

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rafael Sparremberger da Silva

**Reflexões clínicas acerca do trabalho de servidores do Poder Judiciário no estado do Rio
Grande do Sul**

Porto Alegre

2017

Rafael Sparremberger da Silva

Reflexões clínicas acerca do trabalho de servidores do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso de graduação, a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Fernanda Tarabal Lopes

Porto Alegre

2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 JUSTIFICATIVA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 O TRABALHO E SUAS SIGNIFICAÇÕES	9
2.2 CLÍNICAS DO TRABALHO E SUAS PERCEPÇÕES.....	13
2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SUAS CARACTERIZAÇÕES.....	16
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	19
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	20
3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	21
3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	22
4 ANÁLISE DOS DADOS	23
4.1 A ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA CLÍNICA NO ÓRGÃO	23
4.2 A ESTRUTURA DO ÓRGÃO JUDICIÁRIO PESQUISADO	24
4.3 TEMAS E PERCEPÇÕES LEVANTADAS NOS ENCONTROS CLÍNICOS	26
4.3.1 Burocratização e hierarquização: “unidos por uma escadinha, uma passarela”	27
4.3.2 Gestão de pessoas: “ele não faz uma gestão de pessoas voltada para o trabalhador”	31
4.3.3 Carreira e relações de trabalho: “se você não tiver um amigo, algo assim, fica complicado”	34
4.3.4 Novas tecnologias e trabalho: “quando for tudo eletrônico, vai ser um inferno para nós”	37
4.3.5 Saúde do trabalhador: “ah, parabéns, tu tens a doença do [...], bruxismo”	41
5 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS	47

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e sabedoria para superar as dificuldades.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ambiente construtivo que proporciona.

À minha orientadora, Fernanda Tarabal Lopes, por me apresentar o tema deste trabalho e me dar suporte durante toda a minha pesquisa.

Aos meus pais e às minhas irmãs, que, apesar de todas as dificuldades, sempre me apoiaram e foram presentes.

E aos meus amigos e colegas, pelo apoio e amizade.

Todo o trabalho é vazio
a não ser que haja amor.
(Kahlil Gibran)

RESUMO

Através de uma pesquisa com um órgão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, buscou-se analisar o trabalho dos seus servidores, através da perspectiva metodológica/teórica da Clínica do Trabalho. Foram realizados encontros em grupos com os trabalhadores do órgão e pesquisadores da universidade. Os resultados apontaram as seguintes temáticas abordadas pelos servidores: Burocratização e Hierarquização; Gestão de Pessoas; Carreira e Relações de Trabalho; Novas Tecnologias e Trabalho, assim como Saúde do Trabalhador. De acordo com os dados levantados, necessita-se reaproximar a Gestão de Pessoas do restante dos funcionários deste órgão; reconstruir os mecanismos de interação social da organização; prevenir as doenças geradas pelo sofrimento do trabalhador e repensar o trabalho do mesmo, buscando práticas mais participativas e saudáveis.

Palavras-chave: Clínica do Trabalho. Trabalhadores. Órgão do Poder Judiciário.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem como um dos seus objetivos proporcionar uma vida digna para a população, e algo que realmente dignifica o homem é o trabalho, pois ele permite trazer o seu sustento e também auxilia na transformação e no aperfeiçoamento do ser. “O trabalho configura-se como uma das principais dimensões da vida do homem. Interfere na sua inserção na sociedade, delimita espaços de mobilidade social e aparece como um dos fatores constitutivos da identidade e identificação dos indivíduos”. (LOPES et al., 2008, p. 1.)

É no trabalho que passamos grande parte do nosso dia, portanto, é necessário existir condições de trabalho favoráveis para que os objetivos das organizações sejam atendidos e também os objetivos profissionais dos seus trabalhadores. Não se pode sobreviver sem o trabalho, pois é o espaço onde se constrói alguma coisa para a vida que não esteja ligada aos nossos relacionamentos pessoais (família, amigos). Sendo assim, é necessário haver satisfação pelo que se faz (CLOT, 2011).

Um diálogo constante nos debates dentro da universidade refere-se a apontar as adversidades existentes dentro do ambiente de trabalho. Os trabalhadores possuem uma enorme capacidade de ofertar soluções para os problemas recorrentes das organizações, pois são eles que vivenciam a dificuldade, todavia, o que se analisa não é o seu trabalho real, e sim o trabalho prescrito pelas organizações. O trabalho real equivale à atividade que os trabalhadores realmente fazem. Já o trabalho prescrito é a tarefa que os trabalhadores deveriam fazer, mas que, por diversas circunstâncias, como sobrecarga de trabalho, estresse, dificuldades de convivência dentro da equipe, não conseguem realizar exatamente da forma desejada (GOMES; LOPES, 2015).

“Trabalhar é uma relação social.” (GERNET; DEJOURS, 2011, p. 63.) Não se pode fugir de vivenciar estas relações sociais, então, é fundamental realizar uma reflexão mais profunda sobre o que pode ser melhorado no desenvolvimento do trabalho. Existe uma necessidade de naturalizar a discussão sobre o tema para que as demandas do exercício do trabalho sejam repensadas e possibilitem relações de trabalho mais saudáveis (GOMES; LOPES, 2015).

Alguns novos métodos de estudo do relacionamento entre organizações e trabalhadores estão aflorando, dentre as novas perspectivas, surge uma abordagem específica para análise: a clínica do trabalho. Ela amplifica o estudo sobre o trabalho e não se aprisiona na visão taylorista. Assim, permite que a análise do trabalho seja constante e entende que as ações dos trabalhadores são sempre singulares. A pesquisa da “clínica do trabalho” consiste

em um encontro entre os saberes – pesquisadores, gestão e servidores – e se orienta, de modo que as ações desenvolvidas no grupo sejam pensadas, elaboradas e gestadas pelos próprios servidores/trabalhadores, por meio de seus conhecimentos sobre as normas, trabalho e vivências implícitas na realização da atividade (GOMES; LOPES, 2015).

A proposta deste trabalho se insere em um projeto mais amplo que advém da parceria e colaboração entre um órgão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), busca propiciar espaços de trocas e articulações no que diz respeito a aspectos como formação, desenvolvimento de pesquisa universitária, criação de espaços de reflexão, diálogo e discussão.

A Clínica do Trabalho objetiva, durante os seus encontros, uma prática dialógica e de escuta, o que significa que a construção de caminhos tende a ser pensada pelos servidores e gestores do órgão. A perspectiva dialógica nos conduz em caminhos de gestão mais horizontais, legítimos em sua identidade, fortalecendo principalmente e prioritariamente o coletivo de trabalho. A perspectiva clínica abordada no projeto enquanto referencial teórico para a compreensão do trabalho e enquanto método para a realização do campo empírico será melhor detalhada nos capítulos posteriores.

Sendo assim, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: em que medida o referencial metodológico/teórico das Clínicas do Trabalho permite a análise do trabalho de servidores de um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul?

1.1 JUSTIFICATIVA

É de suma importância auxiliar na ressignificação do trabalho e na motivação destes servidores que são demandados, diariamente, com uma grande quantidade de processos em busca de soluções. Enquanto um processo está tramitando dentro do órgão, as pessoas envolvidas aguardam ansiosamente seu resultado, que poderia auxiliar numa reformulação da condição econômica da família. Portanto, a intenção deste estudo é ajudar a transformar este órgão num ambiente de trabalho mais humanizado para estes servidores, pois é interesse destes aproveitarem a Clínica do Trabalho para colocar um olhar diferente sobre o seu próprio trabalho.

Outro fator importante na escolha da temática desta pesquisa foi a tentativa de disseminar o conhecimento do método Clínicas do Trabalho para mais pessoas. A Clínica do Trabalho é um assunto de muito interesse deste pesquisador, dado que, desde o momento de sua apresentação através de uma professora desta universidade, iniciou uma vontade de

entender melhor as suas raízes, seu funcionamento, e acredita-se que este é um primeiro passo para a continuidade de seus estudos dentro da análise do trabalho dos indivíduos.

1.2 OBJETIVOS

A fim de solucionar o problema proposto, foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos que norteiam este trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, busca-se analisar o trabalho de servidores de um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul, por meio do referencial metodológico/teórico das Clínicas do Trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

Para instrumentalizar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o funcionamento de um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul, assim como seus propósitos;
- b) refletir sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas em um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul, bem como as atividades realizadas pelos seus servidores;
- c) descrever o método Clínicas do Trabalho e a sistemática utilizada nos encontros dos servidores e pesquisadores;
- d) caracterizar o ambiente organizacional em que os servidores do órgão estudado estão inseridos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através desta revisão teórica, busca-se auxiliar no entendimento de alguns conceitos importantes para a compreensão do problema apresentado nesta pesquisa. Num primeiro momento, apresenta-se um pouco da origem do trabalho, assim como suas significações. Na sequência, escreve-se sobre o surgimento das clínicas do trabalho e procura-se detalhar um pouco de como estão organizadas. Logo mais, faz-se uma breve explicação sobre conceitos relacionados a clima organizacional e ambiente organizacional.

2.1 O TRABALHO E SUAS SIGNIFICAÇÕES

O trabalho é, assim como o homem, extremamente antigo e ambos estão diretamente relacionados (REIS, 2012). A palavra Trabalho tem sua origem no Latim *Tripalium*, termo que reúne os elementos *tri* que significa “três”, e *palum*, que corresponde a madeira. O *Tripalium* era o nome de uma ferramenta de tortura formada por três estacas de madeira afiadas utilizada na antiga Europa. Diante disto, o trabalhar origina-se do ato de ser torturado (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO, 2017).

Desde a pré-história, o homem precisou correr atrás de alimentos caçando e pescando sem nenhum instrumento de trabalho, possuindo apenas as suas mãos. Na sequência, para garantir a sua segurança contra os animais perigosos e contra outros homens, começaram a fabricar armas e ferramentas de defesa. Nos combates entre tribos, os vencedores costumavam matar os derrotados ou devorá-los para que não houvesse a possibilidade de novos atritos. Todavia, com o tempo, começaram a perceber que seria mais proveitoso escravizar seus prisioneiros e aproveitar sua força de trabalho. Alguns homens foram arrecadando um grande número de prisioneiros e os colocavam a fazer serviços manuais bastante desgastantes, dado que este tipo de trabalho não era considerado honroso, para que homens livres os realizassem. Quando não haviam atividades para exercerem, procuravam vendê-los, trocá-los ou alugá-los. O trabalho passou a ser considerado um momento de perda de liberdade (REIS, 2012).

Na contemporaneidade, para contextualizar o trabalho, é preciso considerar uma série de mudanças no cenário internacional, entre elas: a globalização dos mercados, o aumento da competitividade entre organizações, a reestruturação dos meios de produção, as normativas das relações de trabalho, as inovações, entre outras. O trabalho está mais racionalizado e empobrecido, apesar de a sociedade separar grande parte da sua vida para trabalhar (TOLFO; PICCININI, 2007). Mas qual é o sentido de se trabalhar?

Historicamente os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldhan (1975), dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho. Segundo os autores, um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três características fundamentais: (a) a variedade de tarefas que possibilita a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com a execução; (b) um trabalho não alienante, onde o trabalhador consegue identificar todo o processo – desde sua concepção até sua finalização e perceber seu significado do trabalho, de modo que contribua para o ambiente social, a autonomia, a liberdade e a independência para determinar a forma com que realizará suas tarefas, o que aumenta seu sentimento de responsabilidade em relação a elas; e (c) o retorno (feedback) sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 2).

Apesar de o trabalho ganhar importância na vida das pessoas, muitas vezes ele continua sendo visto como um “fardo”. O atual sistema capitalista favorece esta construção negativa, devido a muitos trabalhadores não gostarem daquilo que fazem ou não se sentirem parte do objetivo da organização. Pode-se observar o sentido negativo do trabalho quando a sociedade traduz o trabalhar em algo que priva o seu tempo de lazer, como se fosse algo antívida. Assim, o trabalho não deixa a pessoa viver e esta só passa a aproveitar a vida quando não necessita mais trabalhar numa organização (VIEGAS, 1989). “Ligar o trabalho ao dever é ligar o trabalho à culpa, à culpabilidade. Então, o trabalho vira castigo. Eu trabalho porque sou culpado e tenho que ser castigado para que depois que ficar bem castigado, aí morro e vou para o céu” (VIEGAS, 1989, p. 16).

A nossa sociedade separa sujeito e trabalho, fazendo com que ele e seu próprio trabalho sejam coisas distintas (VIEGAS, 1989). O trabalho alienado, conceito trazido pelo sociólogo Karl Marx, trazia uma conotação negativa, onde o trabalho era visto como um instrumento de escravização, e isso desumanizava os trabalhadores, pois o importante era acumular e possuir coisas. Marx observou o afastamento do trabalhador com aquilo que ele produz, tendo em vista que a modernidade trouxe uma maior especialização e divisão dos processos, fazendo com que o responsável pelas etapas antecedentes não tivesse identificação com o resultado do que foi produzido (SCOTTÁ, 2013). Este trabalho alienado caracteriza uma antívida porque pode ser considerada apenas uma ocupação, não permitindo uma construção do ser do indivíduo. Esta construção do ser, por mais difícil e complexa que possa ser, é muito prazerosa. Logo, não se pode considerar esta alienação uma possibilidade de transformação do nosso ser (VIEGAS, 1989).

