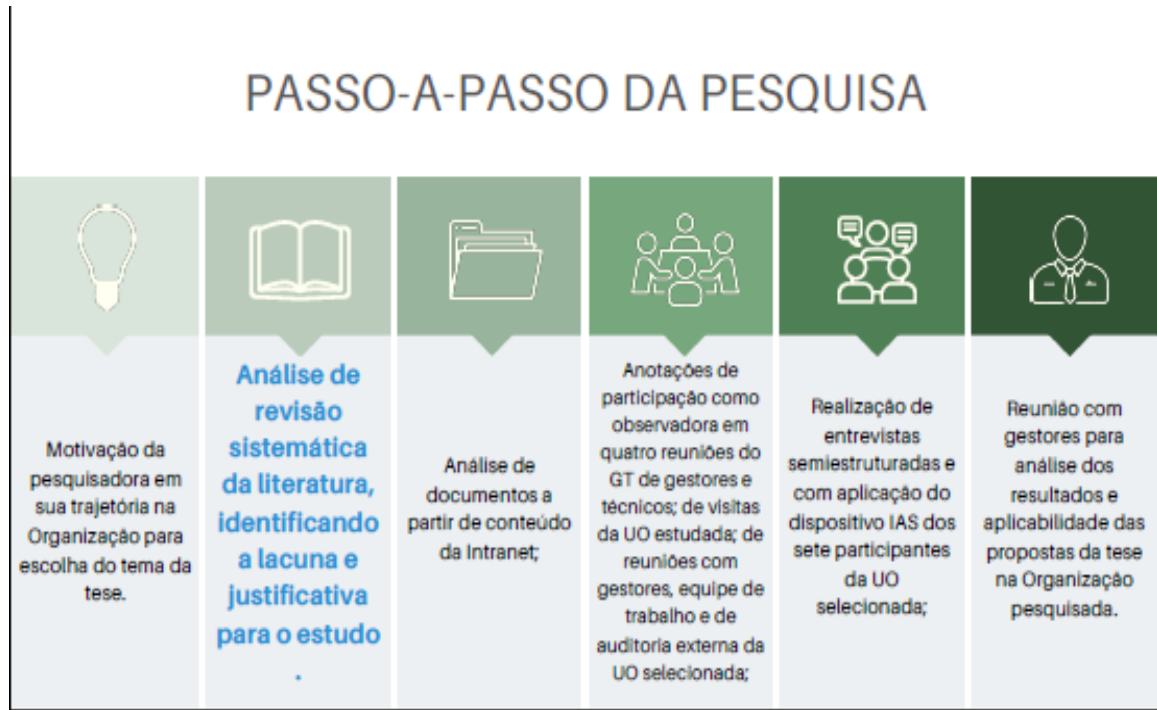


Figura 1 – “Passo a Passo” da Estratégia da pesquisa

Fonte: A autora

A seguir, apresenta-se a estrutura metodológica da tese, que se compõe de três principais etapas operacionais, demonstradas na Figura 2.

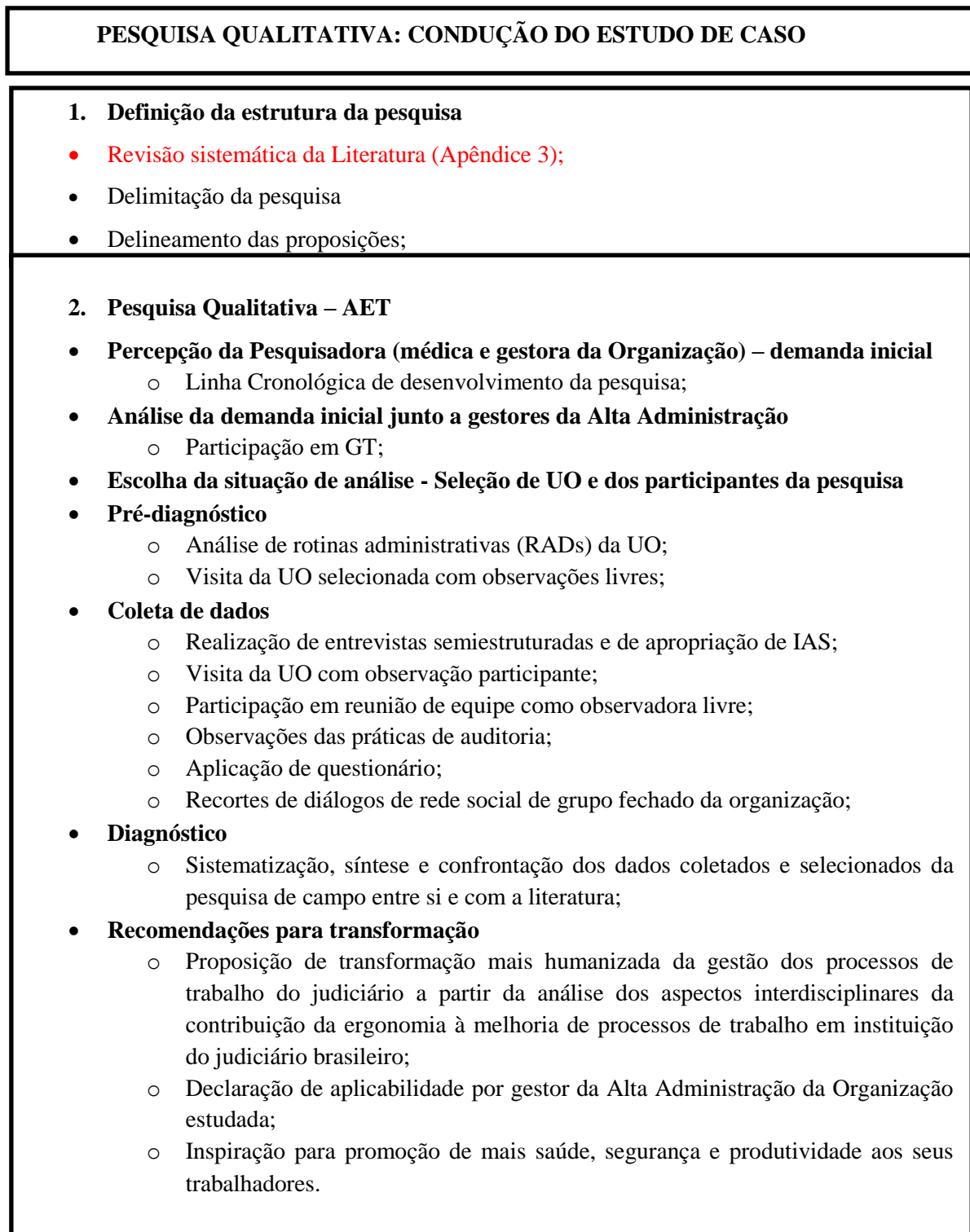


Figura 2 – Estrutura Metodológica da Tese

1ª etapa: Abordagem macro da definição do caso a ser estudado:

- O início deu-se a partir da percepção da pesquisadora, médica da instituição há cerca de 20 e gestora há 10 anos, da necessidade de humanização da gestão dos processos de trabalho do judiciário, utilizando-se dos aspectos interdisciplinares da contribuição da ergonomia, a fim de promoção de mais saúde, segurança e produtividade aos seus trabalhadores.

- O trabalho se desenvolveu a partir do seu cotidiano através da interface com os trabalhadores e outros gestores. Isso se deu através de atendimentos médicos realizados no departamento de saúde constituídos de anamnese e exame físico e análise de exames complementares, quando necessário, com foco na qualidade de vida e saúde no trabalho. O Departamento de saúde chega a receber em torno de 100 pessoas por dia para atendimento médico, embora tenha ocorrido uma diminuição inicial por conta do isolamento social e o teletrabalho instituído pela organização de forma total ou parcial nos anos de 2020 e 2021. Mesmo após o retorno ao regime de trabalho presencial, ainda se observa queda significativa do número desses atendimentos em cerca de 50% no último ano (RIGER, 2020, 2021 e 2022)².

- Realizou também visitas a UOs com a finalidade de conhecer as condições de trabalho a partir de observações livres e participativas e de diálogos com os trabalhadores. Somou-se a isso, participação em reuniões e grupos de trabalho e em comissões sobre sustentabilidade, governança e gestão da saúde e segurança do trabalhador no judiciário, no eixo Qualidade de Vida no Trabalho, da Comissão de Gestão de Políticas Sustentáveis.

- Nesse seu histórico, em contato com as várias demandas por ações de promoção de saúde e prevenção de doença direcionadas ao departamento de saúde, percebeu a importância de propor a integração de conceitos mais humanizados ao sistema de gestão adotado pela instituição. Coincidindo com as características de uma pesquisa interdisciplinar, a pesquisadora encontrou nos fundamentos da ergonomia uma base para a proposta deste estudo.

2ª etapa: Definição da estrutura da pesquisa

² Relatórios de informações gerenciais.

- Realiza-se revisão sistemática da literatura para identificação de outros estudos sobre a integração da ergonomia aos sistemas de gestão, especificamente, na implantação da certificação e da digitalização nos processos de trabalho do Judiciário.

Seguem-se o delineamento e delimitação da pesquisa.

3ª etapa: Passos da AET

- Com a demanda inicial identificada e contextualizada pela revisão sistemática da literatura, o tema foi considerado relevante e original e o trabalho de campo foi iniciado seguindo os passos da metodologia qualitativa comparada à AET:

- No seu primeiro momento, a pesquisadora optou por desenvolver uma linha cronológica da pesquisa. Esta incluiu a evolução temporal do objetivo principal do estudo que diz respeito à demanda inicial da AET até as recomendações para as transformações das condições do trabalho para apresentação à Alta Administração.

- Partiu-se dos conhecimentos da ergonomia da atividade que prioriza a experiência dos trabalhadores da UO selecionada para melhor conhecer e transformar o seu trabalho.

- Consideraram-se as alterações do *modus operandi* do judiciário, por conta da influência da modernização do sistema da Justiça, através da implantação da certificação e virtualização dos seus processos de trabalho.

- Identificaram-se os constrangimentos e soluções a partir do confronto entre a tarefa prescrita e a atividade realizada.

Emitiu-se carta de declaração por gestor de alto nível da Organização estudada, reconhecendo, após análise detalhada, a aplicabilidade e utilidade das propostas de transformação do trabalho apresentadas nesta tese.

A partir da análise ergonômica da atividade dos trabalhadores, foram identificadas estratégias utilizadas por eles para respeitar os seus limites e minimizar possíveis efeitos deletérios sobre a sua saúde e segurança sem perder de vista a sua produtividade, como será exemplificado no capítulo 5.

As recomendações de transformação do trabalho a partir da comparação entre as atividades prescritas e aquelas realizadas tiveram como motor da avaliação o estudo interdisciplinar baseado em conceitos da ergonomia.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa é qualitativa e pode ser classificada em três tipos: pesquisa documental, estudo de caso e etnografia. Esta pesquisadora optou pelo estudo de caso que busca detalhar um ambiente, indivíduo ou uma situação específica de forma a entender como e por que certos fenômenos ocorrem. Neste sentido, o objetivo foi incluir conceitos ergonômicos na modernização da gestão dos processos de trabalho do judiciário, o que exigiu uma abordagem situada, com especificidade do seu contexto, seguindo protocolo de pesquisa Apêndice 1.

Na pesquisa qualitativa, praticamente todo acontecimento pode ser objeto de estudo (YIN, 2016). Neste caso, a pesquisadora se concentrou num grupo específico de pessoas de uma determinada UO do Judiciário, utilizando-se de análise documental, entrevistas semiestruturadas e sob a técnica de instrução ao sócio, visitas, anotações e observações para este trabalho.

Adicionalmente, a pesquisa qualitativa oferece maior liberdade na seleção de temas, porque não está limitada, como em outros métodos de pesquisa que necessitam de condições específicas.

A pesquisa qualitativa se baseia numa plataforma indutiva. As ideias tendem a seguir uma abordagem ascendente, na qual processos ou eventos guiam o desenvolvimento de conceitos mais amplos, não o inverso. Nesse caminho, Yin (2016) alerta para questões que surgem na pesquisa qualitativa como a potencial multiplicidade de interpretações dos eventos humanos estudados a fim de capturar o significado dos eventos do trabalho real, a partir da perspectiva dos participantes do estudo, o que, entretanto, também inclui do pesquisador. Aqui são identificados dois termos complementares – êmico (interno, dos participantes) e ético (externo, do pesquisador) – termos dessa potencial dualidade ou multiplicidade de significados. Isso importa, pois cria o desafio da imparcialidade dos pesquisadores quanto aos seus possíveis pressupostos políticos e teóricos. Ainda mais que o pesquisador, por ser humano, não pode se comportar como um robô, pois a sua personalidade não se forma na pesquisa de campo, mas de todo o tempo de experiências prévias, incluindo a soma de motivos que o trouxe até ao tema e aos métodos da pesquisa.

Para assegurar confiabilidade aos resultados obtidos numa pesquisa qualitativa, buscou-se aplicar critérios de qualidade durante a execução da fase exploratória (GENARI, 2018), expressos no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de qualidade da fase exploratória da pesquisa

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO	CONSIDERAÇÕES QUE FORAM SEGUIDAS
Objetividade	Neutralidade do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> - Os métodos e procedimentos gerais estão detalhados e descritos. - Há uma explanação sequencial de como os dados foram coletados, processados, condensados e apresentados nos resultados. - Há um registro dos métodos e procedimentos do estudo, detalhados o suficiente para serem avaliados por outro pesquisador.
Confiabilidade	Consistência e integridade do estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados demonstram um alinhamento com outras fontes de dados secundários e uma conexão com a teoria. - Os dados foram coletados de forma apropriada em relação à escolha dos entrevistados e dos momentos de interação com esses profissionais. - Ocorreu a elaboração de um protocolo de pesquisa e de um roteiro de entrevista, sendo que a condução desse processo foi realizada por um único acadêmico, reduzindo a possibilidade de diferentes percepções e interpretações. - Ocorreu uma revisão do processo de transcrição e da análise dos dados.
Validade interna	Grau em que a descrição representa, com precisão, o fenômeno social estudado.	<ul style="list-style-type: none"> - A triangulação entre fontes de dados (entrevistas, documentos das organizações e referencial teórico) produziu resultados convergentes. - Os dados apresentados estão vinculados às categorias identificadas previamente na literatura. - Os resultados foram apresentados de forma sistematizada. - Uma síntese dos resultados foi apresentada para especialistas vinculados à organização.
Validade externa	Grau em que os dados coletados de um determinado grupo ou situação estudada podem ser generalizados para contextos mais amplos.	<ul style="list-style-type: none"> - Os métodos e procedimentos gerais estão detalhados e descritos explicitamente. - Há uma explanação sequencial de como os dados foram coletados, processados, condensados e apresentados nos resultados. - As características amostrais estão descritas e permitem a comparação com outros contextos. - Os resultados são condizentes com a teoria prévia.

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO	CONSIDERAÇÕES QUE FORAM SEGUIDAS
		- As teorias que embasaram o estudo estão explicitadas.
Aplicabilidade	Identificação dos benefícios da pesquisa e das contribuições para o campo de estudo.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe a possibilidade de acessar os resultados, por meio da publicação da tese e dos artigos vinculados. - A organização participante do estudo receberá um <i>feedback</i> dos achados - Foram observadas questões éticas em relação à condução da pesquisa. - As principais contribuições da pesquisa e as sugestões de estudos futuros estão apresentadas.

Adaptado pela autora a partir de Genari (2018)

3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

De acordo com a Figura 2, a metodologia foi marcada por duas grandes etapas a fim de atender à condução do estudo de caso: Definição da estrutura da pesquisa e o desenvolvimento da AET.

3.3 A AET COMO METODOLOGIA QUALITATIVA

Considerando-se o tema da tese, vinculado à ergonomia, a pesquisadora utilizou a AET como método de pesquisa, reconhecendo, conforme Semensato (2011), a concordância de suas características com o método da pesquisa qualitativa, de acordo Figura 3.

METODOLOGIAS DE AÇÃO ERGONÔMICA	METODOLOGIAS DE PESQUISA QUALITATIVA
Observações livres	Observações livres ou participantes
Análise da Documentação	Documentos, protocolos, inventários, Relatórios (organização)
Entrevistas	Entrevistas estruturadas, semiestruturadas, livre, grupos focais

Figura 3 – Apresentação das metodologias da ação ergonômica e das metodologias de pesquisa qualitativa

Fonte: SEMensato (2011)

Corroborando essa afirmação, podem-se identificar similaridades entre as etapas de execução da metodologia de pesquisa qualitativa (a análise documental, as observações livres e participantes, as entrevistas, a etnometodologia e os grupos focais) e as etapas de sistematização ergonômica. Nesse sentido, podem ser enfatizados, por exemplo, que ambas fornecem uma gama de dados que permitem ao pesquisador a análise do problema de pesquisa e a busca pelas considerações finais dos resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados. Estes são provenientes de discursos e conversação, sistematização de categorias, relatos e registros, favorecendo a compreensão do objeto de pesquisa a partir de uma abordagem que enfatiza as relações sociais e a pluralidade das atividades de trabalho nas organizações.

Nessa correlação, a pesquisadora identifica ainda cinco características da pesquisa qualitativa a partir de Yin (2016) que a distinguem de outros tipos de pesquisa em ciências sociais e que a aproximam da AET:

- ✓ Estudar o significado do trabalho das pessoas nas condições reais através do desempenho de seus papéis cotidianos, diários, registros, textos, fotografias, independentes de qualquer investigação de pesquisa; de diálogos livres; de permanência em ambiente habitual ou representatividade real e não por médias estatísticas;
- ✓ Representar as opiniões e perspectivas das pessoas (participantes) do estudo e não de valores, pressuposições ou significados mantidos por pesquisadores;
- ✓ Abranger as condições contextuais em que as pessoas trabalham, tanto sociais, institucionais, como ambientais que podem influenciar muito todos os eventos humanos;
- ✓ Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano;
- ✓ Esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidencia em vez de se basear em uma única fonte, favorecendo a conclusões a partir de triangulação dos dados das diversas fontes, o que aumenta a credibilidade e confiabilidade do estudo.

Inspirada na AET, com foco na atividade, a pesquisadora lança mão da confrontação de dados obtidos a partir da análise documental, de entrevistas com gestores do órgão, a secretária e o seu substituto e com os cinco servidores da UO, tanto de forma semiestruturada

como de apropriação da IAS e da observação e verbalizações que ocorrem no ambiente de trabalho. Esta abordagem prioriza a compreensão da atividade de trabalho em contexto real, de forma indutiva, a partir do terreno como local de investigação e de produção de conhecimentos (GUÉRIN et al., 2001; LACOMBLEZ, 2001; TEIGER, 1998; WISNER, 1987). Dessa forma, propõe-se dar ênfase ao que ocorre entre a execução do trabalho, as exigências das tarefas e as características dos trabalhadores (DUARTE et al., 2001/2002).

Dessa forma, assume-se um olhar para a atividade concreta, para o que ocorre no contexto real de trabalho, numa tentativa de integrar os conhecimentos oriundos do terreno e os conhecimentos teóricos, valorizando-se a especificidade e a singularidade do comportamento humano no trabalho (LACOMBLEZ, 2001). Com isso, assume-se a atividade nas condições em que o serviço público, no caso, do judiciário, é realizado.

De acordo com Falzon (1998, p. 216), “o fato de tratar de casos singulares [...] não significa que a generalização é impossível, que cada caso deva ser tratado como um caso novo, que nenhum saber reutilizável pode ser construído”. Ainda nessa linha de raciocínio, Valverde (1998) retoma que o estudo de caso tem sido utilizado como meio de comparações com outros casos ou outras situações, permitindo encontrar pontos regulares, assim como padrões que possam ser identificados como conhecimentos construídos transferíveis. O estudo de caso pode, assim, conforme sugere Leplat (2002), constituir ou enriquecer um corpo de conhecimento útil para o estudo de outros casos.

3.4 DESCRIÇÃO DA SINCRONIA DA AET COM A METODOLOGIA QUALITATIVA

3.4.1 Análise da demanda

De acordo com Semensato (2011), podem-se identificar etapas de execução da metodologia de pesquisa qualitativa com sincronia com as etapas de sistematização ergonômica. Assim, da mesma forma que uma pesquisa qualitativa, na sua estratégia definidora, precisa obedecer a um objetivo, na AET, esse objetivo é a identificação inicial da demanda.

Neste estudo, a demanda inicial foi a identificação pela pesquisadora da relevância da temática relativa à humanização do trabalho, significando a inclusão de conceitos ergonômicos na modernização da gestão dos processos de trabalho do judiciário.

Essa demanda inicial foi corroborada por gestores da Alta Administração, validando a continuidade do estudo através do convite feito à pesquisadora para participar, como observadora livre convidada, em encontros de Grupo de Trabalho fechado de técnicos e gestores de área da organização com temática afim ao estudo em tela.

3.4.2 Coleta de informações sobre o sistema de gestão do Judiciário

Este tópico correspondeu ao levantamento de informações inicialmente coletadas a partir de documentos e da Intranet institucionais a fim de contextualizar o tema.

Aqui, procurou-se entender o funcionamento do judiciário brasileiro, seu regime de trabalho e seu organograma.

3.4.3 Levantamento das características da população

Neste tópico, com o propósito de manter a abordagem contextualizada, são esclarecidas as características dos trabalhadores da Organização estudada.

3.4.4 Escolha da situação de análise

A escolha da situação de trabalho (segundo método de aplicação da ergonomia) foi apoiada por critérios de conveniência: o caso analisado situa-se no poder judiciário, onde a autora trabalha há 31 anos. Adicionalmente, identificou a possibilidade de coleta de informações ao participar do grupo de trabalho para definição de prescrições de trabalho nas UOs digitalizadas e certificadas, em que somente uma UO atendia a esses critérios.

A pesquisadora foi convidada a participar do grupo de trabalho (GT) de técnicos e gestores de UOs da área selecionada para a pesquisa com um representante de cada UO, em torno de 27. Os gestores representantes das duas áreas principais coordenadoras do GT também participavam. Eram convidados representantes de áreas afins com interface com as UO participantes, principalmente, da área de gestão tecnológica da Organização. Os encontros eram presenciais e ocorreram no 2º semestre de 2019, antes do início da pandemia. Apresentavam como finalidade discutir, de forma participativa, com os trabalhadores e gestores, melhorias de processos de trabalho de área que dizia respeito ao tema da tese. As

propostas apresentadas eram priorizadas e selecionadas para serem levadas ao Órgão Especial da Organização onde as ações propostas eram deliberadas.

