

Relatório Geral

2015

ConVida

*Pesquisa de Clima e
Qualidade de Vida no TST*

Sumário

INTRODUÇÃO	2
HISTÓRICO	2
A PESQUISA DE CLIMA E QUALIDADE DE VIDA NO TST - CONVIDA	3
REFERENCIAL TEÓRICO	5
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	7
PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO	7
METODOLOGIA	9
DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO	9
CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO	13
PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO	14
DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	15
RESULTADOS	18
1. RESULTADOS QUANTITATIVOS	18
1.1. DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
1.2. DIMENSÃO ESTILO DE GESTÃO	22
1.3. DIMENSÃO SOFRIMENTO PATOGÊNICO NO TRABALHO	25
2. REGRESSÕES	31
3. RESULTADOS QUALITATIVOS	33
3.1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	33
3.2. ESTILO DE GESTÃO	33
3.3. RISCO DE ESGOTAMENTO	34
ENCONTROS COM GESTORES	35
GABINETES DE MINISTRO	35
GRUPO ADMINISTRATIVO E JUDICIÁRIO	39
DISCUSSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

INTRODUÇÃO

HISTÓRICO

A primeira Pesquisa de Clima Organizacional no Tribunal foi aplicada em maio de 2007 com orientação da consultoria da Fundação Universitária de Brasília - FUBRA, sob a coordenação da Prof.^a Ana Magnólia Mendes, professora do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Nessa ocasião, a concepção de Clima Organizacional e o instrumento foram definidos em conjunto com gestores, servidores, equipe técnica da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas - CDEP e consultoria externa. Assim, o Clima organizacional foi definido à época como sendo o conjunto das percepções dos servidores sobre dimensões organizacionais que interferem na satisfação com o trabalho, no desempenho das atividades e nas relações profissionais, impactando de modo positivo ou negativo na produtividade, nas metas e nos objetivos institucionais a serem alcançados pelo Tribunal. Os fatores avaliados diziam respeito a: Gestão Organizacional, Estilo de Chefia, Valorização do Servidor e Infraestrutura.

Dentre as recomendações feitas a partir do resultado da pesquisa foram implementadas as seguintes ações: a elaboração de um Planejamento Estratégico para o Tribunal; de um programa de capacitação continuado e de um Programa de Desenvolvimento Gerencial, bem como ações específicas de melhoria da infraestrutura. Dessa forma, estabeleceu-se como indicador estratégico o Índice de Clima Organizacional, medido a partir dos resultados da Pesquisa de Clima de 2007.

Em consonância com o referido planejamento estratégico, aplicou-se a Pesquisa de Clima Organizacional 2010, gerando assim diversos insumos para definição de propostas de melhoria, destacando-se a implantação de novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências, fornecendo, então, parâmetros mais objetivos para a avaliação e acompanhamento do desempenho, para a lotação e seleção interna, e valorização dos servidores.

Em 2012 a pesquisa foi novamente aplicada, ocasião em que a CDEP realizou a revisão e atualização do instrumento em conjunto com a Coordenadoria de Estatística e Pesquisa. A partir dos resultados, destacaram-se a ênfase em ações específicas para desenvolvimento gerencial, voltadas para o *feedback* e gestão participativa.

A PESQUISA DE CLIMA E QUALIDADE DE VIDA NO TST - CONVIDA

A Pesquisa do biênio de 2015-2017 contou com a orientação do GEPSAT – Grupo de Estudos em Práticas Clínicas, Saúde e Trabalho, sob a supervisão da Ph.D. Ana Magnólia Mendes, que conduziu a construção da primeira pesquisa de clima organizacional aplicada no TST, em 2007.

Após alguns anos de aplicação da pesquisa em questão, verificou-se a necessidade de reestruturação do instrumento, bem como de levantar informações cruciais de Qualidade de Vida no Trabalho.

As Pesquisas dos anos anteriores avaliavam os fatores Gestão Organizacional, Estilo de Chefia, Infraestrutura e Valorização do servidor. A nova versão da pesquisa tem por objetivo avaliar, além do Clima organizacional, a Qualidade de Vida no Trabalho. O bem-estar e a motivação dos servidores é tema de extrema relevância, por essa razão que à nova pesquisa foram acrescentados itens de qualidade de vida, para que possamos zelar pelo bem-estar no trabalho e pela saúde física e psíquica do servidor por meio do respeito às diferenças individuais, por processos e ritmo de trabalho adequados, relações de trabalho respeitadas, pelo reconhecimento e sentido do trabalho.

Ressalta-se que o novo instrumento foi submetido ao Comitê Gestor do Clima Organizacional, instituído pelo Ato CDEP.SEGPES.GDGSET.GP Nº 474/2007, e ao Comitê de Qualidade de Vida no Trabalho, instituído pelo Ato CDEP.SEGPES.GDGSET.GP Nº 103/2014, que se manifestaram favoravelmente ao uso dessa ferramenta para levantar dados sobre clima e qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, a Pesquisa no ano de 2015, passou a ser denominada CONVIDA - Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. A Pesquisa foi intitulada “ConVida”, pois o próprio nome expressa um convite para a participação de servidores e gestores na sugestão de melhorias efetivas na realidade de trabalho, buscando o engajamento e a implicação de todos nesse processo.

Essa pesquisa teve por objetivo verificar a percepção dos servidores do TST em relação às dimensões Organização do Trabalho, Estilo de Gestão e Sofrimento Patogênico no Trabalho. A aplicação de

uma pesquisa desse porte é recomendada pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal de Contas da União, os quais exigem do Judiciário a melhoria constante da gestão de pessoas e para isso, o TST, sistematicamente, oportuniza esse espaço de escuta a fim de conhecer a percepção e sentimentos dos servidores sobre o seu trabalho.

Cabe ressaltar que para a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho – CONVIDA, a CDEP contou com a parceria de diversas unidades do TST que viabilizaram a realização da pesquisa. A Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas - CDS disponibilizou o sistema de coleta informatizada, oferecendo o suporte necessário durante a aplicação. A Secretaria de Comunicação Social - SECOM divulgou ostensivamente matérias sobre a pesquisa na intranet. Por fim, a Coordenadoria de Material e Logística - CMLOG efetuou as impressões de materiais para a campanha publicitária da pesquisa.

Assim sendo, este relatório apresenta os principais resultados da Pesquisa, aplicada no período de 29 de maio a 12 de junho de 2015, sob a responsabilidade da CDEP.

REFERENCIAL TEÓRICO

A perspectiva teórica utilizada como paradigma para a construção do novo instrumento e análise dos dados foi a Psicodinâmica do Trabalho, abordagem que tem como centro a dinâmica entre as vivências de prazer-sofrimento que surgem do encontro entre um sujeito trabalhador e uma situação de trabalho.

Referenciado nos estudos de Mendes e colaboradores realizados nos últimos 10 anos no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, de modo particular nos escritos de Mendes (2014, 2015), a pesquisa do TST adota como definição conceitual: O Clima Organizacional e Qualidade de Vida no TST é a **construção coletiva de condições institucionais que favoreçam o sentido do trabalho e o reconhecimento como resultado do estilo de gestão e da organização do trabalho, potencializando o alcance das metas, dos objetivos do Tribunal e da qualidade de vida no trabalho.**

Essa definição tem os fundamentos particulares alinhados com o referencial adotado. Para a autora, viver um clima organizacional positivo e ter qualidade de vida no trabalho é sinônimo de vivenciar prazer e sofrimento criativo, como produtos constitutivos da dinâmica de mobilização subjetiva frente à organização do trabalho. O prazer, para a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, não é uma relação direta. É construção intersubjetiva que integra o psíquico e o social de modo indissociável, no trabalhar, no fazer, na expressão da subjetividade, no coletivo de trabalho e nos modos como as relações de trabalho se constroem, produzindo um jogo de forças e uma dinâmica própria aos contextos de trabalho. Esta dinâmica não está descolada dos modelos de gestão. É regida pela lógica da racionalidade econômica, principal fonte inspiradora para as novas formas de organização do trabalho, que por sua vez, criam novos modos de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de reação e ação dos trabalhadores.

Considerado este contexto, a Psicodinâmica tem como objeto central compreender a mobilização subjetiva no trabalho, que é o engajamento afetivo mediado pelo uso da palavra que o trabalhar, o trabalho vivo produzido pela organização do trabalho, nas contradições entre o prescrito e o efetivo, exige do trabalhador. Neste processo, é imprescindível compreender o

sofrimento como o afeto que mobiliza os investimentos do indivíduo para transformar a organização do trabalho. Quando esta transformação é possível o prazer é vivenciado.

Trabalhar significa enfrentar o real que é imprevisível, imprevisto, incontrolável, instável. Este real coloca em xeque as prescrições visíveis e invisíveis da organização do trabalho. No real do trabalho, o sujeito se mobiliza para a ação, busca colocar em prática o que pensa sobre o seu fazer, torna o seu trabalho vivo, sendo possível assim, potencializar o clima positivo e a qualidade de vida no trabalho.

Também são fatores para melhora do clima e QVT as condições de trabalho, espaços de convivência social e cultural, relação entre vida familiar e trabalho, tecnologias, processos de gestão de pessoas eficiente, entre outros. No entanto, defende-se a ideia de que sem a mobilização subjetiva, a possibilidade destes e outros fatores ganharem força para influenciar de modo inexorável a QVT é mínima, uma vez que não atuam diretamente na intersubjetividade. Significa dizer, que é difícil construir e manter o clima positivo e a qualidade de vida no trabalho sem considerar a relação indissociável sujeito-organização do trabalho. O psíquico e o social confrontam-se no jogo de desejos, muitas vezes inconscientes, que podem bloquear as possibilidades da qualidade de vida no trabalho ser experimentada, exigindo assim, um desvelamento desta dinâmica intersubjetiva.

Esta mobilização subjetiva assume uma dinâmica própria em cada organização do trabalho, mas é explicada por princípios gerais, que serão explicitados a seguir.