Esta divisão do trabalho faz com que o homem seja tratado como uma máquina, responsável por fazer parte de processos repetitivos que não o permitem dar uma contribuição do seu conhecimento durante o decurso das ações. Em muitos casos, o trabalhador nunca terá a oportunidade de usufruir de um produto gerado da sua força de trabalho, desta forma, a

divisão do trabalho propicia uma divisão social, e isto auxiliou na construção do modelo capitalista atual, onde a busca pelo lucro parece ser, muitas vezes, o único objetivo do sistema econômico (SCOTTÁ, 2013).

O engenheiro, Frederick Winslow Taylor, foi uma figura muito importante para o desenvolvimento da administração científica. O modelo taylorista de gestão buscava soluções para o desperdício de dinheiro, matéria-prima e tempo bem como para o baixo nível de produtividade dos trabalhadores da época. Então, para solucionar estes problemas, Taylor concentrou-se na aplicação de métodos e técnicas de Engenharia Industrial com foco na análise e racionalização do trabalho a fim de alcançar a máxima produção e minimizar os custos (MELO, 2006). Este taylorismo foi responsável por várias modificações no modo de produzir bens e serviços. Ele difundiu a especialização das tarefas assim como sua divisão, trouxe a ideia de comportamento ideal para o trabalhador e enquadrou as soluções para os conflitos das relações de trabalho dentro da ciência administrativa, todavia o modelo buscava retirar a subjetividade do trabalho (GOMES; LOPES, 2015).

O trabalho é de suma importância para o indivíduo, dado que o “trabalho é a forma humana de fazer jus à vida, é a forma humana de produzir, não no sentido de criar objetos reificados, simplesmente, mas no sentido de criar significações” (VIEGAS, 1989, p. 7). Estes significados resultantes do trabalho são infinitos e construídos singularmente para cada pessoa, fazendo com que o trabalhar se torne algo belíssimo (VIEGAS, 1989).

É importante atentar-se também para a subjetividade intrínseca no conhecimento prático da técnica das atividades, também denominado por Dejours, como saber-fazer técnico. Associado a este saber está a participação dos sentidos e dos sentimentos quando se opera uma máquina ou quando se executa alguma ação no trabalho. O corpo influencia muito no trabalho, pois são suas modificações e suas percepções que auxiliam na transformação do exercício do trabalho quando o conhecimento é insuficiente e o saber-fazer não é capaz de trazer a solução (GERNET; DEJOURS, 2011).

Já que a construção de quem somos está associada diretamente com aquilo que fazemos, necessita-se elaborar atividades que nos tragam prazer e que demonstrem uma identificação com o resultado do trabalho. O indivíduo se reconhece naquilo que faz quando personaliza sua atividade para algo único e renova aquela atividade da sua maneira. Todo trabalho nos permite desenvolver conhecimento (GOMES; LOPES, 2015). “Nenhum saber é imposto” (GOMES; LOPES, 2015, p. 7). Desta maneira, a realização das tarefas está regada pela bagagem que cada trabalhador produz (CLOT, 2011).

O reconhecimento do outro também é um fator que auxilia a dar sentido ao trabalho e transformar o sofrimento em prazer. Quando não há reconhecimento por parte da organização, pode dificultar que o indivíduo se identifique com aquele trabalho prestado. O fazer sem reconhecimento é um fazer sem atenção. O reconhecimento possibilita que o trabalho não seja apenas produzir, permite que se faça uma transformação daquilo que o indivíduo se considera. A opinião do outro pode instigar a geração de novas ideias de como se ver (GERNET; DEJOURS, 2011).

Existem duas formas de julgamento para que se reconheça o trabalho do outro: a apreciação da utilidade técnica, social ou econômica e a apreciação da “beleza” do trabalho. A apreciação técnica, social ou econômica se dá através dos funcionários e algumas vezes pelos clientes, tratando-se de evidenciar o conhecimento do trabalhador afluído naquilo que ele produziu. Já a apreciação da “beleza” do trabalho refere-se à qualidade do trabalho e baseia-se na entrega do trabalho com originalidade, onde se percebe a singularidade do que foi produzido pelo cliente, através das influências caracterizadas no resultado da sua força de trabalho (GERNET; DEJOURS, 2011). “Para a psicodinâmica do trabalho, a identidade é a armadura da saúde mental” (GERNET; DEJOURS, 2011, p. 66), ela não está jamais definitivamente estabilizada e permanece incerta, incompleta. A maioria dos sujeitos não pode ter identidade unicamente por si mesmo, por este motivo, os sujeitos têm, constantemente, necessidade de confirmação por intermédio do olhar do outro (GERNET; DEJOURS, 2011).

A reflexão sobre a qualidade de vida no trabalho, além da esfera específica da atividade laboral, permite que, através desta apreciação do trabalho, surjam as novas maneiras de se fazer. Estas novas maneiras são possibilidades reais de mudança na forma como se faz dentro de um ambiente de trabalho. Elas podem se tornar novas técnicas legítimas de como exercer o trabalho e assim transformar o sentido do trabalhar para muitos trabalhadores (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A criação de um contexto para viver é onde há o encontro entre a atividade do trabalho e a saúde do trabalhador (CLOT, 2011). “Quando se analisa a situação de forma mais ampla, o importante não é ter um trabalho, a questão é ser. A inatividade é uma das causas mais importantes da psicopatologia social” (CLOT, 2011, p. 72.). “A única coisa que pode nos proporcionar memória é a elaboração do nosso ser, é a construção do nosso ser” (VIEGAS, 1989, p. 9.)

2.2 CLÍNICAS DO TRABALHO E SUAS PERCEPÇÕES

Na década de 1970, a gestão dos recursos humanos possuía uma visão mais funcionalista, onde as organizações priorizavam ferramentas e técnicas buscando mais eficácia nos processos e tudo era muito racionalizado (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011). Este modelo de gestão clássico é fruto do taylorismo, onde conduzia-se a administração de uma organização, através de premissas conduzidas pelo campo científico. Esta visão cientificista de coordenação acabava instrumentalizando e reduzindo a gestão do trabalho humano a algo que poderia ser desenvolvido de forma padronizada e por agentes que não fazem parte do dia a dia da organização (GOMES; LOPES, 2015).

As clínicas do trabalho propiciam um enfoque na vulnerabilidade do sujeito e dos coletivos de trabalho, desta forma, a percepção de fragilidades como individualização, mal-estar no trabalho, doenças físicas e transtornos possibilitam que se reformulem novas estratégias de como organizar e pensar o trabalho, para que as pessoas o vejam não como um fardo, e sim como uma oportunidade de realizar ações satisfatórias e que tragam alegria para suas vidas (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

À primeira vista, o uso da terminologia “clínica” pode, equivocadamente, remeter à ideia de uma “clínica de consultório”, com ênfase em problemáticas singulares, girando em torno das fantasmáticas individuais. Contudo, o trabalho é também da esfera “social”. Portanto, a associação entre “clínica” e “trabalho” depende [...] de uma reconhecida articulação do mundo psíquico com o mundo social. Ao ter como foco de pesquisa e intervenção a realidade vivenciada pelos sujeitos, a clínica do trabalho aproxima-se de uma clínica social, mas que também contempla as vivências de sofrimento, neste caso ancorado nas experiências objetivas e subjetivas do trabalho. Não se trata, tampouco, de uma clínica do sofrimento ou do “trabalho psicologicamente nocivo”, pois, embora atenta ao sofrimento e aos aspectos deletérios do trabalho, ela transcende estes e também enfatiza processos criativos e construtivos do sujeito, bem como sua capacidade de mobilização, de agir e de resistência face ao real do trabalho (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 3).

As Clínicas do Trabalho são resultantes de um grupo de teorias, responsáveis pela análise da relação entre trabalho e subjetividade. Estas teorias, apesar de possuírem semelhanças nas suas temáticas de pesquisa, diferenciam-se na conceituação dos termos utilizados, no conhecimento teórico em que se baseiam e também na forma metodológica que cada uma propõe. As quatro teorias-bases das Clínicas do Trabalho são a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade, a Psicossociologia e a Ergologia (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A teoria da Psicodinâmica do Trabalho sugere um espaço de discussão entre os trabalhadores de uma organização com a livre possibilidade de participação. A sabedoria

prática, também denominada inteligência deliberativa, está voltada para agir e reorganizar a forma como se trabalha baseada nas medidas resultantes destes grupos de discussão (GERNET; DEJOURS, 2011). Esta teoria, desde 1980, tem sido defendida fortemente pelo psicanalista francês Christophe Dejours e se fundamenta na própria psicanálise, ergonomia e na sociologia do trabalho. Ela defende que o indivíduo depende das relações com o outro para tentar resolver seus conflitos intrapsíquicos e acredita que o reconhecimento é capaz de transformar o sofrimento em prazer no dia a dia do trabalho. Ela atenta que o trabalho é o grande responsável pela formação do sujeito e, desta forma, é imprescindível nas análises das subjetivações. A psicodinâmica aplica também a ideia proposta pela ergonomia da associação do trabalho com duas dimensões: a prescrita pela organização e o trabalho real, resultado da prática do trabalhador (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A teoria da Clínica da Atividade se baseia, em grande parte, nas teorias de Vygotsky (relacionada ao desenvolvimento cognitivo), Leontiev (relacionada à psicologia sócio histórica) e Bakhtin (relacionada à linguística) e começou a ser explorada a partir da década de 1990. O seu pesquisador principal é Yves Clot e tem como ênfase a busca de ferramentas que auxiliem na compreensão do trabalho real exercido pelos trabalhadores. O trabalho é uma atividade permanente, responsável pela geração de novas formas de se levar a vida, portanto, não é apenas uma tarefa, e sim uma atividade dirigida, histórica e processual (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Esta teoria considera a subjetividade como construção das atividades e reconhece os grupos pela sua capacidade de regular a ação individual, de forma que o trabalho, conjuntamente, permeia a dimensão coletiva dos gêneros. O reconhecimento do trabalho, diferentemente da psicodinâmica, ocorre pelo próprio trabalhador, sob a sua capacidade de reconhecer a si mesmo executando determinada atividade. O método da clínica da atividade é a autoconfrontação cruzada, onde ocorrem diálogos entre profissionais, analisando vídeos da execução da sua atividade, com o objetivo de corrigir as controvérsias e estimular a apropriação do trabalho pelos seus próprios executantes (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

No interior das clínicas do trabalho, podemos aprofundar um pouco mais e nos depararmos com a clínica do real. A clínica do real é, na verdade, a clínica da atividade, onde se analisa os conflitos nas atividades coletivas e individuais com a possibilidade de transformar a tarefa e a organização e aumentar o poder de ação dos trabalhadores dentro do seu espaço de trabalho. É através dela que se pode encontrar soluções para conflitos criados dentro de um ambiente organizacional e adequar a organização ao trabalhador e vice-versa (CLOT, 2011).

A Psicossociologia tem como seus principais pesquisadores Gaulejac e Enriquez, estando pautada em diversas abordagens, todavia, pode-se apontar algumas características que são parte da sua base conceitual. A questão-chave desta teoria é a interrogação sobre a construção do sujeito, visto que existe uma duplicidade na sua constituição. De um lado, o sujeito é formado por um conjunto de componentes intrapsíquicos singulares, em sua maioria, fruto da sua inconsciência; de outro, o sujeito interage com o mundo social. Esta abordagem procura investigar as correlações entre o individual e o coletivo, entre o psíquico e o social. Além disso, ela possui uma compreensão peculiar das instituições, pois as define como um conjunto de símbolos, representações e regras, que são resultado das práticas das relações humanas (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

O objeto de estudo e de intervenção da psicossociologia é o sujeito no quadro da vida cotidiana, em seus grupos, organizações e instituições. Inicialmente, a psicossociologia utilizava principalmente a técnica de pesquisa-ação, mas a proposta da intervenção psicossocial, estruturada sobre uma relação de colaboração entre pesquisadores e operadores do trabalho, ganhou maior ênfase, especialmente por privilegiar os problemas da vida cotidiana. Dessa forma, a psicossociologia minimizou o uso da pesquisa-ação com grupos artificiais e ocupa-se de desenvolver o papel de pesquisador-interventor, voltado para a transformação dos grupos, organizações e instituições (LÉVY et al., 2001 apud BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 11-12).

