

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO/COMPETITIVIDADE**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE  
DESEMBARGADORES E JUÍZES DA  
COMARCA DE BELO HORIZONTE**

**ESTUDO DE CASOS**

**Ione de Faria Belo**

**Pedro Leopoldo  
2008**

**IONE DE FARIA BELO**

**A QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO DE DESEMBARGADORES E JUÍZES  
DA COMARCA DE BELO HORIZONTE  
ESTUDO DE CASOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes.

Co-orientadora: Prof. Dra. Adelaide Maria Coelho Baeta.

**Pedro Leopoldo  
2008**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter iluminado meu caminho a cada passo. Agradeço a minha mãe, a meus irmãos e, em especial, a minhas irmãs Eliana e Neuza, cujo amor e generosidade incondicional tornaram possível esta conquista. Agradeço a todos os colegas e professores que compartilharam seus saberes durante o curso e, de modo especial, ao professor Lúcio Flávio, pela paciência, amizade e sábias orientações, e professora Adelaide, pelo incentivo e delicadeza com que sempre repartiu conosco seus conhecimentos.

“Nem tudo está em decomposição no Brasil. Partes sadias do corpo social continuam pulsando e esforços vêm sendo feitos para alcançar e preservar direitos eminentes humanos, para amenizar as carências e para construir uma sociedade justa e livre. Há desilusão, sim, mas também permanece acesa a esperança.”  
(Peruzzo, 1998)

“Nada mudará a sociedade se os mecanismos de poder que funcionam fora, abaixo e ao lado dos aparelhos de Estado, a um nível muito mais elementar, cotidiano, não forem modificados.”  
(Michel Foucault, 1987)

## RESUMO

Inicialmente investigou-se a qualidade de vida no trabalho dos desembargadores lotados no Tribunal de Justiça de Minas Gerais e dos juízes de primeira instância lotados no Fórum Lafayette em Belo Horizonte. A seguir foi feita uma comparação entre a qualidade de vida no trabalho dos pesquisados. Com o intuito de respaldar teoricamente o trabalho, foi realizada uma revisão literária sobre o histórico do cargo de juiz, da criação do Tribunal de Justiça de Minas Gerais e do Fórum Lafayette. Apresentando a partir os aspectos introdutórios, origem, pressupostos, conceitos e principais modelos da qualidade de vida no trabalho. O marco teórico desta dissertação é o trabalho desenvolvido por Hackman e Oldham (1975). A análise dos resultados permitiu inferir uma boa qualidade de vida no trabalho quanto aos fatores intrínsecos, o que chama a atenção quanto aos fatores contextuais extrínsecos das categorias estudadas.

PALAVRAS-CHAVE: Magistrados; qualidade de vida no trabalho.

## **ABSTRACT**

Initially one investigated the quality of life at work of the Associate Justices of the Supreme Court of the State of Minas Gerais and of the first jurisdiction level Judges of the Lafayette Court of Justice in Belo Horizonte. After, a comparison between the quality of life at work of the both researched offices was carried out. Aiming at supporting theoretically the present work, one conducted a literary review about the history of the Judge offices, about the creation of the Supreme Court of the State of Minas Gerais and of the Lafayette Court of Justice, presenting, afterwards, introductory aspects such as origin, presuppositions, concepts and main models of quality of life at work. The theoretical mark of the present dissertation is the work developed by Hackman and Oldham (1975). The analysis of the results allowed one to infer a good quality of life at work regarding the intrinsic factors, what draws the attention to the extrinsic contextual factors of the categories researched.

**KEY WORDS:** Magistrates; quality of life at work.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2. JUÍZES</b> .....	13
2.1. O cargo de juiz e a filosofia do direito .....	13
2.1.1. Reflexões filosóficas .....	13
2.1.2. Criação do cargo de juiz: histórico e considerações .....	15
2.2. Histórico do Tribunal de Justiça em Minas Gerais .....	23
2.3. Histórico do Fórum de Belo Horizonte .....	25
<b>3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	27
3.1. Aspectos introdutórios .....	27
3.2. Origem da qualidade de vida no trabalho .....	31
3.3. Pressupostos sobre a qualidade de vida no trabalho .....	33
3.3.1. Escola Socioeconômica .....	34
3.3.2. Escola Organizacional .....	35
3.3.3. Escola da Condição Humana no Trabalho .....	36
3.4. Conceitos de qualidade de vida no trabalho .....	38
3.5. Principais modelos de qualidade de vida no trabalho .....	43
3.5.1. Walton (1973) .....	44
3.5.2. Lippitt (1978) .....	48
3.5.3. Westley (1979) .....	49
3.5.4. Huse e Cummings (1985) .....	50
3.5.5. Nadler e Lawler (1983) .....	52
3.5.6. Theriault (1980) .....	53
3.5.7. Werther e Davis (1983) .....	54
3.5.8. Hackman e Oldham (1975) .....	56
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	61
4.1. Características da pesquisa .....	61
4.2. Modelo usado .....	64
4.3. Instituições pesquisadas .....	68
4.4. Unidade analisada .....	69
4.5. Limitações .....	69
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	71
5.1. Apresentação e análise do resultado da pesquisa realizado no Tribunal de Justiça de Minas Gerais .....	71
5.1.1. Dimensões da tarefa .....	71
5.1.1.1. Variedade de habilidade .....	71
5.1.1.2. Identidade da tarefa .....	72
5.1.1.3. Significação da tarefa .....	73
5.1.1.4. Autonomia .....	73
5.1.1.5. Contatos .....	74
5.1.1.6. Feedback .....	75

5.1.2. Fatores psicológicos .....	76
5.1.2.1. Significância percebida do trabalho .....	76
5.1.2.2. Responsabilidade percebida do trabalho .....	76
5.1.2.3. Conhecimentos dos resultados do trabalho .....	77
5.1.3. Resultados pessoais do trabalho e fatores contextuais .....	78
5.1.3.1. Satisfação geral .....	78
5.1.3.2. Motivação interna do trabalho .....	79
5.1.3.3. Satisfação com a segurança do trabalho .....	80
5.1.3.4. Satisfação com a remuneração .....	81
5.1.3.5. Satisfação com o ambiente social .....	82
5.1.3.6. Satisfação com a supervisão .....	82
5.1.3.7. Necessidade de crescimento individual .....	83
5.2. Considerações .....	84
5.3. Apresentação e análise do resultado da pesquisa realizado no Fórum Lafayette ..	86
5.3.1. Dimensões da tarefa .....	86
5.3.1.1. Variedade de habilidade .....	86
5.3.1.2. Identidade da tarefa .....	87
5.3.1.3. Significação da tarefa .....	88
5.3.1.4. Autonomia .....	88
5.3.1.5. Contatos .....	89
5.3.1.6. Feedback .....	90
5.3.2. Fatores psicológicos .....	90
5.3.2.1. Significância percebida do trabalho .....	90
5.3.2.2. Responsabilidade percebida do trabalho .....	91
5.3.2.3. Conhecimentos dos resultados do trabalho .....	92
5.3.3. Resultados pessoais do trabalho e fatores contextuais .....	92
5.3.3.1. Satisfação geral .....	92
5.3.3.2. Motivação interna do trabalho .....	93
5.3.3.3. Satisfação com a segurança do trabalho .....	94
5.3.3.4. Satisfação com a remuneração .....	94
5.3.3.5. Satisfação com o ambiente social .....	95
5.3.3.6. Satisfação com a supervisão .....	96
5.3.3.7. Necessidade de crescimento individual .....	96
5.4. Considerações .....	97
5.5. Comparação da qualidade de vida no trabalho dos desembargadores lotados no Tribunal de Justiça de Minas Gerais e qualidade de vida no trabalho dos juízes lotados no Fórum Lafayette .....	99
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>101</b>
6.1. Conclusões .....	101
6.2. Recomendações.e Sugestões .....	104
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, em razão de sua estrutura teórica, constitui uma investigação particular, com seus desdobramentos, sobre o modo como a sociedade atual concebe a classe dos magistrados, atribuindo-lhes freqüentemente um conceito superior, alçando seus representantes à escala mais alta da pirâmide social. Uma honrosa posição, sem dúvida, mas que decorre, muitas vezes, de uma visão discriminatória e até mesmo preconceituosa, que toma os juízes como seres especiais, muito acima dos demais mortais, cuja infalibilidade deve ser comprovada a cada gesto (BENETTI, 2003).

Não se pode olvidar que a atividade jurisdicional — como, de resto, qualquer outra — está sujeita a equívocos, podendo inclusive resultar em danos a outrem. O juiz, que é o agente encarregado pelo Poder Judiciário de fazer valer a lei e a justiça, assim como de dirimir conflitos durante o curso de qualquer processo, não está livre de, eventualmente, cometer erro de avaliação, infringir um dever ou praticar ato ilícito capitulado entre as prescrições legais de sua responsabilidade. Nesse ponto, surge a responsabilidade civil do juiz, “matéria sempre muito controversa na doutrina e na jurisprudência. Essa encontra previsão legal para apurar desvios de comportamento empreendidos pelo julgador, não dando assento à imunidade” (NANNI, 1999).

Sem sombra de dúvida, a missão do magistrado é árdua e supõe bom senso e equilíbrio. É preciso, ao mesmo tempo, aliar e separar a pessoa e a personagem representada. Tournier afirma:

O sentido da pessoa e da personagem é proveitoso a todos os que se interessam por seu aperfeiçoamento profissional. Nem o homem deve levar para a função seus pendores, inclinações e impulsos, na irredutibilidade das paixões, nem a função deve alterar no homem a essência de sua individualidade ou a espontaneidade de sua vida psíquica e moral (TOURNIER, 1955, p. 121).

A personagem, segundo o autor, é a rotina, aquele automatismo que transforma as ações humanas em gestos mecânicos. Prende-se à pessoa, suprimindo em cada ser aquilo que o particulariza. Tal é o que se verifica em “O Espelho”, conto de Machado de Assis no qual um pacato alferes da Guarda Nacional, relatando “um caso” de sua vida, traça o que seria o “esboço de uma nova teoria da alma humana”. No singelo meio social e familiar em que vivia, ele superestimou a honrosa investidura, empolgou-se de tal modo que a personagem do alferes passou a competir com a do homem. A princípio, as duas naturezas se equilibraram, mas logo a humana foi vencida, restando ao protagonista-narrador uma parte mínima de humanidade. Certa vez, após desconhecer a imagem frágil e apagada que se reproduzia no espelho a sua frente, ele teve apenas de vestir a farda para fazer surgir a figura integral, ativa e poderosa com que se identificava: a personagem, que, então, já nele se incorporara e da qual não se podia desvencilhar. É nesse ponto que o alferes conclui sua teoria: “Cada criatura

humana tem duas almas: uma que olha de dentro para fora, outra que olha de fora para dentro de si mesma” (ASSIS, 1882).

Ao juiz, mais do que a qualquer outro profissional, impõe-se a anulação desse tipo de homem mecânico. Nem mesmo a aplicação do direito formal, mais rígido do que o direito material, ajusta-se a qualquer padronização. Conforme afirma Bittencourt (1982), julgar é compreender. Para compreender, é preciso descer ou subir até às condições do meio em que as partes se agitam. É preciso também estudar as suas condições interiores. Assim, a função do magistrado não se amolda a regras, senão àquelas que lhe dão autonomia, sem entrar em choque com a vida de seu povo e com o rumo prudente da evolução do Direito. Obedecer à lei é o que lhe cumpre, mas como homem, e não como autômato (BITTENCOURT, 1982).

Parafraseando Tamayo (2000), seria ingênuo pensar que, no cerne do processo de administração dos recursos humanos de uma empresa, a qualidade de vida no trabalho possa ser ignorada. Em razão de seu impacto sobre o indivíduo e sobre seu desempenho profissional, a qualidade de vida é, inegavelmente, um dos principais responsáveis pelas condições físicas e psicológicas do trabalhador, interferindo na organização como um todo. Justifica-se, portanto, um estudo sistemático que possa levar à indicação de medidas preventivas.

Este trabalho fundamenta-se na Filosofia do Direito, enfocando a trajetória da criação e da expansão do cargo de juiz, percorrendo os meandros da história da

Justiça de primeira e segunda instância<sup>1</sup> em Minas Gerais e, paralelamente, focalizando a introdução e a expansão das teorias sobre qualidade de vida no trabalho, desde Taylor até os dias atuais.

### **Problema da pesquisa**

Segundo o modelo de Hackman e Oldham, quais são as características da qualidade de vida no trabalho dos desembargadores e juízes da comarca de Belo Horizonte?

### **Objetivos**

#### **Objetivo principal**

Pretende-se levantar as características da qualidade de vida no trabalho dos magistrados de primeira e segunda instâncias em Belo Horizonte.

---

<sup>1</sup> Primeira Instância – Instância onde têm início os processos.

Segunda Instância – Designação do conjunto de órgãos do Poder Judiciário que julgam recursos: tribunal Juiz de primeiro grau – o mesmo que juiz de primeira instância. As causas submetidas ao exame do juiz de primeiro grau podem ser reformadas ou confirmadas em segunda instância.

Desembargador - Título dos juízes membros dos Tribunais de Justiça dos Estados. Julgam em grau de recurso.

**Objetivo secundário**

Propõe-se comparar a qualidade de vida no trabalho dos magistrados de primeira instância de Belo Horizonte com a dos magistrados de segunda instância da capital mineira.

## 2. JUÍZES

### 2.1. O cargo de juiz e a filosofia do direito

#### 2.1.1. Reflexões filosóficas

Presente nas origens do pensamento ocidental, a palavra *filosofia* significa amizade ou amor pela sabedoria, noção, sem dúvida, bastante expressiva. Os primeiros pensadores gregos, conscientes de que muito ignoravam, não concordavam em ser chamados *sábios*, preferindo ser conhecidos como *amigos da sabedoria*, ou seja, como *filósofos*. A filosofia reflete, portanto, em seu mais alto grau, a paixão pela verdade, que se quer conhecer sempre com maior perfeição. O filósofo autêntico é, dessa perspectiva, não um mero expositor de sistemas, mas um verdadeiro cientista, um pesquisador incansável, alguém que promove a renovação constante das questões que examina (REALE; ANTISERI, 1990).

Segundo Reale (2002), a Filosofia do Direito não é uma disciplina jurídica, mas sim a própria filosofia, porquanto voltada para uma ordem de realidade: a “realidade jurídica”. É a filosofia em sua totalidade, visto que se preocupa com algo que possui valor universal, a experiência histórica e social do direito. A Filosofia do Direito reflete, pois, a necessidade de especulação do problema jurídico em suas raízes, independentemente de preocupações imediatas de ordem

prática. Cabe ao filósofo do direito a função de questionar, convertendo em problema o que para o jurista pode valer como resposta ou ponto imperativo.

Ao jurista compete simplesmente construir sua ciência, ancorado em pressupostos fornecidos pela lei e pelos códigos, pontos de partida que considera seguros para seu trabalho profissional. Quando um juiz proclama sua sentença, cuidadosamente apoiada em textos legais, certifica-se de que está cumprindo eficazmente sua missão científica e humana, desde que baseia sua convicção em pontos ou cânones reconhecidos como verdadeiros e obrigatórios.

Não cabem ao juiz, no momento de agir, reflexões do tipo: Por que me apoiar na lei? Quais são as razões lógicas dessa atitude? Por que não crio uma solução própria para o caso que aprecio, uma vez que estou convencido da inutilidade e da inadequação da lei vigente? Quais são os limites lógicos da obrigatoriedade legal? Segundo Reale (2002), a missão de fazer a crítica da experiência jurídica, no sentido de determinar as suas condições transcendentais, ou seja, aquelas que lhe servem de fundamento, tornando-a possível, cabe especificamente aos filósofos do Direito, e não aos juízes.

Contudo, quando o homem age, qualquer que seja sua função, este se desloca em relação a outros homens, toma uma posição nova perante os demais, assume uma “dimensão” no plano social e histórico, e o faz sempre na dependência de suas circunstâncias. “Todo fazer humano, em última análise, se refere a outros homens. Mesmo quando tem como fim a realização ou a posse de

uma coisa, esta é mera condição de uma relação *inter-homines*” (REALE, 2002). A conduta é, portanto, sempre um fato social e humano; é uma expressão da cultura, um acontecer no “hábitat” que é a sociedade.