A mobilização subjetiva para o trabalhar provoca em todo fazer uma desestabilização dos afetos, por isso um sofrimento, num primeiro momento, é denominado de criativo. Este sofrimento move o trabalhador a buscar soluções para as dificuldades do seu trabalho e quando consegue encontrá-las vivencia gratificação e prazer. Assim, a mobilização subjetiva é vivenciar sofrimento criativo e prazer no trabalho.

Ao contrário, a mobilização pode levar à paralisação frente ao real quando envolve angústia, medo e insegurança, transformando o sofrimento criativo em sofrimento patogênico. Torna-se patogênico quando não é exteriorizado, quando o sujeito é negado, a palavra é interdita, imobilizando-o, uma vez que não tem mais espaço para se expressar, discutir sobre o fracasso, a dor e a impotência.

Para evitar a vivência desse sofrimento, os elementos da mobilização subjetiva devem ser acessados, estimulados e potencializados nos ambientes de trabalho.

A mobilização subjetiva é composta por dimensões indissociáveis como a inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento. Não depende da vontade do trabalhador. Emerge quando os trabalhadores agem de forma a subverter os efeitos prejudiciais da organização do trabalho. É uma mobilização, sobretudo, política. Viabiliza a dinâmica do reconhecimento, um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito, como compensação por sua contribuição aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência. Prescinde para tal, do coletivo de trabalho construído pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são: solidariedade, confiança, cooperação e pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro.

O trabalhador se mobiliza e se engaja no trabalho pelo seu poder negociando, pressionando e se apropriando ou rejeitando as regras do coletivo de trabalho. Sua ação inscreve-se sobre uma dinâmica de troca que tem por efeito garantir a consecução dos seus objetivos e do coletivo de trabalho.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para Dejours (apud FACAS, 2013), a organização do trabalho pode ser entendida como a forma como as tarefas são definidas, divididas e distribuídas, a forma como são concebidas as prescrições, bem como a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia.

Conforme a Psicodinâmica do Trabalho, há sempre uma distância entre o trabalho prescrito (planejamento, objetivos das tarefas, regras, normas, procedimentos técnicos, entre outros) e o real do trabalho, que perpassa por imprevistos e problemas surgidos na execução das tarefas. Dessa forma, essa distância é que mobiliza o sujeito e possibilita o uso de sua subjetividade e criatividade na realização do trabalho (FACAS, 2013).

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Esse ponto é fundamental para entendermos que, para a teoria, os trabalhadores não

buscam situações de trabalho sem sofrimento, não hesitando em enfrentar as dificuldades e chegando até mesmo a buscar desafios. O sofrimento, assim, não pode ser entendido como uma consequência lamentável e patogênica do trabalho. Ao contrário, ele pode ser um ponto de partida para a saúde mental.

Nesse sentido, para a Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento pode ser criativo quando há um engajamento subjetivo do trabalhador e ele pode utilizar seu conhecimento e criatividade para contribuir com a organização do trabalho e, principalmente, ser reconhecido por isso. Por outro lado, o sofrimento pode ser patogênico quando não há possibilidade de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo do trabalhador. Nesse caso sua criatividade é tolhida e suas vivências no trabalho são fixas e rígidas, não havendo possibilidade de transformação (MENDES; VIEIRA; MONTEIRO, 2015).

Nesse sentido, no intuito de favorecer a transformação do sofrimento em prazer, é necessário que a organização do trabalho proporcione certa liberdade ao trabalhador, a fim de que ele possa mobilizar-se subjetivamente e engajar-se coletivamente em um ambiente propício à cooperação, bem como é fundamental o reconhecimento do trabalho desenvolvido por esse sujeito.

METODOLOGIA

DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento utilizado na Pesquisa de Clima e Qualidade de Vida no TST (Anexo 1), apresenta 65 itens objetivos que representam três dimensões: Estilo de Gestão, que integra os fatores Estilo de Chefia e Gestão Organizacional da Pesquisa de Clima do TST, validada em 2007 e aplicada em 2007, 2010 e 2012. As demais dimensões relativas à Organização do Trabalho e Sofrimento Patogênico no Trabalho compõem o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho - PROART, validado em 2015 (Facas e cols., 2015).

A Pesquisa apresenta, ainda, uma questão aberta em que o respondente poderia opinar acerca do que é necessário para melhorar o seu cotidiano de trabalho, e por último, constam os dados demográficos relativos à área de lotação, idade e tempo de serviço no Tribunal.

Assim, as dimensões que compõe a Pesquisa “ConVida” estão estruturadas e fundamentadas da seguinte forma:

- Organização do Trabalho

A dimensão é composta por dois fatores. O primeiro fator é Divisão das Tarefas, que busca avaliar o ritmo, prazos e condições oferecidas para a execução das tarefas.

Os itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

- Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas;
- O número de servidores é suficiente para a execução das tarefas;
- Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas;
- O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado;
- O ritmo de trabalho é adequado;
- Posuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho;
- Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis.

O segundo fator para a dimensão Organização do Trabalho é **Divisão Social do Trabalho**, que busca avaliar normas, comunicação, avaliação, autonomia e participação relativos ao

trabalho. Os itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

- A comunicação entre chefe e subordinado é adequada;
- Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho;
- Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor;
- Os servidores participam das decisões sobre o trabalho;
- Há qualidade na comunicação entre os servidores;
- As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si;
- As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras;
- Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas;
- Há justiça na distribuição das tarefas;
- Há clareza na definição das tarefas;
- As tarefas que executo em meu trabalho são variadas;
- A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção.

A dimensão da Organização do Trabalho é avaliada a partir de uma escala *likert* de frequência, composta por 5 pontos: 1= Nunca, 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente; 5= Sempre. Considerando o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média e frequências do fator serão os seguintes: a) **valores entre 1,00 a 2,29 - Risco Alto:** Resultado Negativo, representa altos riscos para o Clima e QVT. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando a eliminá-las e/ou atenuá-las; b) **valores entre 2,30 e 3,69 - Risco Médio:** Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos em relação ao Clima e QVT. Demanda intervenções a curto e médio prazo; c) **valores entre 3,70 e 5,00 - Risco Baixo:** Resultado positivo, representa baixos riscos para o Clima e QVT. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados na Organização do Trabalho.

- Estilo de Gestão

A referida dimensão foi submetida a uma nova análise fatorial. A nova versão é composta por apenas um fator: Estilo de Gestão, com eigenvalues de 8,59, variância total de 47,8% e KMO de 0,96. O fator pode ser conceituado como um conjunto de atitudes e comportamentos dos diretores e chefes imediatos, relativos aos processos de tomada de decisão e relações de trabalho, que impactam na comunicação, integração entre secretarias e unidades e no alcance das metas do Tribunal.

Foi realizada a análise do Alfa de Cronbach (α) para essa dimensão, que resultou no $\alpha = 0,93$. O Alfa de Cronbach é uma medida estatística que varia entre 0 e 1 e serve para validar a

informação conjunta do fator, a literatura considera como ótima as análises realizadas sobre fatores com alfa superior a 0,8.

Os itens que compõem o fator, bem como suas cargas fatoriais, são apresentados a seguir:

- As decisões tomadas pelos superiores são justas (0,83);
- Os superiores incentivam a melhoria do desempenho dos seus subordinados (0,80);
- Existe respeito, por parte dos superiores ao estilo de trabalho de cada servidor (0,79);
- Há transparência nas decisões tomadas pelos superiores (0,78);
- O suporte dos superiores possibilita ao servidor perspectiva de desenvolvimento profissional (0,78);
- A atuação dos superiores é focada no gerenciamento de pessoas (0,77);
- Os superiores estão integrados às atividades da equipe de trabalho (0,76);
- Os superiores oferecem *feedback* de desempenho aos servidores (0,74);
- Os servidores são tratados de forma igualitária (0,73);
- Os superiores são de fácil acesso (0,68);
- Os superiores tratam seus subordinados com cordialidade (0,68);
- Os servidores tem a possibilidade de apresentar novas rotinas de trabalho (0,65);
- Existe continuidade das ações administrativas (0,64);
- Há critérios justos no TST para distribuir as gratificações (0,62);
- As mudanças no Tribunal são planejadas com a participação dos servidores (0,58);
- O modo de fazer o meu trabalho é eficiente (0,54);
- Existe cooperação entre as unidades do TST (0,51);
- Meu trabalho contribui para o cumprimento da missão do Tribunal (0,37);

A carga fatorial dos itens avalia a consistência interna e a fidedignidade das informações coletadas pela escala. Para tal, o item deve apresentar carga fatorial acima de 0,30 (Figueiredo – Filho, D. B. & Silva-Júnior, J. A.; 2012). Destaca-se que em virtude de todos os itens da Pesquisa superarem esse valor, bem como o valor do alfa ter sido igual a 0,93 garantiram que os itens pertencessem ao mesmo fator e que a percepção dos respondentes é coesa.

A dimensão de Estilo de Gestão é avaliada a partir de uma escala *likert* de frequência, composta por 5 pontos: 1= Nunca, 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente; 5= Sempre. Considerando o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média e frequências do fator serão os seguintes: a) **valores entre 1,00 a 2,29 - Risco Alto:** Resultado Negativo, representa altos riscos para o Clima e QVT. Demanda intervenções

imediatas nas causas, visando a eliminá-las e/ou atenuá-las; b) **valores entre 2,30 e 3,69 - Risco Médio**: Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos em relação ao Clima e QVT. Demanda intervenções a curto e médio prazo; c) **valores entre 3,70 e 5,00 - Risco Baixo**: Resultado positivo, representa baixos riscos para o Clima e QVT.

- Sofrimento Patogênico no Trabalho

A referida dimensão avalia sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade, além de sentimento de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho, bem como desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho.