A Ergologia tem Yves Schwartz como uma de suas referências e fundamenta-se através da tentativa de melhor compreender o trabalho para intervir da maneira necessária, considerando as atividades humanas em todas suas dimensões (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Entre as inspirações da Ergologia, está o campo filosófico da vida que procura entender a relação entre o homem e o seu meio. Esta abordagem ergológica entende o trabalho como uma mistura de técnica e ação humana, relatando a existência de uma singularidade em cada relação, no que tange as necessidades do mundo do trabalho. A Ergologia também faz parte deste grupo de teorias que exploram mais profundamente o ponto de vista do trabalhador, algo quase inexistente nas organizações (HOLZ; BIANCO, 2014). Ela entende a atividade como a matriz da história humana, devendo ser estudada através das situações concretas e caracteriza-se por um conjunto de valores e normas que são constantemente revisados e modificados, assim como exige um debate constante para atualização das experiências e dos conceitos referentes ao exercício do trabalho (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Além das teorias citadas acima, as Clínicas do Trabalho possuem um conjunto de características que auxiliam na formulação do modo como os encontros devem ocorrer dentro das organizações. Entre estes atributos, está a discussão, visto que ela propicia mudanças na

forma como é realizada a atividade. Com a discussão constante, pode-se sempre refazer o pensamento. Assim, a atividade não possui um modelo ideal, seu formato é inacabável (CLOT, 2011). A conversação permite exacerbar a singularidade do sentido do trabalho como um todo, não apreciando somente o que está normatizado. Analisa-se o sujeito inserido no trabalho, e não o indivíduo e suas características (GOMES; LOPES, 2015). O trabalho organizado dentro de um coletivo que discute e se avalia constantemente permite ilustrar a verdadeira realidade daquele setor ou organização (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A clínica do trabalho busca desenvolver o campo da saúde mental e trabalho, partindo do trabalho de campo e se deslocando e retornando constantemente a ele. Visa intervir em situações concretas de trabalho, compreender os processos psíquicos envolvidos e formular avanços teóricos e metodológicos reproduzíveis a outros contextos (HELOANI; LANCMAN, 2004, p. 82).

A ideia de que gestores que não participam da rotina de trabalho ou pessoas externas à organização possuem a capacidade de construir um perfil a ser seguido pelos seus trabalhadores em suas atividades é deficitária, visto que não considera as diversas especificidades que diferenciam cada relação de trabalho uma da outra. Não se pode definir um perfil operacional para o trabalhador, pois a atividade humana está envolvida em valores que influenciam as decisões dos trabalhadores (GOMES; LOPES, 2015).

O trabalhar em si vem acompanhado do enfrentamento com o real, uma bagagem de conhecimento já existente que leva o trabalhador a pensar e agir de forma dinâmica, impedindo que a organização possa prever com exatidão as ações de quem está exercendo o trabalho. A atividade prescrita nunca será a mesma que a atividade efetiva dado que cada ação é única e não será repetida da mesma forma (GERNET; DEJOURS, 2011).

Como afirmam Gomes e Lopes (2015, p. 6), “trabalhar é fazer uso de si, que é sempre um debate entre as normas e valores do meio e do indivíduo”. Portanto, “trabalhar nunca se restringe ao cumprimento das normas, pois há sempre renormalizações, mesmo que infinitesimais, que o sujeito realiza sobre as normas do meio como uma exigência vital”. Isso significa que “toda gestão é assim um confronto de gestões sempre singulares” (GOMES; LOPES, 2015, p. 6).

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SUAS CARACTERIZAÇÕES

As organizações são formadas pela união de empenhos individuais com objetivos coletivos, independente do seu tamanho ou da sua atividade. Uma organização costuma construir suas metas e seus objetivos pautados pela construção cultural em que se encontram

envolvidas. As pessoas, provavelmente, podem ser consideradas os principais recursos de uma organização, dado que são elas que tomam decisões e coordenam estratégias para alcançar os seus objetivos. Também pode-se afirmar que, independentemente da atividade que a organização realize, ela possui um ambiente físico e interno. Este ambiente interno influencia fortemente no atingimento dos seus objetivos. Desta forma, os administradores são responsáveis pela análise constante do ambiente organizacional para identificar potencialidades, oportunidades e objeções (CRUZ et al., 2016).

Quando falamos de ambiente, podemos subdividi-lo em ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno. O ambiente geral é formado por componentes que a organização não consegue intervir, como questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. O ambiente operacional faz parte do ambiente externo da organização, onde seus participantes podem impactar negativamente ou positivamente, tais como fornecedores, clientes e também a concorrência. O ambiente interno é composto por elementos como instalações físicas, clima organizacional, cultura organizacional, estrutura organizacional e os trabalhadores (CRUZ et al., 2016).

O Clima Organizacional tendo relação com o ambiente interno da organização, é construído singularmente dentro de cada ambiente. Trata-se de uma análise mais subjetiva das relações de trabalho, observando os comportamentos dos trabalhadores, assim como a satisfação do mesmo com as atividades que realiza. O estudo do clima permite que as opiniões dos trabalhadores sejam recebidas pela organização, todavia não garante que serão atendidas (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

A análise do Clima Organizacional é uma ferramenta estratégica necessária para que a organização reúna informações importantes sobre seus funcionários e para agrupar este conjunto de observações. Para isto, um bom mecanismo é a utilização de uma pesquisa contendo características definidas na sequência (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

- a) Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- b) analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- c) mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- d) analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- e) averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- f) constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
- g) apurar o nível de ligação entre os departamentos;
- h) pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;

- i) avaliar os modelos de produtividade;
- j) mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006 apud OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 5-6).

Quando se fala de clima, também se necessita falar de cultura organizacional, visto que os conceitos se complementam. A cultura de uma organização é um meio informal de entender a vida e o lugar que cada trabalhador ocupa dentro da mesma. Através dela o coletivo influencia na forma como pensam sobre si e também sobre o modo como se trabalha, auxilia na construção de uma identidade organizacional e possibilita ressignificar, constantemente, o sentido dos seus ambientes (LUZ, 2003).

Para auxiliar na melhoria do ambiente organizacional, devem ser adotadas medidas que estimulem um trabalho mais saudável, um fortalecimento do coletivo e também a utilização de ferramentas de diálogo para que as ideias relacionadas ao exercício do trabalho continuem a surgir dos trabalhadores. É importante destacar que, além das particularidades geradas pela singularidade de cada trabalhador, também se necessita observar o modo como as relações de trabalho estão construídas dentro do ambiente organizacional, visto que quando trabalhamos em grupo, necessitamos desenvolver regras práticas de trabalho que precisam ser aceitas por todos, pois elas organizam o trabalho concreto e também o modo como o grupo vai cooperar. São regras sociais que organizam o viver junto, já que, quando se trabalha coletivamente, também se viverá junto com aquelas pessoas (GERNET; DEJOURS, 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a descrição da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, com o intuito de alcançar o objetivo geral, que foi analisar o trabalho de servidores de um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul, por meio do referencial metodológico/teórico das Clínicas do Trabalho. É importante atentar que esta pesquisa está estruturada com base em uma pesquisa ampliada que aconteceu, paralelamente, com os pesquisadores da UFRGS e os servidores de um órgão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a metodologia descrita a seguir se espelha nesse projeto mais amplo, diferenciando-se em seu objetivo final.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa realizou-se através de uma intervenção clínica sobre o trabalho, onde se levantaram demandas da área de Gestão de Pessoas, assim como aspectos do trabalho real dos servidores, buscando reunir elementos que auxiliassem na reflexão sobre as atividades realizadas por estes trabalhadores. Questionou-se quais eram suas atividades; como elas eram feitas; por que eram feitas; o que não era feito e por que não era feito, para que se pudesse trabalhar em conjunto com os gestores e servidores do órgão nas necessidades e medidas a serem indicadas e elaboradas pelo grupo pesquisado.

A intenção do pesquisador era de que as ações fossem realizadas em uma prática dialógica e de escuta, portanto, a construção de seus passos foi feita pelos servidores e gestores do órgão, com o intuito de valorizar conhecimentos e saberes locais sobre o trabalho. A perspectiva dialógica também nos direciona para processos de gestão mais horizontais, legitimando sua identidade e fortalecendo o coletivo de trabalho. Para isso, foi proposto que na pesquisa, fossem organizados encontros, por meio da metodologia Clínica do Trabalho. Esta abordagem, na sua prática, ocorre no formato de um grupo focal, em um espaço, onde as pessoas se reúnem para debater sobre determinado assunto.

A clínica como metodologia traz a escuta como um dos seus principais recursos, dessa forma, para que os trabalhadores exponham suas ideias, necessita-se de um ambiente confiável e acolhedor. O clínico que auxilia na pesquisa precisa observar os gestos; as expressões; o modo de falar e também o silêncio dos trabalhadores. O trabalho realizado pela clínica é sempre coletivo, até mesmo quando surgem relatos pessoais nesta perspectiva, pois, busca-se analisar a situação como uma oportunidade de debate sobre o assunto coletivamente,

tendo em vista, que o trabalhador que traz a pauta, passa a ser o porta-voz de um tema, que ao ser debatido, possibilita ressignificar diversas situações para outros participantes do grupo. A escuta permite a manifestação das inquietações, muitas vezes, reprimidas dentro dos trabalhadores e possibilita a criação de um espaço de revisão dos valores e procedimentos organizacionais. A clínica passa a ser um espaço crítico, onde surgem forças coletivas capazes de realizar enfrentamentos sobre aquilo que aprisiona e impede os trabalhadores de ter um trabalho saudável (ARAÚJO, 2013).

Esta pesquisa, portanto, classifica-se como uma pesquisa exploratória.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35).

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que busca analisar elementos subjetivos do trabalho dos servidores, observando seus sentimentos, suas sensações e suas percepções. Elementos estatísticos não foram utilizados.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31-32).

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A organização pesquisada possui uma estrutura organizada com seu pessoal dentro de dois setores: Cível e Criminal. Como se trata de uma organização que trabalha, diariamente, com milhares de processos jurídicos, seria inviável organizar uma pesquisa utilizando toda sua população, sendo necessária a utilização de uma amostra. Portanto, a técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística intencional, que, segundo Gressler (p. 2004, 144), “[...] é aquela que se baseia em julgamentos feitos pelo pesquisador, isto é, aquela que, segundo ele, é a melhor para o estudo”. Nesse caso, o pesquisador intencionalmente montou a amostra com elementos que têm as características desejadas por ele.

Em conversa com os responsáveis pela Gestão de Pessoas do órgão, foi proposto que a pesquisa deveria ser realizada com um setor completo, dado que os resultados da Clínica do Trabalho poderiam ser mais claros utilizando uma equipe que exercesse seu trabalho no

mesmo ambiente. Dessa forma, a Gestão de Pessoas definiu uma secretaria do órgão judiciário em questão como a participante deste estudo.

3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como se trata de uma Clínica do Trabalho, onde se aplica uma abordagem qualitativa, os encontros clínicos buscaram uma análise profunda das relações de trabalho e suas características, permitindo a discussão dentro do grupo de servidores e uma divisão procedimental de duas etapas.

A primeira etapa da pesquisa foi uma conversa preliminar com a gerência da Gestão de Pessoas, onde foi exposta as necessidades do órgão e também foi explicado, por parte dos pesquisadores, um pouco de como seriam orientados os encontros clínicos com os trabalhadores. O primeiro encontro clínico com o grupo de servidores teve um espaço de apresentações pessoais, também foi relatada a proposta da presente pesquisa, falou-se um pouco sobre a perspectiva clínica de trabalho e as alternativas metodológicas possíveis. O objetivo principal deste encontro era desenvolver um laço transferencial de cada servidor e do grupo com cada pesquisador, oportunizando o diagnóstico das demandas deste coletivo e estruturando com cada sujeito o que e como seriam realizadas as tarefas e os produtos almejados por cada um. É também deste encontro que surgiram as primeiras ações relacionadas e deliberadas pelo grupo de trabalho.

A segunda etapa da pesquisa contou com mais dois encontros clínicos. Nesses encontros, após os objetivos estarem estabelecidos com o grupo de trabalhadores, foram desenvolvidos os procedimentos clínicos. Houve um espaço de fala e escuta do grupo sobre os questionamentos, necessidades e demandas apresentados pelos servidores, bem como foram definidos os caminhos e estratégias a serem seguidos. O papel dos pesquisadores nesta etapa foi a mediação, buscando realizar pequenas intervenções teóricas e direcionar a discussão dentro do pretendido na pesquisa.

A perspectiva metodológica das conversações foi a escolhida para a pesquisa. Ela atravessaria do início ao fim o trabalho com o grupo de servidores. As conversações finalizam com a exploração das tarefas e dos produtos efetivamente construídos por cada um e partilhados no coletivo. Neste espaço aberto das conversações, cada sujeito poderia, no uso da sua palavra, expor a sua forma de visualizar o sentido daquilo que diz e ouve do outro, assim como aquilo que também o singulariza (LOPES, 2014). Inicialmente, acreditava-se que a pesquisa adentraria na temática da implantação do processo eletrônico no órgão referido,

todavia o assunto não despertou um grande interesse do grupo. Dessa forma, os pesquisadores explicitaram aos trabalhadores que a clínica do trabalho é um espaço que pode trazer assuntos variados, onde o mais importante é o desejo dos trabalhadores em debater sobre as temáticas levantadas. Diante disso, foi proposto que os servidores escolhessem os assuntos que gostariam de falar durante os encontros clínicos.

Os encontros aconteceram na sede do órgão pesquisado em horários previamente combinados entre as partes. A pesquisa teve a duração de seis meses e contou com uma entrevista inicial exploratória com o setor de Gestão de Pessoas e três encontros clínicos. Estas reuniões tiveram duração média de 60 minutos e ocorreram em intervalos de 15 a 20 dias. Todos os encontros foram gravados em áudio para facilitar posterior transcrição e apuração do conteúdo que foi coletado.