Reale (2002) reforça sua tese afirmando: “Os homens não se vinculam em seu agir apenas por valores transcendentais, mas também se ligam por algo que está neles mesmos ou, então, nos outros homens”. É preciso reconhecer que, em certas circunstâncias, a direção que o homem segue é definida pelo que ele tem de mais singular e recôndito. Certos atos apresentam-se como puro reflexo ou expressão da personalidade de quem os pratica e podem ser considerados como manifestações da subjetividade humana.

### **2.1.2. Criação do cargo de juiz: histórico e considerações**

Segundo Guimarães (1958), a função de julgar sempre existiu no transcorrer da história. É tão velha quanto a própria sociedade. Em todo aglomerado humano, por mais primitivo que fosse, o choque das paixões e dos interesses invariavelmente provocou desavenças, que precisavam ser dirimidas por alguém competente para tanto, ou seja, por um juiz. Na família — forma rudimentar de coletividade —, o juiz é representado pelo pai; no clã, é o chefe que costuma concentrar todos os poderes. Trata-se do rei, do general, do sacerdote, do legislador, do juiz. Quanto maior e mais complexa é a comunidade, maior é o



índice de conflitos nas relações humanas e mais urgente é a necessidade de recorrer a mediadores que possam oferecer soluções adequadas a cada caso.

Guimarães (1958), abordando a criação do cargo de juiz de uma perspectiva espaço-temporal, diz que, desde tempos remotos, os reis, absorvidos por diversas atividades, especialmente as de defesa e dominação, não eram capazes de resolver todos os dissídios de seu povo e delegavam essa função a um preposto. Nascia, desse modo, a figura do juiz, a princípio um mero auxiliar dos monarcas, mas, posteriormente, alguém com prestígio e autoridade para julgar até mesmo esses que conceberam a sua função. Paralelamente, alguns grupos humanos manifestaram, desde muito cedo, tendências democráticas, deliberando em assembléias sobre as questões mais significativas da comunidade. Assim, quando começaram a penetrar na história, os povos já traziam delineadas em suas mentes as noções de juiz e tribunal, ainda que essas noções englobassem, indiscriminadamente, atribuições judicantes, administrativas e religiosas.

No Egito, juízes singulares, dispersos pelas cidades, cuidavam do julgamento de crimes comuns e de pequenas questões. Para os casos mais graves, instituíam-se um Tribunal Superior, composto por 30 sacerdotes regiamente remunerados, que atuavam como auditores das queixas do Tribunal de Justiça. Na Assíria e na Pérsia, os juízes eram membros da classe sacerdotal eleitos pelo povo, com aprovação do rei. Embora fossem juízes singulares, podiam julgar seus pares e até mesmo condená-los à morte por falta grave (GUIMARÃES, 1958).

Na Índia, o próprio rei comparecia à Corte de Justiça para julgar as causas, podendo, todavia, incumbir dessa missão um brâmane sábio, versado nos livros sagrados, algumas vezes auxiliado por três outros juízes, cuja indicação cabia às partes. Compunha-se, dessa maneira, o “Tribunal de Brama das quatro faces”. Os juízes decidiam, de pé ou sentados, após um atento exame das questões, formalizando o voto por meio de um gesto com a mão direita. Na justificativa de suas decisões, invocavam usos e costumes do povo e dispensavam à tarefa de julgar enorme cuidado, uma vez que se imputava ao julgador responsabilidade pela sentença injusta (GUIMARÃES, 1958).

Segundo Guimarães (1958), entre os judeus a Justiça era exercida pelos *sofetins*, juízes, e pelos *soterins*, executores das sentenças. As sessões eram realizadas em tribunais, visto que os judeus não aceitavam plenamente o julgamento singular, atribuição, segundo eles, exclusiva de Deus, pois sua prática pelos homens poderia revelar soberba. Toda cidade com mais de 120 habitantes possuía o próprio sinédrio, local em que aconteciam os julgamentos. O sinédrio de Jerusalém era o mais importante, com 23 *sofetins*.

A Bíblia atribui a Moisés a citação de normas vivas e preciosas para a ação dos juízes, as quais são ainda hoje observadas: “Não atentareis para pessoa alguma em juízo; ouvireis, assim, o pequeno e o grande; não temereis a face de ninguém, porque o juízo é de Deus” (DEUTERONÔMIO, 1:17). Encontram-se aí sábios ensinamentos sobre a imparcialidade nos julgamentos, a igualdade dos

litigantes no pretório e a coragem necessária ao magistrado para enfrentar os poderosos<sup>2</sup>. Curiosamente, porém, certa frase que Jesus teria pronunciado no “Sermão da Montanha” (Mateus, 5,1-48) envolveria toda a atividade judiciária em grande polêmica caso fosse interpretada “ao pé da letra”. Trata-se da advertência “Não julgueis para não serdes julgados”. Sabe-se, contudo, que as palavras de Jesus referem-se a uma dimensão muito superior à das instituições humanas, concentrando-se na disposição de cada ser para com seus semelhantes. Os teólogos explicam que a aludida advertência dirige-se aos juízos levianos ou maldosos, ou, ainda, aos questionamentos das coisas divinas que escapam à compreensão humana.

Na Grécia, após a morte de Codro, o último rei de Atenas, as funções do governo passaram às mãos dos arcontes, cujos poderes abrangiam os de chefes civis e militares, de magistrados e de sacerdotes (COULANGES, 1919). O progresso da democracia deu origem ao tribunal popular, o discatério, considerado o júri da Grécia antiga, embora se parecesse mais a uma assembléia, dado o elevado número de julgadores (entre duzentos e mil discastas). Coube ao discatério a controversa missão de julgar o filósofo Sócrates, acusado de corromper a juventude com doutrinas subversivas e de praticar atos de impiedade contra os deuses. Diante das acusações, o réu manteve-se impassível. Quando lhe coube a palavra, apresentou-se como um mestre que ensina, e não como um

---

<sup>2</sup> Aqueles que, em razão da riqueza ou posição social, têm abundante influência ou poder.

culpado que se defende. Não suplicou clemência. Acabou condenado à morte (DURUY, 1887-1889). Não há como negar, porém, que, apesar da crueza dos julgamentos primitivos, a Justiça ateniense prestou grandes serviços à jurisdição moderna.

No que tange à complexa organização judiciária romana, não é possível, nesta ligeira exposição, delinear-lhe o extenso contorno. Os romanos tiveram uma evolução comum a outros povos: o poder de julgar coube primeiramente aos reis; depois, aos cônsules, repartindo-se entre as várias autoridades então dispersas no vasto território. Destaca-se, nesse contexto, a figura do *pretor*, cuja influência na formação do Direito foi considerada igual ou superior à da própria *Lei das 12 tábuas* (MAYNZ, 1859). Ao tomar posse, o pretor publicava um *edictum*, no qual expunha a sua maneira pessoal de interpretar a lei. Esses editos serviram de suporte para a introdução de significativas modificações no Direito Civil, constituindo o *jus honorarium*, mais humano, mais eqüitativo, com maior senso das necessidades do povo.

O pretor romano era magistrado. Dava solenidade ao julgamento, mas não atuava como juiz, não podia julgar. Competia-lhe convocar os litigantes, observar o rito, pronunciar as palavras sacramentais. A decisão competia ao juiz, de confiança das partes, ora chamado de *judex*, ora de *arbiter*, funcionando, algumas vezes, como juiz singular e, outras, coletivamente. Durante muitos séculos, somente os senadores podiam ser nomeados juízes. A magistratura não cabia a um

único magistrado, compunha-se de muitas outras autoridades: prefeitos, cônsules, *edis curues*, pontífices e legados, todos com funções administrativas (GUIMARÃES, 1958).

Na Idade Média, quando o feudalismo retalhou a Europa, a Justiça passou a ser distribuída nos baronatos e condados, por conselhos presididos pelos *comes*, cuja vontade era soberana. Com o fortalecimento das monarquias, esse poder voltou para as mãos dos reis, que o exerciam em última instância, cabendo aos prepostos os julgamentos preliminares.

Os tempos modernos assistiram a fortes oscilações no mundo jurídico. Segundo Proal (1955), os tribunais ingleses anteriores à revolução de 1688 não eram menos cruéis e servis que o Senado Romano. Não raro, chegavam a ser comparados a matadouros, em que adversários políticos eram entregues a ferozes carneiros. Na França dos séculos XVI e XVII, os magistrados atuavam de forma bastante independente, apesar da venalidade dos cargos. Os parlamentares constituíam, em determinados casos, Corte de Apelação, barreira importante contra o absolutismo real. Houve muitos magistrados que pagaram caro por terem desagradado, por exemplo, a Henrique II, Richelieu ou Mazzarin.

Em Portugal, o rei dom Diniz alterou significativamente a Justiça medieval ao desvincular a jurisdição civil da militar e ao desassociar a apelação para a Coroa da audição dos juízes da terra, aos quais cabia a primeira instância. O cargo desses juízes, também designados “juízes ordinários”, era eletivo e, até 1642, podia

ser exercido mesmo por analfabetos. Sua alçada em relação aos bens móveis, sem apelação nem agravo, ia até a quantia de mil réis; em relação aos bens de raiz, chegava a 400 réis, podendo variar de acordo com o contingente populacional. Os juízes da terra podiam ter assessores e não eram condenados por custas, a não ser que agissem de má-fé (GUIMARÃES, 1958).

Já os “juízes de fora” ou “juízes de fora aparte”, instituídos por Afonso IV em sua política de absorção de toda autoridade pela realeza, tinham poderes mais extensos que os juízes da terra. Nomeados pelo rei, eram mandados de fora para o local da contenda, onde exerciam a primeira instância:

[...] por presumir o Direito que sendo estranhos, sem na terra terem parentes nem amigos, compadres e companheiros, ou bem malquerenças e ódios com outros, podiam resistir à prepotência dos poderosos, castigar os seus excessos, sem ficarem expostos às vinganças dos mesmos poderosos, e assim fazerem melhor Justiça do que os naturais da terra.<sup>3</sup>

A segunda instância compreendia as Casas de Suplicação — uma em Lisboa, outra no Porto —, presididas pelo regedor das Justiças, cargo cujo provimento estava sujeito a normas rigorosas e implicava atribuições especialíssimas. Mais tarde, dom João II criou o Desembargo do Paço, uma espécie de “tribunal de graça”, em que as decisões, com força de lei até na Casa de Suplicação, provinham diretamente do rei, auxiliado por dois desembargadores (GUIMARÃES, 1958).

---

<sup>3</sup> Trecho extraído da Constituição Portuguesa, Carta Régia de 1352.

Essa organização judiciária da Monarquia portuguesa foi transportada para o nosso país em 1500, junto com a bagagem de Pedro Álvares Cabral, instituindo no Brasil colonial as figuras dos juízes da terra e dos juízes de fora, assim como a Casa de Suplicação do Rio de Janeiro. Das autoridades então vigentes, a que gozou de maior prestígio e que mais benefícios trouxe foi o ouvidor, nomeado pelos donatários das capitanias hereditárias, em conformidade com o que prescrevia a Carta Régia. Os juízes da terra nunca foram efetivamente aprovados. Sobre eles, teria dito frei Vicente de Salvador, citado por Guimarães (1958): “[...] bastarem quatro caixas de açúcar para fazer vergar a Vara da Justiça”.

Posteriormente, extinguiram-se esses cargos, de modo a dar maior prestígio e autoridade aos membros da magistratura. A Carta Régia de 1824 proclamou, de princípio, ainda que de forma bastante ilusória, a independência do Poder Judiciário. Na verdade, como afirma Cândido Mendes, citado por Guimarães (1958), os juízes eram removíveis de acordo o interesse dos detentores do poder, embora fossem declarados “perpétuos” (art. 153).

Determinou ainda tal Constituição que seriam componentes do Poder Judiciário, tanto na esfera cível como na criminal, juízes e jurados, competindo a estes examinar os fatos e àqueles aplicar o Direito. O documento formalizou também a existência de juízes de paz e dispôs sobre a instalação de um Supremo Tribunal de Justiça na Corte e de Tribunais de Relação nas províncias. Eis aí, em breves incursões, o histórico brasileiro da criação de tribunais e da instituição do

cargo de juiz, cujas funções e posições foram alteradas através dos anos, com o advento de leis posteriores à Constituição de 1824.

## **2.2. Histórico do Tribunal de Justiça em Minas Gerais**

No dia 5 de agosto de 1897, há quatro meses, portanto, da inauguração da nova capital do Estado de Minas Gerais, instalava-se nela, no segundo andar do prédio da Secretaria do Interior, atual Instituto de Educação, o Tribunal da Relação, hoje Tribunal de Justiça. O fato é significativo, visto que revela a preocupação dos desembargadores de então em fazer funcionar o Poder Judiciário antes mesmo de se instalarem os outros órgãos de Poder do Estado: o Executivo e o Judiciário. Assim, garantiam que a Primeira Instância e a Segunda Instância da Justiça Estadual estivessem a postos para atender as demandas da nova administração e da nova população (TJMG, 1997).

Em 1714, foram criadas as primeiras comarcas de Minas Gerais: de Vila Rica (Ouro Preto), do Rio das Velhas (Sabará) e das Mortes (São João Del Rei). Cerca de trinta anos depois, a capitania de Minas passou a contar também com a Comarca do Serro do Frio. No início dependentes da Relação da Bahia, as comarcas mineiras passaram a pertencer à jurisdição da Relação do Rio de Janeiro em 1757. Note-se que o Rio tinha à época 60 mil habitantes, enquanto Minas Gerais já passava dos 300 mil.



Em 1808, o príncipe regente dom João VI elevou a Relação do Rio de Janeiro à categoria de Casa de Suplicação do Brasil, tornando-a, assim, última instância de todas as demandas propostas em território brasileiro. Com a criação, pela Constituição de 1824, do Supremo Tribunal de Justiça na Capital do novo Império, a Relação do Rio de Janeiro voltou a funcionar. Minas Gerais continuava, contudo, sem a sua Corte de Segunda Instância, o que trazia enormes prejuízos às partes litigantes, que tinham de esperar muito tempo pela resolução de suas demandas.

Em 1873, quando contava mais de 2 milhões de habitantes, possuía 83 municípios e dividia-se judicialmente em 47 comarcas, a província de Minas viu nascer a instituição tão aguardada pelos mineiros: o Tribunal da Relação de Minas Gerais. Sediada em Ouro Preto, essa Segunda Instância mineira foi criada com a publicação do Decreto Imperial n. 2.342, de 6 de agosto de 1873. A sessão solene de sua instalação realizou-se no dia 3 de fevereiro de 1874, em um solar da Rua Direita construído por Álvares Maciel e presenteado a uma filha que se casara com um inconfidente, então morto no exílio, em Angola. Compunham aquela primeira Corte sete desembargadores, todos nomeados por decreto imperial de 6 de setembro de 1873. Uma semana depois, em sua segunda sessão ordinária, a Relação de Minas julgou o seu primeiro *habeas corpus*, favorecendo um preso da cadeia de Santa Rita do Turvo, hoje Viçosa (TJMG, 1997).

A construção, em 1897, de uma nova e arrojada cidade para abrigar a Capital do Estado determinou a transferência dos desembargadores residentes em

Ouro Preto. Em 1910, estando Wenceslau Braz à frente do Governo do Estado, foi edificado, na Avenida Afonso Pena, em Belo Horizonte, o prédio do Palácio da Justiça, exemplo da arquitetura neoclássica, característica do início do século XX.

Posteriormente, o Tribunal da Relação recebeu diversas outras denominações: Corte de Apelação, por determinação do art. 104 da Constituição Federal de 16 de julho de 1934; Tribunal de Apelação, por determinação do art. 103 da Constituição Federal de 10 de novembro de 1937; e, finalmente, Tribunal de Justiça, conforme determinação do art. 124 da Constituição Federal de 18 de setembro de 1946, do art. 144 da Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967 e do art. 125, parágrafo primeiro, da Constituição Federal de 5 de outubro de 1988.

### **2.3. Histórico do Fórum de Belo Horizonte**

Em linguagem mais informal, pode-se dizer que “fórum” é sinônimo de edifício e que “foro” é sinônimo de jurisdição, refere-se ao serviço desempenhado pelos funcionários do Judiciário. Em 5 de agosto de 1897, instalou-se em Belo Horizonte a Primeira Instância da Justiça Estadual, ou seja, o Fórum, que funcionava no local ocupado também pelo Tribunal de Segunda Instância, na Secretaria do Interior e Justiça. Como já se disse aqui, a instalação ocorreu quatro meses antes da inauguração da Capital, com o objetivo maior de solucionar os conflitos logo que surgissem.