A pesquisadora aproveitou a oportunidade para conhecer os atores presentes, as suas inter-relações e interfaces com outros setores e os seus processos de trabalho e, assim, identificar a situação a ser analisada, no caso uma das UO participantes do GT certificada e digitalizada. Das 27 UOs representadas no GT, todas estavam digitalizadas, mas apenas uma em processo de certificação e outra, certificada.

Inicialmente, em conjunto com os gestores da unidade certificadora, a pesquisadora optou por priorizar o estudo da UO que estaria iniciando o seu processo de certificação para acompanhar a sua implantação.

3.4.5 Análise do processo técnico e da tarefa, observações globais e abertas da atividade e elaboração de um pré-diagnóstico

A partir da participação da pesquisadora no GT e com apoio e autorização de gestores da Alta Administração, já sensibilizados ao tema da tese, foi selecionada a UO em certificação e virtualizada para o estudo. A pesquisadora foi autorizada a iniciar a pesquisa e fez a primeira visita local e reunião presencial com a equipe da UO selecionada para a apresentação do tema com sete servidores presentes. Teve acesso aos documentos iniciais do processo de certificação da UO e participou dos primeiros encontros entre a unidade certificadora e a equipe da UO.

Entretanto, com o acontecimento da Pandemia e por problemas operacionais, foi necessária alteração dessa UO, e a segunda UO selecionada com apoio dos gestores da Alta Administração já estava certificada e virtualizada. A pesquisadora repetiu os procedimentos de contato com gestores da UO com realização de reunião virtual através da plataforma *teams* institucional para apresentação e autorização do estudo, analisou os seus documentos de certificação e realizou uma primeira visita para observações livres da UO. Essas abordagens iniciais permitiram uma primeira impressão da pesquisadora sobre as tarefas realizadas e as condições do ambiente de trabalho, assim como sobre características da equipe de trabalho.

3.4.6 Observações sistemáticas – Análise dos dados e Validação

Da mesma forma que na pesquisa qualitativa, na AET, existe a etapa de levantamento de informações e dados a partir de análise documental e da intranet institucionais, de entrevistas semiestruturadas com utilização de roteiro Apêndice 2 e do dispositivo de IAS, tanto presenciais como *online* e de observações livre e participante dos trabalhadores em seu local de trabalho com anotações da pesquisadora.

A pesquisadora também analisou, de forma aleatória, “recortes manuais de diálogos entre trabalhadores de grupo fechado de rede social da internet da organização”. Isso ocorreu no 2º semestre de 2020, fase em que o trabalho remoto emergencial se estabelecia.

Por fim, a pesquisadora enviou e recebeu questionários por *e-mail* para serem respondidos pelos trabalhadores (BRITO; GOMES; OLIVEIRA, 2013), com questões epidemiológicos e sobre o trabalho QSATS.

Todo o material foi validado junto aos participantes.

3.4.7 Diagnóstico

O diagnóstico foi constituído a partir de sistematização, síntese e confrontação dos dados coletados e selecionados da pesquisa de campo com a literatura, para análise dos aspectos interdisciplinares da contribuição da ergonomia à melhoria de processos de trabalho em instituição do judiciário brasileiro. Esta etapa tem sincronia com a pesquisa qualitativa, uma vez que esta se preocupa também com a necessidade de confrontação com triangulação para dar maior confiabilidade aos seus resultados.

3.4.8 Recomendações para transformação

As recomendações constituem a etapa final que foi sucedida pela análise da aplicabilidade e utilidade pela organização, sendo emitida declaração ratificadora.

A proposta da sua aplicação objetiva a transformação da gestão dos processos de trabalho do judiciário a fim de garantir mais saúde, segurança e produtividade aos seus trabalhadores, sendo incluída como tema para futuras pesquisas.

3.5 DETALHAMENTO DA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Dentre as atividades vinculadas à pesquisa qualitativa, pode-se citar as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e as anotações pessoais (DENZIN; LINCOLN, 2011). No caso das entrevistas, foi realizada a coleta de dados sobre o tema da pesquisa por meio de um roteiro Apêndice 2. Foi utilizada a entrevista semiestruturada por conferir maior liberdade ao entrevistado para responder às perguntas sobre o tema da pesquisa. Nesse tipo de entrevista, as perguntas são abrangentes, e, com isso, as respostas são mais longas, tendo, assim, a necessidade de sua gravação a partir do consentimento do entrevistado. A interferência do entrevistador deve ser mínima, apenas com a condução por meio das perguntas do roteiro da entrevista, concedendo liberdade para que o entrevistado possa respondê-las livremente. O critério de seleção dos entrevistados obedeceu ao método “bola de neve” (*snow-ball*): cada entrevistado indicou novos informantes dotados de capital simbólico (CRESWELL, 2007).

Conforme frisado por Pinheiro (2020), através das entrevistas, valoriza-se o saber do trabalhador trazido à tona pela sua fala sobre o seu trabalho, sendo a linguagem o seu meio privilegiado de se comunicar, não devendo ser negligenciado nas análises do trabalho. Na linguagem, despontam-se os aspectos cognitivos e implícitos da atividade desses sujeitos, o que pode não ser evidente por meio de outros métodos.

Aqui, ainda, seguindo os passos de Pinheiro (2020), as entrevistas semiestruturadas foram guiadas por algumas questões com o objetivo de recolher elementos gerais de compreensão do ofício dos trabalhadores. Para tal, as dimensões da tarefa prescrita foram abordadas previamente pela pesquisadora a partir de análise de documentos de registro das rotinas administrativas da UO. Entretanto, para entender a atividade exercida pelos trabalhadores, a pesquisadora focou naquilo que se fazia em contexto de trabalho real. Com esse fim, a pesquisadora inspirou-se na técnica de instrução ao sócia (ODDONNE; BRIANTE, 1981), sendo proposto ao trabalhador falar com detalhes sobre a sua atividade, partindo da seguinte pergunta disparadora: “imaginando que eu fosse lhe substituir, como você me explicaria seu trabalho para que eu fosse capaz de fazê-lo bem? ”.

Dessa forma, intencionou-se resgatar as vivências e percepções quanto ao processo de trabalho; abordando a interação com os dispositivos tecnológicos; a relação com o coletivo, com a chefia direta, com o usuário externo; as dificuldades inerentes ao exercício de sua atividade; aos aspectos da organização e das condições de trabalho, bem como às estratégias desenvolvidas para fazer bem o trabalho, incluindo o contexto do trabalho remoto emergencial em vigência da pandemia.

Com isso, buscou-se ir além de uma descrição prescritiva sobre como se deve trabalhar, interessando-se em acessar a dimensão mais subjetiva do trabalho. Incluem-se aqui, formas próprias de fazer de cada trabalhador, os debates envolvidos nessas escolhas entre um ou outro modo de agir, acrescidos do modo como se relacionavam com colegas, chefias, assessores, desembargadores e advogados (MUNIZ et al., 2013).

A pesquisadora já havia se apresentado aos participantes em trabalho presencial durante a sua visita à UO e, àquelas em *home-office*, em reunião *online* de equipe. No período que antecedeu à realização das entrevistas, explicou a cada participante as principais informações vinculadas à tese, incluindo os temas associados, os objetivos, a justificativa, o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa. Posteriormente, descreveram-se as etapas metodológicas do estudo. A referida explanação objetivou esclarecer possíveis dúvidas e sensibilizar os participantes para a sua adesão à pesquisa. Na sequência, foi conduzida a entrevista semiestruturada com questões abertas, como proposto na metodologia. Destaca-se que as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, seguindo as orientações da literatura (FLICK, 2015).

As informações obtidas a partir das entrevistas foram confrontadas com a observação participante do trabalho em contexto real, como um "sombreamento", permitindo a triangulação dessas informações, incluindo aquelas obtidas de dados documentais prescritivos (GUÉRIN et al., 2001; YIN, 2016). Nesse sentido, Pinheiro (2020) ressalta a importância de reconhecer a insuficiência de uma análise que considera unicamente a consciência individual expressa num momento determinado, no caso da entrevista, sobre eventos que, no entanto, se desenrolam em uma temporalidade mais larga. Acrescido a isso, também considera impossível colocar em palavras tudo o que se faz, sabendo-se que a atividade ultrapassa o que pode ser dito sobre ela.

As visitas de observação livre e de observação participante do trabalhador em atividade ocorreram em momentos diferentes quanto ao dia e ao horário de trabalho a fim de identificar possíveis variabilidades relativas à dinâmica semanal. Foram averiguadas as condições físicas de trabalho; os equipamentos, materiais e sistemas informáticos utilizados; as diferentes tarefas e ações realizadas pelos trabalhadores e gestores, sua duração, ritmo e pausas; as comunicações realizadas – entre trabalhadores, entre estes e os gestores, ou com atendimentos telefônicos fixos e móveis, *WhatsApp*, balcão virtual e presencial; os deslocamentos; a colaboração com outros trabalhadores; a interação com as ferramentas tecnológicas; as interrupções no decurso da atividade; pausas para o café, almoço.

No caso em que houve a observação participante, as verbalizações simultâneas consistiram na produção de explicações no próprio contexto de atividade (GUÉRIN et al., 2001). Assim, foi solicitado à participante que explicasse à pesquisadora suas intenções, pensamentos e motivações no decurso de suas ações. Essas informações foram compiladas pela pesquisadora em blocos de anotações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados e as informações desta pesquisa foram obtidos de diversas fontes:

- Definição do tema estabelecida pela motivação da pesquisadora em sua trajetória na Organização;
- Análise de revisão sistemática da literatura;
- Análise de documentos a partir de conteúdo da Intranet;
- Anotações de participação como observadora em quatro reuniões do GT de gestores e técnicos; de visitas da UO estudada; de reuniões com gestores, equipe de trabalho e de auditoria externa da UO selecionada;
- Realização de entrevistas semiestruturadas e com aplicação do dispositivo IAS dos sete participantes da UO selecionada;
- Reunião com gestores da Alta Administração para análise dos resultados e aplicabilidade das propostas da tese na Organização pesquisada.

Inicialmente, antes da pandemia, havia sido selecionada UO em certificação e digitalizada. Porém, por questões operacionais, pós pandêmicas, houve necessidade de ser substituída por UO já certificada.

A caracterização das informações e dados obtidos pela avaliação do material coletado permitiu traçar um perfil da UO certificada e digitalizada, suas restrições e soluções construídas coletivamente, registradas nesta tese. Os dados referentes ao número de funcionários diretos e de produtividade foram obtidos na Intranet.

A caracterização dos responsáveis pelas entrevistas, de acordo com as informações obtidas, permitiu igualmente traçar um perfil típico dos trabalhadores da UO estudada.

A análise da aplicabilidade e utilidade dos conceitos da tese foi realizada em reunião com gestores da Alta Administração, responsáveis pelas áreas de estudo: Gestão de Pessoas e Jurisdicional. Nesse encontro, foram expostos os resultados da tese a esses gestores,

identificados como capacitados nas visões estratégica e tática e instrumentalizados a terem condições de avaliar as consequências operacionais do que a tese propõe.

Os resultados obtidos são apresentados e discutidos ao longo deste capítulo.

4.1 LINHA CRONOLÓGICA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISADORA NA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A escolha do tema, assim como do caminho de indicação das soluções, foi destacada no percurso cronológico de desenvolvimento da pesquisadora em contato com a situação problema.

As respostas à situação problema com relação aos direcionadores das soluções propostas na tese tiveram o apoio imprescindível de lideranças da Organização.

As conclusões que alicerçaram as afirmativas da pesquisa são resultado do acompanhamento da digitalização e certificação dos processos de trabalho da Organização, assim como da consolidação dos conhecimentos sobre ergonomia nas palestras e cursos ministrados pela pesquisadora aos funcionários da Organização estudada.

As Figuras 4 e 5 apresentam o percurso da pesquisadora no seu desenvolvimento através de linha cronológica na instituição estudada, do período de 1992 a 2022. Nesse percurso, construiu a sua motivação para a proposta de implantação da cultura pró-ergonômica como recurso para a gestão humanizada da Organização.

As Figuras 4 e 5 são referentes à linha cronológica de desenvolvimento da pesquisadora na instituição estudada de 1992 a 2022. Esta linha cronológica foi dividida em duas fases de acordo com o início do Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis (DSG) da UFF/LATEC: a primeira, de 1992 a 2018, correspondente ao período anterior ao início do Doutorado e a segunda, de 2018 a 2022, durante a realização do Doutorado.



Figura 4 – Linha cronológica de desenvolvimento da pesquisadora na instituição estudada de 1992 a 2017

Fonte: Autora

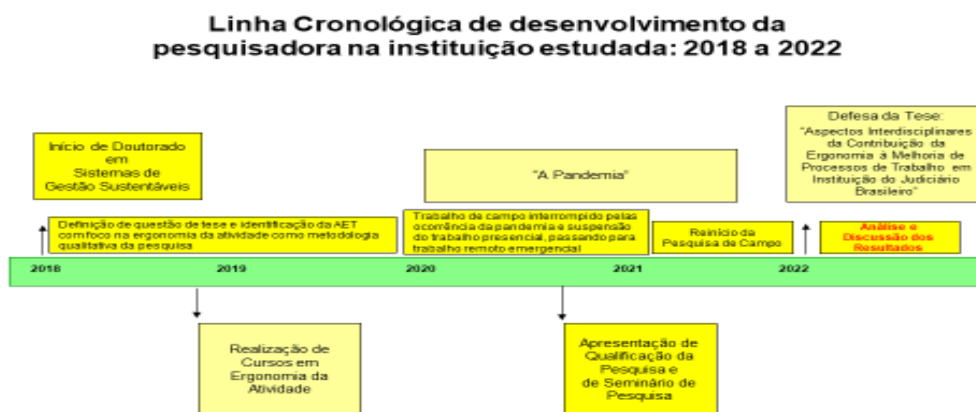


Figura 5 – Linha cronológica de desenvolvimento da pesquisadora na instituição estudada de 2018 a 2022

Fonte: Autora

De acordo com as Figuras 4 e 5, o período inicial, anterior ao início do DSG, de 1992 a 2018, foi composto por condições favoráveis ao desenvolvimento da pesquisadora na gestão humanizada na Organização:

- De 1992 a 2010: Fase motivacional para identificação do tema da pesquisa, constituída pelo conhecimento e compreensão progressivos da estrutura funcional da Organização pela pesquisadora a partir do seu cotidiano de trabalho como médica do Departamento de Saúde.
- De 2010 a 2012: Fase inicial de gestão na área de saúde ocupacional da Organização.

- De 2013 a 2015: Fase de aprimoramento teórico pela conclusão de MBA, UFF/LATEC, em "Gestão de negócios sustentáveis".
- De 2016 a 2018: Fase de ações de implantação de cultura pró-ergonômica na Organização.

O segundo período, de 2018 a 2022, foi caracterizado pelo aprimoramento dos conhecimentos sobre ergonomia para a sua aplicação na gestão humanizada da Organização através da realização do DSG:

- 2018-2019 – Cumprimento de disciplinas presenciais.
- 2019-2020 – “Ergonomia da Atividade”, cursou disciplina ministrada pela Professora Denise Alvarez. Definição de questão de pesquisa para a tese. Definição de uso da AET como método da ergonomia para tratamento do problema.
- 2020-2021 – Início da pesquisa de campo, interrompida pela ocorrência da pandemia de COVID 19.
- 2021 – 2022 – Reinício da pesquisa de campo. Cumprimento da qualificação da tese, de seminário de pesquisa e desenvolvimento da escrita da tese.

A partir de março de 2020, com a crise sanitária deflagrada pela pandemia da COVID 19, o mundo foi afetado, o que incluiu o trabalho e, por conta do isolamento social instituído, o Judiciário passou o trabalho de presencial para remoto emergencial.

Isso impediu a continuidade da pesquisa de campo como, inicialmente, delineada. Em grande parte do trabalho de campo, o contato foi *online*, dificultando a realização de observação participante dos trabalhadores em atividade. Dentro dessas limitações, foi necessário reajustar a metodologia, incluindo entrevistas e reuniões *online* e observação do trabalho presencial de participantes que se encontravam em regime híbrido de trabalho, em escalas de rodízio. Além disso, não se pode deixar de levar em consideração o contexto do mal-estar civilizatório vivido também pelos participantes da pesquisa pelo medo do contágio, do adoecimento e morte, não só em relação a si, mas daqueles próximos ou não, cujos riscos de doença mais grave e fatal seriam mais acentuados.

Segundo dados das entrevistas, no cenário pandêmico, os trabalhadores da organização, incluindo aqueles da UO selecionada para o estudo, precisaram abruptamente trabalhar de casa sem, obrigatoriamente, apresentar as devidas condições para atender às necessidades do

trabalho remoto. Nesse sentido, segundo a Eurofound (2020), questões identificadas no mundo do trabalho puderam ser evidenciadas na Organização estudada, tais como limitações financeiras para dispor de internet e de posto de trabalho ergonômico, assim como infraestrutura para manter o horário habitual de trabalho, dentre outras. Muitos passaram a cuidar de filhos e idosos que também estavam isolados em casa, sem a ajuda de empregados domésticos, cuidadores ou babás, acrescidos da necessidade de dividir espaços de trabalho e estudos entre todos da família que passaram a manter atividades em *home office*. Foram muitos desafios que vieram a impactar de forma inesperada a rotina da vida como um todo e, da mesma forma, do trabalho.

A estrutura tecnológica da organização também foi desafiada nesse novo modelo de trabalho remoto emergencial, pois, de forma repentina, todos os seus trabalhadores, cerca de 15000, distribuídos em todo o estado passaram a utilizar os sistemas. As questões com segurança, velocidade e estabilidade para o bom funcionamento dos sistemas disponíveis foram as mais comuns. Alguns cargos precisaram manter seu trabalho presencial como os de oficiais de justiça, de plantões judiciários e de plantões médicos do departamento de saúde. Os magistrados mantiveram-se, em sua maioria e na maior parte do tempo, em *home office*.

O índice de produtividade obtido no período (2021) foi alcançado, mantendo a organização em 1º. Lugar no *ranking* de produtividade do CNJ.

A pesquisadora utilizou-se da metodologia qualitativa buscando correlação com a AET, com foco na atividade, em que se identifica a necessidade de se aproximar do trabalhador para entender melhor o trabalho real. Por conta do cenário descrito, foram necessários ajustes ao longo da pesquisa de campo conforme os passos metodológicos do capítulo 3.

No tópico 4.2, a seguir, serão detalhados os resultados obtidos da coleta de informações e dados a partir da AET, incluindo análise documental, observações livres e participantes em GT de gestores e técnicos e em visitas à UO selecionada, entrevistas semiestruturadas e de IAS e participação de reuniões de auditoria externa e de equipe da UO estudada.

4.2 DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DA AET COMO MÉTODO DA ERGONOMIA PARA TRATAMENTO DO PROBLEMA

A AET foi identificada como metodologia da ergonomia adequada para diagnóstico e tratamento dos problemas identificados. Devido à sincronicidade entre as etapas da AET e da metodologia de pesquisa qualitativa foi definida como a base metodológica descrita no capítulo 3.

Dando início às etapas de aplicação da AET, foi identificada a demanda inicial pela constatação da pesquisadora de aplicabilidade e utilidade dos conceitos da ergonomia para humanização da gestão organizacional do judiciário.

A seguir, de acordo com a AET, é importante compreender a estrutura funcional da organização.

4.2.1 Compreendendo a Organização Estudada

4.2.1.1 O contrato de trabalho

O poder judiciário brasileiro é regulado pela constituição federal e constituído de diversos órgãos, tais como o Supremo Tribunal Federal (STF) que fica no topo com função principal de zelar pelo cumprimento da constituição, o Superior Tribunal de Justiça (STJ), responsável por julgar uniformemente, de acordo com a legislação federal e órgãos que funcionam no âmbito da união e dos estados, incluindo o distrito federal, capital do país, e os 27 estados brasileiros.

No âmbito da União, têm-se a Justiça Federal (comum), e a Justiça Especializada (Justiça do Trabalho, Eleitoral e Militar). Mais recentemente foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pela emenda constitucional nº 45, de 2004, e instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-b da Constituição Federal.

O CNJ trata-se de um órgão do poder judiciário com sede em Brasília (DF) e atuação em todo o território nacional. É uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

A Justiça Estadual (comum) é composta pelos juízes de direito (que atuam na primeira instância) e pelos chamados desembargadores, que atuam nos tribunais de justiça (segunda instância), além dos juizados especiais cíveis e criminais. A ela cabe processar e julgar

qualquer causa que não esteja sujeita à competência de outro órgão jurisdicional (Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar), o que representa o maior volume de litígios no Brasil.

Os processos, como regra, se iniciam na primeira instância, podendo chegar, por meio de recursos, à segunda instância, ao STJ e STF. Mas, há ações que podem se originar na segunda instância e até nas cortes superiores. É o caso de processos criminais contra autoridades com prerrogativa de foro.

A admissão de servidores e magistrados é por concurso público, embora haja outros vínculos que constituem os trabalhadores dessas Organizações, tais como requisitados de outros Órgãos, comissionados e terceirizados. Ainda participam dos processos de trabalho, estagiários. Na Instituição desta pesquisa, há também participantes de projetos sociais da Organização.

Os servidores que atuam nas UO jurisdicionais são predominantemente técnicos e analistas judiciários, cujas escolaridades básicas exigidas são ensino médio ou curso técnico equivalente e ensino superior, respectivamente. Em edital de concurso recente, o nível superior para o cargo de Analista Judiciário ficou restrito às áreas de Administração, Direito ou Economia.

O regime jurídico estadual que rege os servidores públicos civis de cada estado, sendo a jornada de trabalho de oito horas diárias (40 horas semanais) com o horário de almoço computado nessas oito horas.

Na Organização em que foi realizada a pesquisa, o horário de expediente era de 11 às 19 horas e de atendimento ao público, de 11 às 18h com 70% dos servidores cumprindo a sua jornada nesse horário. Isso permitia horários diferenciados desde que obedecidos os critérios pré-definidos.

Na pandemia, esse horário foi ajustado para o regime híbrido, de maneira que o trabalho presencial variou de 13 às 17 horas e depois, de 11 às 17 horas.

Os trabalhadores diretos são concursados. Em outubro de 2012, eram 15190 servidores e 874 magistrados e até outubro de 2022, 12116 servidores e 847 magistrados (RIGER, 2012, 2022)³.

³ Relatórios de informações gerenciais.

Seguindo o escopo do detalhamento da AET, para melhor entendimento da sistemática de exposição dos resultados, definiu-se por organizá-los em três abordagens, correspondendo à hierarquia organizacional.

Os resultados obtidos foram advindos do contato com: gestores da Organização (Diretores Gerais), gestores da UO (secretária e substituto) e processantes da UO.