Fatores do Sofrimento Patogênico no Trabalho

Conforme apresentado anteriormente, a dimensão é composta por três fatores. O primeiro fator é **Falta de Sentido do Trabalho**, que se caracteriza por sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade. Os itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

- Meu trabalho é sem sentido;
- Minhas tarefas são banais;
- Considero minhas tarefas insignificantes;
- Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade;
- Sinto-me improdutivo no meu trabalho;
- A identificação com minhas tarefas é inexistente;
- Sinto-me inútil em meu trabalho;
- Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas;
- Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho.

O segundo fator é **Esgotamento Mental**, que se caracteriza por sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho. Os itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

- Meu trabalho é desgastante;
- Meu trabalho é cansativo;
- Meu trabalho me sobrecarrega;

- Meu trabalho me desanima;
- Meu trabalho me frustra;
- Meu trabalho me faz sofrer;
- Meu trabalho me causa insatisfação;
- Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta.

Por fim, o último fator da dimensão Sofrimento Patogênico no Trabalho é **Falta de Reconhecimento**, que se caracteriza por sentimentos de desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho. Os itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

- Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia;
- Minha chefia trata meu trabalho com indiferença;
- Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado;
- O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia;
- Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas;
- Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho;
- Meus colegas são indiferentes comigo;
- Meus colegas desvalorizam meu trabalho;
- É difícil a convivência com meus colegas;
- A submissão do meu chefe a ordens superiores me causa revolta;
- Meu trabalho é desvalorizado pela organização.

A dimensão de Sofrimento Patogênico no Trabalho é avaliada a partir de uma escala *likert* de frequência, composta por 5 pontos: 1= Nunca, 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente; 5= Sempre. Considerando o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média e frequências do fator serão os seguintes: a) **valores entre 3,70 e 5,00 - Risco Alto**: Resultado Negativo, representa altos riscos para o Clima e QVT. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando a eliminá-las e/ou atenuá-las; b) **valores entre 2,30 e 3,69 - Risco Médio**: Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos para o Clima e QVT. Demanda intervenções a curto e médio prazo; c) **valores entre 1,00 a 2,29 - Risco Baixo**: Resultado positivo, representa baixos riscos para o Clima e QVT. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados.

CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO

A Pesquisa de Clima e Qualidade de Vida no TST foi divulgada de forma ostensiva no Tribunal, a fim de dar publicidade e sensibilizar os gestores e servidores visando obter uma

participação expressiva, garantindo a fidedignidade e representatividade dos dados coletados.

Previamente à aplicação da Pesquisa foram realizadas três oficinas para 108 gestores, conduzidas pela Professora Ana Magnólia Bezerra Mendes, com o objetivo de sensibilizá-los para sua participação e da sua equipe na Pesquisa, proporcionando, ainda, um espaço de escuta e construindo coletivamente alguns caminhos possíveis para uma atuação gerencial mais higiênica, focada na melhoria do clima e qualidade de vida no Tribunal.

A fim de marcar o lançamento da aplicação da Pesquisa, foi realizada palestra de sensibilização para toda a Casa, e que contou com a participação de 202 servidores, visando esclarecer os objetivos e firmar maior comprometimento com a referida Pesquisa.

Após a disponibilização da pesquisa, a divulgação ocorreu de forma ostensiva, na qual foram utilizados os seguintes meios disponíveis de marketing:

1. matérias publicadas na intranet;
2. emails encaminhados aos servidores;
3. cartazes nos halls dos elevadores do Tribunal;
4. banners distribuídos pelo TST;

Destacam-se como papel fundamental para a efetividade da divulgação, as visitas, realizadas por técnicos desta Coordenadoria, a todas as unidades do Tribunal para apresentar a Pesquisa, esclarecer dúvidas e motivar a participação de todos. Nessa ocasião foram entregues blocos de anotação com lembrete da Pesquisa.

PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO

O processo de coleta foi realizado por meio do sistema de aplicação de questionários online, Lime Survey. O sistema encaminhou link de acesso à Pesquisa aos e-mails funcionais de cada servidor. Ao responder a pesquisa, nenhum campo do instrumento poderia ficar sem marcação, condição para que os dados fossem salvos no banco de dados, com exceção da questão aberta.

Ao concluir a pesquisa, o sistema gerava uma numeração que não identificava o respondente, de forma a garantir o anonimato do processo de coleta. Além disso, o sistema impedia que o mesmo usuário respondesse mais de uma vez a pesquisa. Assim, o sistema

garantiu ao mesmo tempo o anonimato e a segurança da unicidade da resposta.

Cabe mencionar que os servidores que trataram os dados coletados, lotados na Coordenadoria de Suporte aos Usuários, Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas e desta unidade assinaram termo de responsabilidade que trata do compromisso com o sigilo das informações.

DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Na ocasião da pesquisa, estavam em exercício 2.327 servidores no Tribunal, desse quantitativo, 1.117 (48%) responderam ao questionário. Houve um acréscimo de 12% no quantitativo de respondentes em relação a 2012, quando 814 servidores participaram da pesquisa. Realizou-se o cálculo de erro amostral para verificar a confiabilidade da amostra. Levando em consideração o universo de servidores do Tribunal e a amostra de respondentes, tem-se uma margem de erro de 2,8% com nível de confiança de 99%. Segundo Conboy (1995), pesquisas de cunho social são consideradas como confiáveis quando apresentam margem de erro menor ou igual a 5% e índice de confiabilidade de 95%. Assim, destaca-se a confiabilidade da Pesquisa ConVida.

Considerando-se a faixa etária dos respondentes, verificou-se que o maior quantitativo foi de servidores entre 46 a 55 anos, correspondendo a 33,9% da amostra.

Faixa etária	Frequências	Percentuais
De 46 a 55 anos	379	33,9
De 26 a 35 anos	345	30,9
De 36 a 45 anos	282	25,2
Acima de 55 anos	71	6,4
Abaixo de 25 anos	40	3,6
Total	1117	100

Tabela 1 – Descrição da amostra por faixa etária

Ao analisar a amostra, verificou-se que o maior número de respondentes encontrava-se lotado nos Gabinetes de Ministros (351 servidores). Denota-se, ainda, que ao considerar o percentual de respondentes em relação ao quantitativo de servidores lotados nas áreas, a Secretaria de Controle Interno foi a área mais representada (81,82%).

Áreas de lotação	Nº de respondentes	Percentual de respondentes	Percentual de respondentes x servidores lotados	Quantitativos de servidores lotados
Gabinetes de Ministros	351	31,4	41,39	848
GDGSET - Gabinete da Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal	259	23,2	52,22	496
SEGJUD - Secretaria-Geral Judiciária	231	20,7	47,53	486
SEGP - Secretaria-Geral do Gabinete da Presidência	131	11,7	71,58	183
CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho	85	7,5	59,86	142
Gabinetes da Administração (GP, GVP, GCG)	37	3,3	28,03	132
SECOI - Secretaria de Controle Interno	18	1,6	81,82	22
ENAMAT - Escola Nacional de Formação da Magistratura do Trabalho	7	0,5	38,89	18
Total	1117	100	100	2327

Tabela 2 – Descrição da amostra por área de lotação

Considerando-se o tempo de serviço no TST, verificou-se que o maior quantitativo de respondentes foi de servidores que trabalham até 5 anos no Tribunal, correspondendo a 31,3% da amostra.

Tempo de Serviço no TST	Nº de respondentes	Percentuais
Até 5 anos	350	31,3
Acima de 20 anos	311	27,8
De 6 a 10 anos	287	25,7
De 11 a 20 anos	169	15,1
Total	1117	100

Tabela 3 - Descrição da amostra por tempo de serviço

1. ANÁLISE DOS FATORES

Os 65 itens foram mesurados conforme a escala Likert com cinco níveis: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Às vezes; 4= Frequentemente; e 5= Sempre.

Foi utilizada uma análise fatorial, mais especificamente uma PAF – *Principal Axis Factoring*, para a validação da dimensão Estilo de Gestão.

Ao final da coleta das informações, os dados foram analisados no software estatístico “SPSS” e, além disso, foi realizada análise de conteúdo da questão aberta do instrumento.

As análises das informações foram feitas com base em cinco técnicas:

- média geral e desvio padrão geral do fator;

- b. percentual de respondentes nos intervalos das médias;
- c. análise das médias mais altas e mais baixas, a fim de verificar quais situações estão influenciando os resultados gerais;
- d. análise de variância, a fim de verificar diferenças de avaliação entre os grupos demográficos;
- e. regressão que tem por objetivo avaliar o impacto que uma determinada dimensão tem sobre a outra, estabelecendo nexos de causalidade entre as dimensões estudadas.

Além de analisar as médias das respostas, também foram avaliados os desvios-padrão em relação às médias que, conforme a literatura, deve ser interpretado da seguinte forma:

- valor inferior a 1,00 indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos os respondentes possuem sentimento parecido em relação ao fator, além disso, a média do fator possui um maior poder inferencial para o sentimento de toda a população;
- valor superior a 1,00 indica uma grande variabilidade no sentimento dos respondentes em relação ao fator, ou seja, as médias podem não representar bem a característica populacional em estudo.

Em suma, quanto menor o desvio-padrão, mais a média representa o todo – um desvio-padrão igual a 0,00 indica que todos responderam exatamente o mesmo valor. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado, pois esse desvio pode estar refletindo um sentimento diferenciado de uma parte da população ao fator, como por exemplo, servidores ocupantes de função gerencial podem se sentir mais valorizados. Ou seja, caso o desvio padrão fique superior a 1, é cabível uma análise mais detalhada da média do fator em relação às variáveis demográficas.

Em relação à questão aberta foi realizada análise de conteúdo conforme Bardin (2009). Os temas semelhantes foram agrupados em grandes categorias com a finalidade de auxiliar na interpretação e discussão dos dados.

RESULTADOS

I. RESULTADOS QUANTITATIVOS

1.1. DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dimensão Organização do Trabalho é dividida em dois fatores: **Divisão das Tarefas** e **Divisão Social do Trabalho**. Os itens desses fatores incluem o ritmo, prazos, normas, comunicação, autonomia, participação e as condições gerais oferecidas para a execução das tarefas.