Em 1911, o Tribunal e o Fórum foram transferidos para o Palácio da Justiça, na Avenida Afonso Pena, onde permaneceram até 1949. Em janeiro de 1950, foi inaugurado o edifício-sede do Foro da Comarca de Belo Horizonte, denominado “Fórum Lafayette”, localizado nos fundos do Palácio da Justiça.

Com o crescimento da população belo-horizontina e o aumento da demanda, fez-se necessário construir um novo prédio, mais amplo e funcional, que veio a ser inaugurado em 1980. Situado na avenida Augusto de Lima, esse prédio funciona até a presente data.

### 3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 3.1. Aspectos introdutórios

Um dos maiores desafios para o homem no mundo altamente competitivo e estressante deste início de século é enfrentar a convivência diária com pessoas e situações inesperadas, especialmente no trabalho (MORAES *et al.*, 1991). Trabalhadores habituais são levados a manter constante interação com os outros, a alcançar metas e adotar valores propostos por seus superiores hierárquicos, podendo apenas eventualmente discordar das decisões (FRANÇA; RODRIGUES, 1999). No caso dos juízes, essa relação interpessoal é ainda mais desgastante, porque envolve decisões, direitos e deveres nem sempre fáceis de distinguir, interpretações de leis quase nunca explícitas.

Por essa razão, a rotina de trabalho de um juiz, mais que a de qualquer outro profissional, implica preocupação contínua, que freqüentemente torna-se crônica, provocando doenças e frustrações determinantes de graves seqüelas em sua vida. A preservação da saúde — resultado do desenvolvimento da auto-estima e da realização pessoal-profissional, em compatibilidade com uma convivência sadia com as pessoas à volta — deve ser prioridade no gerenciamento da vida pessoal do juiz (DEJOURS, 1992).

Segundo a visão biológica tradicional, o corpo humano compõe-se de cabeça, tronco e membros. No entanto, sabe-se que essa divisão tem um caráter apenas didático. Na verdade, a abordagem psicossomática demonstra que o ser humano é um todo complexo, definido por profundas relações, as quais, apesar de pouco compreendidas, são permanentes e fundamentais em sua vida (FRANÇA; RODRIGUES, 1999). Em outras palavras, cada ser humano é formado pela inter-relação de três dimensões: biológica, psicológica e social. Totalmente interdependentes umas das outras, essas dimensões têm, todavia, características muito particulares, como mostram as descrições abaixo:

- Dimensão biológica — abrange as propriedades herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano, como os sistemas glandular, cardiovascular, gastrointestinal e imunológico.
- Dimensão psicológica — engloba os processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou não, definindo a personalidade, a vida mental e emocional e o relacionamento com o mundo à volta.
- Dimensão social — inclui os valores, as crenças e o papel exercido na família, no ambiente de trabalho, em grupos e associações, assim como a influência do meio ambiente e da localização geográfica.

Devido à interdependência dessas dimensões, o organismo humano reage em conjunto aos diferentes estímulos a que é submetido, dentro e fora do local de trabalho, tendendo a uma volta ao equilíbrio após cada impacto e tensão sofrida. Mas as situações de conflito podem deixar marcas profundas, capazes mesmo de modificar as pessoas externa e internamente. Tais situações podem ser vivenciadas de forma inesperada tanto pelo sujeito do processo como pelas pessoas com as quais ele convive (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY, 2002).

As respostas humanas não são isoladas ou ao acaso. Elas ocorrem simultaneamente em todo o organismo. Um susto, por exemplo, ou uma notícia impactante — seja boa ou má —, desencadeia uma reação psicológica imediatamente seguida de alteração da respiração, aceleração dos batimentos cardíacos, empalidecimento ou ruborização, transpiração, entre outras respostas físicas. Frequentemente, necessita-se do suporte de outras pessoas nessas ocasiões.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a saúde do ser humano deve ser entendida como “o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doença” (OMS, 2006). Desse modo, sem desconsiderar a importância das condições biológicas, físicas e químicas na determinação das doenças, assim como a importância de promover a melhoria dessas condições, não se pode esquecer o papel dos agentes psicológicos (representados por emoções e conflitos) e psicossociais (representados pelo ambiente socioeconômico e pela organização do trabalho) no comprometimento da saúde (DEJOURS, 1992).

Uma preocupação excessiva com a atividade profissional, por si só, não é, em geral, suficiente para desencadear uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção significativa na vida dos indivíduos, sejam eles juízes ou não. Para que isso ocorra, outras condições devem estar presentes, como uma certa vulnerabilidade física ou uma forma inadequada de avaliar e enfrentar uma situação estressante qualquer (FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

Por outro lado, as situações extremas, como as guerras, os grandes desastres naturais ou a perda de entes queridos, não devem ser tomadas como modelo, uma vez que constituem situações eventuais, capazes de gerar esgotamento e falha dos mecanismos defensivos do organismo de forma totalmente reversível com o tempo. Uma abordagem mais ampla e racional deve levar em conta as situações normais vividas pelas pessoas, o seu cotidiano, adotando-se o princípio de que a qualidade de vida no trabalho depende de inúmeros fatores: a personalidade do profissional, suas responsabilidades, o ambiente que o acolhe, as circunstâncias em que trabalha e, sobretudo, o conjunto desses fatores (NALDLER; LAWLER, 1983).

Vale lembrar a seguinte observação do conceituado pesquisador Lennard Levy<sup>4</sup>, citado por França e Rodrigues (1999): “o ser humano é capaz de adaptar-se ao meio ambiente desfavorável, mas esta adaptação não acontece impunemente”. Portanto, os fatores que influenciam a avaliação da qualidade de vida de um

---

<sup>4</sup> Diretor do Karolinska Institute, instituição encarregada de, entre outras funções, distribuir o prêmio Nobel.

profissionais podem ser pessoais, envolvendo seus compromissos e suas crenças, ou ambientais, relacionados ao seu cotidiano. A avaliação depende, de um lado, da personalidade da pessoa, de sua constituição orgânica, de seu modo de perceber as coisas e de seus anseios, e, de outro lado, do ambiente organizacional, das expectativas do meio em que vive e em que produz.

Para França e Rodrigues (1999), a felicidade — quase sempre representada pela plena realização pessoal e profissional — é tudo o que as pessoas desejam na vida. Porém, não é possível ser feliz quando o organismo está fragilizado ou acometido de alguma forma de doença. O nível de saúde, de satisfação pessoal e de tranquilidade de cada ser humano é diretamente proporcional à sua qualidade de vida no trabalho, que lhe deve conferir identidade, autonomia, reconhecimento, convívio social etc.

### **3.2. Origem da qualidade de vida no trabalho**

Rodrigues (2000) afirma que a qualidade de vida no trabalho é uma preocupação antiga do homem. Os contextos eram outros, assim como as denominações utilizadas, mas sempre houve o objetivo de alcançar a satisfação do trabalhador e de reduzir o excessivo esforço físico no trabalho. Esse objetivo levou, por exemplo, à utilização, em 300 a.C., dos princípios da geometria, propostos por Euclides de Alexandria, na melhoria das condições de trabalho dos agricultores à



margem do Nilo. Com propósito semelhante — diminuir o esforço físico de trabalhadores braçais — Arquimedes formulou a Lei das Alavancas em 287 a.C.

Fiorini (2000) diz que o advento da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, promoveu modificações tais na realidade das organizações que se tornou necessário sistematizar os métodos de produção. A partir desse período, desenvolveu-se o estudo científico das condições de trabalho e de seus efeitos sobre a produção e o moral dos trabalhadores. Esses estudos tiveram início com os “economistas liberais”, foram, em seguida, realizados pela Administração Científica e, posteriormente, pela Escola de Relações Humanas, em especial por Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg.

Apesar de a qualidade de vida no trabalho ter sido sempre uma preocupação do homem, esse termo passou a fazer parte da literatura especializada somente em 1950, por intermédio das pesquisas que Eric Trist e seus colaboradores realizaram no *Tavistock Institute* sobre a relação indivíduo-trabalho-organização. Concebendo a organização do trabalho de uma perspectiva sociotécnica e contrariando a visão taylorista, esses estudiosos verificaram a satisfação de trabalhadores de minas de carvão com a sua atividade e consigo mesmos.

Moraes *et al.* (1995) afirmam que a verdadeira origem dos estudos de qualidade de vida no trabalho encontra-se no surgimento da teoria comportamental nas organizações, nas décadas de 1950 e 1960. Tais estudos

propõem criticar a desumanização da sociedade e viabilizar o aprofundamento de investigações sobre a satisfação no ambiente de trabalho. Os autores acrescentam que a noção de qualidade de vida no trabalho decorreu, inicialmente, de um movimento de reação aos métodos tayloristas, da necessidade de apresentar uma alternativa a eles, promovendo-se um processo de humanização do trabalho.

### **3.3. Pressupostos sobre a qualidade de vida no trabalho**

O tema qualidade de vida no trabalho é polêmico e vem sendo tratado de forma ainda pouco nítida na literatura disponível (LIMONGE-FRANÇA, 2005). As definições envolvem desde cuidados médicos previstos na legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias de empregados e empregadores nas áreas de lazer e motivação. Esses indicadores levam à discussão sobre as condições de vida e de bem-estar das pessoas, dos grupos, das comunidades e até do planeta, tendo em vista a sua inserção no universo.

A base da polêmica sobre a definição de qualidade de vida está na compreensão do que é bom ou ruim, na percepção do que pode ser feito para atender as expectativas criadas nas empresas tanto pelos gestores como pelos usuários dos programas de qualidade de vida no trabalho.

Conforme a natureza das indagações sobre o tema, emerge uma diversidade de conceitos, critérios, abordagens e indicadores, que se podem

agrupar em escolas de pensamento. Limongi-França (2004) propõe uma classificação que distingue três escolas principais: Socioeconômica, Organizacional e Condição Humana no Trabalho.

Embora não permita situar todos os autores dentro de uma única corrente, pois foi construída com um propósito puramente analítico, tal classificação é adequada a este trabalho, o qual não tem a intenção de realizar um estudo mais minucioso sobre o assunto.

### **3.3.1. Escola Socioeconômica**

Uma das contribuições mais expressivas no campo da organização sociopolítica das nações é a obra denominada *A terceira via*, de Giddens (1998), a qual identifica os principais dilemas sociais das últimas duas décadas: o mundo globalizado, o individualismo e as posições políticas de esquerda e de direita, que parecem ter perdido o sentido. O autor registra também o crescimento da preocupação com o desenvolvimento sustentável e com o futuro das novas gerações, colocando em xeque o processo de integração mundial. Constituem o que Giddens chama de “terceira via” uma série de valores assentados em premissas que afrontam o conservadorismo neoliberal<sup>5</sup>, matriz ideológica do

---

<sup>5</sup> Corrente que, a exemplo do pensamento de Hobbes, espelha-se na máxima de que “o homem é o lobo do homem”, apoiando-se, basicamente, na visão reducionista do conceito de desenvolvimento como crescimento

processo de globalização. Esses valores são os seguintes: princípio da igualdade social, proteção aos vulneráveis, liberdade com autonomia, direitos com responsabilidade, autoridade com democracia, pluralismo cosmopolita e desenvolvimento sustentável.

### **3.3.2. Escola Organizacional**

Pode-se inferir que a perspectiva organizacional condiciona a compreensão da qualidade de vida no trabalho. A análise de temas pertinentes ao trabalho, como saúde, segurança, motivação e adaptação de expectativas define a direção das investigações. É preciso reconhecer que grande parte das relações de trabalho, das práticas e dos valores adotados, têm sua origem no chão da fábrica, nos processos de controle de produção e nas rotinas experimentadas, os quais motivaram a proposição dos conceitos de qualidade total e o uso de critérios de excelência.

A Escola Organizacional surgiu com estudos que punham em questão as idéias de Taylor, suas propostas de racionalização da produção em massa, produção esta que constitui um fenômeno típico do século XX. Elton Mayo e colaboradores (1959), destacando a importância das relações humanas, iniciaram

---

econômico e modernização tecnológica, deixando em segundo plano a implementação de políticas de distribuição de riqueza e combate à pobreza.

um movimento de contraposição a essa racionalização. Nos anos 1990, trabalhos de pesquisadores norte-americanos abordaram a condição humana no trabalho segundo a perspectiva organizacional, fazendo referência às noções de competência, estratégia, cultura e talento. Esses trabalhos resultaram em um extenso conjunto de contribuições.

A Escola Organizacional inovou sobretudo ao propor a adoção dos seguintes procedimentos nas organizações: incentivo da qualidade pessoal (tradicionalmente, a qualidade dizia respeito apenas aos processos e à produção), criação de política de gestão de pessoas (visando à valorização e à capacitação do pessoal), emprego do marketing, promoção da imagem corporativa e da comunicação interna, incentivo do tempo livre (tendo em vista o desenvolvimento cultural e a aquisição de hábitos de lazer e esporte), valorização do risco e do desafio, entendidos como fatores de motivação e comprometimento.

### **3.3.3. Escola da Condição Humana no Trabalho**

Embora não exista uma definição precisa de qualidade de vida, a Escola da Condição Humana no Trabalho aponta três componentes essenciais dessa noção: subjetividade, multidimensionalidade e duplicidade de caráter (positivo, advindo, por exemplo, da mobilidade, e negativo, resultante, por exemplo, da dor).

Essa escola considera que toda pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, apresenta potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, as quais respondem simultaneamente às condições de vida. As respostas constituem combinações variadas de aspectos das três dimensões, podendo uma delas se manifestar de modo mais acentuado que as outras, apesar de elas serem interdependentes. Trata-se de uma visão que advém da medicina psicossomática, cujo precursor é Lipowski (1986). Segundo esse estudioso, os fatores psicossociais são fundamentais para explicar a saúde e a doença na sociedade moderna.

O surgimento de diferentes escolas de pensamento abordando a qualidade de vida no trabalho, as quais localizam e integram as demandas de qualidade de vida nas empresas, indica um significativo avanço na consolidação de uma nova competência na área de Administração. Com efeito, uma ética verdadeiramente humana deve levar em conta o homem pleno, bem como o relacionamento entre as pessoas e o bem do outro. Precisa, portanto, estar atenta à convivência social, enfocando o ser humano como sujeito, e não como objeto do processo de evolução, situando-o no domínio profissional e social que o acolhe. A qualidade de vida no trabalho deve abranger todos os indivíduos, as organizações e as instituições (MORAES *et al.*, 1995).

### 3.4. Conceitos de qualidade de vida no trabalho

Mais recentemente, as empresas têm contemplado a cidadania e a responsabilidade social em seus programas de qualidade de vida no trabalho. O terceiro milênio trouxe muitos problemas de difícil solução. O crescente aumento da complexidade dos negócios em decorrência do processo de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas impõe ao empresariado uma nova maneira de realizar suas transações. Além disso, as desigualdades de nossa sociedade obrigam a repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, e levam as empresas a assumir uma perspectiva sociológica na realização dos seus negócios, incorporando, a seu quadro de metas, a humanização do trabalho, a promoção da solidariedade, a proteção do meio ambiente natural e a globalização das relações sociais (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação nos Estados Unidos desde a década de 1960, constituindo o motivo de vários procedimentos adotados nas empresas norte-americanas. O Canadá é outro país com forte tradição de valorização da qualidade de vida no trabalho, especialmente no que se refere a propostas políticas e sociais. Na Europa, sobretudo na França, a preocupação com as condições de trabalho sempre foi evidente. Muitos especialistas e pesquisadores franceses, entre eles Dejours (1992), desenvolveram estudos sobre psicopatologia do trabalho, sofrimento desagregador e sofrimento criativo, questões de poder,

mitos e inveja nas organizações. Ainda na Europa, merecem destaque também os trabalhos realizados na Volvo, indústria automobilística sueca, com o modelo sociotécnico, que prevê a participação no desenho da planta e dos cargos. Alvesson (1987) apresenta algumas características do trabalho na vida moderna: autodeterminação, em oposição a controle, variabilidade, em oposição a monotonia, e qualificação, em oposição a visão generalista.

Nos anos de 1990, reforçada pela necessidade de renovação do estilo de vida moderno, evoluiu a consciência de que as empresas devem assumir responsabilidades sociais e de que a saúde é um direito do trabalhador. Assim, os esforços gerenciais deixaram de se voltar exclusivamente para a qualidade dos processos e produtos e passaram a visar também à qualidade de vida do trabalhador. Multiplicaram-se os estudos e as práticas gerenciais direcionados ao bem-estar do indivíduo na empresa. Construíram-se novos modelos de gestão de qualidade de vida no trabalho, agora enfocando a abordagem sistêmica, a administração participativa, o diagnóstico do clima organizacional, a educação nutricional e a promoção de saúde. Buscou-se, além disso, aprofundar as propostas preventivas, adotar procedimentos ergonômicos, cuidar da saúde mental do trabalhador e promover a realização de atividades esportivas, culturais e de lazer (FERNANDES, 1996).