4.2.2 Análise dos resultados de acordo com a hierarquia organizacional

4.2.2.1 Abordagem Estratégica de Análise dos Resultados

Esta abordagem concentrou-se nos processos decisórios relativos à exposição do tema principal da pesquisa, ou seja, gestão humanizada dos processos de trabalho no judiciário, junto aos diretores gerais da Organização.

Neste momento, seguiu-se para a fase da AET de conhecer a população a ser estudada a fim de estabelecer um pré-diagnóstico com o objetivo de maior elaboração da demanda inicial. Dessa forma, a pesquisadora, em conversas permanentes e continuadas com os diretores gerais da organização, concluiu pela participação, como observadora, de grupo de trabalho (GT) de gestores e técnicos de UOs de área da Organização estudada, relacionada ao tema da tese.

Foi uma oportunidade identificada pela pesquisadora que a levou a estar presente nos encontros do GT de maneira a conhecer os atores e os processos de trabalho da área a ser estudada, identificar possíveis efeitos da modernização da gestão sobre esses processos e, assim, prosseguir com a proposta de identificar melhorias nesses processos de trabalho de acordo com os conceitos da ergonomia.

Na abordagem seguinte, o propósito foi participar do GT para conhecer os atores e seus processos de trabalho a fim de, coerentemente com a AET, estabelecer um pré-diagnóstico e delinear melhor a demanda.

4.2.2.2 Abordagem Tática de Análise dos Resultados

Nesta abordagem, a pesquisadora participou de GT de técnicos e de gestores de área afim ao tema da pesquisa com o objetivo de conhecer melhor os atores e os seus processos de trabalho.

4.2.2.3 Participação em GT para conhecer os atores e os processos de trabalho de área afim à tese

De acordo com o publicado na *intranet* da organização, o “GT foi formado com o objetivo de preservar os mecanismos de celeridade jurisdicional através do aperfeiçoamento da gestão organizacional da Segunda Instância, utilizando-se de política de gestão participativa”.

A pesquisadora entendeu ser o GT uma oportunidade para a busca de melhores práticas que envolvessem os atores, dialogando e buscando consensos, visando discutir e desenhar, em conjunto, procedimentos das UO estudadas.

Nesse caso, a partir de sua participação no GT, a pesquisadora pretendeu conhecer a dinâmica de trabalho desses atores e utilizar os conceitos da ergonomia na construção do trabalho coletivo para o desenvolvimento de modelos humanizados de gestão.

O GT objetivava mapear processos de trabalho a partir das prescrições, considerando-se as experiências diárias dos trabalhadores envolvidos, criando, assim, oportunidades de melhorias. Dessa forma, foram desenvolvidas rotinas administrativas (RADs), conforme sistematização sugerida pela NBR ISO 9001 em conjunto com os gestores presentes.

As UOs representadas no GT apresentavam os seus processos de trabalho predominantemente digitalizados. O sistema utilizado era o eJUD, desenvolvido pelo próprio tribunal. Estava em fase de transição para o sistema eletrônico único, desenvolvido pelo CNJ, que estava para ser implantado em todos os tribunais brasileiros: o PJe. Este vem com a promessa de unificar os procedimentos em nível nacional, além de utilizar a inteligência artificial, tornando-o mais célere.

Nesses encontros, ocorriam trocas de experiências entre os atores das UOs, cujos processos de trabalho variavam de acordo com a forma de fazer de cada UO e das regras estabelecidas pelos seus respectivos gestores. Desse modo, nos encontros, criava-se a oportunidade de melhorias mais consensuais dos seus processos de trabalho, com a ajuda dos representantes das áreas de gestão. Essas propostas de melhorias eram, posteriormente, conduzidas à alta administração para a avaliação quanto à sua implantação através da intermediação dos gestores participantes.

A pesquisadora participou, como observadora, de quatro reuniões do GT e coletou informações a partir de suas anotações do que ouvia e observava em relação ao que

considerava importante para o tema do estudo. Após cada encontro, revisava as anotações e identificava, de acordo com aspectos teóricos da tese, pontos convergentes a respeito de possíveis constrangimentos relacionados ao trabalho. Nessa linha de estudo, os principais constrangimentos identificados foram:

- ✓ Necessidade de melhorias do eJUD, como mais automatismo, incluindo as “juntadas” (anexar aos autos, um pedido ao juiz, registrando-o formalmente dentro do andamento do processo) que poderiam ser automáticas;
- ✓ Preocupação com fase de implantação do PJe, embora com uma expectativa do novo sistema vir com melhorias principalmente quanto às questões de “inteligência artificial”;
- ✓ Atendimento de usuários externos, com interrupções frequentes para atendimentos de telefonemas;
- ✓ Relação conflituosa entre os (as) secretários (as) e os (as) assessores (as) pelo entendimento desses últimos de que o trabalho na UO estudada é basicamente “mecânico” e de que o trabalho não é “cognitivo”, causando percepção de desvalorização do trabalho da UO estudada;
- ✓ Falta de uniformidade de procedimentos estabelecidos nas Câmaras pelos seus Desembargadores;
- ✓ Dificuldade de integração da 1ª com a 2ª. Instância com o atual sistema;
- ✓ Deficiência de relatórios para monitorar os processos de trabalho, tanto no acompanhamento como na análise de produtividade, incluindo quantidade de processos auditados, no acervo, suspensos, em diligência, na lista de 100 dias;
- ✓ Falta de organização de processos de trabalho de sessões virtuais recém implantadas em algumas câmaras;
- ✓ Necessidade de digitalização de processos físicos restantes;
- ✓ Falta de comunicação entre a área de tecnologia e os servidores das Câmaras, sendo exemplificada pela suspensão de prazos judiciais por interrupções do sistema que não são informadas em tempo hábil;
- ✓ Necessidade de melhoria da organização do trabalho com o início do e-JUD, pois a falta de funcionário trava a promessa de celeridade dos processos de trabalho com a implantação do sistema;
- ✓ Falta de uso de malote digital;
- ✓ Dificuldade de acesso ao serviço de suporte da área de tecnologia;

- ✓ Necessidade de limpeza do acervo, sendo comentado que ainda existem processos computados nas Câmaras de Desembargadores que se aposentaram ou até faleceram, muitos, inclusive, já autuados;
- ✓ Indisponibilidade de *Home office* para os secretários das Câmaras, apesar de autorizado pela resolução 06/2019;
- ✓ Inconfiabilidade dos relatórios desenvolvidos pelo Sistema, obrigando o uso de planilhas de Excel;
- ✓ Prejuízo do andamento do trabalho pela atualização do sistema no meio da semana;
- ✓ Indisponibilidade de acesso remoto aos secretários, assim como de *Wi-Fi*;
- ✓ Encaminhamento de lista de processos cujos prazos foram extrapolados pelo desembargador.

O Quadro 1 foi construído, considerando-se a aglutinação sinérgica dos discursos dos trabalhadores com conceitos coletados na literatura consultada de forma a servir de base para a categorização dos constrangimentos identificados.

Quadro 1 – Constrangimentos identificados a partir dos discursos dos trabalhadores durante participação em GT

SISTEMA	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	RELAÇÕES COM USUARIOS EXTERNOS	ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	COMUNICAÇÃO
Necessidade Melhorias eJud	Com Juízes e secretários, chefes de cartórios da 1ª Instancia	Atendim. Telefon.	Necessidade de organização de novo processo de trabalho: Sessões virtuais	Entre servidores e DGTEC
Preocupação com a transição da Implantação PJe	Com Desembarg. e assessores da 2ª Instancia		Necessidade de equipe extra para Digitalização de proc. Físicos restantes	Entre servidores da 2ª instancia - gabinete e UO estudada
Deficiencia ou falta de relatórios	Gabinete – trabalho cognitivo x secretarias – trabalho mecânico		Autorização de Gravação das sessões	Entre servidores da 2ª instancia e 1ª instancia

SISTEMA	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	RELAÇÕES COM USUARIOS EXTERNOS	ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	COMUNICAÇÃO
Inclusão de tarefas automáticas = Inteligência artificial = p ex. fazer juntadas automaticam.			Falta de pessoal	Com o Suporte da DGTEC
Necessidade de WI FI			Melhorar o Uso de malote digital	
			Fazer limpeza do acervo	
			Disponibilizar <i>Home office</i> / acesso remoto para os secretários	
Definição de outro dia para atualização do sistema			Dificuldade de padronização dos procedimentos que variam de acordo com cada desembargador	
Necessidade de maior quantitativo de pessoas para dar a real celeridade esperada ao sistema				

Fonte: Autora

Dessa forma, a pesquisadora estabeleceu, nessa fase tática e seguindo os passos da AET, o pré-diagnóstico da situação a ser analisada de acordo com a demanda definida neste estudo. Situações relativas a constrangimentos ligados aos processos de trabalho de UOs digitalizadas foram inicialmente identificadas.

Dificuldades com sistemas, relações interpessoais, organização do trabalho e comunicação com o suporte tecnológico, com UO com nível hierárquico superior e com a primeira instância judiciária foram os nós mais relevantes nesses processos de trabalho de acordo com o acompanhamento do GT.

Vale ressaltar que essa abordagem ocorreu antes da pandemia e, como será descrito, vários desses processos de trabalho suscitados aqui foram modificados com a ocorrência da emergência sanitária e a necessidade do trabalho remoto emergencial. Em algumas situações, foram oportunizadas soluções; mas também foram criados novos constrangimentos. Isso demonstra, de forma muito evidente, o imprevisível do trabalho humano e a necessidade de ser continuado apesar do inesperado.

Nesse contexto, o humano passa a ser notoriamente o centro das possibilidades de transformações do trabalho. Aqui, segundo conceitos da ergologia (SCHWARTZ, 2016), o trabalho a ser realizado fica dependente da capacidade do trabalhador, seja gestor ou técnico, de fazer uso de si, por si e pelos outros, negociando consigo, com as normas estabelecidas e com o coletivo as possibilidades para o trabalho ocorrer.

A partir dessa experiência inicial junto ao GT de gestores e técnicos, dando continuidade às etapas da AET, seguiu-se para a seleção, em conjunto com gestores, de situação a ser analisada.

Ficou definida, então, que a UO a ser estudada seria digitalizada e certificada ou em certificação. Esta etapa correspondeu à abordagem operacional da análise dos resultados.

4.2.2.4 Abordagem Operacional de Análise dos Resultados

Nesta abordagem, pretendeu-se afunilar a demanda inicial a partir do pré-diagnóstico, selecionando-se uma situação a ser analisada, no caso, uma UO certificada ou em certificação e digitalizada.

4.2.3 Início da Pesquisa de Campo: Conhecendo a UO Selecionada

O passo a seguir ocorreu com apoio e autorização de gestores da Alta Administração, já sensibilizados ao tema da tese. Foi, então, selecionada UO em processo de certificação e totalmente digitalizada para o estudo.

A pesquisadora foi autorizada a iniciar o estudo e agendou a primeira reunião com a equipe da UO selecionada para a apresentação do tema em outubro de 2019 e começou a participar de encontros junto às equipes da UO e de certificação.

A reunião presencial foi estruturada da seguinte maneira:

1ª etapa – Planejamento: seleção de UO certificada ou em certificação e digitalizada com autorização da alta administração. Em seguida, a pesquisadora fez contato com a gestora da UO e agendou reunião presencial contando com a presença da equipe para apresentação do tema.

2ª etapa – Execução: A reunião foi organizada na sala de audiência da UO por uma questão de espaço e foi apresentada em *Power Point*, iniciando com os conceitos relevantes de ergonomia e posterior contextualização do tema relação à pesquisa. Foi estabelecido diálogo aberto sobre o tema visando à aproximação entre a pesquisadora e os participantes. Ao final, foi entregue cartilha sobre “Postura correta: um desafio” publicada com apoio do Departamento de Saúde e das lideranças pela Organização.

3ª etapa – Controle: O tempo de execução da reunião acordado foi, de no máximo, duas horas, o que foi respeitado na prática.

4ª etapa – Aprendizado: Ao final da reunião, analisou-se o cumprimento dos objetivos e do tempo de realização, significando aprendizado para futuras reuniões.

Em dezembro, ocorre o recesso do Judiciário, com as atividades cartorárias suspensas até final de janeiro. Como nessa época, existem muitos servidores de férias e existem feriados, a pesquisadora se programou para reiniciar o trabalho de campo em março/2020. Entretanto, com o acontecimento da pandemia, o trabalho presencial foi suspenso, sendo substituído pelo trabalho remoto emergencial.

Durante a pandemia, o trabalho do Judiciário brasileiro, com poucas exceções, ficou *online*, do tipo “remoto emergencial”. Subitamente, os trabalhadores foram obrigados, por regras sanitárias, a trabalhar em *home office*, independente das suas condições domiciliares para atender à demanda do trabalho digitalizado.

Os tribunais e o CNJ, através de atos e resoluções publicados (Resolução 322/2020 do CNJ), reestruturaram o *modus operandi* do Judiciário nesse período. Para tal, o serviço de atendimento remoto do judiciário foi remodelado de forma a atender virtualmente os usuários internos e externos. Estes precisavam se manter atualizados em relação às publicações que modificavam rotinas de trabalho, assim como prazos processuais.

A partir de julho de 2020, o trabalho híbrido foi sendo progressivamente instituído de acordo com o controle dos casos de COVID 19 a partir da descoberta da vacina, do início da campanha de vacinação em massa e do efetivo de pessoas vacinadas. Em agosto de 2021, embora ainda não fosse o regime de trabalho 100% presencial, foram identificadas condições suficientes para reinício do trabalho de campo. Entretanto, por problemas operacionais, não

pôde ser retomado o estudo na UO inicialmente selecionada. Uma nova UO foi escolhida e a pesquisa de campo pode ser definitivamente reiniciada em setembro de 2021.

Nesse período, enquanto aguardava a possibilidade de retomada do trabalho de campo, a pesquisadora procurou se inteirar da documentação prescritiva da UO inicialmente selecionada, a qual, posteriormente, precisou ser atualizada por conta da mudança da UO escolhida. Diferentemente da primeira, a segunda UO estava totalmente certificada e digitalizada. A pesquisadora fez uma revisão das RADs relativas às suas normas prescritivas. Em setembro de 2021, foi agendada reunião virtual com diretoria geral e com a gestora da UO selecionada a fim de apresentar o projeto de pesquisa e solicitar autorização para realização do estudo. Neste mesmo mês, após as devidas autorizações, foi realizada visita inicial para apresentação do projeto de pesquisa à equipe em trabalho presencial.

A estruturação da primeira reunião nessa nova UO seguiu a mesma sequência da anterior, embora com modificações necessárias por conta do novo *modus operandis* do trabalho em regime híbrido. Dessa forma, a primeira reunião com a gestora foi agendada por *e-mail* e se realizou de forma virtual através da plataforma *teams* adotada pela instituição. Estiveram presentes a diretora geral das UOs assim como a gestora da UO selecionada.

Ao final da reunião, a pesquisadora agendou com a gestora visita presencial à UO, onde estariam presentes alguns dos servidores, pois estavam trabalhando de forma híbrida em escalas de plantão. Foram escolhidos dia e horário de acordo com as melhores possibilidades para a equipe e para a pesquisadora. Nesse tipo de pesquisa indutiva, pôde-se constatar a necessidade continuada de análise e adaptação a novos cenários que podem emergir.

Nos meses seguintes, entre outubro e dezembro/2021, a pesquisadora iniciou as observações livres do local de trabalho (GUÉRIN et al., 2001) como forma de abordagem e conhecimento inicial do campo. Foram utilizados diferentes métodos de coleta de dados, tais como análise documental e de dados publicados na intranet da organização; entrevistas semiestruturadas tanto presenciais como *online* pela plataforma *teams* institucional (MUNIZ et al., 2013; ODDONNE; BRIANTE, 1981); observação de participante em trabalho presencial, em contexto real de trabalho (FALZON, 1998; GUÉRIN et al., 2001) e participação em reuniões de trabalho da equipe (*online*) e de auditoria externa de certificação (presencial), ambas em dezembro de 2021. Foram autorizadas as gravações das entrevistas de acordo com consentimento. Todas foram transcritas para análise. Por último, foi enviado, por *e-mail*, o “Questionário Saúde e Trabalho em Atividades de Serviço” – QSATS (BRITO;

GOMES; OLIVEIRA, 2013) com dados demográficos e sobre o trabalho e vida pessoal para preenchimento pelos participantes e devolvidos à pesquisadora por *e-mail*.

A UO faz parte da 2ª Instância do sistema de justiça, é uma UO estudada, digitalizada e certificada, e constitui o setor que atende a cinco gabinetes compostos, cada um, de um (a) desembargador (a) e seus cinco assessores. Todos os assessores são indicados pelo desembargador responsável e cujos salários têm adicionais de cargo de confiança. Na UO selecionada para a pesquisa, ficam sete servidores, sendo um secretário e um substituto do secretário e cinco processantes. Há um desembargador presidente responsável pelos gabinetes e UO estudada, o qual é responsável pela indicação do secretário, que, por sua vez, indica o seu substituto, ambos com remuneração adicional devido ao cargo de confiança.

Em relação ao processo de certificação, até o momento, apenas a UO estudada foi certificada (o gabinete não foi certificado) e, por esse motivo, foi o setor selecionado para a pesquisa, cujo objetivo é estudar processos de trabalho certificados e virtualizados no Judiciário.

Quanto à produtividade das UOs da área estudada, a partir de dados da Intranet, pode-se observar a média dos últimos seis meses de casos novos e baixados por semestre por ano, de 2019 até outubro de 2022, conforme Tabela 1, a seguir. Chamou a atenção da pesquisadora que durante o primeiro ano da pandemia, em 2020, houve aumento dessa média, em relação ao ano de 2019.

Tabela 1 - Dados da Intranet de produtividade da Organização

ANO	DADOS INTRANET
2019	12172 / 11713 e 14490 / 13392
2020	10785 / 8733 e 16613 / 15994
2021	14210 / 13165 e 14774 / 14967
2022	14123 / 14236 e (maio a outubro) = 16282 / 17400

Fonte Autora

Desde 2004, com a Reforma do Judiciário, vem sendo implantado o sistema de gestão da qualidade no Judiciário brasileiro. Cada Organização que assumiu essa forma gerencial passou a publicitar a sua política de qualidade, com seus valores, missão e visão.

No caso desta Organização estudada, adicionalmente àqueles valores específicos da Justiça e da qualidade, outros como ética e responsabilidade social e ambiental são realçados.

Esses valores organizacionais demonstram apoio e convergem aos conhecimentos ergonômicos, favorecendo uma gestão humanizada.

No contexto da gestão da qualidade, o objetivo estratégico da UO selecionada é controlar o seu acervo geral através do indicador “Relatórios de processos por locais” com metas anuais estabelecidas junto ao CNJ. Nesse sentido, pôde-se observar que a UO selecionada tem se mostrado produtiva, conforme indicadores apresentados pela Organização nos últimos anos. Adicionalmente ao atingimento das suas metas, tem permanecido em primeiro lugar nesse quesito quando comparada às outras UOs.

As rotinas administrativas da UO estudada, podendo ser consideradas suas normas prescritivas, foram desenvolvidas em conjunto com a unidade de certificação da organização. Nelas, seus principais processos de trabalhos são classificados em três: receber e enviar documentos, organizar sessões de julgamento e gerir a UO estudada.

Após esse levantamento de informações documentais, para dar continuidade ao conhecimento mais aprofundado da UO a ser estudada, foi iniciada a coleta dos dados a partir da pesquisa de campo.

4.2.4 Apresentação das etapas da abordagem operacional de acordo com a cronologia de sua realização

4.2.4.1 Reunião com gestores da Organização e da UO para apresentação do tema da pesquisa e proposta de trabalho de campo

Foi realizada reunião *online* com gestores da Organização e da UO para apresentação do tema da pesquisa e proposta de trabalho de campo para autorização do início do estudo.

Houve compromisso da pesquisadora com o anonimato dos participantes e com questões éticas relativas à pesquisa (YIN, 2016). Foram coletadas autorizações dos entrevistados para utilização do conhecimento obtido.

Em seguida, a pesquisadora organizou cronograma com a gestora para realização de visitas de observação livre da UO de acompanhamento do trabalho da gestora, de entrevistas e de reuniões de auditoria externa de certificação e de equipe da UO.

4.2.4.2 Visita de observação livre da UO

A pesquisadora realizou a primeira visita à UO estudada, fazendo anotações sobre o espaço e a equipe e a dinâmica de trabalho em dia e horário de expediente definidos pela gestora e pela pesquisadora. A gestora optou por essa data e horário por não coincidir com dias que antecedem e não ocorrem as sessões de audiência por videoconferência, quando ela fica mais atarefada.

Naquele momento, ainda havia trabalhadores em *home office* e o público externo era atendido principalmente por meio do “balcão virtual” (sistema informatizado desenvolvido na pandemia pela Organização para atendimento do público externo).

O objetivo dessa primeira visita foi a pesquisadora se apresentar e expor a proposta da pesquisa para os trabalhadores. Como a visita ocorreu em setembro de 2021, época em que a UO ainda se encontrava em regime de trabalho híbrido, dos sete servidores e dois estagiários, estavam presentes a gestora, uma processante e um estagiário, cumprindo escala de rodízio de trabalho presencial.

Quanto aos aspectos físicos, o ambiente visitado atendia à NR 17. Evidenciou-se, entretanto, a falta de conhecimentos ergonômicos dos presentes para a adequada utilização do mobiliário e equipamentos ergonômicos disponibilizados pela Organização.

Observaram-se evidências de facilidades nas inter-relações dos componentes da equipe e de facilidade de exposição de ideias e dúvidas por parte dos trabalhadores.

4.2.4.3 Início das entrevistas

Foram 10 registros de entrevistas de todos os sete servidores, sendo que foi realizada a segunda entrevista para aplicação do dispositivo de IAS com três participantes (a gestora, o seu substituto e uma processante indicada pela gestora).

Com a finalidade de melhor exemplificar o formato de registro das entrevistas, foi desenvolvida o Quadro 2.

Quadro 2 - Registro de entrevistas

	Entrevista online	Entrevista presencial	Ias/online	Validação
P1 (híbrido)		x	x	x
P2 (híbrido)	x		x	x
P3 (híbrido)	x		x	x

P4 (híbrido)	x			x
P5 (híbrido)	x			x
P6				
(<i>home office</i>)	x			x
P7				
(<i>home office</i>)	x			

Fonte: Autora

Conforme Quadro 2, todos os participantes foram entrevistados, utilizando-se de entrevista semiestruturada para melhor conhecer o seu cotidiano.