3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados desta pesquisa orientou-se conforme as demandas que surgiram nos encontros clínicos. Após a realização dos encontros, foram feitas as transcrições das gravações para que se pudesse analisar o conteúdo reunido.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que reúne características como objetividade, sistematização e inferência. Ela busca obter procedimentos sistemáticos, através da descrição de conteúdo das falas e indicadores que permitem a inferência de saberes relacionados à produção e ao recebimento destas falas (GERHARDT et al., 2009).

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações (GERHARDT et al., 2009, p. 84).

Ainda, foi realizada uma relação dos dados obtidos com o referencial teórico que embasa este estudo, pois neste momento se teve a oportunidade de observar, questionar e compreender o trabalho dos servidores, a fim de responder ao problema desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA CLÍNICA NO ÓRGÃO

O trabalho sendo analisado através da sua perspectiva teórica e também de intervenção, configurou-se no que chamamos de Clínicas do Trabalho, visto que o intuito era tentar compreender melhor a atividade humana do trabalho (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). A presente pesquisa iniciou-se pelo contato com o setor de Gestão de Pessoas do órgão, onde se estão sendo realizadas algumas reestruturações gerais. A principal preocupação da organização, no momento da pesquisa, era a ambiência organizacional, que está associada a questões que envolvem o ambiente de trabalho, as boas relações, a saúde no trabalho e também a informatização com o surgimento de novas tecnologias, como o processo eletrônico e suas consequências para seus trabalhadores.

Apenas um setor do órgão foi escolhido para realizarmos os encontros clínicos, mas nós sabíamos que existia uma rotina de trabalho e que surgiu a vontade de realizar essa análise, muito mais da Gestão de Pessoas, que propriamente do setor estudado, todavia, ficamos abertos a todas as possibilidades, dado que, às vezes, iniciamos uma clínica com algumas demandas e surgem outros tópicos sobre ambiente de trabalho, relações de trabalho e outras coisas que gerarão dados para a Gestão de Pessoas, mas que seria mais importante ainda para os trabalhos dos seus servidores.

A pesquisa iniciou com uma primeira entrevista no órgão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, em abril de 2017, com uma servidora, representante da Gestão de Pessoas, para adquirirmos informações iniciais sobre a estrutura do mesmo, falar sobre sua importância dentro do poder judiciário gaúcho e entender melhor o seu funcionamento. Em junho de 2017, foi realizada o primeiro encontro clínico com os servidores que trabalham na secretaria, objeto de nosso estudo. Nessa entrevista, os pesquisadores da universidade buscaram detalhar como seriam efetuados os encontros clínicos, foi explicado o que a Gestão de Pessoas esperava dos encontros e também foi um momento de apresentações, onde cada pessoa do grupo falou no que trabalhava, há quanto tempo e também relatou sobre como era a relação do grupo.

O segundo encontro clínico foi realizado no início de julho de 2017, onde já se percebia uma maior interação do grupo e os trabalhadores começaram a trazer diversos temas diferentes que os incomodavam, de alguma forma, dentro da organização. É notória a diferença na forma de pensar a pesquisa, por parte do grupo, entre a entrevista inicial e o

encontro clínico, pois os servidores esperavam que a pauta ficaria muito associada aos desejos do seu setor de Gestão de Pessoas, todavia, perceberam que o espaço era para debater todos os assuntos que tivessem relação com o seu trabalho dentro do órgão. O terceiro encontro foi realizado na metade de julho de 2017 e aprofundou temáticas que haviam sido expostas no encontro anterior, assim como surgiu alguns tópicos novos relacionados, principalmente, a saúde do servidor.

É importante relatar que a nossa pesquisa contou com nove participantes da organização e três integrantes da universidade. A universidade estava representada por dois alunos da graduação e a professora responsável pelo projeto. Já o órgão contava com três estagiários e seis servidores, detentores de cinco cargos diferentes, são eles: auxiliar de serviços celetista, auxiliar de serviços estatutário, técnico judiciário, analista judiciário da área judiciária e analista judiciário da área administrativa.

4.2 A ESTRUTURA DO ÓRGÃO JUDICIÁRIO PESQUISADO

O Poder Judiciário é um dos três poderes da administração pública brasileira. É a forma como o Estado se organiza, onde cada um possui suas atribuições e todos fiscalizam um ao outro. O órgão pesquisado está no segundo grau de jurisdição no judiciário, pois são julgadas nele, as demandas recorridas do primeiro grau, assim como alguns processos específicos que iniciam seu julgamento já em segunda instância. Além de ser o segundo grau de jurisdição, ele também possui uma sede da administração, onde fica os setores administrativos, o presidente e os vice-presidentes.

O Poder Judiciário Estadual vem sofrendo diversas reformulações com o decorrer dos anos. Algumas organizações foram unificadas e seus quadros funcionais e as Secretarias foram reorganizadas. Foi realizada uma reestruturação física no órgão pesquisado e seu quadro de funcionários foi alocado em dois prédios: um prédio com uma arquitetura muito moderna e outro prédio antigo sem luxo. O prédio que, aqui, chamaremos de “Herança Antiga”, começou a ser construído para ser a estrutura de outra organização pública, todavia com a reestruturação no meio deste processo e a necessidade de mais espaço por parte dos juízes e dos setores administrativos, acabou sendo utilizado por este órgão. No prédio moderno, que chamaremos de “Luxuoso”, ficou a parte administrativa da instituição, visto que é neste prédio que se encontra a Presidência, as Vice-Presidências, os setores de Gestão de Pessoas, Finanças, Diretorias e Corregedorias.

Existe um entendimento dentro da organização que, quanto mais informatizados estiverem os processos, mais concentradas ficarão as demandas em determinados setores, ou seja, evita que a atividade precise ficar passando por vários lugares diferentes. Pensando dessa forma, que a organização possui Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Logística, Diretoria Judiciária, Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria Financeira, entre outras. Atualmente, existe um pouco mais de 150 desembargadores responsáveis pelos julgamentos dos processos do órgão. Destes juízes, cinco sempre estão vinculados à administração do Tribunal, visto que ocupam os cargos de Presidente, três Vice-Presidentes e o Corregedor Geral. O Presidente e os Vice-Presidentes deixam de analisar diretamente o recurso direto, enquanto Juiz-Relator, todavia, em matéria de maior complexidade, eles podem atender. Já o Corregedor Geral da Justiça é responsável pela fiscalização, organização e coordenação de todo o primeiro grau de jurisdição, ou seja, o seu trabalho é bem diferente dos seus colegas, dado que a primeira instância conta com todos os processos iniciados nas varas em todo nosso estado.

Para exemplificar as nomenclaturas, quando tratamos do primeiro grau, estaremos falando de vara, juiz, cartório. Quando estivermos falando de segundo grau, falar-se-á em gabinetes. Para cada vara, há um juiz e para cada gabinete, há um desembargador. São raras as exceções em que existe mais que um juiz para uma vara, isto ocorre somente quando existe muita demanda em determinada vara, mas não o suficiente para criar uma nova, então, trabalha dois juízes no mesmo local dentro da primeira instância.

Existem quatro tipos de setores de julgamento dentro do órgão, são eles: Cível, Criminal, de Direito Público e de Direito Privado. O setor onde foi realizada nossa pesquisa, faz parte do grupo de julgamentos Cíveis da organização, dessa forma, não julga matérias urgentes, como o setor Criminal. Os tipos de processos trabalhados nela variam muito, não especificarei, tendo em vista o desinteresse de afirmar qual organização foi pesquisada.

O setor recebe os processos em nível de recurso, visto que já passaram pela primeira instância nos fóruns do estado inteiro. Na organização, passam inicialmente, pelo setor de distribuição, onde os servidores que trabalham neste setor, organizam o repasse dos processos de acordo com a sua matéria, através de sorteio eletrônico pelo sistema para o relator que é competente. Nesta Secretaria são atendidos partes e procuradores, geralmente mais procuradores que fazem esta etapa do atendimento. Os seus servidores são guardiões do processo, enquanto ele não está em julgamento. São eles que fazem a parte mais administrativa e mais invisível. Quando o processo chega neste setor, os estagiários são os responsáveis em fazer a primeira parte: identificam os procuradores que representam as

partes, corrigem o processo, colocam no sistema e fazem a conclusão dos processos para os desembargadores julgarem. Na sequência tem a análise interna do processo, onde se verifica a existência de interferência do Ministério Público ou da Defensoria Pública; realiza-se a classificação dos processos para os gabinetes e os desembargadores enviam para a Secretaria suas decisões intermediárias. Depois que são julgados, juntam-se as decisões no processo, colocam-se as notas de expediente para dar ciência as partes sobre o resultado e a partir disso, as partes podem procurar o setor pesquisado para pedir os processos. Com a implantação do Processo Eletrônico, algumas etapas foram reduzidas como juntadas físicas de processos oriundos do próprio órgão e também o ingresso dos embargos, visto que passou a ser realizado eletronicamente, sendo enviado diretamente para o Juiz-Relator. É importante atentar que todas as petições que são originárias do órgão são eletrônicas e as que iniciam nos fóruns da primeira instância são físicos.

4.3 TEMAS E PERCEPÇÕES LEVANTADAS NOS ENCONTROS CLÍNICOS

O principal objetivo da pesquisa realizada na organização era permitir que os seus servidores pudessem ter um espaço de fala e escuta sobre tudo aquilo que estava relacionado ao seu trabalho. Quando estamos envolvidos nesses espaços, ativamos nossa memória através da disseminação de vários acontecimentos que podem ser ressignificados nestes momentos de compreensão e diálogo (MARTINS, 2009). Quando se explicou que o objetivo era falar sobre o trabalho, alguns dos entrevistados, inicialmente, expuseram que talvez não seria interessante fazer a pesquisa com aquele grupo, como colocados nos relatos a seguir: [...] em termos de setor, acho que não temos uma questão pontual, claro que acredito que com os encontros possa surgir algo, mas acredito que no momento, não temos nenhum conflito grave [...] nós achamos que existem outros setores que precisariam mais do que a gente (TRABALHADOR 2); “[...] eu vejo que em outro grupo seria mais importante, porque neste momento, aqui eu não vejo” (TRABALHADOR 7).

A partir do segundo encontro clínico, a forma de entendimento da clínica mudou. Os servidores perceberam que estavam vivenciando uma oportunidade de falar sobre questões mais estruturais e ampliadas da organização e os assuntos começaram a surgir cumulativamente. Foram levantados vários apontamentos sobre temáticas diferentes, por isso, foram reunidos esses assuntos em cinco grandes temas para facilitar o entendimento do leitor. São eles: Burocratização e Hierarquização; Gestão de Pessoas; Carreira e Relações de Trabalho; Novas Tecnologias e Trabalho; Saúde do Trabalhador.

4.3.1 Burocratização e hierarquização: “unidos por uma escadinha, uma passarela”

A instituição pesquisada do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é uma instituição antiga com processos e estrutura bem definidos no decorrer do tempo. A atual diretoria de Gestão de Pessoas tenta renovar alguns mecanismos e a Clínica do Trabalho é uma oportunidade de verificar as demandas e as opiniões dos seus servidores, visto que somente pelo trabalho real que podemos recriar novas formas de pensar o trabalho mais efetivas (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Para isso, precisa-se, inicialmente, verificar a atual situação do órgão e de seus processos conforme as observações dos trabalhadores participantes dos encontros clínicos e de seus pesquisadores. Dessa forma, o primeiro apontamento a se observar seria o organograma do órgão.

O organograma é um dos passos mais decisivos para as instituições que buscam, de alguma forma, racionalizar sua estrutura. Na sua ideia mais genérica, o organograma pode ser considerado uma fotografia da hierarquia e do fracionamento das atividades da organização. É nesta etapa que se mostram como as relações de subordinação estão organizadas, assim como também podemos definir que no organograma permite-se observar a departamentalização orgânica existente do órgão estudado (BALCÃO, 1965).

Analisando o organograma do órgão, pôde-se apurar que sua estrutura é bastante verticalizada, possuindo vários níveis hierárquicos seguindo um padrão de relações de subordinação entre os cargos. Diante disso, é importante ressaltar que quando se fala de estrutura hierárquica, precisa-se associar à burocracia, visto que ela é responsável pela organização dos níveis de autoridades e através dela, cria-se sistemas de subordinação para a gestão das suas atividades, através da delegação das tarefas (FARIA; MENEGHETTI, 2010).

No que tange à burocracia, preciso relatar algumas características importantes sobre o assunto, para que fique claro ao entendimento do leitor. Primeiramente, gostaria de colocar que a organização estudada possui uma estrutura com predominância da forma de dominação burocrática. Existem três tipos de dominação, caracterizados pelo grande estudioso da área Max Weber, são elas: burocrática, tradicional e a carismática, mas necessita-se deixar claro que não existem instituições com estruturas puras de algum tipo, mas sim, que se enquadram melhor através das suas práticas em algum dos modelos (ESLABÃO, 2011).