Nos principais centros econômicos do mundo, a responsabilidade social das empresas ganhou ênfase. Vultosos fundos de investimento destinados a esse setor



foram criados por empresas socialmente responsáveis. Também o Brasil assistiu ao desenvolvimento dessa tendência, tanto que já é possível relacionar um grande número de empresas no país que passaram a incentivar e apoiar projetos sociais, tendo em vista o benefício dos próprios funcionários ou da comunidade como um todo. Trata-se de uma demonstração de maturidade empresarial que influi sensível e positivamente na imagem externa do país. O mundo empresarial vê na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento (ASHLEY, 2002).

Concebe-se o mundo hoje como uma *fábrica global*, ou seja, como uma imensa oficina em que interagem todas as forças produtivas e se constrói a cidadania (GEUS, 1998). Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho suscita uma série de interpretações, confundindo-se, muitas vezes, com a noção de responsabilidade social das empresas, a qual se entende como prática social que envolve o “compromisso com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral” (JARAMILO; ANGEL, 1996, *apud* ASHLEY, 2002). Segundo Srour (1998), a responsabilidade social leva, no âmbito interno da empresa, à constituição de uma cidadania organizacional e, no âmbito externo, à implementação de direitos sociais.

Há uma conscientização crescente das empresas quanto ao que poderíamos chamar de “processo de humanização da sociedade”. Aos poucos, elas verificam

que o crescimento da pessoa humana se faz no tempo e no espaço, de acordo com as experiências compartilhadas com os semelhantes. O homem precisa falar e ouvir, aprender e ensinar — troca que só é possível em sociedade. No grupo social, a perspectiva coletiva deve sempre prevalecer sobre os critérios individuais. Se o homem encontra razão de ser exatamente em seu relacionamento e interação com o outro, por que não exercitar a solidariedade? Se os recursos humanos constituem, inegavelmente, o maior patrimônio de uma empresa, como não valorizá-los?

Naldler e Lawler (1983), diante da dificuldade de formular uma definição mais homogênea de qualidade de vida no trabalho, apresentam uma síntese cronológica da evolução do conceito, promovendo uma reflexão sobre o modo como ele é visto ao longo do tempo. Segundo os autores, de 1959 a 1972, a qualidade de vida no trabalho era entendida como uma variável dependente da reação do indivíduo ao trabalho. Investigavam-se maneiras de proporcionar melhorias para o indivíduo trabalhador.

De 1969 a 1974, a concepção predominante de qualidade de vida no trabalho priorizava o indivíduo, antes mesmo dos resultados da organização. Buscava-se trazer melhorias tanto para os empregados como para os administradores.

De 1972 a 1975, a qualidade de vida no trabalho constituía um conjunto de abordagens, métodos e técnicas usados para melhorar o ambiente de trabalho,

tornando-o mais produtivo e satisfatório. Visava-se principalmente ao enriquecimento do cargo ou ao desenho de plantas que promoviam a integração social e técnica.

De 1975 a 1980, a qualidade de vida no trabalho era tomada como um modo de afirmação ideológica em relação à natureza do trabalho e ao vínculo do trabalhador com a organização. A administração participativa e a democracia industrial constituíam freqüentemente os ideais do movimento de qualidade de vida no trabalho.

De 1979 a 1982, ela foi concebida como “tudo”, ou seja, uma espécie de panacéia, um remédio eficaz contra a competição estrangeira, a qualidade deficiente dos produtos e serviços, a baixa produtividade, entre outros problemas organizacionais.

A partir de 1982, a qualidade de vida no trabalho passou a ser entendida como “nada”. Em outras palavras, estaria relacionada às possíveis falhas de alguns projetos e programas de qualidade de vida no trabalho no amanhã, passando a ser associada a um modismo transitório.

A definição de Walton (1975) merece destaque, visto que contempla “valores ambientais e humanos negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Fernandes e Gutierrez (1998) acrescentam que a qualidade de vida no trabalho é afetada também por fatores comportamentais ligados às necessidades

humanas e às posturas individuais no ambiente de trabalho, todos de indiscutível importância, como a variedade e a identidade das tarefas e a retro-informação.

Ferraz (2000), citado por Limongi-França (2004), afirma que, do ponto de vista ergonômico, a adaptação do ser humano ao trabalho depende de fatores físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais. A vertiginosa corrida tecnológica torna cada vez mais complexo o desempenho das funções, exigindo pessoas com maior percepção e qualificação, ou seja, constitui um movimento cuja direção é oposta à da tendência mecanicista do período taylorista-fordista. O projeto ergonômico envolve, portanto, questões de maior amplitude do que as habitualmente tratadas pela Ergonomia em suas avaliações. Ele considera a organização do trabalho como elemento de análise, mas não se limita ao escopo do cargo ou da tarefa. Esse projeto preocupa-se também em localizar o indivíduo em um contexto social mais amplo.

Hackman e Oldham (1975) partem do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do trabalhador e dos seus resultados pessoais e no trabalho.

### **3.5. Principais modelos de qualidade de vida no trabalho**

Alguns estudiosos dos Estados Unidos, da França e de outros países desenvolveram investigações importantes sobre o tema, hoje consideradas

clássicas. Assim, embora o enfoque deste trabalho seja a perspectiva anglo-saxônica, busca-se apresentar um quadro dessas investigações.

### **3.5.1. Walton (1973)**

De acordo com Walton (1973), são oito as condições da qualidade de vida no trabalho. Em primeiro lugar, encontra-se a compensação justa e adequada, que pressupõe equidade interna e externa, partilha dos ganhos de produtividade, proporcionalidade entre salários e jornada de trabalho razoável para todos.

Segurança e saúde constituem a segunda condição, cujo cumprimento implica a definição de jornada de trabalho razoável, em ambiente físico seguro e saudável, que não apresente risco à integridade física e mental do indivíduo. O avanço da legislação e a atuação sindical têm contribuído para garantir condições dignas de trabalho e preservar a saúde dos trabalhadores. Walton cita algumas conquistas:

[...] horários razoáveis, reforçados pela definição de um período normal de trabalho padronizado, condições físicas que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo ao bem-estar da pessoa abaixo ou acima de uma certa idade (WALTON, 1973, [s.p.]).

A terceira condição citada por Walton (1973) é a oportunidade imediata de utilização e desenvolvimento da capacidade humana. Segundo o autor, o trabalho “tem tendido a ser fracionado, inábil e firmemente controlado. Planejamento e

implementação têm tido caminhos distintos”. O autor estabelece, então, cinco requisitos básicos para o atendimento aceitável dessa condição:

- desenvolvimento de autonomia e autocontrole relativo;
- utilização de múltiplas habilidades, em oposição a uma tarefa determinada;
- informação e perspectiva, referindo-se à informação e ao feedback sobre suas próprias ações, bem como à apreciação sobre a relevância e a conseqüência dessas mesmas ações;
- tarefas completas, indicando a execução do trabalho completo, em oposição à fragmentação dessas tarefas;
- planejamento, referindo-se não só ao planejamento do trabalho, mas também a sua implementação e execução.

Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança é a quarta condição proposta pelo autor. Tal condição refere-se à valorização do empregado, por intermédio das oportunidades, para a manifestação e expansão de suas potencialidades, bem como para o avanço na carreira ocupacional. Significa a garantia de oportunidades futuras para o crescimento contínuo do indivíduo dentro do trabalho, em condições de segurança. A fim de que se torne viável a aplicação deste item, Walton (1973) sugere que se trabalhe com:

- possibilidade de carreira: expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém-adquiridas em atribuições de trabalho futuro;
- crescimento pessoal: ênfase na observação de que as atividades atuais contribuem para expandir a capacidade do indivíduo antes de levá-lo a obsolescência;
- perspectiva de progresso: avaliação das oportunidades em termos organizacionais ou de construção de uma carreira reconhecida pelos semelhantes, membros da família ou associados, bem como em termos salariais;
- segurança: garantia de emprego ou renda, associada ao trabalho.

A quinta condição apontada por Walton (1973) é a integração social na organização do trabalho. Diz respeito à possibilidade do trabalhador de expressar e desenvolver suas habilidades individuais. Esta integração ocorre quando o indivíduo vivencia, em seu trabalho, um ambiente de igualdade e liberdade, ausente de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física; de senso comunitário; de franqueza interpessoal; de fraca estratificação (processo social que conduz à superposição de camadas sociais, isto é, à formação de um sistema social, mais ou menos fixo e rígido, de estados, classes ou castas) e com mobilidade ascendente, que proporciona ao indivíduo experiência positiva e auto-estima.

Walton (1973) menciona o constitucionalismo na organização do trabalho como sendo a sexta condição da qualidade de vida do trabalhador. O autor salienta que é necessário haver respeito aos direitos do indivíduo e proteção contra ações arbitrárias dos empregadores. As questões centrais desse item podem ser resumidas em: Quais são os direitos do trabalhador e de que forma eles podem ser garantidos? Alguns aspectos do Constitucionalismo são elementos-chave para promover uma alta QVT: privacidade, liberdade de expressão, tratamento equânime e estabelecimento de direitos trabalhistas.

A sétima condição descrita em Walton (1973) é o trabalho e o espaço total da vida. O trabalho, muitas vezes, pode ter efeitos positivos ou negativos sobre outras esferas da vida do trabalhador, assim como a relação com sua família. A relação entre trabalho e o espaço total da vida é visto através do conceito de equilíbrio. Para o autor, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso, promoção, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para o lazer e para a família.

Por último, Walton (1973) faz referência à relevância social da vida no trabalho, a oitava condição, aqui apresentada, diz respeito à forma como o indivíduo percebe a imagem da organização da qual faz parte, assim como a visão da organização em relação ao empregado e valoriza ou desvaloriza o trabalho por ele desenvolvido. Inclui-se, também, a percepção do trabalhador em relação às



responsabilidades sociais e éticas da organização sobre seus produtos, práticas de mercado, técnicas de marketing e outros aspectos.

O exposto nos leva a inferir que quando os critérios de QVT são propostos e analisados adequadamente, esses geram uma organização mais humanizada, que envolve relativo grau de responsabilidade e autonomia em nível de cargo e recursos de *feedback* sobre o desempenho, com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

### **3.5.2. Lippit (1978)**

O autor utiliza os oito critérios idealizados por Walton, estruturando-os em um modelo cujo caráter é igualmente abrangente. Esses critérios são classificados em quatro fatores-chave para a QVT, a saber:

Em primeiro lugar, é apontado o trabalho em si: feedback de performance; objetivos de trabalho claros; controles reduzidos; maior responsabilidade.

Em seguida, Lippit (1978) menciona o indivíduo: aprimoramento da auto-imagem; possibilidade de aprendizagem; clima favorável à amizade; coerência entre objetivos de vida e os objetivos do trabalho.

A produção do trabalho é citada por Lippit (1978) como o terceiro fator para que se alcance a QVT. A este fator, o autor associa o aumento de

responsabilidades; colaboração entre grupos distintos; trabalho completo e em unidades; além de objetivos mensuráveis.

O quarto fator citado em Lippit (1978) são as funções e a estrutura da organização: clima favorável à criatividade; comunicação adequada; respeito ao indivíduo; percepção de desenvolvimento organizacional.

O autor destaca que uma intervenção adequada no campo da QVT é materializada em organizações que apresentam um significativo grau de maturidade, pois olham o indivíduo holisticamente e o poder passa a ser baseado na colaboração modificando os valores organizacionais para bases mais democráticas.

### **3.5.3. Westley (1979)**

Westley relaciona a organização do trabalho com a qualidade de vida. O autor identifica quatro problemas que afetam a qualidade de vida no trabalho, ligados a fatores políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos:

- O problema político traria como consequência a insegurança. O termo “político” é entendido como concentração de poder, centralização do poder decisório.

- O problema econômico, em nível organizacional, refere-se à concentração de renda e lucros, e se traduz em exploração do trabalhador.
- O problema psicológico diz respeito a uma ruptura entre as expectativas dos trabalhadores e as realizações. Daí, a alienação, o distanciamento em relação ao trabalho, a ausência de significado, pelo enfraquecimento do conhecimento de relação entre causa e efeito.
- O problema sociológico conduziria à anomia (falta de envolvimento moral no nível organizacional), em função, principalmente, do incremento da automação e mecanização, que introduzem mudanças profundas nas relações de trabalho.

Na concepção do autor, os meios para minimização dos problemas de QVT seriam: uma participação maior do trabalhador na divisão dos lucros e tomada de decisões da organização, uma maior liberdade no desenvolvimento da atividade, o enriquecimento das tarefas e métodos sócio-técnico, aplicados ao grupo.

#### **3.5.4. Huse e Cummings (1985)**

Os autores destacam dois aspectos distintos relacionados à QVT, entendida como forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização; a saber, a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e também a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

A operacionalização desses conceitos é explicitada por intermédio de quatro abordagens ou programas distintos, como se vê na relação que segue:

1ª) A participação do trabalhador: envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisões, nos vários níveis organizacionais, o que requer estabelecimento de filosofia organizacional adequada.

2ª) O projeto do cargo: envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Os cargos devem atender às necessidades tecnológicas do trabalhador. O projeto de cargo inclui o enriquecimento do trabalho, envolvendo a fixação de maior variedade de tarefas, “feedback” e grupos de trabalho auto-reguladores.

3ª) Inovação a partir do sistema de recompensa: envolve o planejamento de cargos e salários, tendo como referencial básico a minimização de diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores.

4ª) Melhoria do ambiente de trabalho: envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho, como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos e outros. Os autores estão convictos de que, com a melhoria das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus respectivos serviços. Assim, a QVT afeta positivamente a produtividade de forma indireta.

Para estes autores o desenvolvimento dos programas de QVT afeta positivamente o trabalhador quando satisfaz suas necessidades individuais, pois, sentindo-se motivado o trabalhador melhora sua produtividade.

### 3.5.5. Nadler e Lawler (1983)

Estes estudiosos afirmam que a QVT aumenta a motivação interna do trabalhador, eles identificam alguns fatores críticos que prevêm o sucesso dos projetos de QVT, a saber:

- percepção da necessidade;
- foco do problema em destaque na organização;
- estrutura para identificação e solução do problema teoria/modelo de projeto de treinamento e participantes;
- compensação projetada tanto para os processos quanto para os resultados;
- sistemas múltiplos afetados; e
- envolvimento amplo da organização.

Os autores afirmam que provavelmente, o fator determinante mais crítico de sucesso de viabilidade e de impacto em longo prazo dos esforços de QVT é a estruturação dos processos participantes, que são criados. Para que isto ocorra, consideram dois outros fatores. Inicialmente, a existência de uma teoria notável e de um processo estruturado e o treinamento prévio dos participantes.

Para o sucesso do programa de QVT, existem, ainda, três necessidades básicas:

A primeira é o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, em seguida observam-se as mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposição organizacional, por último está a mudança no gerenciamento superior.

É preciso que a alta gerência não esteja apenas comprometida com o processo, mas participe ativamente dele, de forma a disseminá-lo em toda a organização.

### **3.5.6. Theriault (1980)**

Para este autor, a QVT está diretamente relacionada à remuneração, tal processo se caracteriza como uma transação que envolve troca entre os indivíduos e a organização, apresentando cinco dimensões distintas:

1ª) Econômica: caracteriza a remuneração como o preço a ser pago por uma organização para obter a disponibilidade de um fator de produção. Prioriza a organização no contexto econômico, relegando o homem a segundo plano, à condição de sujeito passivo.

2ª) Psicológica: engloba um contrato psicológico entre o trabalhador e a organização, fazendo com que o trabalhador apresente determinado comportamento e atitude em função do salário e outras razões particulares. O foco é a relação do trabalhador com a organização.

3ª) Sociológica: considera as expectativas dos trabalhadores em relação à organização, e vice-versa. Fundamenta-se na integração entre esses agentes em um dado ambiente cultural;

4ª) Política: é analisada como uma resultante das diversas forças que exercem influência e poder no interior das organizações, tais como sindicatos, grupos de trabalhadores etc.;

5ª) Ética: vincula-se a pressupostos de moral e justiça, devendo estar fundada em questões básicas, como satisfação das necessidades, igualdade, legalidade ou distributivismo.