Os participantes de números 1, 2 e 3, por suas posições de destaque no trabalho realizado na UO, conforme descrito no capítulo 3, foram entrevistados num segundo momento com utilização do dispositivo IAS, adaptado pela pesquisadora. Esta técnica tem por objetivo aproximar o entrevistado das suas atividades exercidas no trabalho real.

A opção pela entrevista presencial ou *online* foi por escolha do servidor ou por uma questão de logística para conciliar horários do servidor com os da pesquisadora. Nesse sentido, somente a participante (P1) teve a sua entrevista inicial presencial. Todos os outros foram entrevistados pela plataforma *teams* institucional.

A participante (P2) foi entrevistada, no segundo momento, de forma virtual, porque, apesar de estar de férias, dispôs-se a participar da pesquisa. Uma outra participante (P5), em trabalho híbrido, preferiu a entrevista *online* por questão de privacidade e o outro participante (P4), também em trabalho híbrido, teve a sua entrevista *online* por questão de compatibilidade de horários com a pesquisadora. As duas servidoras em *home office* foram entrevistadas de forma virtual.

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, transcritas e validadas por eles, exceto uma servidora que não respondeu ao contato da pesquisadora para validação da sua entrevista. Por esse motivo, os seus dados não foram incluídos no estudo.

Em duas entrevistas (P2 e P4), houve problemas com a gravação e a pesquisadora após o término, detectando essa falha, optou por escrever um resumo das falas que foram mais representativas desses dois entrevistados. Ambos, posteriormente, validaram esses documentos.

A duração média das entrevistas foi de uma hora e meia. A pesquisadora organizou um compêndio de cerca de 180 páginas de entrevistas transcritas.

O material das entrevistas foi analisado tanto pelo *software* NVIVO como pela análise temática segundo Braun e Clarke (2006) do material transcrito e estudado, no sentido de identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados coletados.

As primeiras leituras do material (ainda sem fins de categorização) deram a perceber o dilema central experimentado pelos servidores. Este dizia respeito à gestão do tempo e das metas de produção, principalmente naquele momento de pandemia com regime de trabalho híbrido. Somava-se a isso, a preocupação em assegurar qualidade do serviço prestado, ainda mais por serem de UO certificada e com lema de trabalho colocado por alguns participantes: “Velocidade fórmula um e erro zero”.

A partir dessa constatação, questões de pesquisa evoluíram no seu decurso, enquadrando essa análise numa abordagem indutiva, na qual os temas identificados estão fortemente ligados àquilo que emerge dos próprios dados (BRAUN; CLARKE, 2006).

O processo de análise seguiu os passos sugeridos por Braun e Clarke (2006): transcrição, leitura e releitura do material a fim de apontar ideias iniciais e familiarizar-se com os dados; codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática; agrupamento dos códigos em temas potenciais; construção de mapa temático; seleção e organização de extratos de discursos referentes a cada tema.

Os temas foram definidos de acordo com a prevalência em que o assunto aparecia nos discursos dos participantes e também como temas ou subtemas com referências de menor prevalência, mas considerados por captar algo importante em relação às questões de investigação.

Os dados das observações da atividade, das reuniões de auditoria externa e de equipe, assim como das repostas ao questionário aplicado auxiliaram na medida em que informações que foram pouco enfatizadas no conteúdo das entrevistas, por vezes, apareciam com destaque em outras abordagens metodológicas.

Os resultados trouxeram as configurações do trabalho e as suas possibilidades de facilitar ou de entravar a realização de um trabalho bem feito, gerando tensões e contradições para os servidores.

A principal contribuição deste modelo reside na definição e nas características que ele empresta à atividade. Nesse sentido, o sujeito da atividade integra uma comunidade de indivíduos que colaboram para o alcance de objetivos comuns, que representam a trajetória que conduz ao produto final da atividade.

Permite-se, assim, conhecer o trabalhador no contexto social e organizacional no qual ele realiza a sua atividade, propiciando o entendimento de como o mundo político-social e a integração de novas tecnologias ao trabalho opera mudanças radicais a níveis distintos do trabalho. Nesta pesquisa, vale ressaltar o trabalho perpassado pela ocorrência da pandemia e da implantação do trabalho remoto emergencial.

De acordo com Pinheiro (2020), essas mudanças podem se manifestar como contradições, tensões ou disfunções, que refletem uma falta de compatibilidade ao nível de cada um dos elementos do sistema, ou ao nível da relação entre dois ou mais elementos. Tratam-se, na verdade, de problemas ou rupturas que acabam por interromper o fluxo normal de trabalho, exigindo reconfigurações, construção de novos sentidos, novas relações, novas práticas.

Entendemos que localizar estas contradições no sistema de atividade permite melhor identificar os possíveis constrangimentos e compreender de forma mais situada as estratégias que os trabalhadores acabam por desenvolver para continuar a fazer seu trabalho.

4.2.4.4 Visita da UO para observação do trabalho da Gestora da UO (tipo “sombreamento”)

A pesquisadora acordou dia e horário da visita com a gestora, conforme disponibilidade de ambas. Em geral, a gestora preferia agendar em turnos de trabalho em que ela estaria menos atarefada.

A visita durou cerca de duas horas. Naquele dia, o trabalho da gestora foi basicamente em interface com computador. Ela organizava a sessão de audiência virtual que ocorreria no dia seguinte.

Conforme comentado por ela em suas entrevistas, essas sessões são mais tranquilas do que aquelas por videoconferência por conta destas precisarem, entre outras tarefas específicas, incluir advogados para sustentação oral.

Por vários momentos, o seu trabalho foi interrompido por mensagens por *whatsapp* e por *e-mail* vindas dos servidores das UOs de nível hierárquico superior. A pesquisadora percebeu preocupação da gestora no pronto atendimento desses contatos. Ela mesma

comentou que não conseguia ver a mensagem e não responder de imediato, concluindo ser o “jeito dela”. Embora nas suas falas nas entrevistas, houvesse preocupação em atender logo para evitar “problemas”, mas, também, assumia que nem sempre precisava ser de forma tão rápida.

O seu trabalho no computador transcorreu de forma tranquila, sem intercorrências com o sistema informatizado naquele momento.

Ficou evidente um trabalho com alta demanda cognitiva, principalmente, pelo nível de atenção demandado para evitar insucessos e retrabalhos. Entretanto, ela era frequentemente impelida a responder aos contatos que recebia, interrompendo a sua atividade.

Ao olhar da pesquisadora, essas interrupções seriam incompatíveis com o alto nível de tratamento cognitivo necessário à sua atividade, ainda mais num contexto de trabalho com o lema “velocidade fórmula um e erro zero”. Para tal, eram geradas necessidade de desenvolvimento de estratégias operacionais próprias para esse fim, as quais poderiam ultrapassar os seus limites fisiológicos e, ao longo do tempo, causar a ela queixas relativas à sua saúde. Isso pôde ser corroborado pelas suas “falas” nas entrevistas em que referia sentir-se sobrecarregada com esses contatos frequentes dentro e fora do seu horário de expediente.

A relação com as duas processantes e estagiário presentes fluiu bem, embora fosse constatada pela pesquisadora ansiedade na gestora quando percebeu atendimento na tela do balcão virtual. Uma das processantes já havia dito que iria atender, mas, mesmo assim, ela não ficou tranquila enquanto o atendimento não se iniciou e quis logo, em seguida, saber o motivo do contato.

Esses fatos puderam demonstrar para a pesquisadora que a gestora acumula para si alto grau de responsabilidade sobre o trabalho na UO, considerado pela gestora, inerentes ao cargo que assume. Ela assume lugar de centralidade nas tomadas de decisão, mesmo quando não era aparente essa necessidade. Isso pôde ser corroborado pelas suas falas e dos outros entrevistados. Neste caso, todos os participantes demonstraram admiração e respeito pelo trabalho desenvolvido por ela. Mas, aqueles que trabalhavam mais próximo a ela, referiam pressão em relação a prazos e também preocupação com o bem-estar dela.

4.2.4.5 Participação de reunião presencial de auditoria externa de certificação da UO

A pesquisadora participou como observadora livre de primeira parte de reunião de auditoria externa de certificação da UO com transcrição de gravação realizada e anotações

pela pesquisadora (as duas servidoras em *home office* participaram remotamente). Nessa fase da reunião, foram levantadas questões sobre atendimentos dos indicadores e dificuldades apresentadas.

A pesquisa de campo da pesquisadora foi acordada previamente, sendo solicitada autorização da sua presença na reunião à gestora da UO estudada e da UO certificadora, assim como do auditor que faria a auditoria externa de certificação.

Foi a primeira reunião de auditoria externa presencial referente aos dois anos anteriores por conta das imposições de trabalho remoto pela ocorrência da pandemia. Foi também a primeira em que a gestora da UO participava pela sua recente nomeação ao cargo, a qual ocorreu um pouco antes da pandemia.

Em suas falas nas entrevistas, comentou do estresse que passou por assumir a UO certificada, pois não trabalhava em UO certificada e a demanda de procedimentos da certificação era grande. Havia cumprido com duas auditorias internas de certificação, uma *online*, em 2020 e outra, presencial, em meados de 2021.

Pela avaliação da pesquisadora, a posição do auditor externo era de muita cortesia com os participantes da reunião e de respeito ao trabalho desenvolvido. Ele já participava da certificação das UOs desde a instituição do processo de certificação na Organização, há cerca de 15 anos.

Até há pouco tempo, a UO estudada era a única daquele nível hierárquico certificada e vinha sendo bem-sucedida nas suas auditorias anteriores de certificação, mantendo-se em primeiro lugar no *ranking* de produtividade da Organização. Isso causava receio na equipe atual quanto àquela certificação, ainda mais pelos fatos por que passaram.

Em meados de 2019, houve renovação de quase toda a equipe por conta de aposentadorias (cinco dos sete servidores da equipe se aposentaram), incluindo a gestora. Somado a isso, ainda ocorreu a pandemia de COVID 19, em início de 2020, levando à implantação do trabalho remoto emergencial.

Por esses motivos, houve não só a necessidade de adequações estruturais da equipe como também dos processos de trabalho. Nesse sentido, houve mudanças nos processos já existentes como foi necessário desenvolver novos processos de trabalho para atender às novas demandas criadas naquele cenário mundial de emergência sanitária e *home office*.

Um desses novos processos de trabalho que afetou diretamente a UO selecionada, por suas especificidades, foi a criação das audiências por videoconferência, tendo que lidar com funcionamento deficitário dos sistemas informatizados. A infraestrutura tecnológica

organizacional dependeu de tempo para se adaptar à disponibilização desses sistemas informatizados de acesso remoto a toda comunidade interna e aos usuários externos.

Acrescendo-se a essas dificuldades, a UO teve que contar com a possibilidade da equipe atender às necessidades para realização do trabalho em *home office* e de treinamento dos servidores novos que passaram a fazer parte da equipe durante a ocorrência da pandemia de forma virtual.

Todos esses constrangimentos foram listados na reunião, embora tenha ficado claro para a pesquisadora que ainda assim o que mais importava era o atingimento das metas dos indicadores previstos para a UO. Pouco havia o que ser dialogado naquele momento sobre todos esses desafios e as possíveis repercussões para a saúde dos trabalhadores. Poderiam entrar como explicações para não conformidades que fossem apontadas pelo auditor.

Nesse momento, a gestora aproveitou para expor a necessidade de atualização das RADs a partir de mapeamento dos processos de trabalho modificados e novos, como, por exemplo, a audiência por videoconferência. Entretanto, foi esclarecido pelo auditor que essas atualizações só ocorreriam para aqueles processos de trabalho que passassem a fazer parte definitivamente da rotina de trabalho da UO. Isso dependeria de como iria ser a evolução da pandemia e, assim do retorno às atividades presenciais e aos processos de trabalho prévios.

Um fato considerado extraordinário pela pesquisadora foi que a UO não teve apontamentos importantes e foi renovada a sua certificação. Dessa forma, ficou clara a eficácia e, principalmente, a eficiência da equipe que, apesar de todos os desafios enfrentados, não deixou de atingir os seus resultados. Entretanto, traz à tona a discussão deste estudo sobre a gestão dos processos de trabalho no judiciário que, infelizmente, para a certificação só viria à tona caso precisasse justificar não conformidade.

Nesse contexto, a pesquisadora identificou que a UO cumpriu as suas metas às custas de escolha de gestão humanizada participativa desenvolvida por gestores com papel de liderança, que priorizaram o trabalho em equipe, com conceitos, como de colaboração, cooperação, respeito às relações interpessoais. Em todo esse processo, ficou evidenciada também a competência de todos os envolvidos, trazendo à tona a importância dos conhecimentos prévios e novos aprendidos, vivências e habilidades individuais, que compuseram um coletivo de sucesso.

4.2.4.6 Participação como observadora de reunião *online* de equipe

A reunião de equipe ocorreu em dezembro de 2021, após a reunião de auditoria externa. A pesquisadora participou *online* sem gravação e fez anotações para registro.

A pesquisadora foi recebida com alegria pela equipe, embora, nessa época, tivesse completado as entrevistas de três participantes (P1, P2, P3) e ainda não conhecia as duas servidoras em *home office*.

A pesquisadora identificou um clima bom com inter-relações positivas. Embora tenham predominado as falas da gestora e do substituto, todos participaram.

No momento de entrevista, uma processante, de grupo de risco e que ainda estava em *home office*, comentou que conhecia a maior parte da equipe pelo contato através dessas reuniões.

Um dos propósitos dessas reuniões era de atualizar todos sobre melhorias dos processos de trabalho a partir de identificação de produtos não conformes e era o momento que os participantes aproveitavam para tirar dúvidas e propor melhorias de outros processos de trabalho.

Essas reuniões ocorriam independentemente da indicação pela certificação, ocorrendo com frequência aleatória, dependendo da indicação da necessidade. Os gestores as entendiam como equivalentes àquelas chamadas de “reuniões de análise crítica” com ocorrência trimestral, embora as reuniões de equipe ocorressem numa frequência maior.

4.2.4.7 Aplicação de questionário (QSATS) nos sete participantes

Foi aplicado questionário (QSATS) com questões demográficas, de trabalho e de vida pessoal a todos os participantes, sendo respondido por seis deles.

Considerou-se a autorização pelo termo de consentimento informado representado pela aplicação do questionário e suas respostas validadas.

A pesquisadora optou por analisar as respostas dos participantes ao questionário seguindo a ordem de agrupamentos das questões estabelecidas de acordo com o assunto a ser avaliado e fez cruzamento com achados em outros momentos da coleta de dados.

4.2.5 Dados demográficos dos participantes

Nessa parte do questionário, objetivou-se conhecer a população da UO estudada, com dados referentes à idade, sexo, estado civil, pessoas a cuidar, tempo na Justiça, tempo na UO, formação, tipo de cargo e nomeação em cargo de confiança.

Quadro 3 - QSATS: Dados demográficos dos participantes

Participantes	Idade	Sexo	Estado civil	Pessoas a cuidar	Tempo na Justiça Estadual	Tempo na UO selecionada	Formação	Cargo	Cargo de confiança
P1	46	Feminina	Casada	Não	12	2	Direito	Técnica	Sim
P2	51	Masculino	Divorciado	Não	26	26	Direito	Analista	Sim
P3	36	Feminina	Casada	Sim – filha pequena	2	2	Direito	Técnica	Não
P4	51	Masculino	Casado	Não	12	12	Direito	Tecnico	Não
P5	51	Feminina	Casada	Sim – mãe idosa e filha adolescente	24	2a 6m	Direito e Comunicação social	Técnica	Não
P6	56	Feminina	Divorciada	Sim – mãe idosa	36	1	Direito	Analista	Não

Fonte: Autora

A partir da análise do Quadro 3, pode-se observar que a maioria dos servidores da UO estudada tem mais de 50 anos de idade (4/6) e mais de 10 anos de casa (5/6), sendo que apenas dois tinham mais de 10 anos na unidade (2/6). Isso ocorreu pela aposentadoria da maioria dos servidores da UO estudada devido a mudanças recentes nas regras da aposentadora, acrescidas de plano de incentivo à aposentadoria promovido pela Organização.

A maioria é feminina (4/6) e casada (4/6), três têm filhos (3/6) e duas têm mãe idosa sob seus cuidados (2/6). Essas características familiares, nesses últimos anos, se tornaram ainda mais relevantes no cotidiano das pessoas por conta da pandemia e de todas as repercussões pelo isolamento social que foi necessário. Esse impacto social pôde ser evidenciado, principalmente, nas falas de alguns participantes nas entrevistas e corroborado também em questões seguintes deste questionário.

Pode-se observar que os cinco servidores novos entraram na UO estudada nos dois anos anteriores ao início do trabalho de campo, quase concomitantemente ao início da pandemia de COVID 19 (5/7). Uma dessas, havia sido nomeada nesse período também (1/6).

Isso nos faz considerar os imprevistos que ocorreram à realização do trabalho nessas circunstâncias e que, provavelmente, levaram a um dispêndio dos seus trabalhadores para manterem a produção prevista e o seu estado de saúde e de segurança, o que pode ser confirmado nas entrevistas realizadas.

Ainda, a partir da análise da tabela, todos tinham nível superior em Direito (6/6), sendo que uma participante também era graduada em comunicação social (1/6). Ela informou, em sua entrevista, que gostaria ainda de ter oportunidade de trabalhar em setor da Organização relacionado à essa outra graduação.

Outra servidora informou em sua entrevista que intencionava ingressar em curso de medicina, mas desistiu pela necessidade de priorizar a realização de concurso público por questões financeiras.

A maioria era técnico judiciário (5/6) e dois tinham cargo em comissão, o que elevava os seus salários, mas demandava maior disponibilidade de tempo para o trabalho, o que foi observado em suas falas nas entrevistas. Essa sobrecarga foi admitida pelos dois servidores, principalmente, por conta dos desafios encontrados com a troca de quase todos da equipe no momento coincidente de pandemia com as modificações do trabalho que ocorreram.

4.2.6 Dados relativos às condições do ambiente de trabalho e posturas assumidas e intensidade do trabalho

Nesses aspectos analisados, foram consideradas condições relativas às condições do ambiente de trabalho, refletindo o atendimento da NR 17 pela Organização, posturas desconfortáveis assumidas e identificadas pelos participantes durante o expediente de trabalho e também questões sobre a intensidade do trabalho.

Quadro 4 - QSATS: Dados relativos às condições de trabalho dos participantes

Participantes	Condições Ambientais	Intensidade do trabalho
P1	- Postura sentada	- Intenso - Alta concentração

Participantes	Condições Ambientais	Intensidade do trabalho
		<ul style="list-style-type: none"> - Várias atividades ao mesmo tempo - Prazos rígidos - Instruções contraditórias - Situações imprevistas - Sem pausas - Alta disponibilidade <i>online</i> ou por telefone
P2	<ul style="list-style-type: none"> - Frio/Calor - Postura Sentada - Gestos repetitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Intenso - Alta concentração - Várias atividades ao mesmo tempo - Prazos rígidos - Situações imprevistas - Sem pausas - Alta demanda do público, clientes, usuários - Necessidade de adaptação a mudanças de métodos ou de instrumentos - Número excessivo de clientes, usuários
		<ul style="list-style-type: none"> - Suprimir ou encurtar uma refeição
P3	<ul style="list-style-type: none"> - Frio - Postura sentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Intenso - Alta concentração - Várias atividades ao mesmo tempo
P4	<ul style="list-style-type: none"> - Frio - Gestos repetitivos - Postura sentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concentração
P5	<ul style="list-style-type: none"> - Iluminação inadequada - Gestos repetitivos - Postura sentada 	<ul style="list-style-type: none"> - Intenso - Alta Concentração - Prazos rígidos - Alta demanda do público, usuários
P6	<ul style="list-style-type: none"> - Frio - Postura sentada - Gestos Repetitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concentração - Várias atividades ao mesmo tempo

Fonte: Autora

A partir do Quadro 4, pode-se observar que em relação às condições de trabalho, quatro participantes reclamaram da temperatura do ambiente, principalmente, de frio (4/6) e um reclamou de iluminação inadequada (1/6).

A respeito de posturas assumidas no decorrer do expediente, todos reclamaram da postura sentada por longos períodos (6/6) e quatro, de gestos repetitivos (4/6).

Em relação à intensidade do trabalho, todos caracterizaram o seu trabalho como de alta concentração (6/6) e a maioria comentou que o trabalho é intenso e com necessidade de atender a várias atividades ao mesmo tempo (4/6). Três trabalhadores trouxeram a questão de prazos rígidos (3/6) e aqueles que têm cargos de gestão também apresentaram outras questões, tais como: situações imprevistas, ritmo intenso que impede pausas e alta disponibilidade *online* ou ao telefone. Tiveram dois trabalhadores que reclamaram da frequente necessidade de atendimento ao público, usuários e clientes (2/6).

Somente um trabalhador apresentou questões em todos os apontamentos deste quesito do questionário, incluindo também necessidade de adaptação a mudanças de métodos e instrumentos e de encurtamento de refeições por conta de atividades do trabalho. Embora nas visitas de observação livre, a pesquisadora tenha evidenciado a prática de trabalhadoras almoçarem em frente ao computador, não tendo sido pontuada, portanto, essa prática nessas respostas.

4.2.7 Dados referentes às relações interpessoais e nível de reconhecimento, de aprendizagem e de satisfação no trabalho

Nesta análise, objetivou-se avaliar as relações interpessoais entre os participantes e destes com a chefia e com usuário externo, o nível de reconhecimento pela sociedade, pela chefia e colegas da equipe; de aprendizagem e de satisfação no contexto do trabalho desenvolvido por cada um.

Quadro 5 - QSATS: Relação entre os trabalhadores, entre eles e a chefia; reconhecimento; aprendizagem e satisfação dos participantes

Participantes	Relação com Usuário externo	Relação com Colegas	Relação com Chefia	Reconhecimento pela Sociedade	Reconhecimento pela Chefia/Colegas	Aprendizagem	Satisfação Salário/Progressão
P1	Boa	Boa	Boa	Sim	Às vezes	Sempre	Pouca

P2	Boa	Boa	Boa	Não	Sim	Frequente	Pouca
P3	Boa	Boa	Boa	Não	Sim	Raro	Pouca
P4	Boa	Boa	Boa	Sim	Sim	Raro	Pouca
P5	Boa	Boa	Boa	Sim	Raramente	Raro	Pouca
P6	Boa	Boa	Boa	Sim	Sim	Frequente	Pouca

Fonte: Autora

De acordo com o Quadro 5, a relação de trabalho entre os trabalhadores e com a chefia é considerada boa, o que poderemos conferir com as falas dos entrevistados. A maioria sente o seu trabalho reconhecido pela sociedade (4/6) e também pela sua chefia e equipe, exceto uma que diz ter esse reconhecimento pela sua chefia/equipe, “às vezes”, e outra, “raramente”. A metade do grupo estudado não percebe no trabalho uma possibilidade de aprendizagem (3/3) e todos têm pouca satisfação com o salário e veem pouca possibilidade de progressão na sua carreira. Essa condição pode ter sido modificada, uma vez que, recentemente, houve uma modificação no plano de cargos e carreira da Organização com melhora do salário e do plano.