A dominação burocrática também pode ser chamada de dominação legal. A sua ideia principal é de que qualquer regramento pode ser gerado ou transformado mediante documento oficial. Os trabalhadores que exercem cargos de chefia são nomeados para o exercício

específico de um cargo e estão sujeitos a atribuições e limitações do poder previamente estabelecidos, assim como as regras de sucessão e nomeação não são estabelecidas pelo detentor do cargo, dado que este tipo de dominação é burocrática e não autocrática. Nesse tipo de dominação, é essencial observar o princípio da impessoalidade e manter-se dentro das normativas, dado que o líder burocrático precisa se submeter as regras e quando as descumprir, ele desconstrói sua legitimidade (ESLABÃO, 2011).

A dominação tradicional se torna legítima através dos princípios de fidelidade, santidade e dignidade. Esse tipo de dominação não está relacionado a formas legalmente estabelecidas, todavia, está conectada aos ideais de justiça e equidade ética material. Predominam vontades pessoais de quem lidera, podendo misturar-se gestão do coletivo com suas preferências individuais, de parentes e também de amizades pessoais. A dominação carismática é fundamentada nas personalidades e crenças dos subordinados no talento e na capacidade diferenciada ou até sobre-humana daqueles que estão exercendo o poder. Esse tipo de relação social é extremamente pessoal. Existe uma supremacia de critérios subjetivos para suprir as vagas dos seus subordinados, dependendo basicamente da vontade pessoal do líder, independentemente de sua decisão parecer ética ou não (ESLABÃO, 2011).

Além dos tipos de dominação, também precisa-se considerar que há muita representatividade nos símbolos enraizados culturalmente por cada instituição. O órgão estudado não é diferente e chamou muito a atenção do pesquisador o fato de existirem crachás de cores diferentes, que vão de acordo com o tipo de função que você ocupa na organização, deixando bem claro o espaço que cada um ocupa. Crachás verdes e roxos representam os servidores; crachás amarelos são usados pelos estagiários e os crachás azuis são utilizados pelos terceirizados. Essa separação bem definida cria uma segregação que acaba dificultando a integração entre os diferentes trabalhos da instituição.

A questão dos crachás acima nos remete a pensar sobre como se estruturam os poderes simbólicos dentro das organizações. Os sistemas simbólicos são considerados mecanismos de comunicação que só podem desenvolver um poder estruturado, quando alguém o estrutura. Dessa forma, o poder simbólico está pautado naquilo que é construído pela realidade. Os símbolos são dispositivos que buscam integração social, é através deles que podemos dar sentido ao mundo social, todavia algumas culturas dominantes contribuem para que simbologias como distinções de hierarquias sejam utilizadas para legitimar e desmobilizar as classes dominadas (BOURDIEU, 2003). A cultura que une (intermediário de comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (BOURDIEU, 2003, p. 11).

Ao analisar a estrutura física da organização, percebemos ainda mais segregação na forma como o mesmo está dividido. Os setores administrativos internos, diretorias e gabinetes dos juízes estão localizadas em um edifício que possui uma arquitetura mais ousada e imponente. No edifício antigo, podemos encontrar as secretarias que realizam o trabalho meio e alguns gabinetes de Desembargadores, que por falta de espaço no outro prédio, precisaram se realocar no mesmo. Sobre este prédio, também pude observar que as secretarias e os setores que compartilham aquele espaço são organizados dentro de várias “caixinhas”, dado que são cercadas por paredes, tendo apenas uma pequena janelinha na porta para espiar o que tem dentro das salas. Dessa forma, fica quase impossível haver interação entre as partes com a correria do dia a dia. Essas diferenciações passam despercebidas por muitos trabalhadores, dado que são consideradas “naturais” e isto vai de encontro com o que Bourdieu relata sobre poder simbólico, visto que ele o considera um poder invisível que só pode ser exercido com a coparticipação dos subordinados que não buscam saber que este poder é exercido sobre eles, ou seja, essas simbologias de distinção estão tão intrínsecas no trabalho do órgão que ninguém questiona a necessidade de diferenciar os setores administrativos dos setores judiciários (BOURDIEU, 2003).

Neste momento, está sendo construído um novo prédio que será a nova sede dos gabinetes, deixando a parte administrativa dos processos (secretarias) isolados no prédio mais simples e sem nenhuma interação com a administração do órgão. Abaixo, estão algumas falas de servidores da secretaria que reforçam o distanciamento cada vez mais forte: “[...] vai ser dois mundos fisicamente, porque o prédio lá atrás será só dos desembargadores” (TRABALHADOR 3); “[...] vai dar uma ruptura” (TRABALHADOR 1); “[...] unidos por uma escadinha, uma passarela” (TRABALHADOR 4).

Outro importante apontamento verificado é a disparidade nas tomadas de decisões, no que diz respeito ao comando da organização. Os cargos da presidência e vice-presidências são decididos através de eleição a cada dois anos, todavia, os servidores administrativos não têm direito a voto, dessa forma, somente os magistrados podem votar. Esse formato de eleição centralizada nos servidores que exercem a atividade fim da organização dificulta a percepção das problemáticas das atividades meio, concentrando o planejamento das campanhas voltadas apenas para o desenvolvimento de ações de melhorias nos serviços dos magistrados.

Sempre que se centraliza demais as tomadas de decisões, acaba-se gerando um conjunto de dificuldades que a descentralização ou ampliação dos responsáveis pela decisão costuma diminuir, dado que estimula a iniciativa de chefias dos setores administrativos; facilita o alinhamento da presidência com os objetivos reais da organização; exerce uma

percepção positiva dos servidores com relação a moral da instituição; soluciona as demandas setoriais de forma mais eficiente e, principalmente, aproxima a administração dos trabalhadores que são os verdadeiros responsáveis pelo andamento eficaz dos procedimentos até a entrega dos processos para os juízes realizarem os julgamentos (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980).

Além da alienação por partes dos servidores administrativos nas votações da administração do órgão, também se percebe uma descontinuidade nos planos de gestão que envolvem projetos de longo prazo, fazendo com que se mantenha uma insegurança por parte dos servidores, no que tange a melhorias para seus setores. Algumas administrações realizam planejamentos estratégicos para a instituição que englobam modificações para as áreas meio, todavia, algumas outras centralizam sua gestão no trabalho dos magistrados. Abaixo podemos perceber na fala de um trabalhador a sua preocupação.

[...] a próxima administração pode entrar com o pensamento diferente da atual administração. Pode não mudar nada, pode mudar tudo, pode estar mais atento a questões dos magistrados, da finalidade do [...], porque nós nunca sabemos. Nós não votamos, então eles fazem as propostas para os desembargadores, então nem sabemos qual chapa boa para ganhar (TRABALHADOR 3).

Uma possível forma das secretarias terem mais voz dentro da organização, seria mobilizar-se em coletivos e se utilizarem da pressão contra a administração para adquirir mais direitos, todavia, cada secretaria vive praticamente isolada, realizando seu serviço sem saber o que está acontecendo na sua porta ao lado, então, fica complicado a criação desses movimentos no órgão. Além da dificuldade presente, existem também coibições por parte da gestão aos movimentos grevistas, como colocada na fala da entrevistada abaixo:

[...] e tem algumas medidas de coação, digamos assim, para greve [...]. Aí recebe um negócio que diz assim: “servidores que tiverem função gratificada ou então quem estiver em estágio probatório tem risco de serem reportados para a chefia”. O ponto vai ser cortado (TRABALHADOR 2).

Essa atitude da instituição de tentar boicotar movimentos grevistas é extremamente errônea, visto que, por não existir legislação específica sobre o assunto, os servidores possuem o direito de manifestarem-se. A normativa que trata do direito a greve pode ser encontrada na Constituição Federal, no seu artigo nono, que diz: “é assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender” (EDITORA SARAIVA, 2017, p. 11). Infelizmente, o caso deste órgão não é isolado, visto que diversas organizações públicas no Brasil também dificultam o desenvolvimento de movimentos de luta por parte dos

trabalhadores. Uma pena, dado que a administração pública se diz voltada para as necessidades do cidadão, entretanto, não possuem o hábito de tomar suas decisões de forma participativa, nem mesmo dentro das suas estruturas.

4.3.2 Gestão de pessoas: “ele não faz uma gestão de pessoas voltada para o trabalhador”

As instituições procuram constantemente aumentar sua eficiência, para isso, o setor de Gestão de Pessoas vem ganhando cada vez mais importância na busca pelos objetivos da organização, sofrendo transformações nas suas políticas e nos seus métodos de gestão. Entre os grandes desafios desta área está a aproximação das habilidades dos servidores com o planejamento estratégico da organização e o desenvolvimento da capacidade dos gestores em realizarem a harmonização desse processo. A partir do momento que o setor de Gestão de Pessoas torna-se mais atuante e próximo dos objetivos organizacionais, isso permite que os servidores dessa área possam ser considerados como participantes efetivos do processo de geração de valor organizacional. O desempenho eficiente da organização está diretamente relacionado com as boas práticas da área de Recursos Humanos (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Para entender melhor o papel do setor de Recursos Humanos nos dias de hoje, é importante que se faça um breve relato do histórico deste setor nos últimos tempos. No final do séc. XIX, o setor foi criado dentro das empresas para ser responsável pelas atividades de controle e registro dos trabalhadores com o papel bem definido de departamento pessoal. Nesse primeiro momento, os funcionários eram considerados como parte da produção e esse departamento era extremamente racional. Num segundo momento, o setor de Recursos Humanos acrescenta além das atividades burocráticas, também a atribuição de atuar no comportamento das pessoas, utilizando mecanismos e métodos avaliativos com o intuito de desenvolver as capacidades dos trabalhadores da organização. Esse novo olhar para o modo comportamental dos trabalhadores permitiu que diversas técnicas passassem a ser utilizadas pelas organizações, como desenvolver mecanismos de comunicação entre administração e o setor operacional; gestão dos custos e dos benefícios; percepção das vontades dos funcionários, entre outras (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Nos anos 80, aumenta-se a preocupação em incluir a gestão de pessoas na parte estratégica da organização. O setor passa a precisar se adaptar aos fatores ambientais e também a caminhar conjuntamente com as políticas da empresa, dado que, além de se preocupar com os elementos internos, também começa a se envolver com a política externa da

organização. Essa aproximação com os objetivos corporativos permite que o setor de pessoas faça parte da estratégia, tornando a área mais dinâmica e envolvida com os atores envolvidos nas relações da empresa (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Por mais que a Gestão de Pessoas tenha ganhado mais importância dentro das organizações, ainda podemos considerá-la mal aproveitada por muitas instituições, visto que o seu papel, muitas vezes, se mantém concentrado no operacional e trata-se de uma área mais apassivadora que não é capaz de influenciar fortemente na formulação das estratégias organizacionais, ou seja, o setor participa do plano estratégico, todavia, sua participação é realizando aquilo que lhe foi pedido pela administração da empresa. Uma visão mais contemporânea da área de Recursos Humanos defende a ideia de que o trabalhador deve ser considerado como uma vantagem competitiva, permitindo que o funcionário tenha mais autonomia e responsabilidade na tomada de decisões; o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador; formação de redes entre as organizações; apoio para a expansão de novas tecnologias para o setor; novas formas de remunerar o trabalho, entre outras mudanças. No que tange a estrutura, a área de Gestão de Pessoas se tornaria mais uma consultoria interna com redução do seu tamanho físico para que o foco se torne o autodesenvolvimento, deixando os serviços mais burocráticos para equipes terceirizadas. O setor passa a se tornar um grande desenvolvedor de competências (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Durante os encontros clínicos, foi colocada a existência de um distanciamento considerável entre a Diretoria de Gestão de Pessoas e os outros setores da organização, dado que não existem pesquisas de satisfação; o contato basicamente ocorre através de e-mail corporativo; não existe um canal de comunicação direta onde se possa dar sugestões de melhorias nos processos, realizar questionamentos ou fazer reclamações; apenas possuem uma ouvidoria. Esta ouvidoria não é um meio de comunicação adequado para que a Gestão de Pessoas dialogue com os servidores, dado que a orientação é de que, a mesma, seja utilizada para reclamações mais graves. Segundo os entrevistados, existem momentos que algumas etapas são deixadas de lado por servidores, porém, ninguém exige nada pela ouvidoria, por tratar-se de eventualidades mais diárias, sem grandes proporções. A comunicação é essencial para que os trabalhadores se sintam representados pelo setor que diz representá-los frente a administração da instituição.

A comunicação consiste em uma habilidade à medida que personaliza os processos internos, conduzindo a qualificação e a eficácia como postura facilitadora no diálogo organizacional, bem como nos enfoques estratégicos que alinham discurso à ação.

Apresenta-se como fator decisivo na aplicação de novas estratégias, reestruturações internas e, principalmente, no equilíbrio entre interesses da organização e dos funcionários (WEILER, 2010, p. 28).