### **3.5.7. Werther e Davis (1983)**

Estes autores afirmam que a QVT é afetada por fatores como supervisão, condições do trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Consideram que, em geral, a natureza do cargo é que envolve mais intimamente o nível de satisfação do trabalhador, mas nem todas as suas insatisfações podem ser resolvidas por meio da reformulação do cargo. De acordo com os autores, o projeto de cargo é influenciado por três fatores:

1º) Organizacionais: dizem respeito à eficiência com que os cargos são projetados e à racionalização a partir da especialização da produção. Estes fatores foram agrupados em três métodos:

- a) abordagem mecanicista — na qual se procura identificar cada tarefa em um cargo, de modo que elas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores;
- b) fluxo do trabalho — determinado pela natureza do produto ou serviço; e
- c) práticas de trabalho — que são maneiras previamente determinadas para o desempenho de cada função.

2º) Ambientais: pretendem conciliar o projeto de cargo com as habilidades e disponibilidades dos trabalhadores, bem como as expectativas sociais em relação ao emprego, considerando a influência do ambiente externo. Assim, o cargo NÃO pode ser dimensionado abaixo ou acima das aspirações profissionais dos trabalhadores.

3º) Comportamentais: relacionados diretamente com o indivíduo e são constituídos de quatro elementos básicos:

- a) autonomia — responsabilidade pelo trabalho executado;
- b) variedades — uso de diferentes capacidades, de modo a evitar a monotonia pela excessiva repetição de tarefas;
- c) identidade da tarefa — conhecer todo o processo de trabalho; e
- d) feedback — acesso a indicadores sobre o desempenho do indivíduo e da eficiência/eficácia do cargo.

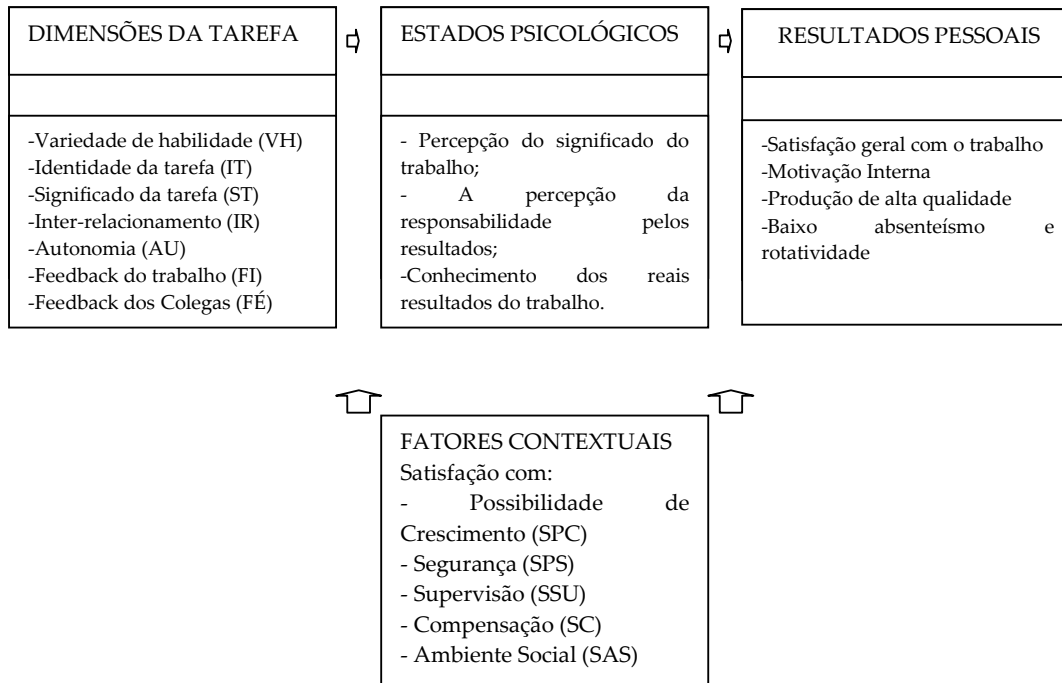


Os autores mencionam algumas barreiras que podem erodir o sucesso dos programas de QVT, eles afirmam também que, é preciso vencer os desafios para se ter uma boa qualidade de vida no trabalho por meio de cargos produtivos e satisfatórios.

### **3.5.8. Hackman e Oldham (1975)**

Estes estudiosos partem do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em função das dimensões da tarefa, do estado psicológico do trabalhador e dos resultados pessoais, bem como dos resultados de trabalho, itens sintetizados na figura 1:

**FIGURA 1 – Modelo de dimensões da tarefa**



Fonte: Modelo das Dimensões da Tarefa elaborado por Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik.

Dimensões da tarefa: Variedade de Habilidade (VH), Identidade da Tarefa (IT), Significação da Tarefa (ST), Autonomia (AU), Feedback (FB), Inter-relacionamento (IR).

Estados Psicológicos: Significação Percebida do Trabalho (SP), Responsabilidade Percebida pelos Resultados do Trabalho (RP), Conhecimento dos Resultados do Trabalho (CR).

Resultados Pessoais: Satisfação Geral com o Trabalho (SG), Motivação Interna do Trabalho (MIT), Produção de Alta Qualidade (PAQ), Baixo Absenteísmo e Rotatividade (BAR).

Fatores Contextuais: Cuidam do grau de satisfação do indivíduo em relação à Segurança no Trabalho (SS), Satisfação com a Remuneração (SR), Satisfação com o Ambiente Social (SA), Satisfação com a Supervisão (SU), Necessidade Individual de Crescimento (NIC).

Alguns indicadores importantes:

VH — diferenciação de atividades necessárias à execução da tarefa, utilizando-se de várias habilidades e talentos do mesmo indivíduo;

IT — realização de uma tarefa do início ao fim, ou seja, um trabalho completo e identificável;

ST — impacto causado pela tarefa em relação a outras pessoas no nível intra e extra-organizacional;

AU — liberdade proporcionada ao indivíduo para descrever, programar e determinar os procedimentos envolvidos na execução da tarefa;

FB — informações recebidas sobre o desempenho na realização de determinada tarefa, seja por intermédio de superiores, colegas e clientes, seja executando a própria tarefa;

IR — diz respeito à necessidade do indivíduo, no momento da realização de determinada tarefa, de contactar outras pessoas no nível intra ou extra-organizacional;

SP — percepção do indivíduo com relação à tarefa, de maneira significativa e valiosa;

RP — sentimento de responsabilidade do indivíduo em relação aos resultados da tarefa executada;

CR — concepção integral do indivíduo em relação ao desempenho efetivo de sua tarefa;

SG — relaciona-se ao bem-estar do indivíduo com seu trabalho;

MIT — sentimento individual com relação à tarefa desenvolvida;

SS — Segurança no Trabalho

SR — Satisfação com a Remuneração

SA — Satisfação com o Ambiente Social

SU — Satisfação com a Supervisão

NIC — Necessidade Individual de Crescimento

Verifica-se que o “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa” pressupõe que as “Dimensões da Tarefa” influenciam os “Estados Psicológicos Críticos”, que, por sua vez, determinam os “Resultados Pessoais e de Trabalho”. Os “Fatores

Contextuais” irão exercer força sobre toda a cadeia de fatores determinantes de QVT.

Estes autores desenvolveram, a partir do modelo teórico, um instrumento de pesquisa denominado JDS (que, em português, indica *levantamento do diagnóstico do trabalho*). Eles entendem a QVT como uma combinação das dimensões da tarefa, que produz motivação em diferentes graus, com capacidade de gerar atitudes e condutas distintas nas pessoas em um ambiente organizacional.

A magnitude da abrangência dos aspectos relacionados à QVT contemplados na teoria e no JDS desenvolvido por Hackman e Oldham, e sua aplicação de comprovada eficácia, validações, experiências prévias no exterior e no Brasil, valendo ressaltar que tem sido usada com sucesso para várias outras categorias profissionais, tais como: gerente do setor têxtil, policiais militares, enfermeiras etc. Eis porque foi escolhida como suporte para este trabalho.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Características da pesquisa

A coleta de dados foi realizada por entrevistas semi-estruturadas, por ser um mecanismo que permite maior liberdade ao entrevistador, possibilitando inclusive a formulação de novas perguntas no decorrer da entrevista (MINAYO, 2003) e aplicada em uma amostra intencional. Good e Hatt (1973) nos apresentam três tipos de amostragem: amostra ao acaso, amostra estratificada e amostra intencional.

A escolha pela amostra intencional em nosso entender é a que mais se adapta à pesquisa aqui realizada, segundo os ensinamentos de Selltiz *et al.* (1972, p. 534) os quais dizem que a amostra intencional é um “bom julgamento e uma estratégia adequada para que possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra e assim chegar a amostras que sejam satisfatórias para nossas necessidades”. Desse modo a técnica de amostragem utilizada foi não probabilística, por acessibilidade, que, de acordo com Costa Neto (2003), pode ocorrer quando se tenha a possibilidade de abranger toda a população, mas, retiramos a amostra de uma parte que seja acessível. Para Vergara (2003, p. 49) “é aquela que está longe de qualquer procedimento estatístico, onde os elementos foram selecionados pela facilidade de acesso a eles”. Desta forma, foram

realizadas entrevistas com Desembargadores e juízes que facilitaram o acesso e se dispuseram a responder as questões apresentadas.

Este trabalho fez a opção por um estudo de casos em razão de ser este o formato considerado um dos principais métodos na investigação social empírica, que averigua fenômenos contemporâneos dentro da vida real (YIN, 2001). Este autor salienta ainda que a pesquisa de estudo de caso possa ser realizada a partir de um caso único ou constituir casos múltiplos. O que, a toda evidência, enquadra a pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho dos desembargadores, título dado ao juiz que atua no julgamento dos processos em Segunda Instância lotados no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, e aos juízes da Comarca de Belo Horizonte, que respondem pela Justiça de Primeira Instância, lotados no Fórum Lafayette.

Segundo Medeiros (1997), a realização de uma pesquisa de caráter científico exige a utilização de métodos, que são classificados em dedutivos e indutivos. Este projeto se classifica como indutivo. Posto que, partindo de fatos singulares, como a observação de dados colhidos na realização das entrevistas, ministradas em um universo predefinido de atores sociais da magistratura, visa chegar a uma conclusão mais ampla, que aponte para uma possível generalização dentro dos limites da análise quanto à qualidade de vida no trabalho dos profissionais envolvidos no escopo.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (2007) toda forma de comunicação é apta a "análise de conteúdo", porém, tal análise só ganha real sentido ao considerar a situação conjuntural em que está inserida tal produção. Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. "[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito ou latente)".

A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos ou processos a serem seguidos. Reiterando, diria que para o efetivo "caminhar neste processo", a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, "o pano de fundo" no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 24). "A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema" (VERGARA, 2003, p. 15). Bardin apresenta a análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2007, p. 37).



A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 25).

#### **4.2. Modelo usado**

Partindo do modelo elaborado por Hackman e Oldham (1975), traduzido pelo grupo de Moraes e Kilimnik, que investiga, entre outros itens, a incidência e intensidade de relacionamento com outras pessoas; a necessidade de utilizar, além do conhecimento teórico, habilidades e talentos; e em que medida a conduta profissional pode alterar a vida ou o bem-estar de outras pessoas na empresa ou fora dela, além da própria vida, foram elaboradas perguntas utilizando três grandes grupos do questionário da autoria já referenciada. No primeiro momento, foram agrupadas todas as questões referentes às Dimensões da Tarefa; num segundo momento, agruparam-se as perguntas relacionadas aos Estados Psicológicos; por fim, as demais questões sobre Resultados Pessoais do Trabalho e Fatores Contextuais.

Após o agrupamento nos três grandes grupos, foi feito um subagrupamento de todas as perguntas relacionadas com cada variável. Assim, no grande grupo denominado “Dimensões da Tarefa” ficaram constituídas da seguinte forma: perguntas 4, 8 e 12 que se relacionam com a variável Variedade de Habilidade; as

de número 3, 10 e 18, com Identidade da Tarefa; os números 5, 15 e 21, com Significação da Tarefa; Autonomia está relacionada com as perguntas 2, 16 e 20; a variável Contatos relaciona-se com as de número 1, 9 e 13 e o Feedback com as perguntas de número 6, 7, 11, 14, 17 e 19.

O segundo grande grupo referente aos Estados Psicológicos ficou assim organizado: perguntas 24, 25, 45, e 47 referentes à Significância Percebida do Trabalho; a Responsabilidade Percebida do Trabalho está relacionada com as perguntas 22, 26, 29, 46, e 48; já as de número 23, 27, 28, 44 e 49, com a variável “Conhecimento dos Resultados do Trabalho”.

O terceiro e último grupo, denominado Resultados Pessoais do Trabalho e Fatores Contextuais, ficou assim: perguntas 40, 41, 42 e 43 relacionam-se com Satisfação Geral; as de número 35, 39, 51 e 60, com Motivação Interna ao Trabalho; a variável Satisfação com a Segurança no Trabalho relaciona-se com as perguntas 30 e 53; as perguntas número 31 e 56 relacionam-se com Satisfação com a Remuneração; já a Satisfação com o Ambiente Social é trabalhada nas perguntas 33, 36, 38 e 54; os itens 34, 37 e 50 referem-se à Satisfação com a supervisão; a Necessidade de Crescimento é verificada através das perguntas 32, 52, 55, 57, 58 e 59.

Após ter sistematizado as perguntas em grupos, fez-se oportuno extrair as perguntas que serão apresentadas aos respondentes. Num primeiro momento, foi elaborado o roteiro de perguntas a seguir:

## 1. *Dimensões básicas da tarefa*

- 1.1. Seu trabalho é considerado simples e repetitivo?
- 1.2. Você realiza seu trabalho sozinho, desde o início até o fim?
- 1.3. Seu trabalho pode afetar a vida de outras pessoas?
- 1.4. Seu trabalho oferece oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo?
- 1.5. Os contatos no seu trabalho se traduzem em amizades?
- 1.6. O seu trabalho fornece indicações de como você está se saindo na sua realização?

## 1.2. *Estados Psicológicos*

- 1.2.1. Você considera seu trabalho significativo?
- 1.2.2. Suas responsabilidades são claras na execução do seu trabalho?
- 1.2.3. Você é afetado de algum modo quando realiza bem ou mal o seu trabalho?

## 1.3. *Resultados Pessoais do Trabalho e Fatores Contextuais*

- 1.3.1. Você está satisfeito com seu trabalho como um todo?
- 1.3.2. Você considera seu trabalho desafiante?
- 1.3.3. Você se sente seguro no seu trabalho?

1.3.4. Você está satisfeito com o seu salário?

1.3.5. Muitos de seus colegas de trabalho são seus amigos?

1.3.6. Você está satisfeito com a supervisão?

1.3.7. Seu trabalho oferece oportunidades de crescimento pessoal e promoções rápidas?

As questões foram elaboradas de modo a obter a percepção pessoal sobre a função exercida e as reações advindas dessa concepção. Como acontece em grande parte das pesquisas científicas, as respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto, preservando a privacidade e liberdade de expressão de cada entrevistado.

Moraes e Kilimnik (1990) entendem que as diferenças individuais, em termos dos traços de personalidade, do não atendimento às necessidades básicas via trabalho, e da conseqüente luta por salários e segurança, assim como da percepção da conexão entre desempenho e recompensa via trabalho, dentre outros fatores, fazem dessa abordagem uma das mais indicadas para diagnosticar QVT. Concomitantemente, vale ressaltar que ela tem sido usada com sucesso para várias outras categorias profissionais.

### 4.3. Instituições pesquisadas

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais é composto por 120 desembargadores e mais de 1.600 servidores, estando no foco das atenções deste trabalho apenas os desembargadores. O Tribunal é constituído por 25 Câmaras; cada uma delas conta com 5 desembargadores encarregados do julgamento em grau de recurso, isto é, casos em que o processo já foi julgado por um juiz de primeira instância e a parte que não concordou com a sentença exarada recorrer da decisão, solicitando uma segunda apreciação ou apreciação em grau de recurso.