4.2.8 Dados referentes à vida pessoal e sua conciliação com o trabalho e tipo de transporte utilizado para o trabalho

Com esses dados, objetiva-se analisar a possibilidade de conciliação da vida pessoal com o trabalho, partindo-se de variáveis como estado civil, número de filhos/enteados e de pessoas para cuidar e de tempo e tipo de transporte utilizado para trabalhar.

Quadro 6 - QSATS: Relação vida pessoal e trabalho dos participantes

Participantes	Casada	Filhos/ Enteados	Pessoas para cuidar	Concilia bem casa/trabalho	Tempo/ Transporte	Transporte Público / Privado
P1	Sim	0	Não	Com dificuldade	1h	Privado
P2	Divorciado	0	Não	Sim	1,5h	Publico
P3	Sim	1	Sim – filha menor	Sim	2,5h	Publico
P4	Sim	1	Não	Sim	1h	Publico
P5	Sim	1	Filha e mãe idosa	Com dificuldade	2h	Publico
P6	Divorciada	2	Sim – mãe idosa	Com dificuldade	3h	Publico

Fonte: Autora

Em relação às condições de vida pessoal e a sua relação com o trabalho, pode-se observar que a maioria dos participantes é casada (4/6), sendo dois divorciados, fator que não pareceu impactar nessa análise. Isso pôde ser corroborado nas entrevistas.

Quatro participantes têm filhos e duas delas também têm mãe idosa para cuidar. No caso de uma dessas duas, tanto a mãe quanto a filha dependem dos cuidados da servidora, o que a impõe sobrecarga a mais de afazeres. Essa condição foi trazida pela participante em sua entrevista.

Aquelas que se referem a mais dificuldade para conciliar as atividades do trabalho com as de casa são a trabalhadora com cargo de gestora, assim como as outras duas que têm mães idosas. Esses dados podem ser confirmados nas suas entrevistas.

Em geral, a média de tempo gasto no transporte para o trabalho é de 2 horas e somente a gestora utiliza transporte privado (1/6). Duas participantes comentaram sobre a questão do transporte em suas entrevistas, uma sobre o tempo decorrido para chegar ao trabalho pela utilização de transporte público e outra, pela dificuldade de ser pontual por conta do transporte público utilizado.

4.2.9 Dados referentes à realização de exercício físico e de atividades de lazer; preocupações com o trabalho e com a casa e indicação do trabalho aos filhos

Nessa parte do questionário, puderam ser evidenciadas questões sobre a realização de exercício físico, de atividades de lazer, de impacto nas suas atividades diárias devido a

preocupações com o trabalho e com a casa e, por fim, a intenção de que os seus filhos viessem a trabalhar como eles.

Quadro 7 – QSATAS: Lazer, preocupação com trabalho e casa e indicação do seu trabalho aos filhos

Participantes	Atividade Física	Lazer	Em casa, penso no trabalho?	No trabalho, penso em casa?	Gostaria que meus filhos fizessem o meu trabalho?
P1	Sim	Sim	Sempre	Às vezes	Não se aplica
P2	Sim	Sim	Sempre	Frequente	Não se aplica
P3	Sim	Sim	Às vezes	Às vezes	Não
P4	Sim	Sim	Raro	Às vezes	Sim
P5	Não	Sim	Às vezes	Frequente	Não
P6	Sim	Sim	Às vezes	Sempre	Não

Fonte: Autora

Na análise do Quadro 7, quanto à realização de exercício físico, somente uma trabalhadora não tem esse hábito (1/6), sendo a participante que na sua entrevista mais demonstrou sentimento de sobrecarga pelos afazeres familiares.

Foi observado que todos procuram ter horários para o lazer (6/6).

Todos, em algum momento, pensam no trabalho quando estão em casa, predominando nos casos daqueles que têm cargo de gestor, o que pode ser constatado em suas entrevistas. O contrário também ocorreu com a gestora e as duas servidoras que têm pessoas que dependem de seus cuidados em casa.

No caso da gestora, essa questão não apareceu em sua entrevista e no caso das duas servidoras, em uma delas, essa questão apareceu muito fortemente, sendo demonstrado em outras partes do questionário e também na sua entrevista.

O que mais chamou a atenção da pesquisadora é que entre os trabalhadores que têm filhos, somente um indicaria o seu trabalho ao seu filho (1/4), ou seja, demonstrando, insatisfação com o que fazem. Isso pôde ser demonstrado nas falas dessas servidoras, enfatizando-se, nesses casos, a questão do trabalho repetitivo e, assim, desmotivante.

Essa resposta seria motivo de um estudo à parte, pois seriam pesquisados participantes que são servidores públicos que teoricamente estariam em uma das melhores condições de

trabalho que o nosso país pode oferecer. Inclusive, a maioria da população, que pode, frequenta cursos para participar de concursos públicos altamente concorridos

4.2.10 Dados referentes à doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho

Nesta etapa do questionário, teve-se a intenção de conhecer possíveis repercussões das condições de trabalho sobre a saúde e segurança do trabalho desenvolvido pelos participantes.

Quadro 8 – QSATS: Doenças Ocupacionais ou acidentes de trabalho entre os participantes

Participantes	Queixas de adoecimento pelo trabalho	Medicações	Acidentes
P1	Não	Não	Não
P2	Não	Não	Não
P3	Não	Não	Não
P4	Não	Não	Não
P5	Não	Não	Não
P6	Sim	Não	Não

Fonte: Autora

Embora nas entrevistas, alguns trabalhadores tenham comentado sobre estados de ansiedade relacionados à intensidade do trabalho, no questionário, o assunto não foi abordado. Assim, de acordo com o Quadro 8, nenhum dos trabalhadores relatou adoecimento ou acidente relacionado ao trabalho no período em que a pesquisa foi realizada.

Isso pode trazer o fato dos participantes terem se sentido mais à vontade para abordar o assunto com a pesquisadora e terem evitado formalizar essas informações no questionário.

4.3 ANALISANDO AS ENTREVISTAS

4.3.1 Uso do programa NVIVO

O NVivo é um *software* que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa. Ele é projetado para ajudar o pesquisador a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos, mídia social e conteúdo *web*.

A pesquisadora iniciou essa análise pelo NVIVO e identificou palavras mais comumente encontradas nas entrevistas realizadas, conforme Figura 6.



Figura 6 – Nuvem de Palavras

Fonte: Autora

De acordo com a Figura 6, chamada “nuvem de palavras”, pode-se identificar as palavras encontradas nas dez entrevistas realizadas e perceber a frequência com que surgiram, chamando a atenção para a palavra central que surge e que foi “trabalho”, que é o objeto principal da ergonomia, fundamento principal desta pesquisa.

Na Tabela 2, a pesquisadora, em análise desses resultados, somou o número de vezes que palavras que diziam respeito a um mesmo assunto aparecem.

Tabela 2 – Dois grupos temáticos identificados pela pesquisadora

Trabalho/trabalhar	467
Pandemia/virtual/videoconferência	242

Fonte Autora

Foram identificados dois grandes grupos temáticos:

1. “Processos de trabalho”: trabalho e processo (467 vezes);

2. “Em contexto de pandemia”: pandemia, virtual e videoconferência (242 vezes).

Esses resultados demonstram convergência ao tema da pesquisa conferindo ao estudo, em sua triangulação, confiabilidade.

4.3.2 Análise temática do conteúdo das entrevistas

O material transcrito foi trabalhado a partir de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006), no sentido de identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados coletados pelas entrevistas. As primeiras leituras do material (ainda sem fins de categorização) deram a perceber o dilema central experimentado pela pesquisadora. Este girava em torno dos desafios em gerir o tempo e as metas de produção, ao mesmo tempo em que tentavam assegurar diferentes dimensões da qualidade do serviço prestado. Foi a partir desta constatação que objetivos da pesquisa foram refinados.

As questões de pesquisa, ao contrário de terem sido estabelecidas previamente à recolha de dados, evoluíram no decurso, durante o processo analítico, uma vez que a pesquisa se enquadra em uma análise com abordagem indutiva, na qual, os temas identificados estiveram fortemente ligados àquilo que emerge dos próprios dados.

O processo de análise seguiu os passos sugeridos por Braun e Clarke (2006) adaptado: transcrição, leitura e releitura do material a fim de apontar ideias iniciais a fim da pesquisadora familiarizar-se com os dados; codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática nos conjuntos de dados; agrupamento dos códigos em temas potenciais; construção de mapa temático.

A definição dos temas considerou a prevalência em que o assunto aparecia nos discursos dos participantes, mas foram incluídos temas ou subtemas com referências de menor prevalência, considerado algo importante em relação às questões de investigação.

Os dados das observações da atividade auxiliaram, nesse sentido, na medida em que informações que foram pouco enfatizadas no conteúdo das entrevistas, por vezes, apareciam com destaque durante as observações.

4.4 PROPOSTAS DE RECOMENDAÇÕES PARA HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO DO TRABALHO NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Quadro 9 apresenta as propostas de recomendação para humanização da gestão do trabalho no Judiciário brasileiro.

Quadro 9 – Relação entre categorias identificadas no GT e falas dos entrevistados e recomendações

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	“Falas dos participantes”	Recomendações para humanização da gestão do trabalho da Organização
Sistemas de Informação	X	X	X	X	X	X	<p>- “Eu preferia, eu achava mais confiável. Eu ficava com medo do sistema em casa cair na hora da sessão (...);”</p> <p>- “Um das dessas funcionárias de grupo de risco, no início deste ano, quase entrou em parafusos. Porque ela já estava desesperada porque não conseguia trabalhar. Estava ficando nervosa. (...). Ela mudava de internet, pedia provedor, mas eu acho que tinha um bloqueio no sistema, que estava derrubando ela. Não deixava ela entrar, ou ficava muito lento. Ela abria vários chamados e não resolviam. ”;</p>	<p>- Melhorar a qualidade dos insumos estruturais dos processos de trabalho (conexão da internet, pleno funcionamento e eficácia dos sistemas informatizados utilizados)</p>

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	“Falas dos participantes”	Recomendações para humanização da gestão do trabalho da Organização
							- “O SAR (serviço de acesso remoto), tem dias que fica impossível. É uma instabilidade, aí você tem que reiniciar, tento, né, primeiro. Desligo, reinicia para ver se ele volta. Eu já levei 2h para fazer três ofícios.”	
Relações interpessoais com o público interno	X	X		X	X	X	- É, às vezes, final de semana, feriado, um advogado de outro estado, em que não era feriado, ligava. Às vezes, não é problema, não, é para pedir alguma coisa. Pedir uma inclusão em pauta, pedir uma coisa boba, uma conclusão. Ao invés de ligar para a UO, eles concentram tudo...	- Sensibilização de lideranças sobre aplicação dos conceitos ergonômicos nos processos de trabalho organizacionais - Favorecer relações interpessoais com respeito mútuo, cooperação e trabalho em equipe
Relações interpessoais com o público externo	X							- Não foi identificada oportunidade de melhoria nesse aspecto devido ao fato do período analisado corresponder a pandemia, em que toda a comunicação com o público externo foi concentrada no gestor.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	“Falas dos participantes”	Recomendações para humanização da gestão do trabalho da Organização
								- Por outro lado, durante o período citado, foi desenvolvido pelo setor de tecnologia uma área denominada “Balcão virtual” que foi considerada uma solução para a problemática relativa à deficiência de comunicação com o público externo.
Organização do trabalho	X	X		X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo e mobilização sobre aplicação da ergonomia nos processos de trabalho, sobre ritmos, pausas, pressão temporal, entre outros, visando a melhoria da produção com impacto positivo sobre a saúde e segurança do trabalhador - Fortalecimento da cultura pró ergonômica da Organização - Atualização de RADs - Análise dos argumentos prós e contras à implantação do modelo híbrido de trabalho pós-pandemia.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	“Falas dos participantes”	Recomendações para humanização da gestão do trabalho da Organização
Integração com as funções Organizacionais	X	X		X	X	X		- Promover a certificação de gabinetes como forma de garantir o fortalecimento e a fluidez da comunicação dentro da Organização.

Fonte Autora

A partir do Quadro 9, pode-se observar que houve referência às quatro das cinco categorias identificadas nas falas dos participantes entrevistados, demonstrando que o pré-diagnóstico constituído pela listagem dos constrangimentos encontrados na participação da pesquisadora em GT foi confirmado.

Com o objetivo de organizar para melhor entendimento da leitura, apresentam-se descritas as categorias identificadas e os constrangimentos encontrados a partir dos resultados da pesquisa de campo.

4.5 CATEGORIAS DE CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS NO GT E NA PESQUISA DE CAMPO

De acordo com Abrahão et al (2009), para entender essas categorias de constrangimentos através dos conceitos ergonômicos, é importante compreender o trabalho enquanto diferentes aspectos que precisam ser distinguidos e associados no processo de análise e de construção de recomendações para o bem-estar dos trabalhadores:

- As condições de trabalho: materiais e instalações físicas utilizadas na execução do trabalho, tais como os equipamentos, instrumentos, iluminação, temperatura, exposição a ruídos ou gases, entre outros;

- A população de trabalhadores: características dos indivíduos que podem influenciar seu comportamento no ambiente de trabalho, tais como: os aspectos antropométricos, fisiológicos, culturais, psicológicos e sociais;

- A organização da produção e do trabalho: divisão do trabalho, níveis hierárquicos, comunicação, normas de produção, regras e procedimentos de trabalho, critérios de qualidade e de produtividade, organização dos tempos, ritmos e metas.

Portanto, podem ser distinguidos, numa situação de trabalho, os aspectos que podem ser favoráveis ou desfavoráveis tanto para a saúde quanto para a produção. Entretanto, deve-se ter cuidado para o fato de comumente não há uma causalidade única para os fenômenos.

Com esses conhecimentos ergonômicos em mente, a pesquisadora analisa cada categoria.

4.5.1 Sistemas de informação

Da lista inicial, desenvolvida a partir do GT, nesta categoria, havia proposta de melhorias do eJUD com opções mais automatizadas e de trabalho remoto. Com a pandemia, esse processo foi acelerado e encaminhado e passou a fazer parte de forma mais intensa da estrutura da Organização.

Na progressão da digitalização do Judiciário brasileiro, o CNJ iniciou a implantação do PJe como sistema informatizado único nacional, como substituto de sistemas organizacionais.

Até o final da pesquisa de campo, o PJe ainda não havia sido implantado na UO, embora já estivesse em fase inicial de implantação na Organização.

Outras questões, entretanto, relativas ao funcionamento do sistema, surgiram por conta da necessidade abrupta do trabalho remoto emergencial pela ocorrência da pandemia. Nesse contexto, a partir de “falas” obtidas a partir das entrevistas e de recortes de diálogos de rede social analisada, podem ser citadas a lentidão e as repetidas interrupções dos sistemas.

Isso era motivo de muitas queixas dos trabalhadores que precisavam manter a sua produtividade apesar da ineficiência do sistema, o que lhes causava muita ansiedade.

Em relação à falta de pessoal, uma das queixas também listadas a partir do GT, a UO havia passado por uma situação especialmente difícil um pouco antes da pandemia. Dos sete processantes, cinco se aposentaram, ao mesmo tempo, em final de 2019, por questões de mudanças nas regras previdenciárias do país.

Nessa época, chegou a nova gestora que indicou servidor antigo da UO estudada com experiência no trabalho para o cargo de substituto da gestora. Dos cinco processantes, somente um era da equipe anterior.

Aos poucos, foram chegando os servidores novos. Em início de 2020, veio a pandemia e a UO não estava com todas as suas vagas completas, faltando, ainda, duas a serem preenchidas. O treinamento desses novos constituintes da UO precisou ser *online*. Acrescido a isso, vários processos de trabalho presenciais passaram a ser virtuais, o que causou não só mudanças nos procedimentos operacionais, mas também questões com o funcionamento dos sistemas.

Segundo relatos dos entrevistados, foram meses de sobrecarga de trabalho, com tarefas sendo realizadas em finais de semana, feriados e à noite, fora do horário de expediente.

Aos poucos, os procedimentos foram ajustados a partir da capacidade criativa dos seus gestores.

Somado a isso, melhora do funcionamento dos sistemas, retorno progressivo do trabalho presencial, após vacinação em massa da população, iniciando-se pelo regime híbrido, também contribuíram para a melhoria das condições de trabalho.

De acordo com falas dos entrevistados, a partir do segundo semestre de 2021, o ritmo de trabalho já desacelerava e a necessidade de ultrapassar os horários de expediente tornava-se excepcional.

4.5.2 Relações interpessoais

Nesta categoria, as recomendações enfatizam a capacitação e sensibilização de lideranças sobre aplicação dos conceitos ergonômicos nos processos de trabalho organizacionais. Com isso, favorecer relações interpessoais com respeito mútuo, cooperação e trabalho em equipe.

De acordo com Scherer; Pires & Schwartz (2009), a construção do coletivo através das relações interpessoais que o compõem depende da presença de um mínimo de estabilidade e de certa permanência na organização, pois a confiança e a cooperação se constroem com o tempo. Fator esse que é observado favoravelmente no caso dos servidores públicos, pela sua estabilidade funcional, podendo ser um incentivo ao desenvolvimento de relações interpessoais fortalecidas.

Neste aspecto, entretanto, a UO estudada estaria em desvantagem, pois com a aposentadoria da maioria dos seus servidores, a equipe foi reestruturada e, no momento da pesquisa de campo, a maioria tinha menos de dois anos de contato e dois servidores de grupo de risco só mantinham contato virtual com a equipe.

Esta questão veio à tona nas falas das servidoras recém-chegadas, quando mostraram preocupação, em suas falas, sobre a oportunidade de poderem mostrar o seu trabalho. Entendem que a confiança da chefia e de seus colegas em relação a elas viria somente com o tempo.

Porém, para surpresa da pesquisadora, apesar desses desafios ao estabelecimento de relações interpessoais entre os componentes da equipe, o clima de trabalho era bom. Em vários momentos da pesquisa de campo, foram observadas demonstrações de pontos positivos referentes ao aspecto das inter-relações pessoais.

A cooperação, por exemplo, foi evidenciada em muitas falas de todos os entrevistados, sendo entendida como fruto da busca do trabalhador pela qualidade do trabalho e manutenção de saúde mental.

O perfil de gestão desenvolvido pela gestora e seu substituto foi observado como exemplo de relação de respeito mútuo, priorizando a cooperação.

Em especial, o substituto foi referido nesse aspecto cooperativo, uma vez que ficou responsável pelo treinamento de quase toda a equipe na pandemia que ocorreu, em muitos momentos, de forma virtual. Todos os participantes elogiaram as inter-relações que ocorreram com ele.

De acordo ainda com Abrahão et al (2009), toda organização é permeada também por relações de poder e a ética da responsabilidade e da solidariedade é fundamental para orientar ações e construir coletivos. Nesse sentido, a gerência é um elemento importante que pode possibilitar a ajuda-mútua e as trocas com prioridade à flexibilidade e às renormalizações contínuas.

Apesar da equipe da UO estudada priorizar essas relações interpessoais saudáveis, não se pôde deixar de reconhecer a cultura hierárquica organizacional como um ponto negativo, com potencial comprometimento do bom clima de trabalho da Organização, como um todo.

4.5.3 Organização do trabalho

Mais uma vez, alguns dos tópicos listados nesta categoria tiveram sua solução acelerada e até resolvida com a pandemia. No caso, as sessões virtuais não só se expandiram como também passaram a ocorrer as sessões por videoconferência.

Como é uma unidade certificada, de acordo com as suas RADs, não havia prescrição prévia para “organização de videoconferência”, ou seja, foi um processo de trabalho desenvolvido pela equipe da UO para atender àquele momento da pandemia.

Isso trouxe muito aprendizado, dependeu de muita colaboração, cooperação e coordenação, ou seja, de trabalho em equipe, para que funcionasse bem. Através das falas coletadas nas entrevistas, manteve-se, apesar dos desafios, um bom clima de trabalho. Aqui pode-se considerar que os gestores tiveram papel fundamental de liderança e o grupo trabalhou apoiando com engajamento os objetivos da UO.

Houve referências dos entrevistados sobre os procedimentos operacionais variarem de acordo com a forma de trabalhar de cada gestor das UOs de hierarquia superior e foram observados dois pontos principais nesse aspecto, tanto positivo como negativo:

- Ponto positivo - A estratégia da liderança de identificar um trabalhador para atender a uma UO de hierarquia superior facilitou o atendimento da especificidade dessas UOs;

- Ponto negativo - Por outro lado, a ocorrência de procedimentos recorrentes de solicitações das UOs de hierarquia superior perturbava as rotinas de trabalho da UO estudada e trazia retrabalho e sobrecarga à sua equipe.

Nessa categoria, um outro tópico levantado no GT, como aquele que deveria ser melhorado, era a disponibilização de *home office* / acesso remoto aos secretários. Com a pandemia, o trabalho remoto foi desenvolvido de forma acelerada e de maneira a ser oferecido a todos os servidores da Organização.

Entretanto, isso não ocorreu sem problemas para o funcionamento dos sistemas que ficaram lentos e com interrupções no horário do expediente, criando necessidade de trabalhar à noite, quando o sistema funcionava melhor. Com essa dificuldade e com o retorno do trabalho presencial, aos poucos, esse acesso remoto foi novamente sendo restringido a situações especiais.

Uma outra questão que surgiu com o *home office* foi a cobrança pela disponibilidade contínua dos servidores, mesmo quando estavam em casa. Isso ocorreu, principalmente, com a gestora e o substituto.

Porém, ficou demonstrado que é possível o *home office*. Após essa experiência, a demanda pelo regime híbrido foi intensificada pelos servidores, apoiada por vantagens relacionadas ao *home office* que foram identificadas naquela época.

4.5.4 Comunicação

Com a pandemia e o estabelecimento do trabalho remoto emergencial, houve aumento exponencial da necessidade de suporte tecnológico e a demanda que já era anunciada no GT, ficou mais evidente nesse momento.

Percebe-se que a melhoria dessa comunicação com o suporte técnico dependerá de ações continuadas, pois é uma demanda progressiva, cada vez mais necessária, principalmente, pelo avanço do *home office* a nível mundial.

Em relação à comunicação entre a equipe da UO estudada com a UO de hierarquia superior, conforme descrito na categoria organização do trabalho, houve aproximação dessas UOs pela estratégia operacional de definição de um trabalhador da UO estudada para cada UO de hierarquia superior.