1.1.1. DIVISÃO DAS TAREFAS

A análise do fator Divisão das Tarefas obteve média de 3,87 e desvio padrão de 0,58. Essa média demonstra um resultado positivo, com baixos riscos para o Clima e Qualidade de Vida no Trabalho.

É importante destacar que 772 servidores (69,1%) avaliaram esse fator como risco baixo, 29,8% (333 servidores) consideraram-no como risco médio e apenas 1,1% (12 servidores) como risco alto.

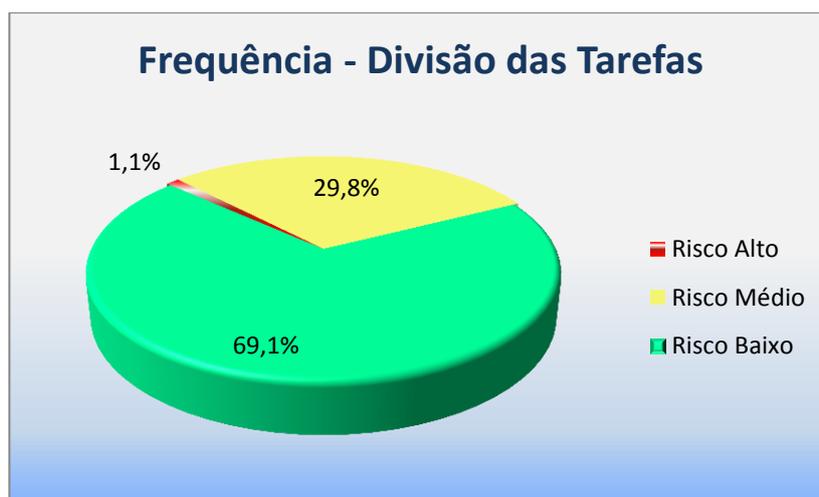


Gráfico 1 - Avaliação dos Riscos Psicossociais da Divisão das Tarefas

Observou-se que os itens com maiores média são os relacionados a espaço físico e equipamentos adequados. Os itens com menores médias relacionam-se a número de servidores e prazos flexíveis para a realização das tarefas:

Divisão das Tarefas	Média	Desvio Padrão
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado.	4,43	0,81
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas.	4,28	0,80
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho.	4,21	0,70
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas.	4,07	0,78
O ritmo de trabalho é adequado.	3,57	1,01
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis.	↑ 3,40	1,01
O número de servidores é suficiente para a execução das tarefas.	↓ 3,17	1,17

Tabela 4 - Média dos itens do fator Divisão das Tarefas

Ressalta-se que os itens com menores médias obtiveram desvio padrão elevado, o que indica dispersão das percepções da amostra.

A partir da análise de variância foi possível perceber diferenças significativas apenas para área de lotação.

Assim, as áreas de lotação com menores médias para esse fator foram: Gabinetes de Ministros, Diretoria Geral da Secretaria do Tribunal - GDGSET e Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT. Apesar de haver diferenças estatísticas, todas as áreas de lotação avaliaram o fator como risco baixo.

Área de Lotação	Média	Desvio Padrão
Gabinetes de Ministros	3,72	0,64
GDGSET - Gabinete da Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal	3,88	0,59
CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho	3,88	0,54
SEGJUD - Secretaria-Geral Judiciária	3,98	0,55
SECOI - Secretaria de Controle Interno	3,99	0,61
SEGP - Secretaria-Geral do Gabinete da Presidência	4	0,47
Gabinetes da Administração (GP, GVP, GCG)	4,01	0,49
ENAMAT - Escola Nacional de Formação da Magistratura do Trabalho	4,04	0,42
Total	3,87	0,58

Tabela 5 - Média de Divisão das Tarefas por área de lotação

1.1.2. DIVISÃO SOCIAL DO TRABALHO

A análise do fator Divisão Social do Trabalho teve média de 3,61 e desvio padrão de 0,61. Essa média é considerada um risco médio, o que representa um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos em relação ao Clima e QVT.

Destaca-se que 50% dos respondentes avaliou esse fator como risco médio e apenas 2,3% (26 servidores) como risco alto. Observa-se que a soma dos riscos alto e médio (52,3%) é maior que a quantidade de respondentes em risco baixo (47,7%), o que pode indicar a necessidade de intervenção a curto e médio prazo.

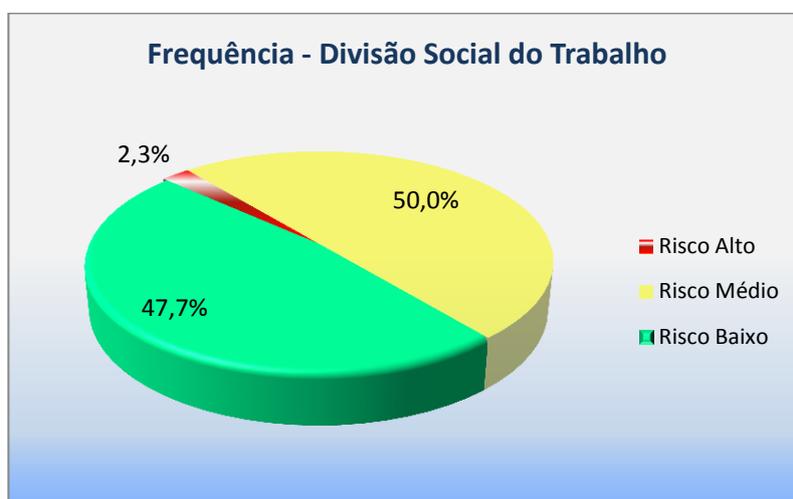


Gráfico 2 - Avaliação dos Riscos Psicossociais da Divisão Social do Trabalho

Observou-se que os itens com maiores médias são os relacionados à comunicação entre superior e subordinados e clareza na definição das tarefas. Os itens com menores médias relacionam-se a avaliação do trabalho do servidor e a sua participação nas decisões sobre o trabalho:

Divisão Social do Trabalho	Média	Desvio Padrão
A comunicação entre superior e subordinado é adequada.	4,12	0,86
Há clareza na definição das tarefas.	3,93	0,85
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras.	3,92	0,81
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si.	3,91	0,79
Há qualidade na comunicação entre os servidores.	3,74	0,77
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho.	↑ 3,73	1,05
Há justiça na distribuição das tarefas.	↓ 3,62	0,97
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor.	3,44	1,04
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas.	3,31	0,96
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas.	3,26	1,09
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção.	3,24	1,22
Os servidores participam das decisões sobre o trabalho.	3,15	1,04

Tabela 8 - Média de itens do fator Divisão Social do Trabalho

Nota-se que o desvio padrão em ambos os itens com menores médias encontra-se acima de 1, o que indica a existência de dispersão das respostas em relação à média.

Ao analisar a variância do fator em relação às variáveis demográficas, observaram-se diferenças significativas tanto para Idade, quanto como para Tempo de Atuação no Tribunal. Com relação à variável Idade, observa-se que, a exceção da faixa etária “abaixo de 25 anos”, quanto maior a idade dos respondentes, melhor a avaliação do fator, logo, quanto mais jovem o respondente, mais crítica a avaliação. Nota-se, também, que as faixas etárias localizadas nos extremos (abaixo de 25 anos e acima de 56 anos) encontram-se em risco baixo, enquanto as demais, que concentram 90% dos respondentes, estão em risco médio.

Idade	Média	Desvio Padrão
acima de 56 anos	3,97	0,54
abaixo de 25 anos	3,7	0,54
de 46 a 55 anos	3,68	0,58
de 36 a 45 anos	3,59	0,59
de 26 a 35 anos	3,46	0,65
Total	3,61	0,61

Tabela 9 - Média da Divisão Social do Trabalho por Idade

Com relação à variância entre o fator Divisão Social do Trabalho e o Tempo de Serviço no Tribunal, observa-se praticamente o mesmo padrão que o encontrado na variável Idade, uma vez que quanto maior o tempo de atuação, melhor a avaliação do fator, ou seja, existe uma tendência de quanto menor o tempo de atuação no TST, mais crítica é a avaliação. Os dados também indicam que apenas o tempo de atuação acima de 20 anos está enquadrado como risco baixo, todos os demais estão em risco médio.

Tempo de Serviço no Tribunal	Média	Desvio Padrão
Até 5 anos	3,51	0,64
de 6 a 10 anos	3,58	0,62
de 11 a 20 anos	3,66	0,56
acima de 20 anos	3,72	0,6
Total	3,61	0,62

Tabela 10 - Média da Divisão Social do Trabalho por tempo de serviço

1.2. DIMENSÃO ESTILO DE GESTÃO

A dimensão Estilo de Gestão aborda as atitudes e comportamentos dos diretores e chefes imediatos, relativos aos processos de tomada de decisão e relações de trabalho, que impactam na comunicação, integração entre secretarias e unidades e no alcance das metas do Tribunal.

A análise dessa dimensão obteve média de 3,60 e desvio padrão de 0,65. Essa média demonstra um resultado mediano, representando um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos em relação ao Clima e QVT.

Cabe mencionar que 547 servidores (49%), avaliaram esse fator como risco médio, 530 (47,4%) consideraram-no como risco baixo e 40 servidores (3,6%) como risco alto. Ainda assim, nota-se que a soma do risco médio com o alto, que é de 52,6%, é superior ao quantitativo de servidores que avaliaram como risco baixo, 47,4%.