Os servidores relataram o descontentamento com a falta de utilização de atendimento padronizado por parte das secretarias, no momento em que lhes são solicitados os processos pelas partes envolvidas. O órgão distribuiu um Manual de Procedimentos a serem seguidos que teve uma atualização recente em 2016, todavia ele não é seguido por todos os setores. Quando a parte chega até o balcão, são pedidos documentos diferentes e o serviço acaba sendo realizado incompleto por alguns setores, ocasionando um estresse desnecessário para aqueles que seguem as normativas corretas da organização. De acordo com o relato, podemos perceber a necessidade de um controle procedimental maior por parte do órgão para evitar que alguns servidores criem vícios nas suas atividades, prejudicando o andamento correto das etapas processuais. É nessas horas, que se percebe a necessidade de alguns mecanismos de controle burocrático para que o padrão se mantenha.

O poder do Estado e da burocracia em geral está associado principalmente a uma forma específica de dominação: a racional-legal. Estabelece-se uma acreditação em relação às leis e à ordem legal, cujos principais instrumentos de controle, dentro de uma estrutura social específica, se constituem nas próprias regras, que necessitam de caráter impessoal para serem aceitas pela coletividade (FARIA; MENEGHETTI, 2010, p. 11).

Outro aspecto importante a acrescentar é o fato de que a organização diminuiu drasticamente o número de cursos presenciais para os servidores. Há alguns anos atrás, o órgão disponibilizava semestralmente e trimestralmente, diversas opções de treinamentos para aprimorar os conhecimentos sobre as funções dos trabalhadores, todavia, de uns tempos para cá, isso praticamente se estagnou. No lugar dos treinamentos presenciais, o órgão apostou em cursos online, no entanto, os servidores possuem muitas demandas durante o dia e fica quase impossível parar tudo que está fazendo para assistir cursos no computador. Acaba sendo algo não produtivo e que não traz o mesmo retorno que a antiga metodologia presencial.

Para muitos servidores que não cresceram no contexto da cibercultura, só o fato de utilizar essas novas tecnologias para qualquer finalidade já é algo bastante difícil, então ter que utilizá-las como mecanismo de aprendizagem se torna algo bem dificultoso (MARINHO; PERES, 2015).

Com toda essa heterogeneidade que compõe a sociedade atual, as interfaces de sites, aplicativos e softwares, em geral têm a necessidade de serem amigáveis, ou seja, de facilitarem a interação desses sujeitos tão distintos com a internet e os processos ali instaurados (MARINHO; PERES, 2015, p. 94).

As informações acima só comprovam que a organização precisa oferecer alternativas que contemplem todos os seus funcionários. Provavelmente, caso a sua Gestão de Pessoas tivesse realizado pesquisas de opinião com o intuito de verificar o interesse da mudança na forma de desenvolvimento profissional, ele iria obter uma resposta contrária, necessitando uma reestruturação na forma como realizam seus treinamentos.

Quando o servidor começa a trabalhar no órgão estudado, precisa estar ciente de que não existe uma grande diversificação de funções a exercer, por isso a necessidade de desenvolver atividades que auxiliem na motivação dos funcionários como atividade coletivas, aprimoramentos e tentar alocá-los em lugares que os deixem felizes. O trabalho precisa ser criativo e construtivo, dado que está diretamente relacionado a nossa sobrevivência básica. Ele também está conectado com a construção do nosso universo interior, o que podemos chamar de memórias. Dessa forma, o trabalho é um dos grandes responsáveis pela consolidação da nossa memória (VIEGAS, 1989). Todavia, quando os servidores estão descontentes com o setor que estão trabalhando, é bem dificultoso a permuta para outros locais, conforme descreve a entrevistada abaixo:

[...] a gente tem uma certa questão de imobilidade [...], é difícil mesmo para quem não tem função, para quem tem cargo normal que em qualquer lugar desempenha a sua atribuição [...]. O que acontece é que nos setores a pessoa só pode sair com a autorização da chefia [...]. É isso que eu acho que é o problema da gestão de pessoa no [...]. Ele não faz uma gestão de pessoas voltada para o trabalhador e para organização [...], é uma questão burocrática [...]. Essa visão de pessoa mesmo, como ser humano, que tem que ser olhada de alguma forma, porque, sabe, as pessoas nem sempre estão contentes na função que estão desempenhando ou do convívio que estão, né (TRABALHADOR 1).

4.3.3 Carreira e relações de trabalho: “se você não tiver um amigo, algo assim, fica complicado”

O órgão do Poder Judiciário do RS estava, segundo relatos do grupo, um pouco atrasado na adequação das carreiras dos seus servidores, pois é muito recente a criação dos cargos de analista e técnico conforme já havia acontecido com outras instituições judiciárias espalhadas pelo Brasil. Durante os últimos anos, foram criadas diversas carreiras diferentes com salários variáveis e esses servidores trabalham todos juntos realizando praticamente o mesmo serviço. Os servidores do atual concurso para Oficial Escrevente estão entrando num cargo que já foi extinto. Para exemplificar melhor, segue abaixo um trecho da fala de um dos entrevistados nos encontros:

[...] eu acho que a maior parte das doenças no [...], que causa desmotivação ou não digo depressão, mas que deixa as pessoas insatisfeitas... nós temos 05 cargos com planos de carreiras diferentes, salários diferentes, porém fazendo a mesma coisa. Como o [...] está trabalhando com isso? Eles estão corrigindo daqui para frente, pois a partir de agora serão tudo técnico e analistas. O que está para trás, eles estão preferindo não mexer, estão esperando os cargos extinguiem, até que um ponto será só analista e técnico [...]. Só que daqui para trás, ainda vai ter uns 20 anos e isso acaba corroendo. Entre nós, não é o problema, só que é injusto e é uma coisa que não vai te motivar. É chato, não sei qual seria a solução porque depende de lei e tudo mais (TRABALHADOR 3).

Essas pessoas que ocupam cargos extintos não foram realocadas em outro cargo, fazendo com que seja necessário realizar novo concurso externo, caso tenham alguma pretensão de ascensão. Além disso, o avanço salarial dentro das carreiras é pequeno e desmotivador. Alguns cargos não têm plano de carreira e outros possuem. Têm servidores que sabem que, com o decorrer dos anos, irão receber progressões automáticas nos salários, no entanto, outros servidores não receberão e isso não tem nenhuma relação com mérito.

A motivação do trabalhador está diretamente relacionada ao indivíduo, ao ambiente interno da empresa, aos fatores externos que os cercam. Dessa forma, a motivação do servidor pode estar sendo afetada por motivos externos ou internos, de acordo com movimentos concretos e conscientes ou resultantes da subjetividade do seu inconsciente. A motivação é algo que aflora de dentro do ser, no entanto, as externalidades criadas no seu ambiente de trabalho são também causas que condicionam as atitudes dos indivíduos. Quando não se tem uma perspectiva de crescimento profissional dentro do seu trabalho, fica bem complicado manterem-se motivados (VIEIRA et al., 2011).

A jornada de trabalho deste órgão era algo que chamava bastante atenção dos concurseiros há uns 10 anos atrás, visto que trabalhavam das 12 às 19 horas e dispunham do turno da manhã para realizar tarefas pessoais ou profissionais de seu interesse. Após resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a organização passou a funcionar das 09 às 18 horas, impedindo que os funcionários tenham um dos turnos livres para realizar outras atividades. Para os servidores mais antigos que já trabalhavam na instituição na época da mudança, foi algo extremamente desgastante, dado que tiveram que se habituar com uma nova rotina de trabalho maior. Atualmente, existe uma tentativa, por parte dos servidores e magistrados de vários órgãos do judiciário brasileiro para voltarem a trabalhar na jornada anterior, porém ainda não se tem respostas positivas de que isso realmente venha a acontecer logo na sequência.

O órgão impactou diretamente no dia a dia dos servidores e isso foi desmotivador, dado que não realizaram nenhuma oportunidade de flexibilização para essas pessoas que já

dividiam sua rotina diária entre a organização e outros compromissos. O órgão tem direito de alterar o seu horário de funcionamento, mas teria sido interessante, oferecer outros tipos de benefícios aos servidores, para que não se sentissem desamparados na reorganização das suas vidas, evitando o desgaste com as ações judiciais para tentarem retornar ao horário antigo de trabalho.

Como já relatado, o órgão não possui um plano de carreira com vastas possibilidades de ascensão profissional. Dentre os setores administrativos, os cargos a serem pretendidos são apenas dois e fora deles, existem os assessores dos juízes que trabalham nos seus gabinetes. Com relação, especificamente, aos cargos de assessores, eles são ocupados, na sua grande maioria, por cargos de livre exoneração, ou seja, por não servidores. Este cargo possui um salário bem acima da maioria dos servidores, sob a justificativa de que os trabalhadores que ocupam estes cargos não possuem estabilidade e podem ser descomissionados a qualquer momento, porém isso não justifica a não utilização de mais servidores para esta função. Segue abaixo o relato de alguns entrevistados sobre sua opinião em relação à ocupação destes cargos por não servidores:

[...] Uma coisa que acontece é que muitos servidores [...] entraram graduados ou fizeram depois que entraram aqui e em vez de absorver estas pessoas, a maioria acaba sendo CCs. Quando contratam, nem ficamos sabendo. Eu nunca sei se tem vaga, não existe prioridade para servidores (TRABALHADOR 1).

[...] As promoções dentro das secretarias seriam duas [...] cargos que duram bastante... viemos para cá, porque deu um problema catastrófico, que os dois foram mandados embora e assumimos. Para as pessoas que estão aqui dentro, o que sobra é o gabinete, todavia como tem uma dinâmica complicada nos gabinetes, se você não tiver um amigo, algo assim, fica complicado. Nós não temos um banco de talentos... não funciona assim. O [...] peca muito nessa questão de desvalorizar os servidores frente aos CCs. Não é uma questão do trabalho, mas acho que valorizam muito um pessoal e desvalorizam muito o outro (TRABALHADOR 3).

[...] O que na Justiça do Trabalho não acontece, porque não têm CCs. Têm funções gratificadas desempenhadas por servidores de carreira, o que é mais justo e que valoriza o servidor (TRABALHADOR 2).

[...] Função gratificada é um bônus para assumir uma responsabilidade (TRABALHADOR 4).

[...] Se fosse dessa forma, dar FG para o servidor, todo servidor iria fazer faculdade de Direito, tu irias ter um corpo qualificado. Todo mundo saberia que pode trabalhar bastante e mostrar serviço. Não há motivação. Eles falam que tem que vestir a camiseta. Ok, tem que vestir, nós sabíamos como era quando entramos, mas não é só por isso, não é justo (TRABALHADOR 3).

[...] Não existe a necessidade de publicação em edital, de tornar público. [...] Tem muita gente que seleciona entre o pessoal que está se preparando para Magistratura na Ajures, então talvez nem as pessoas que estão aqui ficam sabendo (TRABALHADOR 2).

[...] Isso até é um critério ruim para o serviço público frente a população. Felizmente, nós temos gabinetes que trabalham pessoas muito qualificadas e eles trabalham bastante. Mas como você, como cidadão, vai ter certeza que o seu dinheiro está sendo bem gasto com a melhor pessoa que poderia estar ali? Não que o concurso seja o critério melhor (TRABALHADOR 3).

[...] mas é um critério (PESQUISADOR 1).

Em nosso sistema jurídico vigente, os cargos são providos por concurso ou processo seletivo; nomeação em comissão ou função de confiança e eleição para alguns cargos do legislativo e executivo (RODRIGUES, 2012, p. 12).

No artigo 37, inciso V da Constituição Federal, podemos verificar as situações em que os cargos comissionados e as funções de confiança podem ser utilizadas, conforme descrição abaixo:

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (EDITORA SARAIVA, 2017, p. 13).

Como verifica-se acima, a própria Constituição, define que se necessita garantir um percentual mínimo das ocupações dos cargos comissionados com os servidores. Isso ocorre, justamente, para que exista uma alternativa de promoção para os servidores de carreira, de modo que, sabendo da existência dessas vagas, se possa mantê-los motivados. O ideal seria que a organização valorizasse mais seus funcionários, para que sua estrutura de pessoal se torne cada vez mais qualificada e feliz com o exercício das suas atividades no órgão. Com uma esperança maior de valorização do seu trabalho, os seus servidores priorizariam a construção de uma carreira, diminuindo a dispersão para outros concursos que priorizam seus servidores, como na Justiça do Trabalho.

4.3.4 Novas tecnologias e trabalho: “quando for tudo eletrônico, vai ser um inferno para nós”

A organização com o intuito de se modernizar e tornar-se mais eficiente, está implantando o processo eletrônico dentro da sua estrutura. Inicialmente, eletronicamente, só estão os processos que iniciaram já neste órgão, mas num futuro breve, todos os processos trabalhados pela instituição serão eletrônicos, sem necessidade da documentação física. Como a implantação está em andamento, existem problemas que acabam gerando demora em alguns procedimentos. Antes de adentrar no assunto, coloco que, até o momento desta pesquisa, o

acesso aos sistemas era restrito aos servidores, dessa forma, os estagiários não podiam realizar nenhuma atividade relacionada a este tipo de processo.