Entretanto, questões que dizem respeito a uma cultura hierárquica predominante na Organização mantêm-se como um entrave à melhoria dessa interface, principalmente, em relação ao distanciamento que se observou com os Gestores das UOs de hierarquia superior. Após essa análise a respeito dos constrangimentos encontrados e ao olhar da ergonomia da atividade, dando-se prosseguimento à análise do Quadro 9, puderam ser identificadas recomendações para aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Através dessas recomendações, propõem-se ações para promoção de gestão humanizada dos processos de trabalho da Organização a partir de análise interdisciplinar de aspectos ergonômicos conforme exposto a seguir.

4.6 RECOMENDAÇÕES PARA APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

É importante ressaltar que, ao se propor melhorias organizacionais de processos de trabalho, sob os aspectos ergonômicos, estas propostas devem partir da análise das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, o que implica na valorização do sujeito agente. Dessa forma, a aproximação com a realidade do trabalho é de suma importância para que se possa projetar instrumentos e tarefas.

Nesse sentido, é importante, ainda, que as escolhas das ações de melhorias considerem a inserção de cada sujeito na sua trajetória, de acordo com as possibilidades de incrementar tecnologias, empreendimentos e políticas públicas que ajudem a fomentar inovações (ABRAHÃO et al., 2009).

Além disso, para recomendações de melhorias de processos de trabalho de acordo com pressupostos da ergonomia, o trabalho deve ser possível e adequado para a grande maioria da população de trabalhadores da Organização.

Assim, o desenvolvimento de uma ação ergonômica não deve buscar um julgamento sobre as estratégias das Organizações, mas sim entender o que se passa e compreender as razões das escolhas. Uma vez que o objetivo é adaptar o trabalho à maioria da população, é importante conhecer os entraves para propor as suas substituições.

Em resumo, ao se desenvolver uma ação ergonômica, buscam-se elementos que permitem transformar o trabalho, e também, produzir conhecimentos. Nesta perspectiva, a ergonomia foi se desenvolvendo, adotando como referência a noção de variabilidade, de distinção entre tarefa e atividade e da regulação das ações associada ao reconhecimento da competência dos trabalhadores.

Portanto, seguir recomendações que levem em consideração os pressupostos da ergonomia é de suma importância para o sucesso das ações de melhorias, com potencial reflexo no bem-estar, segurança e produtividade dos trabalhadores.

Com essa finalidade, a pesquisadora se baseou em recomendações que surgiram de forma indutiva, seguindo um caminho ascendente, através da AET. Partiu dos trabalhadores à alta administração e construiu essas recomendações no contexto cultural e político-econômico-social da Organização.

4.6.1 Sistemas de Informações

A proposta identificada pela pesquisadora para esta categoria diz respeito à melhoria da qualidade dos insumos estruturais dos processos de trabalho (conexão da internet, pleno funcionamento e eficácia dos sistemas informatizados utilizados).

Na construção dessa recomendação, é importante ressaltar alguns aspectos ergonômicos:

- Mudanças nas tecnologias e nas formas de organizar o trabalho vêm acontecendo numa progressão em que também se observa uma evolução significativa do conceito de saúde e da luta para que o mundo do trabalho não seja fonte de sofrimento, doenças, lesões e mortes.

Saúde deixou de ser um estado, uma aquisição e passa a ser considerada como um objetivo, como um processo ligado ao potencial de vida, como uma construção individual e coletiva. O foco muda, não se trata apenas de buscar as condições que evitem a degradação da saúde, mas, também, aquelas que favorecem a sua construção (LAVILLE; VOLKOFF, 1993).

Assim, quanto mais se evolui em termos de tecnologia, da velocidade e das possibilidades criadas com programas mais potentes, mais desafios são encontrados para manter a facilidade de uso e para adequar os sistemas às necessidades dos usuários;

- Nesse sentido, a aplicação da AET ajuda a compreender as formas ou as estratégias utilizadas pelos trabalhadores no confronto com o trabalho, para minimizar ou limitar as suas

condições patogênicas. Isso deve ser considerado nessas recomendações, uma vez que novas tecnologias trazem benefícios, mas, também, podem causar restrições e imposições ao modo de funcionamento dos indivíduos (Isso pôde ser observado nos resultados da pesquisa em que a ineficiência dos sistemas de informação da Organização trouxe constrangimentos à produção dos trabalhadores, causando ansiedade, trocas de turnos de trabalho para a noite, conforme bem evidenciado em falas dos entrevistados;

- Ao mesmo tempo, é importante contextualizar esses resultados ao momento vivenciado pelo mundo de crise sanitária em que os sistemas de informação da Organização tiveram que atender de forma emergencial ao trabalho remoto.

4.6.2 Organização do trabalho

A organização do trabalho deve considerar, por exemplo, pausas periódicas. No caso da fadiga muscular, poderá se instaurar devido à dificuldade para a circulação sanguínea das fibras musculares. Essa condição é agravada pela tensão causada pela pressão temporal, pois o organismo fica impossibilitado de se recuperar.

A esse respeito, podem ser incluídas pausas não só no aspecto físico, mas também no cognitivo. Neste caso, o excesso de tempo em trabalho que exige concentração, atenção continuada e tomada de decisão, sem pausas, pode trazer resultados negativos à saúde, segurança e produtividade.

É nesse olhar que podem ser revistos os “erros” que ocorrem no cotidiano do trabalho. Mais do que culpar o trabalhador, a ergonomia sugere rever o sistema de gestão para se aprofundar na organização do trabalho que pode ser o gatilho para os “insucessos”.

No caso da UO, o ritmo de trabalho identificado pelo lema: “velocidade formula um e erro zero” pode levar a resultados conflitantes a partir da análise ergonômica.

Foi reconhecida como positiva a certificação da UO para a organização do trabalho, sendo encontrada essa opinião em várias falas dos entrevistados, embora reconheçam que pode haver melhorias.

A atualização das rotinas administrativa e a equiparação de reuniões de equipe às reuniões de análise crítica da certificação seriam sugestões oferecidas pelos entrevistados. Somado a isso, a pesquisadora entende ser necessária também uma perspectiva maior para a saúde e segurança dos trabalhadores, aproximando-se conceitos ergonômicos da certificação.

Portanto, nesta categoria, foram recomendados o incentivo e a mobilização sobre aplicação da ergonomia nos processos de trabalho, incluindo análise de ritmos, pausas, pressão temporal, entre outros, visando à melhoria das condições de trabalho.

Nesse aspecto, o fortalecimento da cultura pró ergonômica da Organização é fundamental para embasar as ações de sensibilização e capacitação dos gestores e técnicos para esses conceitos ergonômicos, principalmente na Organização, onde o trabalho é predominantemente cognitivo.

Por fim, os participantes utilizaram-se da oportunidade de serem ouvidos para demonstrarem o seu desejo em apoiar a manutenção do modelo híbrido de trabalho pós-pandemia. Dessa forma, de maneira a incluir os sujeitos como agentes de recomendações da pesquisa, sugere-se a análise dos argumentos prós e contras à implantação do modelo híbrido.

Em resumo, propõe-se o fluxo abaixo como representativo da linha mestra de idealização das recomendações sob a perspectiva ergonômica, conforme Figura 7.

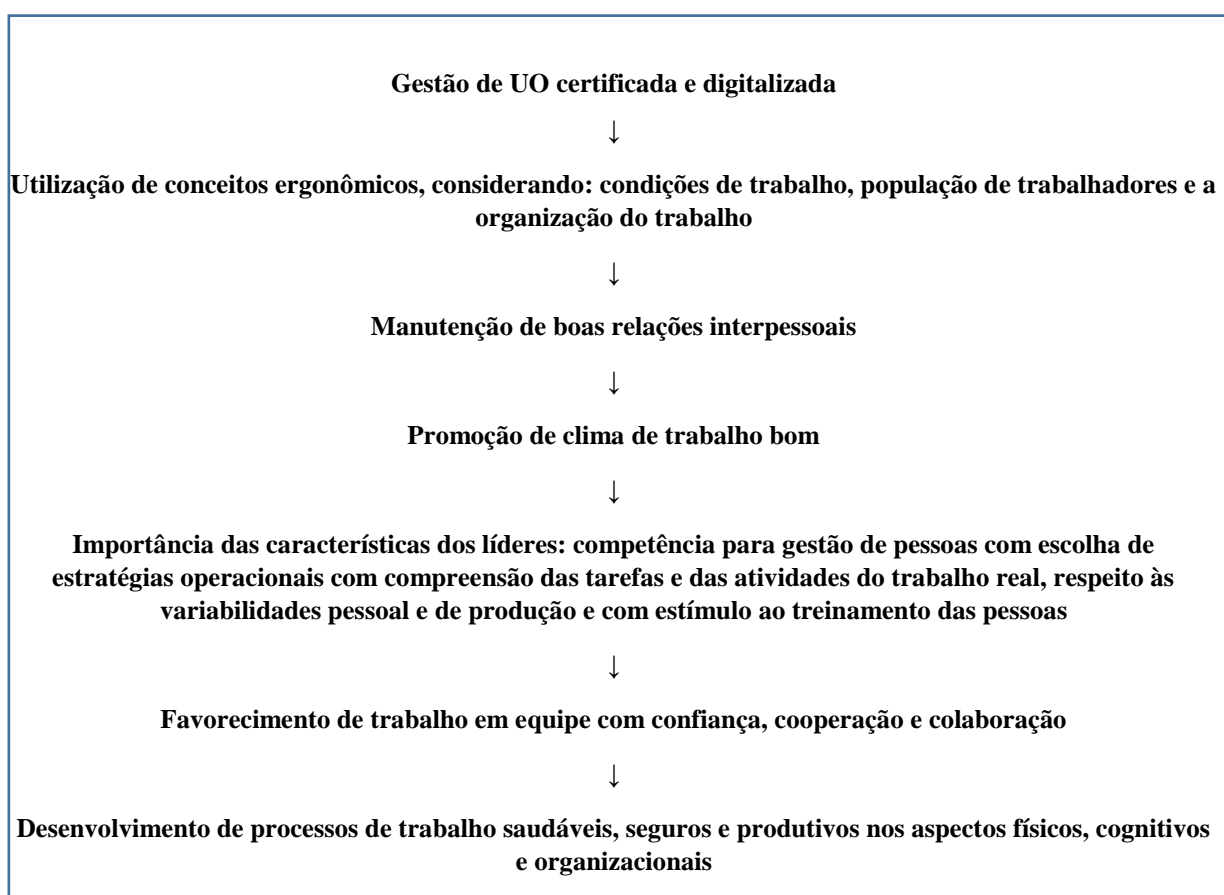


Figura 7 – Fluxo representativo da linha mestra de idealização das recomendações sob a perspectiva ergonômica

Fonte: Autora

Dessas recomendações, puderam ser identificados aspectos ergonômicos como geradores de oportunidades de aperfeiçoamento do trabalho de acordo com a descrição a seguir:

- Variabilidade pessoal e de produção;
- Estratégias operacionais: tarefa x atividade;
- Competência;
- Colaboração, cooperação e coordenação;
- Autonomia/Flexibilidade;
- “Erros” – lema “velocidade formula um e erro zero”;
- Trabalho predominantemente cognitivo;
- Liderança.

Os filtros utilizados para escolha das proposições aplicáveis à situação foram organizados segundo a hierarquia organizacional de maneira a oferecer sugestões práticas para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho da Organização:

- NÍVEL ESTRATÉGICO

Fomentar a manutenção dos GT de gestores e técnicos na atualização das rotinas administrativas das UOs certificadas;

- NÍVEL TÁTICO

Permitir contribuições e ajustes nos processos de trabalho através da intervenção ergonômica;

- NÍVEL OPERACIONAL

Favorecer trabalho em equipe através de reuniões de trabalho equivalentes às reuniões de análise crítica de acordo com a certificação pela ISO 9001

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Há pressão crescente da sociedade sobre as organizações para liderar a criação de benefícios mais amplos para as comunidades a partir de suas atividades fim. A prioridade tradicional das organizações para criar valor para o seu usuário direto foi ampliada para incluir considerações humanistas, sociais, éticas e ambientais.

Embora uma forte ligação entre a gestão organizacional integrada à ergonomia e a satisfação com os serviços prestados pela organização não tenham sido comprovadas, há agora uma visão consensual suficiente sobre o que se espera que as organizações respondam. Não obstante, é responsabilidade das organizações estabelecerem e explicarem publicamente sua abordagem à gestão organizacional integrada à ergonomia.

A primeira etapa desta pesquisa foi a identificação, pela pesquisadora, da necessidade de inclusão de conceitos de ergonomia nos processos de trabalho do judiciário. O trabalho se desenvolveu a partir do seu cotidiano através da interface com os trabalhadores e outros gestores. Isso se deu através de atendimentos médicos realizados no departamento de saúde, visitas de UO e da participação em reuniões e grupos de trabalho e em comissões.

A apresentação da revisão da literatura está incluída na segunda etapa. Este desenvolvimento foi relevante pela falta de abordagem deste objeto de estudo na literatura contemporânea, sendo um tema de fronteira ainda pouco explorado.

Com relação à revisão de literatura realizada, foi possível compreender melhor as bases de conhecimento sobre o contexto da sincronia entre a aplicação dos conceitos ergonômicos e a dinâmica da gestão organizacional. Obtiveram-se na literatura achados quanto à integração da ergonomia com a gestão organizacional, tendo sido realizadas análises dos dados dos documentos encontrados, inicialmente na base Scopus, e depois nos artigos selecionados para realização da pesquisa. Verificou-se que maturidade ergonômica em uma organização inclui a aplicação de conceitos da ergonomia para solução de problemas gerenciais e estratégicos e se correlacionam com a perspectiva da sustentabilidade.

À ergonomia, cabe conduzir seus projetos para que os benefícios alcançados em um dos três pilares não gerem impactos negativos nos demais pilares da sustentabilidade, garantindo um maior equilíbrio entre eles e um desempenho geral mais saudável para a organização.

Na segunda etapa, buscou-se identificar outros estudos de caso sobre a implantação da certificação e da virtualização nos processos de trabalho do Judiciário à luz de conhecimentos da ergonomia, chegando-se à conclusão de que é uma lacuna.

Na terceira etapa, desenvolveu-se a busca de recomendações para os constrangimentos identificados através da análise ergonômica do trabalho (AET) com foco na atividade, começando com a participação em grupo de trabalho de técnicos e gestores de UOs da área selecionada para a pesquisa, análise documental, entrevistas semiestruturadas, observação livre e participante dos trabalhadores em seu local de trabalho.

A quarta etapa foi constituída por dados coletados da pesquisa de campo confrontados com a literatura para identificação de aspectos ergonômicos nas análises.

Por último, a quinta etapa foi composta pela análise da viabilidade das recomendações propostas junto a gestores da organização e trabalhadores participantes da UO.

As principais limitações presentes na pesquisa são inerentes aos métodos escolhidos. Isto é, a revisão sistemática da literatura não cobre todas as possibilidades de fatores ergonômicos no trabalho, a aplicação da AET em unidade jurisdicional passa pela subjetividade do pesquisador na elaboração do instrumento e pela peculiaridade do perfil da amostra utilizada.

As principais aplicações deste trabalho estão voltadas ao apoio e orientação de práticas organizacionais do Poder Judiciário, através da ergonomia, a fim de diminuir os riscos ergonômicos e os prejuízos à saúde dos seus trabalhadores. Os fatores ergonômicos identificados e incluídos nas recomendações de aperfeiçoamento dos processos de trabalho foram validados pelos trabalhadores da UO estudada e por gestores da Organização.

Embora o tema riscos ergonômicos esteja há muito tempo sendo discutido no meio científico, nas universidades e nas práticas organizacionais, ainda não se percebem ações estruturantes para integrar aspectos ergonômicos em sistemas de gestão do Judiciário.

A contribuição deste estudo – com impactos na teoria e nas práticas organizacionais - está relacionada com o avanço na identificação dos conhecimentos (achados) relativos à contribuição da ergonomia para a melhoria da produtividade e da qualidade e garantida da saúde e segurança dos trabalhadores do judiciário.

Como sugestão de novas pesquisas podem ser citadas: propostas de desenvolvimento de ferramentas práticas para gestão organizacional e da governança integrada à ergonomia. Uma pesquisa imprescindível seria a utilização de método de apoio à decisão que auxiliaria a ordenação das áreas a serem priorizadas visando elevação no nível de maturidade na

contribuição da ergonomia ao sistema de gestão com governança. Outro tema interessante seria a identificação de competências organizacionais necessárias para viabilizarem a implantação da gestão organizacional e da governança integradas à ergonomia.

Por fim, novas pesquisas podem ser sugeridas como: definir a qualidade de vida dos trabalhadores em trabalho remoto, híbrido ou não, considerando-se a disponibilidade de condições adequadas para o trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

- ABERGO. **O que é Ergonomia?** Disponível em: <http://www.abergo.org.br/internas>. Acesso em: 24 jun. 2018.
- ABRAHÃO, J. et al. **Introdução à Ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo; Blucher, 2009.
- ABRÃO, C. H. **Processo eletrônico – Processo Digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALISON, L. X. Chinese judicial justice on the cloud: a future call or a Pandora’s box? An analysis of the ‘intelligent court system’ of China. **Information and Communications Technology Law**, v. 26, n. 1, p. 59–71, 2017.
- ALVES JÚNIOR, R. T. **Avaliação de desempenho, atividade de atendimento ao público e custo humano no trabalho em uma empresa pública no Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- AMAZARRAY, M. R.; OLIVEIRA, G. F.; FEIJÓ, F. R. Contexto de Trabalho e Transtornos Mentais Comuns em Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 687–694, jul./set. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000**. Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001**. Rio de Janeiro, 2015b.
- ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F.P.A. A contribuição da ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. *In*: MENDES, R. **Patologia do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2003. v.2, p. 1767-1789.
- AVEYARD, H. **Doing a literature review in health and social care**. A practical guide. New York, USA: Open University Press, 2014.
- BANKS-LEITE, L.; SMOLKA, A. L. B.; ANJOS, D. D. dos. (Orgs.). **Diálogos na perspectiva histórico-cultural: interlocuções com a clínica da atividade**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2016. (Série Desenvolvimento Humano e Práticas Culturais)
- BÉGUIN, P.; CLOT, Y. Situated action in the development of activity. **Activités** [Online], 1-2, Oct. 2004. DOI: <https://doi.org/10.4000/activites.1242>
- BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 145, p. 310–322, 2017.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When Sustainable Development Risks Losing its Meaning. Delimiting the Concept with a Comprehensive Literature Review and a Conceptual Model. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 7–20, 2014.

BOLOGNA, G. **Manuale dela sostenibilità idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro**. Milano: Edizioni Ambiente, 2008.

BORGES, A.P.S. **Políticas e práticas de gestão de pessoas no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro: Aspectos da Reforma do Judiciário**. 2016. 174 f. Monografia (Especialização em Administração Pública com Enfoque no Judiciário) - Escola de Administração Judiciária (ESAJ), Rio de Janeiro, 2016.

BOZENA, P. Does Standardization Have a Negative Impact on Working Conditions? **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v.17, n.4, p.383–394, 2007.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública** [online], v.47, n.1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. **Emenda Constitucional, n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho. NR 17 – Ergonomia. Portaria MTb n. 876, de 24 de outubro de 2018. **D.O.U.** Rep. 26 de outubro de 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BRESSER-PEREIRA, L. C. As formas de responsabilização na gestão pública. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Coords.). **Responsabilização na administração pública**. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.

BRITO, J.; GOMES, L.; OLIVEIRA, S. INSATS: Uma contribuição para a saúde do trabalhador. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SAÚDE NO TRABALHO DA UNIVERSIDADE DO PORTO, 2013, Porto. **Anais ...** Porto, 2013.

BROWN JR., O. Macroergonomics: a review. *In*: NORO, K.; BROWN JR., O. (Eds.). **Human Factors in Organizational Design and Management**. North Holland Elsevier Science Publishers, 1990.

CALLEGRARI, J. A.; MELLO, M. P. Acesso à Justiça: reforma do estado, nova esfera pública e controle do trabalho Judiciário. **Revista de Direito Brasileira**, v.4, n. 3, p. 505-522, jan./abr. 2013.

CANGUILHEM, G. **O normal e o pato lógico**. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

CARAYON, P. Human factors of complex sociotechnical systems. **Applied Ergonomics**, v. 37, n. 4, p. 525-535, 2006.

CAROLY, S. Les mutations du travail face aux défis technologiques: quelles incidences sur la santé? **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé** [En ligne], v. 9, n. 2, p. 1-7, 2007. doi: <http://dx.doi.org/10.400/pistes.2993>.

CARTRON, D.; GOLLAC, M. Intensité et conditions de travail. **Quatre Pages, Centre D'Études de L'Emploi**, 58, p. 1-4, Juil.2003.

CHAUMON, M. -E. B.; CUVILLIER, B.; SARNIN, P.; VACHERAND-REVEL, J. Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: Quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? **Pratiques Psychologiques**, v. 24, n. 4, p. 349-373, Dec. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001>

CHAVES JÚNIOR, J.E.R. O processo em rede. *In:___* (Coord.). **Comentários à lei do Processo Eletrônico**. São Paulo: LTr, 2010.

CHENOU, J. M.; CHAPARRO-MARTÍNEZ, L. P.; RUBIO, A. M. M. Broadening conceptualizations of transitional justice through using technology: ICTs in the context of Justicia y Paz in Colombia. **International Journal of Transitional Justice**, v. 13, n. 1, p. 92–104, 2019.

CHRISTOULAKIS, M.; SPRUIT, M.; DIJK, J. VAN. Data quality management in the public domain: a case study within the Dutch justice system. **International Journal of Information Quality**, v. 4, n. 1, p. 1, 2015.

COSTANZA, R. PATTEN, B. Defining and predicting sustainability. **Ecological Economic**, v. 15, p. 193-196, 1995.

CLOT, Y. Clínica da Atividade e Repetição. Tradução de Claudia Osório da Silva. **Cliniques Méditerranéennes**, n. 66, 2002.

CLOT, Y. A contribuição da psicotécnica à ergonomia é o conhecimento da população de trabalhadores e não dos indivíduos. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 22, n. 1, p. 207-234, jan/abr. 2010.

CLOT, Y.; ROCHEX, J.; SCHWARTZ, Y. **Les caprices du flux: les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent**. Paris: Editions Matrice. 1990.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diagnóstico sobre a saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia de Covid-19**. Brasília, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números (dados de 2016)**. Indicadores do Poder Judiciário: panorama do Judiciário Brasileiro. Brasília, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 207** de 15 de outubro de 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227** de 15 de junho de 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 400** de 16 de junho de 2021.