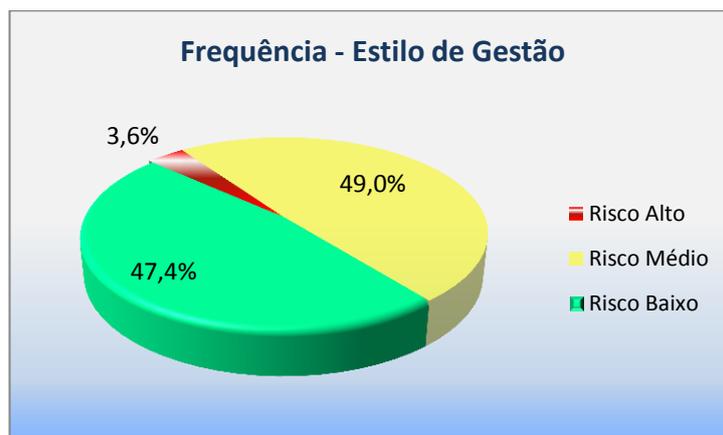


Gráfico 3 - Avaliação dos Riscos Psicossociais do Estilo de Gestão

Observou-se que os itens com maiores médias estão relacionados à contribuição do próprio trabalho para o cumprimento da missão do Tribunal e o tratamento cordial com que os superiores tratam seus subordinados. Os itens com menores médias são relativos à percepção de participação dos servidores no planejamento de mudanças no TST e à percepção de justiça nos critérios de distribuição das gratificações.

Estilo de Gestão	Média	Desvio Padrão
Meu trabalho contribui para o cumprimento da missão do Tribunal.	4,45	0,74
Os superiores tratam seus subordinados com cordialidade.	4,35	0,75
O modo de fazer o meu trabalho é eficiente.	4,04	0,68
Os superiores estão integradas às atividades da equipe de trabalho.	3,87	0,94
Os superiores são de fácil acesso.	3,86	1,01
Há transparência nas decisões tomadas pelos superiores.	3,74	0,98
Existe respeito, por parte dos superiores ao estilo de trabalho de cada servidor.	↑ 3,72	0,96
Existe cooperação entre as unidades do TST.	↓ 3,66	0,83
Existe continuidade das ações administrativas.	3,62	0,84
As decisões tomadas pelas chefias são justas.	3,61	0,83
O suporte dos superiores possibilita ao servidor perspectiva de desenvolvimento profissional.	3,50	1,07
Os servidores são tratados de forma igualitária.	3,48	1,10
Os superiores incentivam a melhoria do desempenho dos seus subordinados.	3,48	1,01
Os superiores oferecem feedback de desempenho aos servidores.	3,33	1,07
Os servidores tem a possibilidade de apresentar novas rotinas de trabalho.	3,31	1,07
A atuação das chefias é focada no gerenciamento de pessoas.	3,28	1,06
Há critérios justos no TST para distribuir as gratificações.	3,06	1,02
As mudanças no Tribunal são planejadas com a participação dos servidores.	2,45	0,99

Tabela 11 - Média dos itens do fator Estilo de Gestão

Ao analisar a variância do fator em relação às variáveis demográficas, observaram-se diferenças significativas tanto para Idade, quanto como para Tempo de Serviço no Tribunal. Com relação à variável Idade, observa-se que, a exceção da faixa etária “abaixo de 25 anos”, quanto maior a idade dos respondentes, melhor a avaliação do fator, logo, quanto mais jovem o respondente, mais crítica a avaliação. Nota-se, também, que as faixas etárias localizadas nos extremos (abaixo de 25 anos e acima de 56 anos) encontram-se em risco baixo, enquanto as demais, que concentram 89,9% dos respondentes, estão em risco médio.

Idade	Média	Desvio Padrão
de 26 a 35 anos	3,48	0,67
de 36 a 45 anos	3,54	0,6
de 46 a 55 anos	3,65	0,64
abaixo de 25 anos	3,77	0,6
acima de 56 anos	3,92	0,56
Total	3,59	0,64

Tabela 12 - Média de Estilo de Gestão do Trabalho por idade

Em relação à variância entre a dimensão Estilo de Gestão e Tempo de Serviço no Tribunal, observa-se praticamente o mesmo padrão ao encontrado na variável Idade, uma vez que quanto maior o tempo de atuação, melhor a avaliação do fator, ou seja, existe uma tendência de quanto menor o tempo de atuação no TST, mais crítica é a avaliação. Cabe ressaltar que todas as faixas de Tempo de Serviço avaliaram a dimensão como risco mediano.

Tempo de Serviço no Tribunal	Média	Desvio Padrão
Até 5 anos	3,56	0,66
de 6 a 10 anos	3,54	0,64
de 11 a 20 anos	3,61	0,61
acima de 20 anos	3,68	0,65
Total	3,59	0,64

Tabela 13 - Média de Estilo de Gestão do Trabalho por tempo de serviço

1.3. DIMENSÃO SOFRIMENTO PATOGÊNICO NO TRABALHO

A dimensão Sofrimento Patogênico no Trabalho é composta por três fatores. Ressalta-se que essa dimensão apresenta os itens redigidos de forma negativa, assim deve-se considerar que quanto menor o valor de avaliação menos risco ele representa para o Clima e QVT.

O primeiro fator **Falta de Sentido do Trabalho** se caracteriza por sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade.

A análise do fator **Falta de Sentido do Trabalho** apresentou média de 1,68 e desvio padrão de 0,66. Essa média representa um resultado positivo, indicando baixos riscos para o Clima e QVT. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados.

Observou-se que 955 servidores (85,5%), avaliaram esse fator como risco baixo, 145 (13%) consideraram-no como risco médio e 17 servidores (1,5%) como risco alto. Ainda assim, nota-se que a soma do risco baixo com o médio representa a grande maioria da amostra (98,5%).

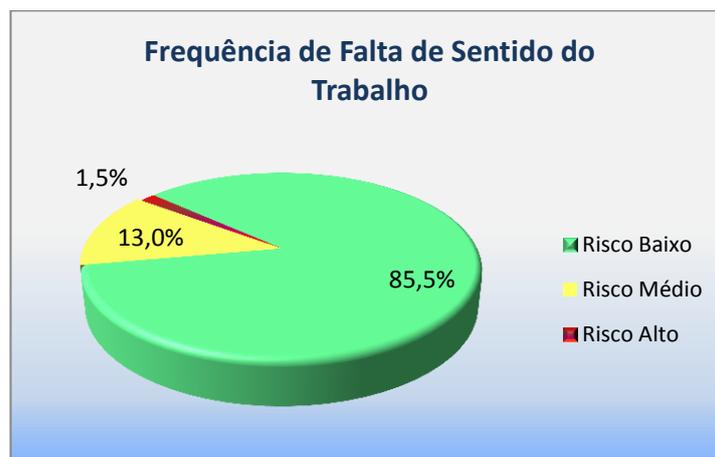


Gráfico 4 - Avaliação dos Riscos Psicossociais da Falta de Sentido do Trabalho

Observou-se que os itens com melhor avaliação nesse fator estão relacionados às baixas percepções de inutilidade no trabalho e de insignificância das tarefas. Os itens com piores avaliações são relativas à desmotivação para realizar tarefas e à falta de identificação com essas.

Falta de Sentido do Trabalho	Média	Desvio Padrão
Sinto-me inútil em meu trabalho.	1,44	0,89
Considero minhas tarefas insignificantes.	1,55	0,82
Minhas tarefas são banais.	1,56	0,80
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho.	1,62	0,99
Meu trabalho é sem sentido.	1,64	0,84
Sinto-me improdutivo no meu trabalho.	1,67	0,90
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade.	1,69	1,01
A identificação com minhas tarefas é inexistente.	1,87	1,01
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas.	2,06	0,97

Tabela 14 - Média dos itens do fator Falta de Sentido do Trabalho

Ao analisar a variância do fator em relação às variáveis demográficas, observaram-se diferenças significativas para Área de Lotação, Faixa Etária e Tempo de Serviço no Tribunal. Assim, apesar de todas as Áreas de Lotação avaliarem o fator como risco baixo, as que avaliaram mais negativamente o fator foram a CSJT e SECOI, conforme tabela abaixo.

Área de Lotação	Média	Desvio Padrão
ENAMAT - Escola Nacional de Formação da Magistratura do Trabalho	1,24	0,33
SEGJUD - Secretaria-Geral Judiciária	1,56	0,59
Gabinetes da Administração (GP, GVP, GCG)	1,63	0,59
Gabinetes de Ministros	1,64	0,67
SEGP - Secretaria-Geral do Gabinete da Presidência	1,71	0,59
GDGSET - Gabinete da Diretoria-Geral da Secretaria do Tribunal	1,71	0,68
SECOI - Secretaria de Controle Interno	1,85	1,05
CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho	1,95	0,6
Total	1,67	0,65

Tabela 15 - Média de Falta de Sentido no Trabalho por área de lotação

No que diz respeito à Faixa Etária, observa-se que as idades que compreendem entre 26 a 35 anos apresentam avaliação mais crítica para o fator, enquanto que a melhor avaliação é dos servidores acima de 56 anos.

Idade	Média	Desvio Padrão
Acima de 56 anos	1,37	0,46
Abaixo de 25 anos	1,52	0,52
De 46 a 55 anos	1,59	0,6
De 36 a 45 anos	1,71	0,68
De 26 a 35 anos	1,81	0,7
Total	1,67	0,65

Tabela 16 - Média da Falta de Sentido do Trabalho por idade

Quanto ao Tempo de Serviço no Tribunal, quanto mais tempo de atuação melhor a avaliação do fator, conforme demonstrado abaixo.

Tempo de serviço no Tribunal	Média	Desvio Padrão
Acima de 20 anos	1,56	0,58
De 11 a 20 anos	1,68	0,69
De 6 a 10 anos	1,71	0,67
Até 5 anos	1,75	0,67
Total	1,67	0,65

Tabela 17 - Média da Falta de Sentido do Trabalho por tempo de serviço

O segundo fator é Esgotamento Mental, que se caracteriza por sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho. A análise do fator apresentou média de 2,34 e desvio padrão de 0,77. Essa média representa um resultado mediano, ou seja, um estado de alerta/situação limite para os riscos negativos para o Clima e QVT. Observou-se que 562 servidores (50,3%), avaliaram esse fator como risco baixo, 489 (43,8%) consideraram-no como risco médio e 66 servidores (5,9%) como risco alto.