A utilização de novas ferramentas nos sistemas relacionados ao processo eletrônico gera mudanças na rotina, conforme relata o entrevistado abaixo:

[...] demanda treinamento e muda tudo né. É o mesmo processo que o físico, mas muda toda a lógica de raciocínio, a forma de raciocinar com o papel. É como tu ler um livro. Tu lê um livro e lê um e-book. Então, muda a visão que temos que ter das coisas, especialmente, a questão do treinamento com o sistema e aí vem a questão complicada do sistema não funcionar. Além disso nós trabalhamos com dois sistemas que tentam estar interligados, mas nem sempre estão. Então, tem toda essa problemática e o pior de tudo é essa questão de sistema (TRABALHADOR 1).

Quando se informatiza processos, é inevitável gerar um certo desconforto inicial, tendo em vista que vários servidores que estão há muitos anos na organização, sempre fizeram seu trabalho da mesma maneira, através dos processos físicos. Entretanto, é importante considerar os ganhos para o serviço público, tais como a disseminação dessas informações, de forma rápida, objetiva e segura, facilitando o andamento do fluxo administrativo. O avanço no desenvolvimento de instrumentos informatizados permite a inserção de novas técnicas e formas de trabalhar mais eficientes e velozes, tanto para o processamento dos novos dados que estão sendo gerados, como também o armazenamento seguro desse grande montante de conhecimento já gerado pela organização até o momento (SILVA, 2011).

A organização ofereceu treinamento, do qual não houve queixas, visto que o mesmo concedeu capacitação para um funcionário de cada setor e estes, tinham a responsabilidade de multiplicar o conhecimento dentro dos seus ambientes de trabalho, para que todos os servidores soubessem realizar os procedimentos no sistema, entretanto, os trabalhadores relataram que a sua maior preocupação está no futuro das secretarias, visto que com a implantação do processo eletrônico, deixarão de existir alguns serviços realizados por parte dos servidores. Pode haver diminuição dos servidores nas secretarias, realocação em áreas diferentes, entre outras possibilidades que não são colocadas pela Gestão de Pessoas, mantendo a apreensão de quem espera por um norteamento do seu futuro. Os setores administrativos, provavelmente, irão mudar de tamanho, pois não haverá mais processos físicos. A dinâmica vai mudar. Hoje, no setor pesquisado, existem cerca de 300 escaninhos para colocar processos e isso não será mais utilizado, pois, um ou dois armários, no máximo, já serão suficientes para arquivar processos mais antigos. Outra questão é o trabalho dos estagiários que, possivelmente, irá sumir. São tantas incertezas que a preocupação dos servidores com seu futuro é algo bastante compreensível.

Apesar dos avanços tecnológicos representarem uma importante transformação no setor público, eles modificam a rotina dos trabalhadores, de tal forma, que diversas atividades deixam de existir e os servidores que as exerciam ficam desconectados, necessitando uma ressignificação da sua nova forma de trabalhar, para que continuem se sentindo pertencentes ao seu trabalho. A implantação de novas tecnologias proporciona uma grande diminuição nos números dos postos de trabalho e isto também foi levantado pelos servidores. Apesar de não ter sido tão debatido durante os encontros, é importante falar aqui sobre essa problemática, tendo em vista que essa transformação tecnológica é um receio presente na vida de qualquer trabalhador que realiza uma atividade, onde se permite informatizar.

Por este motivo, a Gestão de Pessoas precisa ser mais atuante na fase de transição e reestruturação do órgão com a informatização, mas isso não acontece, espalhando uma sensação de insegurança que ocasiona um sofrimento maior no decorrer da realização das suas atividades no trabalho. A utilização de novas tecnologias no trabalho, como mecanismos alternativos para buscar uma estratégia mais eficiente para organização está em constante crescimento e são necessárias para a evolução da instituição, todavia, a informatização permite uma maior capacidade de comunicação interna e externa, assim como amplia as possibilidades de organização das estruturas corporativas, dessa forma, precisa-se saber lidar com a transformação e a gestão da organização precisa dar um acompanhamento próximo aos seus trabalhadores, diminuindo ao máximo as inseguranças, apresentando planos que demonstrem o novo formato da organização e onde seus servidores estão encaixados dentro desse processo de inovação (NASCIMENTO; FREIRE; DIAS, 2012).

[...] no caso do setor público, quando as mudanças fomentam a qualidade nos serviços prestados, a percepção pelo cidadão ocorre em grande escala e conseqüentemente os resultados são amplamente propagados, uma vez que se atinge um número maior de pessoas, dada a característica peculiar da Administração Pública e de suas responsabilidades (GARCIA, 2011, p. 24).

Esse novo mundo tecnológico no serviço público, surge com o intuito de desburocratizar alguns serviços e dar mais agilidade em determinados processos, todavia, precisa-se acrescentar que essas ferramentas tecnológicas precisam ser bastante pensadas para serem colocadas em prática, dado que existe um conjunto de variáveis que precisam ser consideradas.

Um dos grandes desafios das nações modernas é a construção de uma sociedade na qual todos os indivíduos ou grupos sociais sejam capazes de criar, utilizar e acessar informação e conhecimento de modo eficiente. A realização deste feito está fortemente relacionada às tecnologias da informação e do conhecimento, uma vez

que o progresso da TI vem mudando a forma como a sociedade usa a informação e se relaciona com ela (NASCIMENTO; FREIRE; DIAS, 2012, p. 174).

A organização estudada trabalha com dois sistemas operacionais. Um sistema é próprio e outro é controlado por uma empresa contratada. O trabalho é dividido entre os dois sistemas, sendo necessário que ambos estejam funcionando para o andamento normal do trabalho diário, conquanto, é comum ocorrer problemas, principalmente quando acontecem atualizações nesses sistemas, impedindo que o trabalho seja realizado, dado que os processos eletrônicos não possuem versão física. Abaixo relatos sobre a dificuldade em utilizar o sistema:

[...] é um sistema que usamos e também tem um sistema próprio e eles deveriam conversar de forma harmônica, mas não é assim que funciona. Quando um atualiza, o outro atualiza e enche de erros. Agora ainda tem demanda física, nós conseguimos fazer, mas quando for tudo eletrônico, vai ser um inferno para nós. Espero que consigam resolver. Hoje veio na nossa tela: “estamos com problemas, já estamos tentando resolver, estamos com técnicos contratados do Brasil e dos EUA para tentar resolver”... provavelmente, deve estar gerando muitos incidentes (TRABALHADOR 3).

Essas dificuldades no sistema geraram até uma audiência pública, solicitada pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), visto que os advogados reclamavam da dificuldade de acesso ao sistema, colocando em risco os prazos a cumprir dos seus processos, sendo que não existe outra maneira de ingressar com os processos, que não seja através do sistema. É recorrente, no que tange a informatização de demandas físicas, problemas sistêmicos que atrapalham o andamento dos trabalhos em qualquer organização, todavia, tratando-se de um órgão judiciário, onde é imprescindível o sistema para o seu funcionamento, espera-se que o seu setor de tecnologia seja mais eficiente na resolução dos problemas, visto que, segundo relato dos entrevistados, os mesmos já ficaram até 04 dias sem poder fazer alguns processos eletrônicos.

A redução dos custos das tecnologias, em especial do computador, provocou sua disseminação e a conseqüente popularização, o que vem acarretando o aumento no número de usuários habilitados à operacionalização de suas funções básicas. Essa realidade tem fomentado o paradigma da informatização de tal maneira que a tecnologia da informação tem se tornado cada vez mais necessária ao funcionamento da sociedade e da Administração Pública. A convergência tecnológica é uma tendência oriunda da expansão da capacidade tecnológica, em especial o recurso da digitalização, que faz com que a computação, as comunicações (transmissão e recepção de dados, voz, etc.), e os conteúdos (livros, filmes, música etc.), tenham suas funções aproximadas. Com isso ampliam-se as possibilidades de intercomunicação e interoperabilidade com outros usuários com um menor consumo de tempo e recursos. Já o aumento da conectividade tem transformado as práticas de trabalho nas entidades públicas graças ao uso de ferramentas de trabalho em grupo e das possibilidades de integração de sistemas através da utilização de redes (NASCIMENTO; FREIRE; DIAS, 2012, p. 175).

Diante dessa transformação tecnológica nos serviços públicos, as organizações públicas brasileiras precisam se adaptar, dado que possuem uma responsabilidade muito grande de trabalhar com as informações de diversos cidadãos. É justamente a população que mais necessita um desempenho eficiente nesse processo de informatização do seu trabalho, tendo em vista que precisamos de sistemas eficientes e transparentes. Os administradores públicos de todo o Brasil precisam encarar a expansão do acesso a informação, como principal alternativa do governo para responder as demandas dos cidadãos e, para isso, precisam oportunizar as informações de forma clara e objetiva, potencializando o número de pessoas que terá acesso a estes dados (PETRY, 2005).

4.3.5 Saúde do trabalhador: “ah, parabéns, tu tens a doença do [...], bruxismo”

Trabalho é a forma humana de fazer jus à vida, é a forma humana de produzir, não no sentido de criar objetos reificados, simplesmente, mas no sentido de criar significações (VIEGAS, 1989, p. 8). O trabalho é onde passamos boa parte do nosso tempo, então necessitamos de um trabalho saudável. As atividades realizadas pelos servidores são desgastantes, conforme seus relatos, visto que possuem uma grande demanda diariamente, dessa forma, para evitar o adoecimento físico e mental do trabalhador, espera-se que a organização implemente algumas práticas de cuidado com a saúde daqueles que, efetivamente, fazem a instituição funcionar.

Algumas pesquisas sobre saúde mental e trabalho reforçam a necessidade das organizações em priorizar o assunto dentro das suas políticas. Entre os resultados gerados, confirma-se o fato de que algumas condições precárias do trabalho podem acelerar a evolução de transtornos mentais aos trabalhadores. Entre os diagnósticos mais comuns estão depressão; síndrome do pânico; problemas com alcoolismo; fadiga nervosa e distúrbios de personalidade (LIMA, 2005).

No órgão pesquisado, todo o formato da sua estrutura física já prejudica uma aproximação dos servidores que trabalham em setores diferentes e além disso, algumas atividades que traziam o mínimo de interação entre os mesmos foram retiradas, sob a justificativa de que havia pouca adesão por parte dos funcionários. Havia Shiatzu para auxiliar no relaxamento e na retirada do estresse do dia a dia e realizava-se ginástica laboral que prevenia o desenvolvimento de doenças LER/DORT.

O LER (Lesões por Esforços Repetitivos) / DORT (Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) são doenças resultantes do trabalho. Elas estão ligadas à

sobrecarga de trabalho e a falta de intervalo para recuperação do sistema osteomuscular dos trabalhadores. O seu desenvolvimento se dá por diversos fatores, entre eles: má postura; mobiliário e maquinários em posições inadequadas; iluminação com problemas; muito ruído; sobrecarga de trabalho, ausência de intervalos, entre outros (SÃO PAULO, 2008). A ação da organização está em desacordo com o que se espera da organização, dado que a prevenção de doenças e a busca pela felicidade do servidor são maneiras inteligentes de manter o funcionário ativo, produtivo e em paz com o trabalho que realiza na instituição.

Outra questão importante para se registrar é o fato de que a organização realiza concurso para médicos, psicólogos e assistentes sociais, todavia, estes profissionais não realizam um acompanhamento preventivo dos funcionários. Estes especialistas só são utilizados para procedimentos mais burocráticos e para tratar casos já diagnosticados com algum problema físico ou psicológico. Novamente, é buscar o funcionário somente quando já existe um problema em proporções mais significativas.

[...] a psicologia estaria novamente entrando nas empresas por um caminho equivocado: o de oferecer um atendimento psicológico aos empregados com o intuito de permitir que suportem melhor o que é de fato insuportável. [...] consiste basicamente no “trabalho de gestão individualizada da doença profissional”. Ela propaga como nunca as virtudes da “boa escuta” e de sua “função social”, sendo que o “acompanhamento comportamental assume nova função” e “encontra seu lugar no organograma” (LIMA, 2013, p. 92-93).

A temática saúde do trabalho precisa ser vista como uma política da organização e a possibilidade de contar com profissionais concursados da área da saúde dentro do órgão precisa ser vista como uma oportunidade de criar práticas mais perceptivas do ambiente organizacional, assim como precisa ser mais participativa, dado que o trabalhador necessita de um espaço para falar sobre suas insatisfações e receber orientações previamente para evitar o desenvolvimento de problemas graves que afetem a saúde psicológica e física dos seus trabalhadores.

É importante acrescentar o fato de que, os tratamentos, são realizados em clínicas parceiras, onde os servidores possuem desconto no valor das consultas, ou seja, precisam dispendir valores para tratar sintomas que surgiram das suas atividades profissionais. Ainda sobre os problemas de saúde ocasionados pelo trabalho, gostaria de relatar um trecho de um dos encontros com uma das entrevistadas, onde ela é diagnosticada por uma dentista:

[...] logo que eu entrei aqui, fazia uns meses, eu fui no dentista, que eu estava com dor no maxilar, daí eu cheguei lá... e aí o dentista me olhou, deu uma batidinha, era uma moça na verdade, bateu assim no meu ombro e disse: “Ah, parabéns, tu tens a doença do [...], bruxismo” (TRABALHADOR 4).