COSTA, H. G. “Model for webibliomining: proposal and application case”, **FAE Journal**, v.13, n.1, p.115-126, 2010.

COSTA, M.R. **Análise de satisfação do usuário final do sistema eletrônico judicial**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade do RS, 2014.

COSTANZA, R. C. Economic growth, carrying capacity, and the environment. **Ecol. Econ.**, v. 15, p. 89-90, 1995.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e design de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 2. ed. Sage Publicações, 2007.

CUNY-GUERRIER, A.; SAVESCU, A.; TAPPIN, D. Strategies to commit senior subcontractor managers in participatory ergonomics interventions. **Applied ergonomics** 81, 102878, p 1-10, nov. 2019.

DAL ROSSO, S. Flexibilidade da distribuição das horas laborais e teoria do valor trabalho. *In: O ardil da flexibilidade – os trabalhadores e a teoria do valor*. São Paulo: Boitempo, 2017. Cap. IV, p 91-121.

DAL ROSSO, S. Ondas de intensificação do labor e crises. **Perspectivas**, São Paulo, v. 39, p. 133-154, jan./jun. 2011.

DANIELLOU, F. Apresentação à edição brasileira. *In: DANIELLOU, F. (Coord.). A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004a. p. 8-10.

DANIELLOU, F. Introdução - questões epistemológicas acerca da ergonomia. *In: DANIELLOU, F. (Coord.). A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004b. p. 1-18.

DANIELLOU, F. Métodos em ergonomia de concepção: A análise de situações de referência e a simulação do trabalho. *In: DUARTE, F. Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo*. Rio de Janeiro: COPPE/RJ:Lucerna, 2002.

DANIELLOU, F.; BÉGUIN, P. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real. *In: FALZON, P. (Ed.). Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2007. p. 281-301.

DAVEZIES, P. Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. **Travailler**, v. 3, p. 87-114, 1999.

DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, C. **El sufrimiento en el trabajo** (ebook). Spanish Ed. Editorial Topía, 2020.

DENTON, P. D.; MAATGI, M. K. The development of a work environment framework for ISO 9000 standard success. **The International journal of quality & reliability management**, v. 33, n. 2, p.231-245, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4. ed. London: Sage, 2011.

DUARTE, C. B.; CUNHA, L.; RAMOS, S.; LACOMBLEZ, M. Discursos e métodos em saúde no trabalho. **Cadernos de Consulta Psicológica**, v. 17/18, p. 313-319, 2001/2002.

DUARTE, S.; PINTO, R.; VASCONCELOS, R. Gestão da formação em segurança numa empresa industrial química: debates entre a rigidez formal e a eficácia potencial a partir de um estudo de caso. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON OCCUPATIONAL SAFETY AND HYGIENE – SHO, 2011. **Proceedings** ... Guimarães: Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais, 2011. p. 255-260.

DUARTE, S.; VASCONCELOS, R. Análise da atividade, participação e sustentabilidade da ação transformadora: reflexões a partir do Projeto Matriosca. **Laboreal**, v. x, n.1, p. 32-46, 2014.

DU MARAIS, B; GRAS, A. La cyberjustice, enjeu majeur pour la qualité de la justice administrative. **Revue française d'administration publique**, França, v. 3, n. 159, p. 789-806, 2016.

DURAFFOURG, J. Le fantasme de la nouveauté. *In*: RENCONTRES ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES SITUATIONS DE TRAVAIL, 3èmes, 2001. **Actes** ... Association pour la Promotion des Recherches Interdisciplinaires sur le Travail; Marseille: Université de Provence/Centre Saint-Charles, 2001. p. 148-156.

DURAFFOURG, J. Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.22, n.2, p.37-50, mai/ago, 2013.

ELIZABETH, B.; ABDELGAWAD, L. Measuring The Judicial Performance Of The European Court Of Human Rights. **International Journal For Court Administration**, v. 8, n. 2, p. 20–29, May 2017.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

ELSEVIER. **Industry 4.0**: top challenges for chemical manufacturing [White paper]. 2017. Disponível em: https://www.elsevier.com/__data/assets/pdf_file/0005/278132/Industry-4.0-Top-Challenges-for-Chemical-Manufacturing.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

EUROFOUND. **Labour market change**: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.

EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE (EPRS). **Industry 4.0**: digitalisation for productivity and growth. Brussels: European Union, 2015.

FAZENDA, I. C. A. **Interdisciplinaridade: História, Teoria e Pesquisa**. 11. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

FALZON, P. **Ergonomia**. Tradução de G. M. J. Ingratta et al e coordenação da tradução por L. I. Sznelwar. 1. ed. São Paulo: Blücher, 2007.

FALZON, P. (Org.). **Ergonomia construtiva**. Blucher, 2016.

FALZON, P. La construction des connaissances em ergonomie: éléments d'épistemologie. In: DESSAIGNE, M.-F.; GAILLARD, I. (Eds.). **Des évolutions en ergonomie**. Toulouse, France: Octarès Éditions, 1998. p. 211-224.

FALZON, P. Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia: elementos de uma análise cognitiva da prática. In: FALZON, P. (Ed.). **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blucher, 2007. p. 3-19.

FERNANDES, L.C.; FERREIRA, M.C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. **Psicologia USP**, v. 26, n. 2, p. 296-306, 2015.

FLICK, U. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project**. 2. ed. London: Sage, 2015.

FRANÇA, V.S.M. O sistema eletrônico judicial na ótica ambiental: Problema Ambiental, solução e impactos econômicos. In: **Passos de Freitas e Oliveira Franco: Advocacia Ambiental**. [S. l.], 30 set. 2015. Disponível em: <http://www.passosdefreitas.com.br/artigos/o-sistema-eletronico-judicial-na-otica-ambiental-problema-ambiental-solucao-e-impactos-economicos/>. Acesso em: 25 fev. 2020.

GAUDART, C.; LEDOUX, E. Courses of work and development. In: FALZON, P. (Ed.). **Constructive Ergonomics**. CRC Press, 2015. p. 111-124.

GENARI, D. **Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional Caxias do Sul**. 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Universidade de Caxias do Sul, 2018.

GEORGE, B.; DESMIDT, S. Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective. **Administration and Society**, v. 50, n. 1, p. 131–156, 2018.

GERRY, F.; MURASZKIEWICZ, J.; IANNELLI, O. The drive for virtual (online) courts and the failure to consider obligations to combat human trafficking – A short note of concern on identification, protection and privacy of victims. **Computer Law and Security Review**, v. 34, n. 4, p. 912–919, 2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995.

GOMES, A. O.; ALVES, S. T.; SILVA, J. T. Effects of investment in information and communication technologies on productivity of courts in Brazil. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 480–490, 2018.

GREGÓRIO, A. et al. **Inovação no judiciário**: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. São Paulo: Blucher, 2019.

GÜÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da Ergonomia. 1. ed. São Paulo: Blücher, 2001.

HAINES, H.; WILSON, J. R.; VINK, P.; KONINGSVELD, E. Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). **Ergonomics**, v. 45, n. 4, p. 309-327, 2002.

HENDRICK. H. W. Ergonomics in organizational design and management. **Ergonomics**, v. 34, n. 6, p. 743-756, 1991.

HENDRICK, H. W.; KLEINER, B. M. **Macroergonomics**: an Introduction to Work System Design. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society, 2001.

HONG, Z.; GUO, X. Green product supply chain contracts considering environmental. **Omega**, v. 83, p. 155–166, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.02.010>

HOYLE, D. **ISO 9000 Quality Systems Handbook**. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **O Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS)**. Brasília, 2011.

INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION (IEA). **What Is Ergonomics?** S.d. Disponível em: <https://iea.cc/what-is-ergonomics/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

JACINTO, A.; TOLFO, S. R. Riscos psicossociais no trabalho: conceitos, variáveis e instrumentos de pesquisa. **Perspectivas em Psicologia, Uberlândia**, v. 21, n. 1, p. 39-55, jan./jun. 2017.

JAN, W.-Y.; LIN, C.-I. An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: the case of Taiwan. **Journal of Manufacturing Technology**, v. 19, n. 2, p. 194-216, 2008.

KARWOWSKI, W. Ergonomics and human factors: The paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems. **Ergonomics**, v. 48, n. 5, p. 436 463, 2005.

KEMPER, J. A.; HALL, C. M.; BALLANTINE, P. W. Marketing and sustainability: business as usual or changing worldviews? **Sustainability**, v. 11, n. 3, 780, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11030780>

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2005.

LACOMBLEZ, M. Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle. **Relations Industrielles**, v. 56, n. 3, p. 543-578, 2001. doi:10.7202/000082ar

LANGE-MORALES, K.; THATCHER, A.; GARCÍA-ACOSTA, G. Towards a sustainable world through human factors and ergonomics: it is all about values. **Ergonomics**, v. 57, p. 1603–1615, 2014.

LAUTREY, J. Unicité ou pluracité dans le développement cognitif: les relations entre image mentale, action et perception. *In*: NETCHINE-GRYNBERG, G. (Org.). **Développement et fonctionnement cognitifs chez l'enfant**. Paris: PUF, 1990. p. 71-92.

LAVILLE, A.; VOLKOFF, S. Age, santé, travail: le déclin et la construction. *In*: RAMACIOTTI, D.; BOUSQUET, A. **Ergonomie et Santé**. Actes du XXVIII ème congrès de la SELF. Genève: UMTE/ ECOTRA, 1993. p. 24-35.

LEPLAT, J. De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. **Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé**, 4–2, 2002. <https://doi.org/10.4000/pistes.3658>,

LEPLAT, J.; PAILHOUS, J. Conditions cognitives de l'exercice et de l'acquisition des habiletés sensori-motrices. **Bulletin de psychologie**, t. 29, n. 321, p. 205-211, 1976.

MAGGI, B. Critique de la notion de flexibilité. **Revue française de gestion**, v. 162, n. 3, p. 35-49, 2006. <https://doi.org/10.3166/rfg.162.35-50>

MAGGI, B. A mudança organizacional do trabalho e da empresa. *In*: SZNELWAR, L.; F. MASCIA, F. (Eds). **Trabalho, Tecnologia e Organização**. São Paulo: Blucher, 2007. p. 15-51.

MAGRATH, P. Transparency, Data Protection and the Law Courts of the Future. **Legal Information Management**, v. 18, n. 2, p. 70–75, 2018.

MANUAL de aplicação da Norma Regulamentadora nº 17. 2 ed. Brasília: MTE, SIT, 2002.

MARQUIÉ, J. C. Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience. *In*: MARQUIÉ, J. C.; PAUMÈS, D.; VOLKOFF, S. (Eds.). **Le travail au fil de l'âge**. Toulouse: Octarès, 1995. p. 211-244

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MENDES, R.; DIAS, E. C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Revista Saúde Pública**, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.

MIRVIS, P., SALES, A.; HACKETT, E. The implementation and adoption of new technology in organizations: the impact on work, people and culture. **Human Resources Management**, v. 30, p. 113-139, 1991. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300107>

MOHAMMED, M.; AHMED, E. M.; ANANTHARAMAN, R. N. The effect of TQM intention to implement on work performance in Oman's Ministry of Justice. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 13, n. 3, p. 223–242, 2017.

MONTMOLLIN, M. **Discours sur l'organisation du travail**. Paris: L'Harmattan, 2001.

MONTMOLLIN, M. **Vocabulaire de l'Ergonomie**. 2ème. ed. Toulouse: Octarès, 1997. p. 135-142

MUNIZ, H. P.; BRITO, J.; SOUZA, K. R. de; ATHAYDE, M.; LACOMBLEZ, M. Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. **Rev. Bra. Saúde Ocup**, v. 38, n. 128, p. 280–291, 2013.

NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 out. 2022.

NAKAYAMA, M. K. **Métodos em Pesquisas EGC**. mar. 2009. Material de Sala de aula, não publicado

NASCIMENTO, J. H. **O uso do certificado ISO 9001 na administração pública: resultados e implicações no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios**. 2015. 55 f. Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas, 2015.

NETTEN, N. et al. Legal Logistics: A Framework to Unify Data Centric Services for Smart and Open Justice. **International Journal of E-Planning Research**, v. 7, n. 2, p. 51–69, 2018.

NEVES, J. C. B. **A Integração da Ergonomia aos Sistemas de Gestão e Governança Corporativos: Definição de um Modelo de Gestão Assentado em Boas Práticas**. 2014. 110 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFRJ/COPPE, Rio de Janeiro, 2014.

NÓBREGA, V. M. et al. Chronic disease in childhood and adolescence: continuity of care in the health care network. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 51, e03226, 2017. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2016042503226>.

ODDONNE, Y.; RE, A.; BRIANTE, G. **Redécouvrir l'expérience ouvrière: vers une autre psychologie du travail?** Paris: Éditions Sociales, 1981.

OKTAL, O.; ALPU, O.; YAZICI, B. Measurement of internal user satisfaction and acceptance of the e-justice system in Turkey. **Aslib Journal of Information Management**, v. 68, n. 6, p. 716–735, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites**. 26 abr. 2018.

PACHECO, R. C. DOS S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. DE S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, n. 12, 2010.

PAGE, H. et al. A review of quality procedures in the UK forensic sciences: What can the field of digital forensics learn? **Science and Justice**, v. 59, n. 1, p. 83–92, 2019.

PAIVA, J.; PIZZIO, A. Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: Uma Questão de Princípios. **Revista de Direito da Administração Pública**. ano 3, v. 1, ed. 2, p. 63-94, jul./dez. 2018.

PASTRÉ, P.; WEILL-FASSINA, A. As competências profissionais e seu desenvolvimento. *In*: FALZON, P. (Ed.). **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. cap. 13.

PINHEIRO, S. **Digitalização e Transformações do Trabalho Real**: estudo de caso de um serviço público. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, 2020.

PIRES, C.N.C. **As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás**. 2018. 155f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, 2018.

PORTOCARRERO, V. *As ciências da vida: de Canguilhem a Foucault*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.

PROCOPIUCK, M. Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing? **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 491–501, 2018.

RAHANU, H. et al. Health, safety, and well-being through ethical behaviours in computer and information systems development and deployment. **Journal of Software: Evolution and Press**, v. 32, n. 3, Mar 2020. <https://doi.org/10.1002/smr.2225>

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos. *In*: PHILIPPI, A.; SILVA NETO, A. J. (Eds.). **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia & Inovação**. Tamboré: Manole, 2011. p. 69-105.

REES, W. E. Revisiting carrying capacity: area-based indicators of sustainability. **Popul. Environ.**, v. 17, p. 195-215, 1996

REZENDE, M. S.; BRITO, J.; ATHAYDE, M. A automobilização de uma tele atendente para enfrentar as adversidades do trabalho em um Call Center. **Laboreal** [Online], v. 5, n. 2, 2009.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça. **Relatório de informações gerenciais**. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/web/guest/intrav2/siga/riger-pjerj/riger-pjerj>. Acesso em: 01 jan. 2023.

RODRIGUEZ VIDAL, M. C. A Interdisciplinaridade da Ergonomia. **Ação Ergonômica**, v. 1, n 2, p. 6, 2001.

ROSA, J.; TEIXEIRA, C.; PINTO, J. S. Risk factors in e-justice information systems. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 241–256, 2013.

SANTOS, M.; LACOMBLEZ, M. Do artefacto ao instrumento: um modelo de avaliação das relações entre trabalho e saberes numa ação de formação. *In*: ALVES, W. F.; MACHADO, M. M. **Trabalho & saber**: questões e proposições na interface entre trabalho e formação. Campinas: Mercado das Letras, 2016. p. 13-32.

SCHERER, M. D. A.; PIRES, D. & SCHWARTZ, Y. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Rev Saúde Pública**, v. 43, n.4, p. 721-25, 2009.

SCHWARTZ, Y. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe**. Toulouse: Octarès, 2000.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e Ergologia. *In*: SCHWARTZ, Y.; DOURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e Ergologia**: Conversas sobre a atividade Humana. Niterói: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**, Campinas, SP, v. 11, n. 2, p. 34-50, 2016.

SEMENSATO, B. I. Análise comparativa entre as metodologias de pesquisa científica e as metodologias da ação ergonômica a partir de um constructo teórico. **Ação Ergonômica**, v.8, n.1, p.33-47, 2011.

SERBENA, C. A. Interfaces atuais entre a E-Justiça e a Q-Justiça no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 45, p. 47–56, 2013.

SILVA, D.; VASCONCELOS, R. Entre a (pre) determinação e as possibilidades de regulação: uma proposta metodológica para interpretar a adoção e uso de tecnologias enquanto escolhas organizacionais. **Laboreal**, v. xiii, n.2, p. 9 – 23, 2017.

SILVEIRA, L.; WAZLAWICK, R. S.; ROVER, A. J. Assessing the Brazilian e-justice interoperability model. **IEEE Latin America Transactions**, v. 13, n. 5, p. 1504–1510, 2015.

SOUSA, M. M.; GUIMARÃES, T. A. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 321-344, abr./jun. 2014.

SOUZA, I.T. **A contribuição da Ergonomia na certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade**: A manutenção predial de uma organização social de P&D. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPE, 2019.

STRAUSZ, M. C.; GUILAM, M. C. R.; OLIVEIRA, S. S. A intervenção em saúde do trabalhador na perspectiva dos atores históricos do campo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, p.1-10, 2019.

TEIGER, C. El trabajo, esse obscuro objeto de la Ergonomia. *In*: CASTILLO, J.; VILLENNA, J. (Orgs.). **Ergonomia: conceptos y métodos**. Madrid: Editorial Complutense, 1998.

THATCHER, A.; LANGE-MORALES, K.; GARCÍA-ACOSTA, G. A future ethical stance for HFE toward sustainability. *In*: THATCHER, A.; ZINK, K. J.; FISCHER, K. (Eds.). **Human Factors for Sustainability: Theoretical Perspectives and Global Applications**. CRC Press, 2020. p. 51–73.

UNITED NATIONS. 17 goals to transform our world. 2019.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/>. Acesso em: 4 jul. 2022.

VALVERDE, C. **A avaliação de programas de formação profissional contínua**: Ensaio para a compreensão das concepções orientadoras, reflexões a partir de um estudo de caso. 1998. Tese de Mestrado - Universidade do Porto, Porto: Portugal, 1998.

VELICOGNA, M. In Search of Smartness: The EU e-Justice Challenge. **Informatics**, v. 4, n. 4, p. 38, 2017.

VÉRILLON, P.; RABARDEL, P. Cognition and Artefact: a contribution to the study of thought in relation to instrumented activity. **European Journal of Psychology in Education**, v. 10, n. 1, p. 77-101, Mar. 1995.

VISSER, M.; SCHOUTETEN, R.; DIKKERS, J. Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary. **Justice System Journal**, v. 40, n. 1, p. 1–15, 2019.

VYGOTSKY, L. A consciência como problema da psicologia do comportamento. *In*: **Teoria e método em psicologia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

XU, L.; PRYBUTOK, V.; BLANKSON, C. An environmental awareness purchasing intention model. **Ind. Manag. Data Syst.**, v. 119, p. 367–381, 2019.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2017-0591>.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. **Our Ecological Footprint**. Gabriola Island, BC and Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1996.

WEILL-FASSINA, A.; PASTRÉ, P. Les compétences professionnelles et leur développement. *In*: FALZON, P. **Ergonomics**. Paris: PUF, 2004. p. 213-231.

WILSON, J. Fundamentals of systems ergonomics/human factors. **Applied Ergonomics**, v. 45, n. 1, p. 5-13, Jan. 2014.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho**: ergonomia: método & técnica. Tradução: Flora Maria Gomide Vezzà. São Paulo: FTD: Oboré, 1987.

WITHERS, B. E.; EBRAHIMPOUR, M. Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 12, n. 2, p. 139-151, 1999.

YÁÑEZ-ARANCIBIA, A. et al. Manglares: ecosistema centinela frente al cambio climático, Golfo de México. **Madera y Bosques**, v. 20, n. spe, p. 39-75, 2014.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YPARRAGUIRRE, I. R. The contribution of ergonomics to the effectiveness of the public service: analysis of the implementation of the Electronic Judicial Process. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 1, p. 127–136, 2018.

ZĄBEK, J. Man as an Subject in a Service Organization Managed in Accordance with ISO 9001: 2015. *In*: INTERNATIONAL SEMINAR OF ERGONOMICS, 31., 2018, Poznan. **Proceedings ...Poznan, Poland, 2018.**

ZAMARIAN, M.; MAGGI, B. L'influence des choix organisationnels sur l'intensité du travail. *In*: ASKENAZY, Ph; CARTRON, D.; CONINCK, F.; GOLLAC, M. (Eds). **Organisation et intensité du travail**. Toulouse: Octarès Éditions, 2006. p. 137-143.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço. *In*: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: SENAC, 2001. p. 97-149.

ZUNIGA, R.; MURILLO, R. Draining the judiciary bottleneck: A quasi-experiment in improving a government service. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1267–1276, 2014.