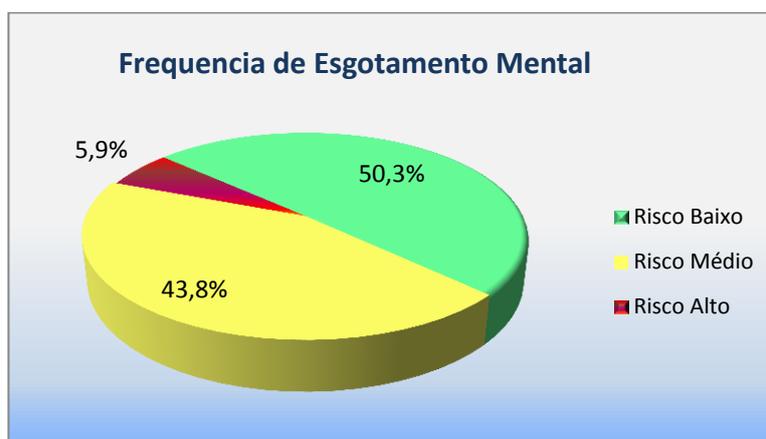


Gráfico 5 - Avaliação dos Riscos Psicossociais do Esgotamento Mental

Observou-se que os itens com avaliação mais positiva estão ligados a baixas percepções de sofrimento e frustração no trabalho e os itens com avaliação mais negativa estão ligados ao cansaço e desgaste no trabalho.

Esgotamento Mental	Média	Desvio Padrão
Meu trabalho me faz sofrer.	1,84	0,93
Meu trabalho me frustra.	1,88	0,97
Meu trabalho me causa insatisfação.	1,92	0,97
Meu trabalho me desanima.	↑ 2,19	1,00
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta.	↓ 2,59	1,26
Meu trabalho me sobrecarrega.	2,61	1,05
Meu trabalho é desgastante.	2,78	1,13
Meu trabalho é cansativo.	2,94	1,03

Tabela 18 - Média dos itens do fator Esgotamento Mental

Ao analisar a variância do fator em relação às variáveis demográficas, observaram-se diferenças significativas apenas para Faixa Etária. Destaca-se que as idades entre 26 e 35 anos percebem mais negativamente o fator e os acima de 56 anos mais positivamente.

Idade	Média	Desvio Padrão
Acima de 56 anos	1,82	0,61
De 46 a 55 anos	2,26	0,74
Abaixo de 25 anos	2,29	0,82
De 36 a 45 anos	2,41	0,72
De 26 a 35 anos	2,48	0,79
Total	2,34	0,76

Tabela 19 - Média de Esgotamento Mental por idade

O terceiro fator é a Falta de Reconhecimento, que se caracteriza por sentimentos de desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho. A análise do fator apresentou média de 1,77 e desvio padrão de 0,63. Essa média representa um resultado positivo, com baixos riscos para o Clima e QVT.

Observou-se que 917 servidores (82,1%), avaliaram esse fator como risco baixo, 192 (17,2%) consideraram-no como risco médio e 8 servidores (0,7%) como risco alto. Ainda assim, nota-se que a soma do risco baixo com o médio, representa a grande maioria da amostra (99,3%).

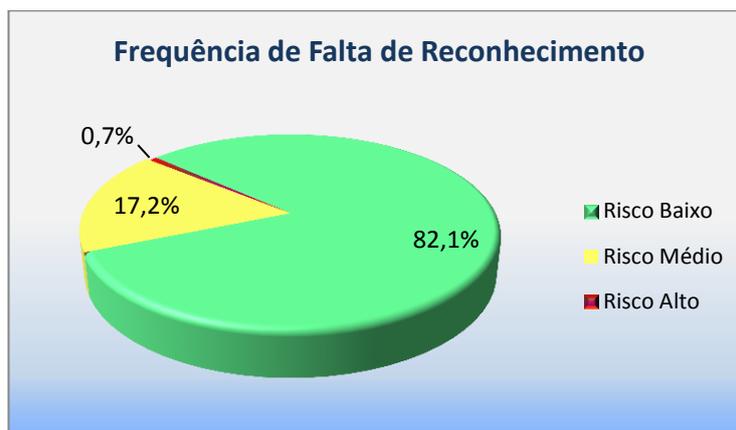


Gráfico 6 - Avaliação dos Riscos Psicossociais da Falta de Reconhecimento

Observou-se que os itens com avaliação mais positiva estão ligados à baixa percepção de desvalorização do trabalho pelos colegas e de desqualificação do trabalho pelo superior. Os itens com piores avaliações são relativos à falta de liberdade para dizer o que pensa sobre o trabalho e desconfiança na relação entre superior e subordinado.

Falta de Reconhecimento	Média	Desvio Padrão
Meus colegas desvalorizam meu trabalho.	1,45	0,75
O trabalho que realizo é desqualificado pelo superior.	1,51	0,81
Meus colegas são indiferentes comigo.	1,52	0,71
Meu superior trata meu trabalho com indiferença	1,52	0,85
Meu trabalho é desvalorizado pela organização.	1,75	0,95
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta	1,82	0,98
É difícil a convivência com meus colegas.	1,84	0,78
Falta-me liberdade para dialogar com meu superior.	1,86	1,02
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas.	1,97	1,04
Há desconfiança na relação entre superior e subordinado.	1,98	1,03
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.	2,27	1,09

Tabela 20 - Média dos itens do fator Reconhecimento

Ao analisar a variância do fator em relação às variáveis demográficas, não se observaram diferenças significativas entre os grupos estudados.

2. REGRESSÕES

Como informado na metodologia a regressão é uma técnica estatística que busca estabelecer o impacto que uma dimensão exerce sobre outra, ou seja, estabelece nexos de causalidade entre as diferentes variáveis estudadas. Foram realizadas análises entre os diferentes fatores: Divisão das Tarefas, Divisão Social do Trabalho, Estilo de Gestão, Falta de Sentido do Trabalho, Esgotamento Mental e Falta de Reconhecimento.

Neste relatório foram consideradas apenas as relações de causalidade acima de 50%, ou seja, apenas quando um fator explicar em 50% ou mais o resultado de outro.

2.1– DIMENSÃO SOFRIMENTO PATOGENICO NO TRABALHO

Para o fator Falta de Sentido do Trabalho não foram encontradas relações de causalidade que se encaixem no critério adotado.

O fator Esgotamento Mental, que apresentou em seu resultado maior risco para o clima e QVT, é explicado em 54% pelo resultado da dimensão Organização do Trabalho (Divisão Social do Trabalho = 42% e Divisão das Tarefas = 12%) em uma relação inversamente proporcional, isso significa dizer que quanto melhor for a Organização do Trabalho menor o risco de Esgotamento Mental.



O fator Falta de Reconhecimento é explicado em 66% pelo Estilo de Gestão, em

uma relação inversamente proporcional, isso significa dizer que quanto melhor for o Estilo de Gestão menor o risco de Falta de Reconhecimento.



2.2–DIMENSÃO ESTILO DE CHEFIA

O resultado do fator Estilo de Gestão é explicado em 74% pelo fator Divisão Social do Trabalho, em uma relação diretamente proporcional, ou seja, quanto melhor um melhor o outro fator.



2.3–DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para o fator Divisão das Tarefas não foram encontradas relações de causalidade que se encaixem no critério adotado.

O fator Divisão Social do Trabalho é explicado em 74% pelo Estilo de Gestão, destacando-se que seus itens são interdependentes.

3. RESULTADOS QUALITATIVOS

A Pesquisa apresentou a seguinte questão aberta “O que é necessário para melhorar o seu cotidiano de trabalho?”, em que 513 (quinhentos e treze) respondentes opinaram e indicaram dificuldades em suas realidades de trabalho e sugestões de melhoria. Foi realizada a análise de conteúdo em que as respostas foram estruturadas e categorizadas nos três eixos abaixo, alinhados com os fatores da pesquisa quantitativa.

3.1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Em relação à Organização do Trabalho, algumas dificuldades e sugestões foram mais recorrentes entre as respostas dos servidores.

No TST, a produtividade ocorre por meio de prazos e metas que foram avaliados pelos respondentes como pouco flexíveis. Há um grande volume de processos no Tribunal que, juntamente com um número insuficiente de servidores para dar vazão a esse volume, acarretam em fadiga e sobrecarga para o servidor. Além disso, apontaram-se dificuldades em relação à enorme pressão exercida para o cumprimento das cotas, principalmente em Gabinetes.

Alia-se a isso uma distribuição de tarefas desigual entre os servidores, fazendo com que uns tenham menos ou mais tarefas que outros. Essa distribuição pode aumentar a sobrecarga. Foi ressaltado, também, que não há uma clareza do que se espera do servidor, bem como que nem sempre as orientações são adequadas para a realização das tarefas.

Uma sugestão refere-se à redução da carga horária do Tribunal para 6 horas diárias, que seriam suficientes para a realização do trabalho de forma eficiente, contribuindo para a minimização da sobrecarga.

Outra questão apontada refere-se à falta de vagas e de segurança nos estacionamentos do TST. Sugere-se, assim, o aumento de segurança, principalmente nos estacionamentos externos do Tribunal, bem como a ampliação do número de vagas dos estacionamentos internos e externos. Também foram apontados problemas referentes aos banheiros em relação ao número insuficiente em alguns andares, falta de limpeza e iluminação, bem como excesso de calor.

3.2. ESTILO DE GESTÃO

No que se refere ao Estilo de Gestão, muitos servidores relataram que a atuação dos gestores do TST é voltada primordialmente para a atividade técnica deixando em segundo plano a gestão de pessoas, vendo como necessária a capacitação e preparo a fim de que os gestores adquiram conhecimentos e desenvolvam habilidades para o gerenciamento de pessoas. Essa competência minimizaria o tratamento desigual aos servidores, contribuindo para um comportamento mais habilidoso e justo por parte dos gestores.

Além disso, foi apontada desigualdade e falta de transparência e objetividade quanto aos critérios para a distribuição das funções comissionadas, bem assim foi relatada quantidade insuficiente das mesmas em algumas áreas do Tribunal.