O Fórum Lafayette, aqui denominado Justiça de Primeira Instância da Comarca de Belo Horizonte, é constituído por 131 juízes, incluindo o diretor do foro, o corregedor, juízes auxiliares e cerca de 3.200 servidores. Na Justiça de Primeira instância, estando em foco apenas os juízes diretores de Varas, ou seja, aqueles responsáveis por uma Vara, tendo sob sua responsabilidade todos os funcionários desta secretaria. Em Belo Horizonte, há um total de 96 Varas, assim distribuídas: Cíveis (35), Falências (3), Família (13), Feitos Tributários do Estado (4), Fazenda Estadual (7), Fazenda Municipal (6), Sucessões (4), Criminais (13), Tóxicos (3), Tribunal de Júri (2), Precatórios (2), Conflito Agrário (1), Registro Público (1), Execuções Criminais (1) e Inquéritos Policiais (1).

#### **4.4. Unidade analisada**

A unidade analisada dos desembargadores, ou seja, juízes que atuam no julgamento de processos em grau de recurso, foi constituída por dez desembargadores, sendo oito integrantes de quatro câmaras cíveis e dois integrantes de uma câmara criminal.

Quanto à unidade analisada dos juízes de primeira instância, também foi constituída de dez juízes que facilitaram o acesso e se dispuseram a responder as perguntas assim distribuídas: quatro das Varas Cíveis; dois das Varas de Família; um das Varas de Tóxico; um das Varas da Fazenda Municipal; um das Varas Criminais e um das Varas de Sucessões.

#### **4.5. Limitações**

Um estudo de caso, qualitativo ou quantitativo, independentemente dos procedimentos metodológicos utilizados, apresenta limitações. O presente estudo buscou, segundo a percepção dos magistrados de segunda e primeira instância de Belo Horizonte, caracterizar as dimensões da qualidade de vida no trabalho dessa categoria, entretanto os resultados aqui obtidos não permitem comparações das dimensões identificadas com outras colhidas em organizações similares ou não.

Isso acontece em razão do formato de obtenção dos dados, havidos por meio de entrevistas, que nem sempre retratam a realidade da qualidade de vida no trabalho, considerando que os depoimentos são voláteis, decorrem das percepções dos entrevistados em um momento exato. A percepção muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou camuflar o fenômeno que se investiga.

O capítulo seguinte trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A análise das entrevistas realizadas no período de cinco de novembro de 2007 a 10 de janeiro de 2008 foi organizada por unidade pesquisada, quais sejam Tribunal de Justiça de Minas Gerais e Fórum Lafayette.

### **5.1. Apresentação e análise do resultado da pesquisa realizado no Tribunal de Justiça de Minas Gerais**

#### **5.1.1. Dimensões da tarefa**

##### **5.1.1.1. Variedade de habilidade**

Os entrevistados foram unânimes em afirmarem que o trabalho não pode ser considerado simples e nem repetitivo, ficou entendido, ainda, que um processo pode tratar do mesmo assunto, mas ser abordado de forma totalmente diferente. Assim, um processo não será idêntico ao outro, exigindo do julgador várias habilidades e conhecimentos. A variável pode ser considerada como satisfatória, atendendo aos princípios adotados por Hackman e Oldham (1975) no desenvolvimento de sua teoria sobre Qualidade de Vida no Trabalho.



“Não, com toda certeza, o trabalho de um desembargador não pode ser considerado nem simples nem repetitivo!” (Des. 03)

“De forma alguma! Pode haver processo de maior ou menor complexidade, mas cada caso é um caso.” (Des. 07)

#### **5.1.1.2. Identidade da tarefa**

Nesse quesito, a melhor inferência é de que o trabalho é parte de um todo. No que se refere à prolação dos acórdãos, tem-se a importância de cada decisão tomada e responsabilidade do desembargador. Mas, antes e após a elaboração do acórdão, o processo requer outras movimentações, tais como juntada de petições, publicações, certificações de prazo etc., que ficam a cargo da secretaria. Deste modo, a tarefa é perfeitamente identificável, mesmo fazendo parte de um todo, a elaboração do acórdão tem início, meio e fim. Assim, a variável é contemplada em conformidade com os critérios de Hackman e Oldham (1975).

“Sinto-me totalmente responsável por todas as decisões, por tudo que acontece aqui!.” (Des. 05)

“Naturalmente, conto com a colaboração dos assessores, mas acompanho de perto todas as etapas, a responsabilidade é sempre minha!” (Des. 08)

“Se você se refere à elaboração de um acórdão, naturalmente, sim!” (Des. 10)

### 5.1.1.3. Significação da tarefa

Esta, talvez, seja a tarefa mais aplicada no caso. Ao decidir um processo, o desembargador em grau de recurso está acolhendo ou desacolhendo a pretensão de um dos litigantes do processo que teve sua pretensão rejeitada em primeira instância. Ao decidir sobre o direito de ir e vir de alguém, estará concedendo ou tolhendo sua liberdade, afetando diretamente sua vida. Infere-se que o trabalho de um desembargador pode afetar positivamente ou negativamente a vida de alguém. Deste modo, segundo a teoria adotada no desenvolvimento dos critérios de Hackman e Oldham (1975) a variável é atendida.

“Naturalmente, sim! Por exemplo, ao apreciar um pedido de *habeas corpus* de um paciente, irei tomar uma decisão de suma importância para o requerente; estarei afetando diretamente – positivamente ou negativamente – a preservação de sua vida. Daí advém a imensa responsabilidade deste cargo!” (Des. 04)

### 5.1.1.4. Autonomia

Há unanimidade entre os respondentes ao afirmarem desfrutar de autonomia integral para realizar seu trabalho no horário que melhor lhes aprouver e com total independência. Mas, em alguns casos, ficou claro, nos comentários “extras respostas”, que esta autonomia não é tão geral assim; perde força no que se

refere à reunião da Câmara para os julgamentos, quando a escolha do horário e comando dos trabalhos é do presidente da Câmara. Assim sendo, os demais componentes da turma perdem parte de sua autonomia. Infere-se que os desembargadores desfrutam de boa autonomia, mas, não integral e irrestrita, como afirmaram. Contudo, a variável pode ser considerada satisfatoriamente atendida segundo Hackman e Oldham (1975).

“Sim; via de regra, temos total liberdade para organizar nosso trabalho.”

(Des. 02)

“Sim [...] a reunião da câmara para os julgamentos é decidida pela presidente.” (Des. 06).

#### **5.1.1.5. Contatos**

Afirmam que, embora haja muito contato, não costuma ocorrer a transformação em amizade, em razão de medos do próprio magistrado. Várias foram as citações de casos recentes de envolvimento de ministro e juízes em escândalos de corrupção, tráfico de influência etc. Acreditam que, em grande parte dos casos, a influência de “amigos” foi fatal. Em momento algum tiram a responsabilidade dos envolvidos, afirmando que os mesmos são responsáveis pela má escolha de seus amigos e por se deixarem levar pelo deslumbramento do poder. Fica evidente que o medo de se envolverem com pessoas que se aproveitam

do sentimento de amizade faz com que o magistrado fique muito isolado ou tenha o seu círculo de amizade muito restrito. Afiançam, ainda, que este isolamento influencia, em muito, na qualidade de vida no trabalho e, em especial, fora dele. Desse modo, infere-se que a variável é atendida apenas parcialmente, segundo a teoria desenvolvida e aperfeiçoada por Hackman e Oldham (1975).

“[...] enquanto um comerciante se relaciona com industriais, com outros comerciantes, com empresários, advogados, médicos etc., o magistrado, em geral, limita seu convívio social quase que somente aos seus pares e as reuniões sociais acabam girando em torno de seu trabalho, o que é péssimo para nossa qualidade de vida.” (Des. 01)

#### **5.1.1.6. Feedback**

Os desembargadores foram unânimes em asseverar que sempre é possível saber como estão se saindo na realização do seu trabalho. Esclarecem que um bom indicativo é verificar o número de decisões que são reformadas ou não pelas instâncias superiores. Nas entrelinhas, ficou demonstrado que faltam meios para uma avaliação mais eficaz de como está seu desempenho. Não existe, por exemplo, uma estatística sobre a reforma das decisões pelas instâncias superiores, que poderia servir de parâmetro para essa avaliação. Infere-se que também esta

variável pode ser considerada parcialmente satisfatória, em conformidade com a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham (1975).

“Nesse sentido, sempre sabemos. Alguns fatores podem ser considerados como determinantes de nosso desempenho.” (Des. 05)

“Ah, sim! Você sempre sabe... Também, tem a incidência de decisões reformadas pelos tribunais superiores, que podem ser tomadas como parâmetro.” (Des. 09)

### **5.1.2. Fatores psicológicos**

#### **5.1.2.1. Significância percebida do trabalho**

Todos os respondentes afirmam que o trabalho é muito significativo para eles. Detalham que exercem um trabalho muito valioso, referindo-se à solução de conflitos como significantes e valiosos para o apaziguamento da sociedade como um todo. Podemos inferir que a variável é perfeitamente atendida segundo a teoria desenvolvida por Mayo e colaboradores, cujo aperfeiçoamento deve-se a Hackman e Oldham (1975).

“Nossa função é muito significativa para a sociedade em geral! A certeza de que meu trabalho contribui para dirimir ou mesmo minimizar conflitos entre pessoas já é uma compensação, e isto me deixa feliz.” (Des. 06)

“Embora, às vezes, isso não seja plenamente reconhecido, estou convicto da relevância do meu trabalho como juiz.” (Des. 08)

### **5.1.2.2. Responsabilidade percebida do trabalho**

Os desembargadores, em sua totalidade, responderam que suas responsabilidades são claras na execução de seu trabalho. Afirmam que se sentem pessoalmente responsáveis pelos resultados da tarefa executada. Em conformidade com as pesquisas desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho. Deduz-se que a variável pode ser considerada atendida.

“Com toda certeza, minhas responsabilidades são perfeitamente claras.”  
(Des. 03)

“Eu não teria um sono tranquilo a cada noite se não tivesse plena certeza de cumprir minha função com total responsabilidade! (Des. 07)

### **5.1.2.3. Conhecimentos dos resultados do trabalho**

Neste quesito, as afirmações são no sentido de que conhecem e entendem a forma como desempenham efetivamente a tarefa. Esclarecem que, ao realizarem a tarefa com qualidade, sentem-se bem. Pode-se concluir que a variável é satisfatoriamente atendida segundo os critérios desenvolvidos por Hackman e Oldham (1975).

“O total domínio sobre o papel que lhe cabe é fundamental na magistratura. Ademais, sempre que você realiza um trabalho com qualidade, você se sente bem.” (Des. 01)

“O desembargador está sujeito a erros e acertos como todo ser humano. Por isso, eu me esforço para acertar sempre. Isso me traz satisfação pessoal. Por outro lado, se descubro que errei, eu me sinto extremamente desconfortável!” (Des. 07)

### **5.1.3. Resultados pessoais do trabalho e fatores contextuais**

#### **5.1.3.1. Satisfação geral**

Os respondentes se dizem satisfeitos com o trabalho como um todo, asseguram que fazem o que gostam e que se sentem bem no exercício de suas funções. Afirmam gostar do ambiente de trabalho etc. Mas, a partir da observação

de fatores conversacionais durante a enunciação das respostas, percebe-se um sentimento muito diferente do apresentado no discurso; na verdade, parece que não estão satisfeitos com o local de trabalho, com a falta de recursos materiais e humanos, com a administração e outros fatores. Pode-se inferir que a variável não é atendida satisfatoriamente de acordo com os parâmetros tecidos em Hackman e Oldham (1975).

“Sinto-me muito bem, fazendo o que gosto” (Des. 02). Contudo, ao final da entrevista, o desembargador afirma que é preciso “[...] um melhor aparelhamento para o exercício profissional.” (Des. 02)

“Sim, de modo geral estou satisfeito.” (Des. 05)

Porém, o desembargador encerra a entrevista com o seguinte comentário:

“No momento, a nossa qualidade de vida no trabalho depende de funcionários bem preparados, com menor rotatividade, além de instalações mais confortáveis e mais seguras.” (Des. 05)

### **5.1.3.2. Motivação interna do trabalho**

O trabalho é um desafio permanente, segundo afirmam os desembargadores. Chamados a apreciar casos originais, sentem-se desafiados com inovadoras teorias e interpretação de leis totalmente diversas do modo até então pacificado. Asseveram que a aplicação da lei é sempre um desafio. Destarte, a



variável pode ser considerada satisfatória segundo os critérios propostos por Hackman e Oldham (1975).

“Com certeza, a aplicação do direito é sempre um desafio para os profissionais envolvidos com a interpretação da lei.” (Des. 06)

“A sociedade é desigual, as pessoas são desiguais [...]. Fazer justiça não é fácil, mas, é instigante.” (Des. 09)

#### **5.1.3.3. Satisfação com a segurança do trabalho**

No que se refere à indagação sobre segurança, todos foram unânimes em afirmar que se sentem seguros. Destacam que, em relação à estabilidade no emprego, são favorecidos pela garantia constitucional, através da “vitaliciedade” que lhes proporciona a necessária tranqüilidade para desenvolverem sua função com independência, sem medo da perda do emprego e de modo a possibilitar, ainda, maior aprimoramento. Assim sendo, o critério abordado por Hackman e Oldham (1975) também foi contemplado, podendo ser considerado satisfatório.

“Sim, a vitaliciedade nos permite a estabilidade, sem, contudo, permitir a acomodação. Quanto mais garantia, mais necessidade de trabalhar.” (Des. 04)

“Como a vitaliciedade significa garantia do emprego, a qualidade de vida no trabalho fica mais significativa, possibilitando o aprimoramento, a execução de tarefas com maior cuidado e atenção.” (Des. 07)

#### **5.1.3.4. Satisfação com a remuneração**

Consensualmente, os respondentes estão satisfeitos com a remuneração recebida. Consideram que, em relação à maioria dos trabalhadores brasileiros, têm um bom salário. Contudo, frisaram que o cargo que ocupam é de muita responsabilidade, o que exige um constante aprimoramento e demanda uma compensação justa. Portanto, a variável remuneração, dentro da teoria abordada por Hackman e Oldham (1975), também se apresenta satisfatória.

“O magistrado tem uma enorme responsabilidade e uma postura a manter. Precisamos, pois, de um salário digno para que possamos ter tranquilidade na hora de tomar as decisões.” (Des. 05)

“O cargo de magistrado não é um simples emprego, temos uma relevante função social. Contudo, embora se possa dizer que a magistratura é um sacerdócio, não há como pagar as contas apenas com boa vontade.” (Des. 08)

#### **5.1.3.5. Satisfação com o ambiente social**

Os respondentes afirmam que não é grande o número de amigos entre os colegas de trabalho. Comentam, ainda, que o magistrado é um ser muito isolado e que este isolamento é terrível para a qualidade de vida no trabalho e, em especial, fora dele. No convívio familiar, a maioria afirma que os problemas, as tensões e as angústias acumuladas no desempenho da função, aliados ao excessivo volume de trabalho, sacrificam muito o convívio familiar. Segundo a teoria de Hackman e Odham (1975) este quesito não é satisfatório.

“Não, o magistrado costuma ser muito solitário, uma vez que não tem como repartir com outrem a responsabilidade de suas decisões.” (Des. 03)

“O juiz é, pela natureza de seu trabalho, um ser muito isolado e este isolamento é terrível para a sua qualidade de vida, em especial após a aposentadoria, quando não pode usufruir das amizades que não fez.” (Des.07)

#### **5.1.3.6. Satisfação com a supervisão**

Não existe supervisão quanto ao desenvolvimento da tarefa, isto é, o desembargador é “autônomo”, ninguém vai dizer que o acórdão está errado e que deve ser elaborado desse ou daquele modo. Existe apenas uma supervisão administrativa e, embora afirmem estar satisfeitos com a supervisão, deixam

transparecer que não é bem assim. Comentam o fato de discordarem de alguns procedimentos nesse sentido, sem que tenham a oportunidade de estabelecer um diálogo franco e aberto para a discussão do problema. Assim, neste item, é possível inferir que, segundo os critérios de Hackman e Oldham (1975), a satisfação não é perfeitamente atendida.

“Não temos supervisão, o desembargador é o único dono de seu nariz.”

(Des. 05)

“Naturalmente, ninguém vai dizer ao desembargador como elaborar um acórdão, se desse ou daquele jeito. Temos apenas uma supervisão administrativa, que costuma funcionar a contento.” (Des. 10)

#### **5.1.3.7. Necessidade de crescimento individual**

No que se refere ao crescimento individual, afirmam que as oportunidades oferecidas são satisfatórias. Entretanto, o critério de promoção é considerado lento e, muitas vezes, injusto. Destarte, a variável é atendida apenas em parte. Segundo a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) nesse sentido.