APÊNDICES

APENDICE 1: PROTOCOLO PARA PESQUISA

ROTEIRO DE PESQUISA DE CAMPO – A PARTIR DA METODOLOGIA DA AET:

- A. INFORMAÇÕES PRÉVIAS: (DOCUMENTAIS)
- B. INAUGURAÇÃO E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO QUANDO FOI CRIADO?
- C. O QUE LEVOU A SUA CRIAÇÃO, QUEM OU QUAL FOI A PRINCIPAL FONTE DE APOIO NA CRIAÇÃO?
- D. QUAL FOI A ORIENTAÇÃO INICIAL DA ORGANIZAÇÃO?
- E. COMO A ORGANIZAÇÃO MUDOU DESDE SEUS PRIMEIROS DIAS?
 - PODER JUDICIÁRIO – REFORMA DO JUDICIÁRIO E INOVAÇÕES GESTIONÁRIAS - CERTIFICAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO
 - TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS
 - ORGANOGRAMA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PRIORIZAÇÕES DE PROCESSOS DE TRABALHO)
 - PANDEMIA E HOME OFFICE
 - SELEÇÃO DA UO
 - EQUIPE
 - GABINETES - DESEMBARGADORES / DES PRESIDENTE E RESPECTIVOS ASSESSORES
 - UO ESTUDADA – GESTORA, SUBSTITUTO, SERVIDORES, ESTAGIÁRIOS
 - RADS– EQUIPE, INTERFACES, TAREFAS, NORMATIZAÇÕES / NA PANDEMIA E HOME OFFICE
 - A UO ESTUDADA
 - DADOS DEMOGRÁFICOS DOS FUNCIONÁRIOS
 - PRESCRIÇÕES
 - RADS
 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 - CNJ - METAS
 - CÓDIGO CIVIL
 - SISTEMAS
 - DE ACORDO COM O DESEMBARGADOR

1ª VISITA – 16/09/21

- ✓ CONHECER AS PESSOAS, O ESPAÇO FÍSICO E A DINÂMICA DO TRABALHO (HÍBRIDO);
- ✓ OBSERVAÇÃO
- ✓ ENTREVISTAS ABERTAS
- ✓ GESTORA –
- ✓ CONHECER A EQUIPE E O SEU PAPEL – CARGOS, FUNÇÕES, GRAUS DE COMPLEXIDADE DAS TAREFAS ATRIBUÍDAS, RELAÇÕES;
- ✓ ENTENDER O FUNCIONAMENTO DA UO ESTUDADA E O QUE MUDOU COM O SISTEMA HÍBRIDO, TURNOS DE TRABALHO, ATENDIMENTO AO PÚBLICO, INTERFACES COM O GABINETE E OUTRAS QUE CONSIDERA IMPORTANTES PARA O SEU DIA A DIA;
- ✓ IDENTIFICAR PESSOAS CHAVE E COM FUNÇÕES CHAVE PARA O SEU TRABALHO (BOM ANDAMENTO DA UO ESTUDADA): SUBSTITUTO
- ✓ IDENTIFICAR PROCESSOS DE TRABALHO QUE MERECEM MAIOR ATENÇÃO – DEFINIR DEMANDA – CONSTRUÇÃO DA DEMANDA
- ✓ IDENTIFICAÇÃO DOS PERSONAGENS E ANÁLISE DA ATIVIDADE:
 - OBSERVAÇÃO/”SOMBREAMENTO”
 - ENTREVISTAS Transcritas
 - IAS
 - PARTICIPAÇÃO DE REUNIÃO DE auditoria externa COMO OBSERVADORA EM 05/11/21 – de 10-12h
 - PARTICIPAÇÃO DE reunião de equipe

APENDICE 2 - ENTREVISTAS (ROTEIRO)

A. ROTEIRO PARA ENTREVISTA DOS SERVIDORES

1. IMPACTO DA VIRTUALIZAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO
 - DIGITALIZAÇÃO – SISTEMAS E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO
 - PANDEMIA - HOME OFFICE – SISTEMAS – SAR E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO
2. IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO
 - PROCESSOS DE TRABALHO IDENTIFICADOS E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO?
 - RADS – PRESCRIÇÕES USADAS, SUFICIENTES, ATUALIZAÇÕES NECESSÁRIAS?
 - METAS – CUMPRIMENTO
 - REPERCUSSÕES DA PANDEMIA SOBRE A CERTIFICAÇÃO
3. TRABALHO HÍBRIDO E 100% PRESENCIAL
4. FUNCIONAMENTO DA UO ESTUDADA CONSIDERANDO ASPECTOS ERGONOMICOS FÍSICOS, COGNITIVOS, ORGANIZACIONAIS E AFETIVOS
 - AMBIENTE FÍSICO
 - GESTÃO - AUTONOMIA / FLEXIBILIDADE E TOMADAS DE DECISÃO
 - TURNOS, PAUSAS, TAREFAS, SISTEMAS DE INTERFACES – 1A. INSTANCIA, DGTEC, DGPES, DGJUR, DIFOR, DGLOG
 - PESSOAS CHAVE PARA OS GESTORES, RELAÇÃO COM COLEGAS DA UO ESTUDADA, CHEFIA, ASSESSORES E DESEMBARGADORES
5. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS (RAD) X ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
6. DEFINIR DEMANDA
7. CONSTRUÇÃO CONJUNTA – QUAL PROCESSO DE TRABALHO PODE SER MAIS IMPACTADO POR UM OLHAR MAIS ERGONOMICO/SAUDÁVEL A SEU VER?

B. ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. IMPACTO DA VIRTUALIZAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO
 - DIGITALIZAÇÃO
 - SISTEMAS
 - PANDEMIA
 - HOME OFFICE – SISTEMAS – SAR
 - INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO ANTES E APÓS A PANDEMIA
2. IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO

- METAS - CUMPRIMENTO
 - RADS – PRESCRIÇÕES USADAS, SUFICIENTES
 - REPERCUSSÕES DA PANDEMIA
 - INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO ANTES E APÓS A PANDEMIA
3. TRABALHO HÍBRIDO E 100% PRESENCIAL
4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS X ATIVIDADE
- TURNOS
 - PAUSAS
 - TAREFAS X ATIVIDADES
 - ATENDIMENTO AO PÚBLICO?
 - PESSOAS CHAVE?
 - RELAÇÃO COM COLEGAS DA UO ESTUDADA, CHEFIA, ASSESSORES E DESEMBARGADORES
- INTERFACES – 1A. INSTANCIA, DGTEC, DGPES, DGJUR, DIFOR, DGLOG...

APÊNDICE 3 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Nesta etapa da pesquisa foi realizada uma revisão sistemática da literatura buscando identificar instituições do poder judiciário, nacionais ou internacionais, que optaram pela implementação do processo jurídico eletrônico e a gestão pela qualidade para melhorar a sua *performance* e o gerenciamento da qualidade organizacional. Dessa forma, pretende-se construir um arcabouço teórico capaz de suportar as etapas subsequentes da pesquisa, considerando os fatores críticos de sucesso na implantação destas ações, assim como possíveis barreiras. Para atender ao escopo desta revisão, foram traçados os seguintes objetivos:

1. Verificar as instituições do poder judiciário que implementaram o Processo Judicial Eletrônico (PJE) e a gestão pela qualidade para melhorar a sua *performance* organizacional e a qualidade dos seus serviços.
2. Identificar aspectos relevantes desta implementação para esta pesquisa.

A revisão da literatura pode ser caracterizada pela aplicação de uma estratégia de pesquisa, análise dos resultados encontrados e organização de estudos relevantes para o tema de pesquisa. Aveyard (2014) aponta que um dos objetivos da revisão de literatura é reunir em um único tópico, uma parte representativa da literatura disponível. Dessa forma, esse tipo de pesquisa pode ter dois propósitos: O primeiro, tem uma função histórica, isto é, observar a evolução de um tema ao longo do tempo e o segundo, está relacionado à busca pelo estado da arte, o que corresponde a identificar as contribuições únicas de diferentes estudos sobre esse tema até o momento.

Para definir um conjunto inicial de referências bibliográficas para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como base o modelo *webibliomining*, conforme proposto por Costa (2010). É um modelo baseado na Internet usado para a mineração de fontes bibliográficas e é suportado por ferramentas para acessar e pesquisar dados bibliográficos. Este trabalho adotou as seguintes etapas, presentes no modelo escolhido: (1) definição de amostra de pesquisa; (2) Pesquisa na amostra com as palavras-chave; (3) refinamento da pesquisa; (4) Seleção de artigos para compor o núcleo inicial.

Definição de amostra de pesquisa

A fim de identificar estudos que apoiem a fundamentação deste trabalho, foram realizadas consultas aos periódicos da base de dados Scopus (Elsevier) e Web of Science (Thomson Reuters Scientific). Essas bases de dados foram acessadas por meio do portal da revista CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), entre os dias 26 de abril e 15 de maio de 2019. Portanto, a amostra da pesquisa corresponde aos artigos indexados nas bases de dados citadas. (de quais anos?)

Pesquisa na amostra com as palavras-chave

As palavras-chave utilizadas para a pesquisa nas bases de dados mencionadas tiveram como origem os objetivos desta revisão. Portanto, toda a fonte teórica encontrada teve como ponto de partida a escolha de temas cuja compreensão é necessária para subsidiar a realização dos objetivos da pesquisa. A sequência de pesquisa, utilizando os conectores booleanos OR e AND e as palavras-chave, foi definida conforme apresentado nas Tabelas 1, 2, 3 e 4.

Tabela 01: *Strings* relacionados ao PJE em instituições do poder judiciário (*SCOPUS*)

Base	<i>SCOPUS</i>
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (e-justice OR eletronic AND justice) - 119 resultados <i>string</i> 2: (eletronic AND justice) - 2 resultados <i>string</i> 3: (virtual AND justice) - 339 resultados <i>string</i> 4: (virtualization AND justice) - 10 resultados <i>string</i> 5: (informatization AND justice) - 5 resultados <i>string</i> 6: (eletronic AND judicial) - 1 resultado <i>string</i> 7: (informatization AND judicial) - 4 resultados <i>string</i> 8: (virtual AND judicial) - 77 resultados <i>string</i> 9: (virtualization AND judicial) - 0 resultados <i>string</i> 10: (information AND technology AND court) - 33 resultados <i>string</i> 11: (information AND technology AND justice) - 58 resultados <i>string</i> 12: (information AND technology AND judicial) - 17 resultados <i>string</i> 13: (smart court) - 159 resultados <i>string</i> 14: (smart justice) - 246 resultados <i>string</i> 15: (q-justice) - 1 resultado Total de resultados: 1071 resultados
Tipo de pesquisa (<i>SCOPUS</i>)	<i>Article Title, Abstract, Keywords</i>

Fonte: A autora (2019)

Tabela 02: *Strings* relacionados à qualidade em instituições do poder judiciário (*SCOPUS*)

Base	<i>SCOPUS</i>
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (quality AND management AND justice) - 1506 resultados <i>string</i> 2: (quality AND management AND court) - 877 resultados Total de resultados: 2383 resultados
Tipo de pesquisa (SCOPUS)	<i>Article Title, Abstract, Keywords</i>

Fonte: A autora (2019)

Tabela 03: *Strings* relacionados ao PJE em instituições do poder judiciário (*Web of Science*)

Base	<i>Web of Science</i>
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (e-justice OR eletronic AND justice) - 57 resultados <i>string</i> 2: (eletronic AND justice) - 1 resultado <i>string</i> 3: (virtual AND justice) - 268 resultados <i>string</i> 4: (virtualization AND justice) - 6 resultados <i>string</i> 5: (informatization AND justice) - 2 resultados <i>string</i> 6: (eletronic AND judicial) - 0 resultado <i>string</i> 7: (informatization AND judicial) - 4 resultados <i>string</i> 8: (virtual AND judicial) - 54 resultados <i>string</i> 9: (virtualization AND judicial) - 0 resultado <i>string</i> 10: (information AND technology AND court) - 455 resultados <i>string</i> 11: (information AND technology AND justice) - 645 resultados <i>string</i> 12: (information AND technology AND judicial) - 150 resultados <i>string</i> 13: (smart court) - 72 resultados <i>string</i> 14: (smart justice) - 140 resultados <i>string</i> 15: (q-justice) - 0 resultado Total de resultados: 1854 resultados
Tipo de pesquisa (Web of Science)	<i>Topic</i>

Fonte: A autora (2019)

Tabela 04: *Strings* relacionados à qualidade em instituições do poder judiciário (*Web of Science*)

Base	<i>Web of Science</i>
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (quality AND management AND justice) - 612 resultados <i>string</i> 2: (quality AND management AND court) - 242 resultados Total de resultados: 854 resultados
Tipo de pesquisa (Web of Science)	<i>Topic</i>

Fonte: A autora (2019)

Refinamento da pesquisa e seleção de artigos para compor o núcleo inicial

Em relação ao primeiro objetivo desta revisão, as Tabelas 1 e 2 mostram uma quantidade relativamente pequena (1071)? de resultados encontrados para os variados *strings* utilizados na bases. Em virtude deste resultado, decidiu-se por não adotar nenhum tipo de refinamento. Os documentos foram selecionados com base na leitura do título e resumo de acordo com a sua aderência ao tema conforme apresentam as Tabela 5 e 6.

Tabela 05: Artigos selecionados para o objetivo 1 na base *Scopus*

Base	<i>SCOPUS</i>	Qtde. de documentos selecionados com base na leitura do título e resumo.
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (e-justice OR eletronic AND justice) - 119 resultados <i>string</i> 2: (eletronic AND justice) - 2 resultados <i>string</i> 3: (virtual AND justice) - 339 resultados <i>string</i> 4: (virtualization AND justice) - 10 resultados <i>string</i> 5: (informatization AND justice) - 5 resultados <i>string</i> 6: (eletronic AND judicial) - 1 resultado <i>string</i> 7: (informatization AND judicial) - 4 resultados <i>string</i> 8: (virtual AND judicial) - 77 resultados <i>string</i> 9: (virtualization AND judicial) - 0 resultados <i>string</i> 10: (information AND technology AND court) - 33 resultados <i>string</i> 11: (information AND technology AND justice) - 58 resultados <i>string</i> 12: (information AND technology AND judicial) - 17 resultados <i>string</i> 13: (smart court) - 159 resultados <i>string</i> 14: (smart justice) - 246 resultados <i>string</i> 15: (q-justice) - 1 resultado Total de resultados: 1071 resultados	<i>string</i> 1: 15 documentos <i>string</i> 2: 0 documentos <i>string</i> 3: 3 documentos <i>string</i> 4: 0 documentos <i>string</i> 5: 0 documentos <i>string</i> 6: 0 documentos <i>string</i> 7: 0 documentos <i>string</i> 8: 1 documentos <i>string</i> 9: 0 documentos <i>string</i> 10: 1 documentos <i>string</i> 11: 2 documentos <i>string</i> 12: 1 documentos <i>string</i> 13: 1 documentos <i>string</i> 14: 4 documentos <i>string</i> 15: 1 documentos Total: 29 documentos
Tipo de pesquisa (SCOPUS)	<i>Article Title, Abstract, Keywords</i>	

Fonte: A autora (2019)

Tabela 06: Artigos selecionados para o objetivo 1 na base (*Web of Science*)

Base	<i>Web of Science</i>	Qtde. de documentos selecionados com base na leitura do título e resumo.
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (e-justice OR eletronic AND justice) - 57 resultados <i>string</i> 2: (eletronic AND justice) - 1 resultado <i>string</i> 3: (virtual AND justice) - 268 resultados <i>string</i> 4: (virtualization AND justice) - 6 resultados <i>string</i> 5: (informatization AND justice) - 2 resultados <i>string</i> 6: (eletronic AND judicial) - 0 resultado <i>string</i> 7: (informatization AND judicial) - 4 resultados <i>string</i> 8: (virtual AND judicial) - 54 resultados <i>string</i> 9: (virtualization AND judicial) - 0 resultado <i>string</i> 10: (information AND technology AND court) - 455 resultados <i>string</i> 11: (information AND technology AND justice) - 645 resultados <i>string</i> 12: (information AND technology AND judicial) - 150 resultados <i>string</i> 13: (smart court) - 72 resultados <i>string</i> 14: (smart justice) - 140 resultados <i>string</i> 15: (q-justice) - 0 resultado Total de resultados: 1854 resultados	<i>string</i> 1: 6 documentos <i>string</i> 2: 0 documento <i>string</i> 3: 1 documento <i>string</i> 4: 0 documento <i>string</i> 5: 1 documento <i>string</i> 6: 0 documento <i>string</i> 7: 1 documento <i>string</i> 8: 0 documento <i>string</i> 9: 0 documento <i>string</i> 10: 3 documentos <i>string</i> 11: 5 documentos <i>string</i> 12: 1 documento <i>string</i> 13: 1 documentos <i>string</i> 14: 1 documentos <i>string</i> 15: 0 documentos Total: 20 documentos
Tipo de pesquisa (<i>Web of Science</i>)	<i>Topic</i>	

Fonte: A autora (2019)

No que se refere ainda ao primeiro objetivo desta revisão, a Tabela 2 e a Tabela 4 apontaram uma grande quantidade (1854 x 1071)? de documentos encontrados. Neste caso foram utilizados os seguintes filtros: as áreas temáticas medicamentos, enfermagem, ciência ambiental, artes e humanidades e profissões de saúde foram removidas, resultando em um número menor de documentos a serem selecionados com base na leitura do título e resumo. As Tabelas 7 e 8 mostram este resultado.

Tabela 07: Artigos selecionados para o objetivo 1 na base *Scopus*

Base	<i>SCOPUS</i>	Resultados após Filtros	Qtde. de documentos selecionados com base na leitura do título e resumo.
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (quality AND management AND justice) - 1506 resultados <i>string</i> 2: (quality AND management AND court) - 877 resultados Total de resultados: 2383 resultados	<i>string</i> 1: 383 documentos <i>string</i> 2: 263 documentos Total: 646 documentos	<i>string</i> 1: 5 resultados <i>string</i> 2: 10 resultados Total: 15 documentos
Tipo de pesquisa (<i>SCOPUS</i>)	<i>Article Title, Abstract, Keywords</i>		

Fonte: A autora (2019)

Tabela 08: Artigos selecionados para o objetivo 1 na base (*Web of Science*)

Base	<i>Web of Science</i>	Resultados após Filtros	Qtde. de documentos selecionados com base na leitura do título e resumo.
String de pesquisa	<i>string</i> 1: (quality AND management AND justice) - 612 resultados <i>string</i> 2: (quality AND management AND court) - 242 resultados Total de resultados: 854 resultados	<i>string</i> 1: 476 documentos <i>string</i> 2: 204 documentos Total: 680 documentos	<i>string</i> 1: 3 resultados <i>string</i> 2: 3 resultados Total: 6 documentos
Tipo de pesquisa (Web of Science)	<i>Topic</i>		

Fonte: A autora (2019)

Seleção de artigos para compor o núcleo inicial

O refinamento apresentado resultou em um total de 70 documentos selecionados. Após a remoção de documentos repetidos e leitura dos restantes, foram selecionados 20 documentos para compor o núcleo inicial desta pesquisa. A Tabela 9 apresenta os respectivos artigos selecionados.

Tabela 09: Artigos selecionados (núcleo inicial)

Autores	Ano (Publicação)	Título	Periódico
ALISON, L. X.	2017	<i>Chinese judicial justice on the cloud: a future call or a Pandora's box? An analysis of the 'intelligent court system' of China</i>	<i>Information and Communications Technology Law</i>
CHENOU, J. M.; CHAPARRO-MARTÍNEZ, L. P.; RUBIO, A. M. M	2019	<i>Broadening conceptualizations of transitional justice through using technology: ICTs in the context of Justicia y Paz in Colombia.</i>	<i>International Journal of Transitional Justice</i>
CHRISTOULAKIS, M.; SPRUIT, M.; DIJK, J. VAN.	2015	<i>Data quality management in the public domain: a case study within the Dutch justice system</i>	<i>International Journal of Information Quality</i>
DU MARAIS, B.; GRAS, A.	2016	<i>La cyberjustice, enjeu majeur pour la qualité de la justice administrative</i>	<i>Revue française d'administration publique</i>
ELIZABETH, B.; ABDELGAWAD, L.	2017	<i>Measuring The Judicial Performance Of The European Court Of Human Rights</i>	<i>International Journal For Court Administration</i>
GEORGE, B.; DESMIDT, S.	2018	<i>Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective</i>	<i>Administration and Society</i>
GERRY, F.; MURASZKIEWICZ, J.; IANNELLI, O.	2018	<i>The drive for virtual (online) courts and the failure to consider obligations to combat human trafficking – A short note of concern on identification, protection and privacy of victims</i>	<i>Computer Law and Security Review</i>
GOMES, A. O.; ALVES, S. T.; SILVA, J. T.	2018	<i>Effects of investment in information and communication technologies on productivity of courts in Brazil</i>	<i>Government Information Quarterly</i>

MAGRATH, P.	2018	<i>Transparency, Data Protection and the Law Courts of the Future</i>	<i>Legal Information Management</i>
MOHAMMED, M.; AHMED, E. M.; ANANTHARAMAN, R. N.	2017	<i>The effect of TQM intention to implement on work performance in Oman's Ministry of Justice.</i>	<i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i>
NETTEN, N. et al.	2018	<i>Legal Logistics: A Framework to Unify Data Centric Services for Smart and Open Justice.</i>	<i>International Journal of E-Planning Research</i>
OKTAL, O.; ALPU, O.; YAZICI, B.	2016	<i>Measurement of internal user satisfaction and acceptance of the e-justice system in Turkey.</i>	<i>Aslib Journal of Information Management</i>
PAGE, H. et al.	2019	<i>A review of quality procedures in the UK forensic sciences: What can the field of digital forensics learn?</i>	<i>Science and Justice</i>
PROCOPIUCK, M.	2018	<i>Information technology and time of judgment in specialized courts: What is the impact of changing from physical to electronic processing?</i>	<i>Government Information Quarterly</i>
ROSA, J.; TEIXEIRA, C.; SOUSA PINTO, J.	2013	<i>Risk factors in e-justice information systems</i>	<i>Government Information Quarterly</i>
SERBENA, C.	2013	<i>A. Interfaces atuais entre a E-Justiça e a Q-Justiça no Brasil</i>	<i>Revista de Sociologia e Política</i>
SILVEIRA, L.; WAZLAWICK, R. S.; ROVER, A. J.	2015	<i>Assessing the Brazilian e-justice interoperability model</i>	<i>IEEE Latin America Transactions</i>
VELICOGNA, M	2017	<i>In Search of Smartness: The EU e-Justice Challenge</i>	<i>Informatics</i>
VISSER, M.; SCHOUTETEN, R.; DIKKERS, J.	2019	<i>Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary</i>	<i>Justice System Journal</i>
ZUNIGA, R.; MURILLO, R.	2014	<i>Draining the judiciary bottleneck: A quasi-experiment in improving a government service</i>	<i>Journal of Business Research</i>

Fonte: A autora (2019)

APÊNDICE 4 – DECLARAÇÃO DE APLICABILIDADE POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA



Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
Diretoria Geral de Gestão de Pessoas
Departamento de Saúde - DESAU
Divisão Integrada de Saúde - DISAU

DECLARAÇÃO DE APLICABILIDADE DA PESQUISA

Declaro, para fins de comprovação, perante ao Doutorado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense (DSG/UFF), que a dissertação **"ASPECTOS INTERDISCIPLINARES DA CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA À MELHORIA DE PROCESSOS DE TRABALHO EM INSTITUIÇÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO"** a ser defendida pela aluna Ivany T. R. Yparraguirre no dia 20 de dezembro de 2022, apresenta embasamento teórico, técnicas estratégicas e operacionais, bem como os resultados das entrevistas que evidenciam resultados relevantes ao trazer benefícios aplicáveis ao fomento da capacitação da liderança para a motivação e melhoria da produtividade. A pesquisa orienta a liderança de forma prática e faz referência à facilidade com que se pode empregar práticas motivacionais para melhorar o desempenho e o clima organizacionais, ou seja, é inovadora e aplicável às Instituições do Judiciário brasileiro.

Niterói, 16 de dezembro de 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gabriel', is written over a horizontal line.

Gabriel Albuquerque Pinto
Diretor-Geral de Gestão de Pessoas / TJRJ