

A qualidade de vida no trabalho de desembargadores e juízes da comarca de Belo Horizonte: estudo de casos

Ione de Faria Belo¹

Lúcio Flávio Renault de Moraes²

1. Mestre em administração profissional de empresas, Faculdades Dr. Pedro Leopoldo; bacharel em direito, Faculdade de Direito Milton Campos.

2. Ph.D em comportamento organizacional, U.S.I.U-San Diego, Califórnia, Estados Unidos; Pós-doc em Psicologia Organizacional pela University of Manchester, Inglaterra; Pós-doc em Psicologia Organizacional pela Universidade Estadual Melbourne, Austrália.

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. A partir daí, apresentaram-se os aspectos introdutórios, origem, pressupostos, conceitos e principais modelos da qualidade de vida no trabalho. O marco teórico deste artigo 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 work 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.

1 - INTRODUÇÃO

Este 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).

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. A personagem, segundo Tournier (1955), 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).

Este trabalho fundamenta-se na trajetória da criação e da expansão do cargo de juiz, percorrendo os meandros da história da Justiça de primeira e segunda instância³ 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.

3. Primeira Instância – Instância em que 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 juizes membros dos Tribunais de Justiça dos Estados. Julgam em grau de recurso.

2 - HISTÓRICO DO CARGO DE JUIZ, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS E DO FÓRUM LAFAYETTE

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.

Para melhor compreender a criação do cargo de juiz, no Brasil, é necessário um breve histórico da origem do cargo 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; no que se refere 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 “juizes de fora” ou “juizes de fora aparte”, instituídos por Afonso IV em sua política de absorção de toda autoridade pela realeza, tinham poderes mais extensos que os juizes da terra. Nomeados pelo rei, eram mandados de fora para o local da contenda, onde exerciam a primeira instância.

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).

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 juizes da terra e dos juizes 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 juizes da terra nunca foram efetivamente aprovados. Sobre eles, teria dito frei Vicente de Salvador, citado por Guimarães (1958): “bastaram 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 juizes eram removíveis de acordo com 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, juizes e jurados, competindo a estes examinar os fatos e àqueles aplicar o Direito. O documento formalizou também a existência de juizes 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.

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 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 30 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 dois 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, da nova capital do Estado determinou a transferência dos desembargadores residentes em Ouro Preto. Em 1910, o governo do estado construiu, em Belo Horizonte, o prédio do Palácio da Justiça, exemplo da arquitetura neoclássica, característica do início do século XX, onde está instalado o Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

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

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

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

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

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 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).

Vale lembrar a seguinte observação do conceituado pesquisador Lennard Levy,⁴ 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 profissional 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, do ambiente organizacional, das expectativas do meio em que vive e em que produz.

A origem da qualidade de vida no trabalho segundo Rodrigues (2000) 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.

A base da polêmica sobre a definição de qualidade de vida no trabalho está na compreensão do que é apropriado ou inapropriado, 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.

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).

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 retroinformação.

Fernando T. 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.

4 - METODOLOGIA

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. 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, 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”. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com desembargadores e juizes que facilitaram o acesso e se dispuseram a responder às questões apresentadas.

O presente 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). Yin salienta ainda que a pesquisa de estudo de caso pode ser realizada a partir de um caso único ou constituir casos múltiplos, o que, evidentemente 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 juizes da Comarca de Belo Horizonte, que respondem pela Justiça de Primeira Instância, lotados no Forum Lafayette.

Os dados coletados nas entrevistas foram investigados através da técnica de Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (2007), toda forma de comunicação é apta a esse método, porém, tal análise só ganha real sentido ao considerar a situação conjuntural em que está inserida a produção. Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa a 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 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).

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 usar, 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.

A unidade analisada dos desembargadores, ou seja, juízes que atuam no julgamento de processos em grau de recurso, foi constituída por 10 desembargadores, sendo oito integrantes de quatro câmaras cíveis e dois integrantes de uma câmara criminal. Quanto à unidade de análise dos juízes de primeira instância, também foi constituída de 10 juízes que facilitaram o acesso e se dispuseram a responder às 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.

5 - RESULTADOS

Preliminarmente, é de se destacar que para os desembargadores as variáveis “contatos e feedback” foram contempladas apenas parcialmente, segundo a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham (1975), ressaltando 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 *et al.*, 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 bem atendidas; 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 satisfatórias: 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 à 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 vencimentos compatíveis com as responsabilidades exercidas até mesmo para evitar a deterioração por intermédio de corrupção.

No caso dos juizes 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 juizes 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.

Numa análise comparativa da qualidade de vida no trabalho dos desembargadores lotados no Tribunal de Justiça de Minas Gerais e qualidade de vida no trabalho dos juizes lotados no Fórum Lafayette, verificou-se que, tanto para os desembargadores quanto para os juizes, as variáveis

relacionadas aos fatores intrínsecos 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 ímprobas, 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, sendo oportuno 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.

A 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.

6 - CONCLUSÕES

Por causa da promulgação da Constituição de 1988, que assegurou vários direitos ao cidadão, em geral, e da 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, material 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, 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 investigadas.

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 fâsca 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.

Concluímos que os resultados obtidos indicam que os desembargadores e juizes 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 valorizá-lo (CAPRA, 1997).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

CONSTITUIÇÃO POLÍTICA DO IMPÉRIO DO BRAZIL. 25 de março de 1824.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL. 16 de julho de 1934.

CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL. 10 de novembro de 1937.

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

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 1967.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 1988.

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

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.].

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

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, June 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. /fev. 1968.

KILIMNIK, Z. M.; MUCIDA, Cátia; CASTILHO, Isolda Veloso de. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DO CLADEA, Santiago – Chile, 2005. *Anais...* 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.

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

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

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. 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 (OMS), 2006 Disponível em: <<http://www.who.int/about/en/>>. Acesso em: 27 set. 2007.

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

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

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

TJMG. Apresentação da publicação "Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais" – edição comemorativa do centenário de sua instalação em Belo Horizonte, agosto de 1997.

TJMG. 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.

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

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

VIANNA, Luiz Werneck et al. *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.

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