Também é pouco praticado o *feedback* em relação às tarefas realizadas, produzindo riscos ao sentido do trabalho e valorização do servidor. Muitos servidores sugerem que as chefias apresentem mais *feedback* quanto ao trabalho desenvolvido por eles, uma forma de sentirem-se valorizados e possibilitar mudanças e melhoras constantes na sua atuação.

Ademais, indica-se pouca cooperação, integração e comunicação entre as áreas do Tribunal, sugerindo-se ações que visem melhorar a comunicação entre as unidades e a torne mais efetiva.

3.3. RISCO DE ESGOTAMENTO

Em relação ao risco de esgotamento, servidores relatam o risco de adoecimento em razão do volume de trabalho e das cotas excessivas. Apontam o estresse, o cansaço e o esgotamento como consequência das metas estipuladas e da pressão dos gestores para o cumprimento dessas. Muitos servidores necessitam fazer horas extras para que consigam cumprir com a produção exigida, o que gera mais desgaste e sobrecarga de trabalho. Nessa condição, é difícil se dedicar de forma correta na análise de cada processo, acarretando na entrega precária da jurisdição.

Também relataram a falta de reconhecimento do trabalho e do servidor por parte de seus superiores. O valor do servidor tem sido medido pelo número de processos que é capaz de fazer, levando a sentimentos de frustração, de não reconhecimento e de desmotivação. O servidor não sente a valorização pelo esforço e qualidade do trabalho desenvolvido, mas sim que o mérito e reconhecimento estão reduzidos apenas à produtividade final apresentada por ele.

ENCONTROS COM GESTORES

Foram realizados, nos meses de outubro e novembro, 10 encontros com gestores, divididos em 4 grupos, de 5 a 12 participantes cada, tendo 65 participações no total. Os encontros foram realizados uma vez na semana durante 3 semanas e tiveram duração de 2h cada. Os grupos foram subdivididos da seguinte forma: 2 de Chefes de Gabinetes de Ministro e 2 de gestores das demais áreas administrativa e judiciária do TST.

O objetivo dos encontros foi propiciar, inicialmente, uma discussão e reflexão acerca dos resultados da pesquisa, e após realizar uma escuta clínica dos gestores para uma atuação baseada nos princípios da mobilização subjetiva dos servidores, e como consequência, levantar, dos próprios grupos, estratégias, boas práticas já implementadas por eles ou novas sugestões para melhoria do clima e qualidade de vida.

As sugestões que emergiram dos grupos foram subdivididas pela área de lotação, conforme apresentadas abaixo:

GABINETES DE MINISTRO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

1. **Implantação de Mapeamento e Modelagem de Processos de trabalho:** propicia o maior entendimento das etapas e atividades do processo de trabalho; permite identificar gargalos no processo produtivo, falhas de integração, atividades redundantes, retrabalhos, possibilitando, assim, a melhora e/ou redefinição de tarefas visando ao aumento do desempenho. O referido mapeamento permite, ainda, aferir o dimensionamento de força de trabalho, sendo possível identificar o quantitativo de servidores necessários para a atuação eficaz dos Gabinetes. Por meio da modelagem de processos de trabalho é possível redividir melhor as atribuições e aferir de forma mais consistente o ritmo e prazos necessários para a execução dos trabalhos, visando reduzir o desgaste e a sobrecarga existentes em Gabinetes.
2. **Definição de cotas específicas por servidor ou equipes:** possibilita nortear a atuação dos servidores e de equipes, centrando esforços num objetivo específico. Algumas

estratégias de definição de metas podem levar em conta a diminuição do acervo de processos mais complexos, por ano de autuação do processo ou por matéria específica. A definição de cotas deve considerar as diferenças de perfis individuais dos servidores e considerar a função comissionada ou cargo em comissão exercido (assim as cotas podem ser definidas conforme parâmetros e métricas de produtividade atingíveis, considerando, inclusive, possíveis ausências). O referido escalonamento propicia a percepção por parte dos servidores de maior justiça na distribuição das tarefas.

3. **Divisão de equipes de produção sob a supervisão de assessor específico:** a formação de subequipes com assessores específicos supervisionando a produção, sendo responsáveis pela revisão e *feedback* da tarefa, possibilita a diminuição da sobrecarga de trabalho sobre o Chefe de Gabinete. Essa prática visa, ainda, a permitir que o Chefe de Gabinete possa concentrar maiores esforços no gerenciamento das pessoas.
4. **Adesão à modalidade do Teletrabalho:** possibilita o aumento de produtividade aliada à melhora da qualidade de vida do servidor, uma vez que reduz o nível de estresse do servidor, pois proporciona economia de tempo, flexibilização de horário, maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e social. A modalidade representa uma ação de valorização dos servidores e aumenta a capacidade da área de atração e retenção de pessoal.
1. **Maior Integração entre Gabinetes:** instituir a possibilidade de que gabinetes com maior acervo de processos contem com a atuação, por períodos determinados, de servidores de gabinetes com menor acervo, visando a aumentar a celeridade e eficiência do Tribunal como um todo, permitindo visão sistêmica da atuação judicante do TST. Ademais, a maior integração pode ser fomentada por meio de realização de reuniões periódicas visando a identificar as boas práticas adotadas para disseminação nos demais gabinetes (melhoria da organização do trabalho e do gerenciamento de pessoas).
5. **Flexibilização da jornada de trabalho** (respeitando a carga horária estabelecida pelo Tribunal): aumenta a capacidade produtiva em virtude da melhora da qualidade de vida do servidor. Representa uma ação de valorização do servidor que apresenta um bom desempenho, propicia uma redução de faltas e atrasos e favorece um ambiente de responsabilidade e comprometimento.
6. **Comunicação individualizada/equipe:** proporcionar espaço de conversa individual por

meio de encontros sistemáticos, a partir do ingresso do servidor no gabinete, esclarecendo os objetivos e funcionamento institucional e do Gabinete. Além disso, deve-se comunicar aos servidores continuamente os procedimentos de gestão visando nivelar as expectativas em relação à possibilidade de participação dos servidores no processo decisório do gabinete (os chefes de gabinete devem explicar os motivos das decisões e divisões de tarefas). Tornar transparentes e claras as estratégias de gestão que estão sendo traçadas, bem como permitir, neste momento, a discussão com o grupo viabilizando a participação e a possibilidade de apresentação de novas alternativas pelos servidores, por meio de reuniões periódicas.

ESTILO DE GESTÃO

2. **Delegação de tarefas técnicas:** Viabilizar que a chefia de gabinete possa delegar as atividades técnicas para a assessoria visando permitir sua maior dedicação ao gerenciamento de pessoas.
3. **Prática do *feedback* efetivo:** A chefia de gabinete deverá passar informações sistematicamente ao servidor acerca do seu desempenho, que deve contemplar aspectos além da produção, tais como características comportamentais, valores, competências que apresenta, bem como as que necessita desenvolver.
4. **Treinamento em serviço:** designação de servidor que apresenta perfil para atuar como tutor no Gabinete, sendo responsável, principalmente, pelo acompanhamento das tarefas de novos servidores, planejando e verificando o seu desenvolvimento. Essa prática possibilita a diminuição da sobrecarga de trabalho dos assessores, propiciando uma formação mais adequada e uma aprendizagem mais célere dos servidores recém-ingressos, fornecendo-lhes maior segurança na realização das atividades.

GESTÃO DE PESSOAS

1. **Treinamento gerencial:**
 - a. Realidade específica: Treinamentos Gerenciais voltados à realidade e cultura do TST e peculiaridade do Judiciário;
 - b. Integração de gerações: Os gestores devem ser preparados para perceber as

características das novas gerações com o objetivo de entender e aproveitar melhor o potencial dessas, visando atrair e reter os servidores mais jovens nos Gabinetes;

- c. Formação de sucessores: buscando desenvolver competências gerenciais em servidores que apresentam potencial para atuar como chefias de gabinete;
- d. Formação gerencial para assessores de ministro: a fim de desenvolver competências gerenciais em revisores de equipe.
- e. *Feedback*: Capacitação a todos os chefes de Gabinete e assessores que apresentam equipes, especialmente em habilidades sociais para fornecer e receber *feedback* de maneira assertiva;
- f. *Coaching*: sensibilizar todos os chefes de gabinetes para participarem do programa de *coaching*, oferecido pelo Tribunal.

2. Capacitação jurídica

- a. Aulas semanais ou periódicas com o Ministro ou servidor qualificado do próprio Gabinete;
- b. Maior incremento na formação jurídica inicial para novos servidores de gabinete de Ministro (aumento da carga horária estipulada, ênfase no desenvolvimento da prática jurídica por meio de instrutoria interna);
- c. Maior incremento nos cursos de aperfeiçoamento jurídicos (aumento da carga horária estipulada, ênfase no desenvolvimento da prática jurídica por meio de instrutoria interna);
- d. Ênfase em treinamento em ferramentas tecnológicas desenvolvidas no TST para atuação em gabinetes (e-gab e e-sij);
- e. Adequação da carga horária para capacitações nas demais ferramentas tecnológicas: cursos direcionados para as necessidades de servidores de gabinete (ex. Word, 3 horas, com ênfase em funções que otimizam a produtividade, tipo, auto-correção, estilos, etc);
- f. Incremento e valorização da instrutoria interna.
- g. Capacitações online sobre estrutura da Justiça do Trabalho e sobre estrutura e funcionamento dos Gabinetes.

3. **Desenvolvimento de Competências comportamentais**

Treinamentos que visem ao desenvolvimento de competências comportamentais e reforcem valores organizacionais aos servidores.

ESTRUTURA FÍSICA

- **Reorganização dos espaços físicos:** Sugeriu-se concentrar no mesmo espaço físico todos os servidores de um mesmo gabinete, visando diminuir os impactos do distanciamento dos servidores que se encontram no anexo, especialmente no que diz respeito à comunicação, à sensação de pertencimento ao grupo, à melhoria das relações interpessoais e ao sentimento de valorização.