“No que se refere às oportunidade de aperfeiçoamento, considero as nossas condições satisfatórias; mas as promoções são muito lentas e, às vezes, injustas.”

(Des. 02)

“Quanto às promoções, evidencia-se que os critérios adotados não são muito justos.” (Des. 08)

## 5.2. Considerações

Ao final, os respondentes foram instados a se manifestarem sobre o que consideravam relevante para sua QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. As manifestações foram muito enriquecedoras. Vejamos algumas:

“Melhores condições de trabalho, com racionalização dos serviços” (Des. 01); “Um melhor aparelhamento para o exercício profissional” (Des. 02); “Menos burocracia na instituição” (Des. 03); “No, momento, a qualidade de vida no trabalho depende de funcionários bem preparados, com menor rotatividade e instalações mais confortáveis e mais seguras” (Des. 05); “A racionalização do trabalho ainda deixa a desejar. A sobrecarga é cada vez maior. O acúmulo de experiência em anos de trabalho não significa redução de sobrecarga: quanto mais tempo, as exigências são maiores e trabalha-se mais” (Des. 07); “Prédio mais moderno, com um mínimo de conforto e um pouco de privacidade. Como você pode observar, não temos sequer um espaço adequado para atender um advogado” (Des. 08); “É preciso um mínimo de conforto. Facilitar as pesquisas instalando bibliotecas nos gabinetes” (Des. 10).

Preliminarmente, é de se destacar que as variáveis “contatos e feedback” foram contempladas apenas parcialmente, segundo a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham (1975). Vale registrar que o não atendimento por completo dessas variáveis não compromete as dimensões básicas da tarefa. No item contato, é oportuno lembrar que um dos deveres do magistrado é: “manter conduta irrepreensível na vida pública e particular” o que implica saber escolher seus amigos, para evitar constrangimentos. Vale, ainda, mencionar que, anteriormente, segundo Hackman e Lawler (1971) a variável foi proposta em dois modos de avaliação “Convivência com os outros” e “oportunidade de amizade”. Inferimos que o desmembramento da variável como proposta inicial pode ser melhor avaliada. Já o feedback não é exclusivo da classe. O brasileiro, em geral, não é levado a pedir feedback (MORAES, 1991).

Os estados psicológicos foram todos atendidos a contento. Já os resultados pessoais e de trabalho, bem como os fatores contextuais, as variáveis satisfação geral, satisfação com o ambiente social e satisfação com a supervisão não foram atendidas satisfatoriamente; a variável necessidade de crescimento individual foi parcialmente atendida. O não atendimento dessas variáveis vem ao encontro das manifestações dos desembargadores ao final da entrevista. Assim sendo, pode-se inferir que a qualidade de vida no trabalho dos desembargadores é satisfatória no que diz respeito aos fatores intrínsecos ao cargo; todavia, os fatores extrínsecos apresentam obstáculos em quase todas as variáveis. Destacamos como satisfatória:

motivação interna do trabalho, satisfação com a segurança do trabalho e satisfação com a remuneração. Fato que é bastante compreensível, no que se refere à motivação interna, o trabalho é muito desafiante; quanto a satisfação com a segurança, considerando que possuem a garantia constitucional da vitaliciedade do cargo e normalmente não estão diretamente em contato com as partes, também é compreensível a satisfação da variável; o mesmo se aplica à remuneração, já que percebem remuneração compatível com as responsabilidades do cargo, até mesmo para evitar a deterioração por intermédio de corrupção.

### **5.3. Apresentação e análise do resultado da pesquisa realizado no Fórum Lafayette**

#### **5.3.1. Dimensões da tarefa**

##### **5.3.1.1. Variedade de habilidade**

A variável pode ser considerada satisfatória, atendendo os princípios adotado por Hackman e Oldham (1975) no desenvolvimento de sua teoria sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Os respondentes afirmaram que o trabalho não é simples e nem repetitivo, entendem que é necessário uma variedade de conhecimentos e habilidades, pois, a todo o momento, são chamados a apreciar

casos com nuances diferentes, ou mesmo inteiramente novos. Faz-se necessário um preparo adequado para uma decisão segura e correta.

“O juiz não pode considerar seu trabalho nem simples nem repetitivo. A todo o momento, surge um novo desafio; é chamado apreciar um caso novo.” (Juiz 01)

“As mudanças sociais geram novas interpretações da lei e servem de motivação para um trabalho melhor.” (Juiz 03)

#### **5.3.1.2. Identidade da tarefa**

No que se refere à sentença a mesma possui início, meio e fim. Entretanto, um processo não se constitui somente de uma sentença, sendo necessárias várias movimentações, tais como juntada de petições, publicações, certificações de prazo etc., ficando tais procedimentos aos cuidados da secretaria, sob a vigilância do escrivão. Neste quesito, a melhor inferência é de que o trabalho é parte de um todo, mas perfeitamente identificável. Destarte, a variável é contemplada em conformidade com os critérios de Hackman e Oldham (1975) para o desenvolvimento de sua doutrina.



“As sentenças, os despachos e as audiências são minha responsabilidade; mas conto com ampla colaboração da Secretaria do juízo na movimentação dos processos.” (Juiz 05)

#### **5.3.1.3. Significação da tarefa**

Segundo critérios de Hackman e Oldham (1975), a variável é satisfatoriamente atendida. Ao sentenciar um processo, o juiz está acolhendo ou desacolhendo a pretensão de uma das partes. Decidindo sobre o direito de ir e vir de alguém, acaba por conceder ou tolher sua liberdade; decidindo sobre a guarda de uma criança, a posse de um bem etc., afeta diretamente a vida de alguém. Infere-se que, na verdade, qualquer que seja sua decisão, negativa ou positiva, o trabalho de um juiz acaba por afetar significativamente a vida de alguém.

“A posição que ocupamos é muito delicada. Quando o juiz sentencia um processo, está, de um modo ou de outro, afetando a vida de duas ou mais pessoas.” (Juiz 08)

#### **5.3.1.4. Autonomia**

A variável pode ser considerada satisfatoriamente atendida segundo as necessidades egoístas defendidas por McGregor (1980), aproveitadas e

incrementadas por Hackman e Oldham (1975). Os respondentes afirmam, por unanimidade, desfrutar de autonomia integral para realizarem e organizarem seu trabalho no horário que melhor lhes aprouver e com total independência. Infere-se que os juízes desfrutam de uma excelente autonomia, podendo organizar seu trabalho de acordo com suas conveniências e os reclamos da sociedade.

“Sim, trabalho, muitas vezes, em minha própria casa, onde disponho de uma biblioteca muito bem equipada, um espaço confortável etc. Tenho a liberdade de organizar meu trabalho da melhor maneira.” (Juiz 04)

“Sim, desde que não prejudique o andamento dos processos, tenho liberdade para realizar meu trabalho no horário que quiser e nas condições que considerar mais adequadas.” (Juiz 09)

#### **5.3.1.5. Contatos**

Infere-se que a variável “contato” foi satisfatoriamente atendida, segundo a teoria desenvolvida e aperfeiçoada por Hackman e Oldham (1975). Em sua maioria, os respondentes afirmaram possuir grandes amigos decorrentes dos contatos realizados no exercício de suas funções. Entretanto, ficou visível que a amizade é um tanto quanto restrita a alguns advogados que participam das audiências com maior frequência e que, ocasionalmente, fazem parte de seu convívio social, além de colegas de trabalho.

“Tenho grandes amigos em decorrência de contatos realizados no exercício de minha profissão.” (Juiz 10)

#### **5.3.1.6. Feedback**

A variável pode ser considerada satisfatória em conformidade com Hackman e Oldham (1975). Os respondentes afirmam que sempre é possível saber como estão se saindo na realização do seu trabalho. Esclarecem que um bom indicativo são os comentários de advogados e o número de decisões que são reformadas ou não pelas instâncias superiores.

“Considero um bom termômetro o que se ouve na ‘radio corredor’. Se a maioria dos advogados se mostra insatisfeita com suas decisões, é bom rever seu trabalho; provavelmente alguma coisa está fora dos eixos.” (Juiz 02)

#### **5.3.2. Fatores psicológicos**

##### **5.3.2.1. Significância percebida do trabalho**

Podemos inferir que a variável é perfeitamente atendida segundo a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham (1975). Os entrevistados, por unanimidade,

afirmam que o trabalho é muito significativo. Reiteram que o exercício da magistratura, muitas vezes, pode ser comparado ao exercício da medicina que salva um doente em estado crítico. A solução de um conflito pode salvar uma pessoa, ou até mesmo uma sociedade.

“O exercício da magistratura é um sacerdócio.” (Juiz 03)

“Costumo comparar o exercício da magistratura ao exercício da medicina, que salva um doente em estado crítico. Muitas vezes, salvamos vidas ao decidir prontamente sobre um conflito mais grave.” (Juiz 09)

#### **5.3.2.2. Responsabilidade percebida do trabalho**

As pesquisas desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho, conduzindo-nos à conclusão de que a variável pode ser considerada atendida. Os respondentes afirmam, em sua totalidade, que as responsabilidades do juiz são claras e bem definidas na execução de seu trabalho. Afirmam, ainda, que se sentem pessoalmente responsáveis pelos resultados da tarefa executada.

“Sim, tenho plena consciência da responsabilidade que me cabe. Posso citar como exemplo as audiências: ninguém pode substituir o juiz.” (Juiz 05)

### **5.3.2.3. Conhecimentos dos resultados do trabalho**

A variável é satisfatoriamente atendida segundo os critérios desenvolvidos por Hackman e Oldham (1975). Neste quesito, as afirmações são no sentido de que conhecem e entendem a forma como desempenham efetivamente a tarefa. Esclarecem que, ao desempenharem sua função com qualidade, sentem-se bem.

“Não existe nada mais triste que você descobrir que, por alguma razão, você foi responsável pela demora na aplicação da justiça.” (Juiz 04)

“É gratificante ouvir alguém dizer que o juiz decidiu o processo com eficiência e rapidez.” (Juiz 07)

### **5.3.3. Resultados pessoais do trabalho e fatores contextuais**

#### **5.3.3.1. Satisfação geral**

Podemos inferir que a variável não é atendida satisfatoriamente segundo critérios desenvolvidos por Hackman e Oldham (1975). Os respondentes demonstraram que não estão satisfeitos com a administração de um modo geral. Referem-se ainda a instalações inadequadas, falta de recursos materiais e humanos, excesso de trabalho, insegurança etc.

“Quanto ao local de trabalho, atualmente, venho atuando em um local onde não há o mínimo de conforto e praticidade. Permaneço mais tempo em meu local de trabalho do que em minha casa. E o espaço é bem pequeno.” (Juiz 01)

“É preciso aparelhar melhor o judiciário, com um número adequado de serventuários para melhorar o atendimento ao público. Também carecemos de recursos materiais, instalações mais condizentes e outras facilidades operacionais.” (Juiz 06)

#### **5.3.3.2. Motivação interna do trabalho**

Os respondentes afirmam que o trabalho é desafiante e estimulante. Asseveram, ainda, que cada processo é “uma caixa de surpresa”, só se conhece depois de aberto, e que isto é muito instigante. Assim, a variável pode ser considerada satisfatória segundo os critérios propostos por Hackman e Oldham (1975).

“Cada tarefa é um desafio e, como tal, uma oportunidade de crescimento.” (Juiz 07)

### **5.3.3.3. Satisfação com a segurança do trabalho**

Os critérios abordados por Hackman e Oldham (1975) não foram contemplados nesta variável. A maioria dos respondentes disse que não se sentem seguros, esclarecendo, ainda, que a insegurança não está ligada à perda do emprego, pois possuem a prerrogativa constitucional da vitaliciedade, necessária para exercer bem seu trabalho, sem pressões externas, internas, políticas etc. A insegurança está relacionada aos perigos do exercício da profissão, instalações inadequadas etc.

“O trabalho é extremamente asfixiante e perigoso.” (Juiz 06)

### **5.3.3.4. Satisfação com a remuneração**

A variável remuneração, dentro da teoria abordada por Hackman e Oldham (1975), apresenta-se satisfatória. Os respondentes afirmaram que percebem um salário digno, suficiente para que possam ter tranquilidade nas decisões, mostrando-se satisfeitos com a remuneração percebida. Lembraram a garantia constitucional da irredutibilidade de vencimentos, que consideram importante no tocante à própria subsistência e para garantir uma vida melhor aos familiares.

“A certeza de uma contraprestação salarial justa gera tranqüilidade que, por sua vez, resulta em satisfação pessoal e melhores resultados laborais.” (Juiz 10)

#### **5.3.3.5. Satisfação com o ambiente social**

Segundo a teoria de Hackman e Odham (1975), este quesito não é satisfatório. Os respondentes afirmam que não é grande o número de amigos entre os colegas de trabalho; alguns julgam necessário o desenvolvimento de ações no sentido de aproximar os juízes de seus colegas, melhorando o relacionamento entre a classe. Afirmam, ainda, que o convívio familiar é extremamente prejudicado, seja pelo excessivo volume de trabalho ou mesmo pela falta de perspectiva de dias melhores, o que tem causado preocupações, stress, depressão etc.

“O juiz, inúmeras vezes, deixa de lado família, saúde e lazer para dedicar-se à atividade judicante.” (Juiz 09)

“É preciso promover e incentivar um melhor relacionamento entre os colegas.” (Juiz 03)



### **5.3.3.6. Satisfação com a supervisão**

Também, neste item, podemos inferir que, segundo os critérios de Hackman e Oldham (1975), a variável não foi satisfatoriamente atendida. Os respondentes, em sua maioria, consideram insatisfatória a supervisão, sentem-se abandonados nos momentos difíceis, consideram o diálogo fraco e não percebem nenhum movimento da supervisão no sentido de atender algumas reivindicações.

“Via de regra, recebemos pouca atenção de nossos superiores. Falta-nos a certeza de poder contar com o apoio da supervisão nas horas difíceis que passamos.” (Juiz 08)

“As informações passadas à sociedade sobre a atuação do magistrado deixam muito a desejar. E entendo que essa tarefa cabe à supervisão.” (Juiz 02)

### **5.3.3.7. Necessidade de crescimento individual**

As teorias de Hackman e Oldham (1975) conduz à inferência de que a variável é atendida apenas em parte. Os respondentes, em sua grande maioria, não consideram justos os critérios de promoções ao cargo de desembargador. Já no que se refere ao crescimento individual, afirmam que as oportunidades oferecidas são satisfatórias.

“É preciso transparência também nas ações internas. Nós merecemos a adoção de critérios mais justos para as promoções ao cargo de desembargador.”  
(Juiz 04)

#### **5.4. Considerações**

Franqueada a palavra para que se manifestassem sobre o que quisessem ou sobre que medidas deveriam ser adotadas para melhorar sua qualidade de vida no Trabalho, alguns assim se manifestaram:

“Quanto ao local de trabalho, atualmente, onde trabalho não há o mínimo de conforto e praticidade. Permaneço mais tempo em meu local de trabalho do que em casa. O espaço é pequeno” (Juiz 01); “Melhorar as informações passadas à sociedade sobre a atuação do magistrado, aspecto que, atualmente, deixa muito a desejar” (Juiz 02); “Ações visando à melhoria do relacionamento entre os colegas” (Juiz 03); “Critérios justos para promoções ao cargo de desembargador” (Juiz 04); “Melhores condições físicas. Menor ritmo e volume de serviços” (Juiz 05); “Melhor número de serventuários para melhorar o atendimento” (Juiz 06); “A qualidade de vida tem sido bastante prejudicada pelo número crescente de serviço, de responsabilidades, de falta de recursos materiais e humanos” (Juiz 07); “Reestruturação dos órgãos judiciais em termos de divisão judiciária na 1ª Instância (criação de varas)” (Juiz 08); “Se qualidade de vida significa menos

tensão, menos *stress*, considero relevante poder escolher com quem trabalhar, o que, no serviço público em que atuo, é inviável. por ora” (Juiz 10).

No caso dos juízes de primeira instância, a pesquisa permite inferir que a qualidade de vida no trabalho pode ser considerada satisfatória quanto aos fatores intrínsecos ao cargo. Contudo, quanto aos fatores contextuais, apenas as variáveis motivação interna do trabalho e satisfação com a remuneração foram consideradas satisfatórias. As demais variáveis, aliadas aos comentários dos juízes no encerramento da entrevista, permitem inferir que as variáveis extrínsecas não foram satisfatoriamente atendidas. Vale um pequeno comentário sobre a variável satisfação com a segurança no trabalho, em que os juizes afirmam não se sentirem seguros. A variável ganha maior ênfase dos juizes das varas criminais, tóxicos e família, levando à compreensão de que este destaque tem relação com o número de audiências realizadas e, portanto, maior exposição da pessoa do juiz que, obrigatoriamente, fica em contato direto com as partes, muitas vezes sem contar sequer com a presença de advogados.