O bruxismo é uma alteração funcional no nosso corpo, onde a pessoa começa a ranger ou apertar os seus dentes enquanto está dormindo. Essa força concentrada nos dentes pode ocasionar o enfraquecimento ou desgaste dos mesmos, assim como pode acarretar problemas na gengiva, na articulação das mandíbulas e até mesmo gerar complicações ósseas na região da boca. É comum os trabalhadores passarem a ter este problema quando fazem parte de ambientes muito estressantes, em que a tensão e a ansiedade fazem parte do seu dia a dia. Além dos problemas citados acima, a pressão nos dentes provoca, geralmente, muita dor de cabeça pelo excesso de compressão na boca, bem como produz zumbidos no ouvido; desconforto no pescoço e não é incomum as pessoas com bruxismo conviverem com alterações no seu sono (VARELLA, 2011).

Diante de todas as considerações acima, o estudo voltado ao campo da saúde do trabalhador necessita revisar o seu enfoque, tendo em vista, que muitos pesquisadores se concentram em diagnosticar os tipos de transtornos gerados por causa do trabalho, quando, na verdade, precisam desenvolver ações mais efetivas que visem desaparecer com os motivos que adoecem as pessoas. É transformar o campo teórico em campo teórico-prático. Por este motivo, que a utilização da perspectiva clínica para análise do trabalho é de suma importância, visto que a clínica do trabalho é um método prático onde podemos trabalhar em busca do reestabelecimento da saúde dos trabalhadores e desenvolver melhores condições de trabalho para evitar futuros adoecimentos dentro das organizações (LIMA, 2013).

5 CONCLUSÃO

A escolha de me graduar em Administração Pública e Social vem de encontro com o meu interesse de conhecer melhor o funcionamento dos três poderes do Brasil, mas em especial, o Poder Judiciário, sempre me encantou, devido ao fato de ser uma das áreas mais procuradas pelos interessados em seguir uma carreira pública. Ao iniciar a minha pesquisa num órgão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, avistei a oportunidade de entender melhor como era ser um servidor do Poder Judiciário. A Clínica do Trabalho, na forma em que foi estruturada neste trabalho, permitiu-me ouvir diversos relatos de servidores novos e antigos dentro do órgão estudado e cheguei a algumas conclusões sobre o ambiente organizacional e também sobre o trabalho que exercem dentro da instituição.

O objetivo geral desta pesquisa era analisar o trabalho de servidores de um órgão do Poder Judiciário no estado do Rio Grande do Sul, por meio do referencial metodológico/teórico das Clínicas do Trabalho. Para isso, a análise foi construída através dos seus objetivos específicos. O primeiro objetivo era descrever o funcionamento do órgão, assim como seus propósitos, entretanto, a pesquisa foi realizada dentro de apenas uma secretaria conforme pedido do setor de Gestão de Pessoas da instituição, fazendo com que o entendimento sobre o fluxo do trabalho ficasse prejudicado. O que se pôde perceber foi a forma como os servidores desta secretaria enxergam a organização e como, explicitado na minha análise, existem vários apontamentos de ações insatisfatórias do órgão. Também se tinha como objetivo, refletir sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas no órgão, bem como as atividades realizadas pelos seus servidores. Dentre os assuntos abordados, a maioria das temáticas envolviam, de alguma forma, a Gestão de Pessoas e, infelizmente, os trabalhadores deram várias contribuições negativas sobre um distanciamento e até mesmo uma falta de percepção das vontades dos mesmos, perante o setor.

O método Clínica do Trabalho e sua sistemática foi debatido constantemente dentro dos encontros, assim como foi explorado no referencial teórico desta pesquisa, de maneira basta clara. Diante disso, penso que o objetivo deste pesquisador em expandir o conhecimento do método para mais pessoas foi atingido. Como último objetivo, buscava-se caracterizar o ambiente organizacional em que os servidores do órgão estudado estavam inseridos e isso foi abordado, através do olhar dos próprios servidores, dado que somente quem está presente no dia a dia da organização, é capaz de questionar as decisões tomadas pelo órgão que envolvem sua estrutura física que dificulta a interação; a retirada de atividades coletivas, entre outros tópicos levantados.

O desenvolvimento de uma clínica do trabalho, através de alguns encontros, permitiu que os pesquisadores da universidade trouxessem conhecimento teórico e exemplos práticos para as situações levantadas pelos trabalhadores. Diversos assuntos foram debatidos e, praticamente, todos os servidores optaram por falar e trazer contribuições para o grupo. A Clínica do Trabalho é um instrumento prático de intervenção extremamente importante, mas que necessita de um interesse por parte da organização de desenvolver o método através da sua própria estrutura. Os trabalhadores precisam acreditar que o setor de Gestão de Pessoas da instituição busca através daquelas informações uma oportunidade de revisar suas práticas administrativas, suas políticas internas e também a forma de comunicação utilizada entre os servidores e o setor que os representa.

Ao concluir esta pesquisa, pude realizar uma reflexão mais profunda de como as organizações públicas individualizam as pessoas dentro do seu trabalho. A impressão que fica é de que toda a sua estrutura é construída para deixar os servidores isolados, o intuito é evitar a comunicação e a interação. O órgão fisicamente se divide em setores fechados por paredes e apenas pequenas janelas nas portas; retirou-se as atividades preventivas para a saúde e ainda não organiza ações para que as pessoas se conheçam, pois, trabalham na mesma organização e não se encontram dentro dos prédios em que trabalham.

Entre as dificuldades enfrentadas nesta pesquisa, está o fato dos encontros clínicos terem sido muito pontuais e curtos, dado que os servidores possuíam uma enorme carga de trabalho e para a realização das reuniões e precisavam parar de trabalhar, enquanto o mesmo ficava acumulando. É importante atentar também que a escolha pela realização da pesquisa na secretaria não parte destes servidores, e sim, do setor de Gestão de Pessoas do órgão, dessa forma, não foi dado o direito de escolha na participação da clínica, dificultando o interesse. Durante esta pesquisa, foi realizada uma intervenção clínica, todavia, os pesquisadores da universidade que participaram não estão presentes no dia a dia da organização para incentivar o debate sobre determinados assuntos que poderiam ser interessantes aos olhos do grupo. Diante disso, acredito que, em vez dos pesquisadores trabalharem como intervencionistas, deveriam atuar na formação destes servidores dentro da perspectiva clínica, pois os trabalhadores mais engajados permitiriam um resultado mais significativo para o trabalho da organização.

Recentemente, assisti a uma palestra da psicanalista Susan Pinker, através do Programa Fronteiras do Pensamento e a mesma apresentou suas pesquisas sobre fatores que levam as pessoas a terem uma vida longa. Para minha surpresa, o fator mais importante levantado foi a interação social com várias pessoas, ou seja, podemos trazer a pesquisa para

dentro da realidade desta instituição. A falta de interação não influencia apenas na longevidade das pessoas, mas também na sua felicidade, dessa forma, espero que num futuro próximo, novas alternativas sejam apresentadas para estes servidores, pois como vimos no capítulo 4 desta pesquisa, problemas não faltam para o dia a dia destas pessoas.

Juntamente com este trabalho, estão acontecendo algumas pesquisas clínicas em outros órgãos do Poder Judiciário, o que demonstra um movimento positivo por parte dos pesquisadores em perceber as dificuldades que os servidores vivenciam diariamente, com o grande número de trabalho, visto que o mesmo é essencial para a população. Finalizo este trabalho, acreditando que o mesmo possa ser utilizado como mais uma alternativa de referencial para aqueles, que como eu, acreditam na Clínica do Trabalho, como mecanismo transformador na vida das pessoas. A perspectiva clínica tem grande parte do seu embasamento teórico construído por pesquisadores franceses, entretanto, já existem diversas contribuições teóricas brasileiras e tendo em vista, o vasto campo prático enriquecedor que possuímos no nosso país, espero que a produção de conhecimento neste campo, continue sendo gerada por mais pesquisadores e que auxiliem no desenvolvimento de ambientes de trabalho cada vez mais saudáveis para a população brasileira.

REFERÊNCIAS

- BALCÃO, Yolanda Balcão. Organograma: representação gráfica da estrutura. *RAE –Revista de Administração de Empresas*, v. 5, n. 17, out.-dez. 1965.
- BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: _____ (orgs.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 3-21.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- CLOT, Y. Clínica do Trabalho e Clínica da Atividade. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (orgs.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 71-82.
- CRUZ, L. et. al. As pessoas e o ambiente organizacional. *Administradores*, 19 set. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-pessoas-e-o-ambiente-organizacional/98322/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- DIAS, Carolina Goyatá; LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte. Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. Etimologia e origem das palavras. Trabalho. *Dicionário Etimológico*, 2017. Disponível em: <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/trabalho/>>. Acesso em: 11 jun. 2017.
- EDITORA SARAIVA (org.). *Vade Mecum Saraiva*. OAB e concursos. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ESLABÃO, Daniel da Rosa. O conceito de dominação em Max Weber: um estudo sobre a legitimidade do poder. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FILOSOFIA MORAL E POLÍTICA, 2., 2011, Pelotas. *Anais...* Pelotas: UFPel, 2011.
- FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- GARCIA, Fernando Cesar Soares. *Inovações tecnológicas na administração pública: estudo de caso do Serviço de Administração do Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados*. 2011. 64 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Legislativa) – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, Brasília, 2011.
- GERHARDT, T. E. et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 65-88.
- GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (orgs.). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 61-70.

GOMES, A. B., JR.; LOPES, F. T. “Em casa de ferreiro, o espeto é de pau”: vida e trabalho com qualidade no poder judiciário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2015, Vitória. *Anais...* Vitória: CBEO, 2015.

GRESSLER, L. A. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 77-86, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a08.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

HOLZ E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, ed. esp., p. 494-512, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/07.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Saúde mental e trabalho: limites, desafios, obstáculos e perspectivas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 16, n. esp. 1, p. 91-98, 2013.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Transtornos mentais e trabalho: o problema do nexo causal. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 2, n. 1, jun. 2005.

LOPES, F. T. (coord.). *Clínica do trabalho: vida e trabalho com qualidade no TRT MG*. Faculdade de Políticas Públicas, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LOPES, F. T. et al. O significado do trabalho para os garis: um estudo sobre representações sociais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Eneo, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO288.pdf>. Acessado em: 09 abr. 2017.

LUZ, R. S. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração, melhoria*. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARINHO, Carmem Lúcia de Oliveira; PERES, Flávia Mendes de Andrade. A interação na educação a distância online: dificuldades relacionadas à utilização dos AVA por educadores e educandos. *Hipertextus*, v. 13, 2015. Disponível em: <<http://www.hipertextus.net/volume13/revista-hipertextos-artigo5.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

MARTINS, Soraya Rodrigues. *Clínica do Trabalho: Clínica Psicanalítica*. São Paulo: Casapsi Livraria e Editora Ltda., 2009.

MELO, F. P, Neto. *História do Pensamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2006.

MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

NASCIMENTO, Stefanie Giulyane Vilela do; FREIRE; Gustavo Henrique de Araújo; DIAS, Guilherme Ataíde. A tecnologia da informação e a gestão pública. *MPGOA*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 167-182, 2012.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. R. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Seget, 2012.

PETRY, Giordano Pasqual. *A informatização do poder público: uma análise da estrutura e do site do Poder Judiciário de Santa Catarina*. 2005. 53 f. Monografia (Especialização em Sistemas de Informação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Videira, 2005.

REIS, J. T. História do trabalho e seu conceito. *Revista Eletrônica de Direito do Centro Universitário Newton Paiva*, n. 6, 2012. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/direito/wp-content/uploads/2012/08/PDF-D6-10.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

RODRIGUES, Marco Antonio. *Nomeação em comissão e função de confiança*. 2012. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão de Políticas Públicas) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SÃO PAULO. Ministério do Trabalho e Emprego. LER/DORT: programa de prevenção. São Paulo: MTE, 2008. Disponível em: <<http://www.ergonomianotrabalho.com.br/lerdort-prevencao.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

SCOTTÁ, G. Karl Marx – a alienação e a mais-valia. *Portal Sociologia*, 5 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.sociologia.com.br/karl-marx-a-alienacao-e-a-mais-valia/>>. Acesso em: 30 mai. 2017.

SILVA, Adair da. *A importância do apoio da tecnologia da informação ao processo de gestão estratégica na Câmara dos Deputados*. 2011. 94 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Legislativa) – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, Brasília, 2011.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, v. 19, n. esp., 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007>. Acesso em: 26 mai. 2017.

VARELLA, Drauzio. Doenças e sintomas: bruxismo. *Drauzio Varella*, 17 jun. 2011. Disponível em: <<https://drauziovarella.com.br/doencas-e-sintomas/bruxismo-2/>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

VIEGAS, S. *Trabalho e vida*. Belo Horizonte, 1989. Conferência ministrada aos profissionais do Centro de Reabilitação Profissional do INSS. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/sonia-viegas-trabalho-e-vida.html>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, 2011.

VIEIRA, F. O. (org.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente do trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 303-329, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

WEILER, Aline. *Comunicação interna e gestão de pessoas: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado*. 2010. 92 f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.