GRUPO ADMINISTRATIVO E JUDICIÁRIO

1. **Implantação de Mapeamento e Modelagem de Processos de trabalho:** propicia o maior entendimento das etapas e atividades do processo de trabalho; permite identificar gargalos no processo produtivo, falhas de integração, atividades redundantes, retrabalhos, possibilitando, assim, a melhora e/ou redefinição de tarefas visando ao aumento do desempenho; O referido mapeamento permite, ainda, aferir o dimensionamento de força de trabalho, sendo possível identificar o quantitativo de servidores necessários para a atuação eficaz da área.
2. **Disseminação de boas práticas:** Espaço de discussão entre as Secretarias de Turma a fim de trocar metodologias e melhores práticas; Reuniões entre Secretários de Turmas e Chefes de Gabinete visando à otimização dos processos de trabalho e levantamento de melhores práticas. Realização de reuniões com grupos de unidades administrativas diferentes (gestores e servidores).
3. **Participação dos servidores nas propostas de melhorias nos processos de trabalho:** Sugere-se que os gestores estimulem os servidores a apresentarem sugestões de melhorias na forma de execução de tarefas e possibilite, na medida do possível, que estas sejam implementadas.
4. **Autonomia:** Diminuição da verticalização dos processos decisórios, permitindo que os

servidores e áreas envolvidas tenham autonomia na execução de objetivos, metas, planos, projetos, programas.

5. **Rodízio de tarefas:** alternância de servidores na execução de tarefas/postos de trabalho buscando desenvolver novas competências e proporcionar maior visão sistêmica da unidade e de seu papel no Tribunal.
6. **Gestão do conhecimento:** Implantação de ferramenta informacional de base de conhecimento que favorece a aprendizagem, disseminação e armazenamento do conhecimento.
7. **Flexibilização da jornada de trabalho** (respeitando a carga horária estabelecida pelo Tribunal): aumenta a capacidade produtiva em virtude da melhora da qualidade de vida do servidor, pois possibilita que o servidor possa programar melhor sua vida pessoal. Representa uma ação de valorização do servidor que apresenta um bom desempenho, propicia uma redução de faltas e atrasos e favorece um ambiente de responsabilidade, comprometimento.
8. **Teletrabalho:** aumento da adesão do teletrabalho nas unidades que atendem aos requisitos normativos. Possibilita o aumento de produtividade aliada à melhora da qualidade de vida do servidor, uma vez que reduz o nível de estresse do servidor na medida em que proporciona economia de tempo, flexibilização de horário, maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e social. A modalidade representa uma ação de valorização dos servidores e aumenta a capacidade da área de atração e retenção de pessoal.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1. Maior integração às áreas/unidades para definição de projetos e sistemas que possam contribuir com a melhoria e modernização dos processos de trabalho.
2. Desenvolvimento e atualização de sistemas específicos para atender a realidade do TST.
3. Expansão das permissões de acesso a sistemas, antes restritos somente a gestores.
4. Maior autonomia da área na definição de prioridades de demandas de atendimento, de execução de projetos.

DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nos permitem realizar um diagnóstico do clima e QVT como referência principal para definir e priorizar as intervenções da área de Gestão de Pessoas. No entanto, entende-se que gestores e servidores devem-se apropriar do resultado desta Pesquisa, uma vez que são estes os agentes da mudança da instituição, para que ações de melhorias de clima e qualidade de vida no trabalho sejam implementadas em todos os níveis, do mais estratégico ao individual.

Nesse sentido, retoma-se o conceito de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no TST sendo este *“a construção coletiva de condições institucionais que favoreçam o sentido do trabalho e o reconhecimento como resultado do estilo de gestão e da organização do trabalho, potencializando o alcance das metas, dos objetivos do Tribunal e da qualidade de vida no trabalho”*.

Portanto, serão objeto desta discussão, as condições institucionais que devem ser construídas coletivamente para melhoria do Clima e QVT no TST, conforme demonstrado na Pesquisa.

Cabe mencionar inicialmente a expressiva participação dos servidores na Pesquisa, o que reforça o atributo de fidedignidade dos dados levantados e denota uma grande credibilidade dos servidores na capacidade de gerar mudanças e melhorias por meio dos resultados apresentados.

De modo geral, os dados apontam que o Sentido do Trabalho e o Reconhecimento dos servidores são os pontos fortes da instituição, e, portanto, as condições que favorecem esse resultado devem ser fortalecidas para que essas dimensões não sofram o impacto da Divisão Social do Trabalho, do Estilo de gestão e do Esgotamento Mental, percebidos como críticos pelos servidores do TST, e que, portanto, necessitam de intervenções efetivas visando à melhoria destes aspectos.

Os resultados da pesquisa demonstram a inter-relação entre as dimensões estudadas, dessa forma, é possível planejar e estabelecer prioridades de intervenções que proporcionem maiores impactos sobre o dia-a-dia dos servidores. Nesse sentido, verificou-se que, no TST, a Organização do Trabalho impacta fortemente sobre o Esgotamento Mental, sendo necessária a

adoção de práticas imediatas que minimizem tais aspectos negativos. A Organização do Trabalho e o Estilo de Gestão, por sua vez, são interdependentes, dessa forma, a implementação de melhorias em qualquer das duas dimensões impactarão positivamente sobre a outra. E ainda, o Estilo de Gestão influencia fortemente no Reconhecimento, portanto, são necessárias ações de melhoria do estilo gerencial, a fim de manter ou fortalecer o reconhecimento na organização.

Cabe ressaltar que percebem um clima e QVT mais insatisfatórios os servidores entre 26 e 35 anos, com menos ou até 5 anos de tempo de serviço. Por outro lado, não foram identificadas diferenças significativas nas áreas de lotação, à exceção do fator “Divisão de Tarefas”, que foi percebido mais negativamente pelos servidores lotados em Gabinetes de Ministro.

Denota-se que as sugestões de melhoria apresentadas, tanto nos resultados qualitativos da Pesquisa, quanto nos encontros gerenciais são extremamente valiosas e desafiadoras. Por meio dessas sugestões é possível a estipulação de planos de ação imediatos e de longo prazo, de impacto setorial ou institucional.

Verificou-se nas informações levantadas por servidores e gestores, que devem fazer parte de Plano estratégico do Tribunal a adoção de metodologias de melhorias de processos de trabalho e dimensionamento da força de trabalho para todas as unidades do Tribunal. Esse projeto visa a melhorar a redistribuição de atribuições, aumenta a clareza na definição das tarefas, permite a aferição objetiva de ritmos e prazos, minimizando assim, os riscos de sobrecarga e desgaste dos servidores. Ademais, instrumentos informacionais e metodologias de gestão do conhecimento devem ser estruturadas e implementadas nas unidades.

No âmbito da área de gestão de pessoas, vale destacar ainda, a necessidade percebida pelos gestores no investimento permanente na capacitação gerencial, para a prática do *feedback* e em outras necessidades específicas de desenvolvimento trabalhadas por meio do “Coaching executivo”, bem como, na formação de sucessores. Devem-se, ainda, propor mudanças na capacitação voltada para a área judiciária, especialmente na formação inicial, bem como no incremento de treinamentos voltados para a atividade prática, especialmente por instrutoria interna. Ressalta-se, ainda, que a área de Gestão de Pessoas deve proporcionar a maior integração entre as unidades, proporcionando encontros periódicos para disseminação de boas práticas, mantendo assim um canal de troca e escuta ativa entre gestores e servidores.

Além disso, estudos para viabilizar a maior flexibilidade de horário dentro da jornada de

trabalho e o aumento da adesão ao teletrabalho das unidades são ações de valorização que impactam diretamente na redução da sobrecarga e esgotamento mental.

Para os Gabinetes de Ministro, verifica-se que ações pontuais podem ser tomadas pelas chefias no sentido de propiciar a melhoria do clima e QVT, em especial: viabilizar sua maior atuação no gerenciamento de pessoas, estabelecer a definição de metas de produção, com parâmetros diferenciais, justos e tangíveis (funções e perfis diferentes devem ser considerados), realizar uma divisão de subequipes objetivando a dar maior efetividade ao processo produtivo, entre outros.

Por fim, cabe a toda atuação gerencial administrativa e judiciária proporcionar um canal direto de discussão, escuta e alinhamento de expectativas com servidores, possibilitando maior participação nos processos decisórios, na apresentação de novas rotinas de trabalho e no planejamento de mudanças. O bem-estar, a motivação dos servidores, a saúde física e psíquica deverão ser sempre as premissas de atuação por meio do respeito às diferenças individuais, por processos e ritmo de trabalho adequados, relações de trabalho respeitadas, pelo reconhecimento e sentido do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- CONBOY, J. **A estimativa da magnitude do N de uma amostra**. Aveiro: Cidine, 1995.
- FACAS, E. P. **Prazer-sofrimento no trabalho**: a abordagem psicodinâmica do trabalho. In: Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schindwein. (Org.). **Saúde mental e trabalho na Amazônia: múltiplas leituras sobre prazer e sofrimento no trabalho**. 1ed. Porto Velho: EDUFRO, 2013.
- FIGUEIREDO-FILHO, D. B. & SILVA-JUNIOR, J. A. **Visão além do alcance**: uma introdução à análise fatorial. Opin. Publica, Campinas, 2010.
- MENDES, A M & ARAÚJO, L. R. K. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba: Editora Juruá, 2012.
- MENDES, A M, MERLO, A, R. C, MORAES, R. D. **O sujeito no trabalho**: entre a saúde e a patologia. Curitiba: Editora Juruá, 2012.
- MENDES, A M, MORAES, R. D. MERLO, A, R. C. **Trabalho & Sofrimento**: Práticas Clínicas e Políticas. Curitiba: Editora Juruá, 2014.
- MENDES, A. M.; VIEIRA, F. de O.; MONTEIRO, J. K. (Org.). **Trabalho e Prazer**: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- VIEIRA, F. MENDES, A. MERLO, A, R. C. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Editora Juruá, 2013.