### **5.5. Comparação da qualidade de vida no trabalho dos desembargadores lotados no Tribunal de Justiça de Minas Gerais e qualidade de vida no trabalho dos juízes lotados no Fórum Lafayette**

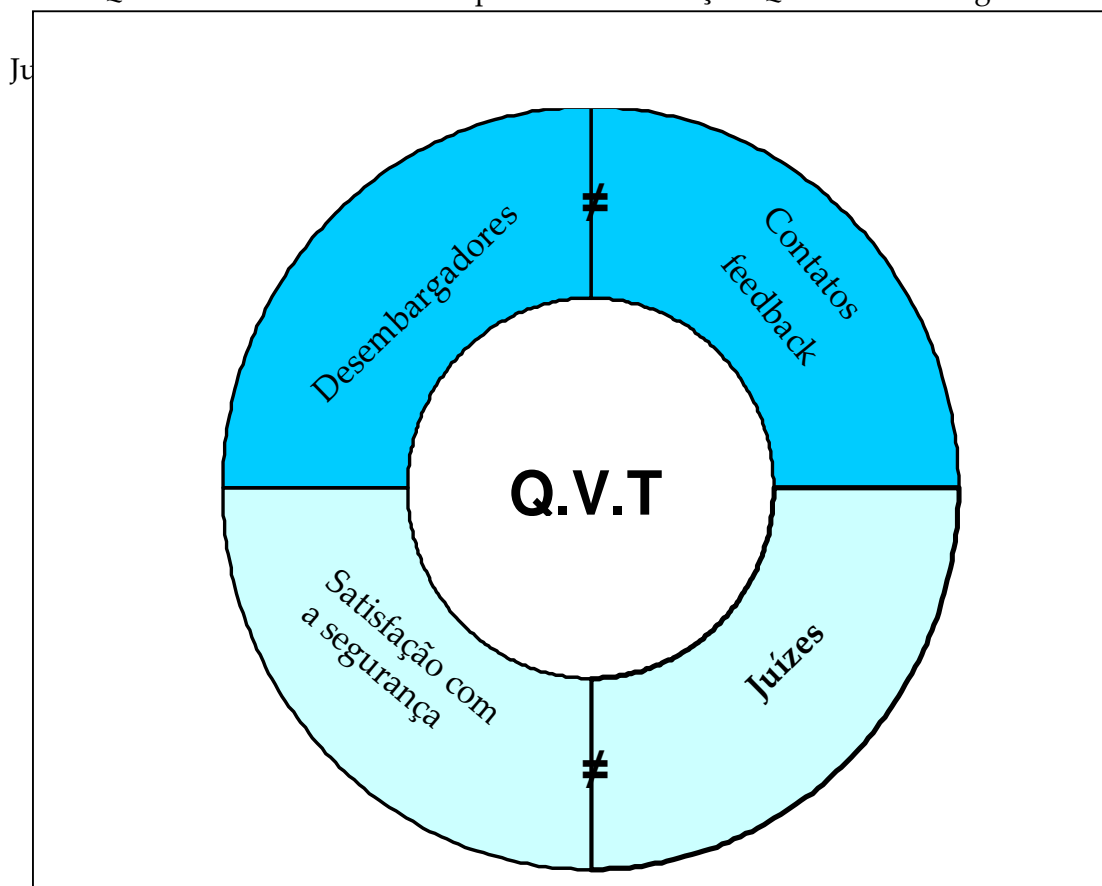
Verificou-se que, tanto para os desembargadores quanto para os juízes, as variáveis relacionadas aos fatores extrínsecos aos cargos podem ser consideradas como determinantes de uma boa qualidade de vida no trabalho. No caso dos juízes, os fatores intrínsecos foram plenamente atendidos; já para os desembargadores, as variáveis “contato e feedback” foram parcialmente atendidas. Deduz-se que o fato pode ser explicado em razão do cargo em si. O desembargador, no caso do contato, pode ser considerado mais vulnerável ao ataque de pessoas ímprias, no sentido de se aproveitarem da amizade para levar vantagem influenciando no resultado de algum julgamento. Vale a ponderação de que cabe a estes rever os processos julgados em primeira instância. E, no caso do feedback, o juiz de primeira instância tem mais contato com o processo, valendo considerar, ainda, que, após o retorno das instâncias superiores, o processo volta às mãos do juiz para execução do julgado, fato que não acontece com o desembargador. Após o julgamento do recurso, este não tem mais contato com o processo.

E, no caso da variável satisfação com a segurança. Em relação aos juízes, não foi satisfatória, ao contrário do que aconteceu com os desembargadores. Pode-se inferir que o fato está relacionado ao maior contato direto do juiz com as partes,

o que não acontece com os julgamentos nos tribunais, em que a parte ou mesmo o advogado não estão obrigados a comparecer ao julgamento.

Na seqüência, quadro ilustrativo que resume as diferenças encontradas entre a qualidade de vida no trabalho dos desembargadores e dos juízes de primeira instância:

Quadro 1 – Resumo Comparativo diferenças QVT Desembargadores e



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

## 6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

### 6.1. Conclusões

Por causa da promulgação da Constituição de 1988, que assegurou vários direitos ao cidadão, em geral, e a redemocratização do País, abriram-se as portas do judiciário para um contingente imensurável de cidadãos em busca da garantia de seus direitos. Ocorre que o judiciário não se preparou, materialmente e humanamente, para a avalanche de processos recebidos, advindos de uma sociedade ávida em busca da justiça (VIANNA *et al.*, 1997). Este despreparo, ainda hoje, permanece em grande parte do judiciário. As instalações e equipamentos, que são inadequados; o número de serventuários, que é insuficiente; e o exorbitante número de processos a exigir uma decisão do juiz são alguns dos fatores que constituem obstáculos, muitas vezes, difíceis de transpor.

Os questionamentos tanto de desembargadores como de juízes a respeito das instalações remetem ao tempo de Ford [s.d.], que foi adepto ao Taylorismo, em que se defendia a idéia de que, para se conseguir um melhor rendimento e maior humanidade na produção, era necessário providenciar acomodações espaçosas e com boa higiene. Reforçando este pensamento, Walton (1973) afirma a importância do melhoramento das condições físicas de trabalho para reduzir os riscos de doenças e outros danos, denotando a grande relevância do espaço de

trabalho para uma boa qualidade de vida no setor. Por sua vez, Hackman e Oldham (1975) também destacam a necessidade de um bom ambiente para se trabalhar, o que pode ser inferido nas variáveis satisfação geral e satisfação com o ambiente social. A partir do que foi observado pela pesquisadora, com o reforço das considerações feitas pelos pesquisados, verifica-se que este item, ainda hoje, não é atendido no que diz respeito às instituições pesquisadas.

Outro fato que deriva da inadequação do local de trabalho é a segurança dos entrevistados, que permanecem grande parte de sua jornada no meio de inúmeros volumes de processos. A segurança está relacionada ao fato de trabalharem com papéis, e este ser um objeto de fácil combustão; qualquer descuido, ou mesmo um fenômeno da natureza pode causar uma faísca e provocar um incêndio de proporções imprevisíveis. Mayo e colaboradores (1959), em suas pesquisas em Hawthorne, já afirmavam a necessidade de segurança para o trabalhador. Herzberg (1968) assevera que a segurança é um dos fatores capazes de produzir insatisfação. Afirma que estes fatores expressam o “impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas”. A variável também é contemplada por Hackman e Oldham (1975), incluída nos fatores contextuais necessários para uma boa qualidade de vida no trabalho.

O juiz, ao exercer um cargo administrativo, cumpre funções atípicas, pois foi preparado para a função jurisdicional (NANNI, 1999). Por outro lado,

McGregor (1980) afirma que é essencial para uma gestão de qualidade proporcionar a existência heterogênea de recursos humanos; os indivíduos devem satisfazer uma diversidade de condições específicas, mas, não previsíveis. Ao analisar as competências do juiz gestor, Kilimnik (2005) revela o despreparo do juiz para a função diretiva e evidencia as dificuldades de conciliação dos diferentes papéis, devido, principalmente, à falta de suporte institucional. Inferimos que esta falta de preparação para a administração, aliada à ausência de requisitos básicos para gestão, dificulta o convívio pacífico entre supervisor e supervisionado. Uma das barreiras para a implantação dos fatores motivadores da teoria de Herzberg (1968) é a inadequação de gestores que não estão preparados para os desafios assumidos.

Concluimos que os resultados obtidos indicam que os desembargadores e juízes sentem-se, de modo geral, satisfeitos com os diversos fatores intrínsecos ao cargo. Contudo, os resultados obtidos em relação aos fatores contextuais sugerem a necessidade de melhorias em diversos fatores, em especial nos quesitos satisfação geral, satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão, satisfação com a segurança do trabalho e necessidade de crescimento individual.

Temos que no judiciário, ou em qualquer outra instituição, o bem maior é o homem, ou, pelo menos, deveria ser. Desse modo, é preciso desenvolver mecanismos capazes de valorizar o homem, e que, sob uma perspectiva integrada,



deixe de considerá-lo recurso e passe a considerá-lo gerador de recurso (CAPRA, 1997).

## 6.2. Recomendações e Sugestões

- Por se tratar de grupo muito diferenciado, com características específicas, sugiro o desenvolvimento de pesquisas próprias para a categoria.
- Outro fato que chamou atenção da pesquisadora foi a pouca colaboração das mulheres investidas nos cargos de juizas e desembargadoras, que são em menor número nas instituições pesquisadas. Valendo uma investigação.
- De outro lado, muitos dos entrevistados falaram sobre o constante *stress*, fator que extrapola o objetivo desta pesquisa. Sugiro, assim, a realização de pesquisas pertinentes para verificar o grau de *stress* e sua relação com a qualidade de vida no trabalho da categoria, bem como:
  - ❖ Implementação, por parte das instituições pesquisadas, de programas de qualidade de vida no trabalho para seus trabalhadores e suas famílias.
  - ❖ Trabalho de conscientização de toda categoria quanto ao valor dos estudos acadêmicos como oportunidade de melhoria das práticas de gestão e maior cooptação de valor à própria atividade desenvolvida.

- ❖ Melhoria dos espaços físicos, para que possam proporcionar uma melhora na qualidade de vida dos pesquisados.
- ❖ Desenvolvimento de programas que visem aprimorar as habilidades do corpo administrativo.
- ❖ Estímulo às relações interpessoais entre colegas e com a supervisão.
- ❖ Aperfeiçoamento dos critérios de promoção.
- ❖ Melhoria dos canais de comunicação interna e externa.
- ❖ Avaliação individual da supervisão, considerando a adequação de suas características.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. *Organization theory and technocratic consciousness*. Berlim/New York: Walter de Gruyter, 1987.

ASHLEY, Patrícia. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia. *Ética e responsabilidade dos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSIS, Machado. O espelho (Papéis Avulsos, 1882). In: ASSIS, Machado. *Obra completa*. Rio de Janeiro: Aguillar, 1992.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.

BENETTI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do juiz*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BITENCOURT, Edgard de Moura. *O juiz: estudos e notas sobre a carreira, função e personalidade do magistrado contemporâneo*. São Paulo: Liv. Edit. Universitária de Direito, 1982.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 1982.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1997.

CONSTITUIÇÃO POLITICA DO IMPERIO DO BRAZIL (DE 25 DE MARÇO DE 1824).

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL (DE 16 DE JULHO DE 1934).

CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL (DE 10 DE NOVEMBRO DE 1937).

CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL (DE 18 DE SETEMBRO DE 1946).

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1967.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.

COSTA NETO, P. L. de O. *Estatística*. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.

COULANGES, Fustel de. *A cidade antiga: estudo sobre o culto, o direito e instituições da Grécia e de Roma*. 2. ed. Lisboa: Clássica, 1919.

DEJOURS, C. A. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Oboré, 1992.

DEUTERÔNIO, Liv 5º, cap.1º, versículo 17.

DURUY, Victor. *Histoire des grecs: depuis les temps les plus recules jusqu'a la reduction de la Grece en province romaine*. 8 v. Paris: Librairie Hachette, 1887-1889.

FERNANDES, Eda C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda C.; GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. *Revista de Administração da USP*, v. 23, n. 4, p. 29-32, out./dez. 1998.

FIORINI, Sérgio Luís C. *Qualidade de vida no trabalho e mudança organizacional planejada: um estudo de caso em um banco de varejo estatal*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

FORD, Henry. *Os princípios da prosperidade*. Rio de Janeiro: Band, [s.d.].

FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIDDENS, Anthony. *A terceira via*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOD, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1973.

GUIMARÃES, Mário. *O juiz e a função jurisdicional*. Rio de Janeiro: Forense, 1958.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, Edward E. Employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, [S.l.], v. 55, n. 3, p. 259-286, Jun. 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, [S.l.], v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan. /Feb. 1968.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. *Quality-of-work-life: organization development and change*. 3 ed. St. Paul: West Publishing Co., 1985.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; MUCIDA, Cátia; CASTILHO, Isolda Veloso de. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. In: CLADEA ASSAMBLEA ANUAL 2005, Santiago - Chile. *Anais da Assembleia Anual do Cladea*, 2005. p. 1-18.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Treinamento e qualidade de vida*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Departamento de Administração. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/wpapers/](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/)>. Acesso em: 06 mar. 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LIPOWSKI, Z. J. *Psychosomatic medicine: past and present*. v. 1. Toronto: Can. J. Psychiatry, 1986.

LIPPIT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. *Training and development journal*, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 4-10, Jul. 1978.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. Nova York : Harper & Row, 1954.

MATEUS, Cap. V, versículos 1-48

MAYNZ, Charles. *Éléments de droit romain*. Tome II. 2. ed. Bruxelles : Bruyant e Durand, 1859.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galares – Nueva Visión, 1959.

McGREGOR, Douglas. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1967.

McGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORAES, L. F. R. *et al.* Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio, com base no JDS (Job Diagnostic Survey) e no OSI (Occupational Stress Indicator). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 15, 1991. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991. p. 277-291.

MORAES, L. F. R.; *et al.* Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 14, 1990, Santa Catarina. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

MORAES, L. F. R. *et al.* Comportamento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: Anpad, 1995.

NADLER, David A; LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, [S.l.], v. 11, p. 20-30, winter 1983.

NANNI, Giovanni Ettore. *A responsabilidade civil do juiz*. São Paulo: Max Limonad, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Disponível em: <<http://www.who.int/about/en/>>. Acesso em: 27 set. 2007.

PERUZZO, Cíclia Krohling. *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. Petrópolis: Vozes, 1998.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. *História da filosofia*. 2. ed. São Paulo: Paulus, 1990.

REALE, Miguel. *Filosofia do direito*. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun. 2000.

THERIAULT, Roland. Qualité de vie au travail: implications sur la gestion de la remunerations. In: BOISVERT, M. *La qualité de la vie au travail*. Ottawa: Agence d'Arc, 1980. p. 147-183.

TOURNIER, Paul. *Le personnage et la personne*. Paris: Delachaux & Niestlé Editeurs, 1955.

Trecho adaptado da apresentação da publicação "Edifício Governador Milton Campos – Fórum Lafayette, 1980 – 25 anos" edição comemorativa dos vinte e cinco anos de sua inauguração – agosto de 2005, realizada pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais sob a presidência do Desembargador Márcio Antônio Abreu Corrêa Marins, material que serviu de fonte de referência para todo o histórico do Fórum Lafayette.

Trecho adaptado da apresentação da publicação "Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais" – edição comemorativa do centenário de sua instalação em Belo Horizonte - agosto de 1997-, assinada pelo Desembargador PAULO TINÔCO,

então presidente do TJMG, material este que serviu de fonte de referência para todo o histórico da Justiça em Minas Gerais.

Trecho extraído da Constituição Portuguesa, Carta Régia de 1352.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, Luiz Werneck; CARVALHO, Maria Alice Resende de; MELO, Manuel Palácios Cunha; BURGOS, Marcelo Baumann. *Corpo e alma da magistratura brasileira*. 3. ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

WALTON, R. *Criteria for quality life*. In; DAVIS, L. E; CHERNS, A.B. *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*. New York: The Free Press, 1975.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p.11-21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.