



## **GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO**

### **1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário**

**Nome da prática(iniciativa/projeto):**

**Gerenciamento Do Estresse Organizacional**

**Tema escolhido (ver anexo II do edital):**

**Valorização e Ambiente de Trabalho**

**Subtema (ver anexo II do edital):**

**Promoção de Saúde**

**Detalhamento da prática**

#### **Identificação do problema**

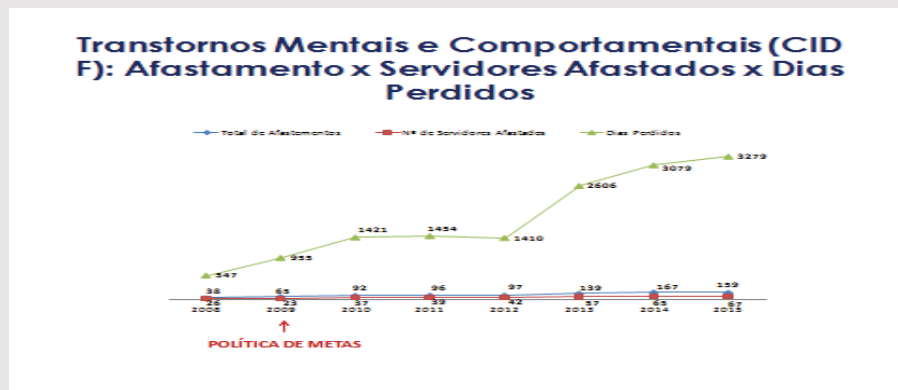
Desde 2006, a OMS afirma que, em 2020, a depressão será a maior causa de afastamentos prolongados nas organizações, atingindo 20% da população. No TRF2 ela já é a maior causa de afastamentos longos. Entre 2013 e 2018, 21% dos servidores aposentados precocemente por motivo de saúde na 2ª Região tornaram-se incapazes devido a Transtornos Mentais. Na década de 90, com a globalização do neoliberalismo econômico, profundas transformações na organização do trabalho, alinhadas às orientações de performance do mercado, adentram às organizações, sobretudo: política de metas, de gestão de desempenho e de motivação vinculada à remuneração diferenciada. No final da década, surgem livros sobre um tema novo: o crescimento das depressões nas organizações. Não parece acaso que, quando o Judiciário incorpora esta tríade da nova organização do trabalho, há um aumento inédito dos afastamentos por adoecimento psíquico. Uma pesquisa no prontuário de saúde do TRF2 elucida os vínculos entre mudanças na organização do trabalho e a intensificação dos afastamentos.

Ressalta-se que de 2008 até 2015 o quantitativo de dias perdidos decorrentes de licenciamentos devidos a transtorno mental aumentou cerca de seis vezes (de 547 para 3279). Um olhar atento perceberá que o primeiro aumento



## GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

significativo foi em 2009 para 2010, justamente o momento da introdução da política de metas no Judiciário, e que o segundo momento de intensificação dos afastamentos foi em 2012 (de 1410 subiu para 3279). Em 2012, houve outra grande mudança na forma como o trabalho é organizado: o PJE. Em trabalho de consultoria no TRT8, verificou-se o **mesmo** aumento de seis vezes em relação aos dias perdidos no mesmo período de 2008 a 2015.



Embora as causas do estresse e de qualquer transtorno psíquico sejam multifatoriais - família, trabalho, etc - o aumento dos afastamentos por transtornos mentais em dois momentos de significativas mudanças na organização do trabalho não deixa dúvidas de que o modo como o trabalho é organizado e gerido também pode colaborar para a intensificação do quadro. Portanto, precisa-se criar dispositivos institucionais para que a organização não contribua para o aumento do quadro, cultivando-se estratégias de promoção de saúde e humanização do trabalho.

### Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

A metodologia do projeto prevê três etapas. **A primeira** consiste na avaliação de estresse de cada participante, realizada por meio de *Inventário de Sintomas de Stress (ISSL)*, disponibilizado de modo *online*. Avalia-se a fase de estresse experimentada pelo participante, oportunizando a reflexão de intervenções voltadas para os sintomas específicos de cada fase. A primeira - alerta - diz respeito à fase positiva do estresse, à reação imediata do corpo antecipando-se a uma situação estressante. Já na fase de resistência, o corpo experimenta cansaço e desgaste: é a fase dos primeiros sintomas físicos como distúrbios



## GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

gastrointestinais e cefaléia. Nas outras duas fases - quase exaustão e exaustão - o estresse manifesta-se, também, subjetivamente, podendo surgir episódios de desnorteamento mental, lapsos de memória, irritabilidade, etc.

**Na segunda etapa** há os grupos de psicodinâmica do trabalho com os servidores dos gabinetes. Ocorrem em três horas em sala de capacitação:

1) Devolução estatística das avaliações de estresse. Possibilita ao grupo visualizar as diferenças encontradas entre homens e mulheres, gerentes e não gerentes, e servidores lotados há mais e há menos de dez anos no gabinete.

2) Avaliação das estratégias para lidar com o estresse diário utilizadas pelos participantes. Por meio de um questionário múltipla escolha, verifica-se se cada participante vem recorrendo a estratégias positivas ou equivocadas (uso de ansiolíticos, de antidepressivos, alimentação balanceada etc), orientando-lhes em direção à prevenção e promoção de saúde.

3) Análise do estresse organizacional. Por meio de outro questionário múltipla escolha, contendo 13 possíveis fontes de estresse *exclusivamente* relacionadas ao trabalho (metas muito altas, comunicação precária, relacionamentos tensos, etc), produzem-se sugestões para o aperfeiçoamento da organização do trabalho, **propostas pelos próprios integrantes**.

**A terceira etapa** caracteriza-se pela devolução dos resultados para cada uma das unidades, por meio de relatório entregue em mãos ao desembargador e gestores, discutido com o psicólogo encarregado do projeto.

### **Resultados, benefícios, características inovadoras e implementação**

A apresentação dos resultados pode ser dividida em quatro partes:

1) Resultados quantitativos: análise estatística das avaliações de estresse realizadas em cada gabinete. O diagnóstico é preocupante: há estresse elevado em **dez** das quatorze unidades participantes do projeto - ou seja, **71,5% da amostra** -, sendo **sete** consideradas preocupantes e **quatro** (dentre as sete) merecendo atenção especial e imediata, com muitos servidores em estado de exaustão, inclusive recém-empossados.

2) Resultados da análise qualitativa: apresentam-se os quatro principais impasses decorrentes das fontes estressantes que preocupam os participantes



## GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

bem como as quatro propostas de aperfeiçoamento da organização do trabalho mais relevantes compartilhadas nos grupos de psicodinâmica do trabalho; ambos atuam como balizadores da análise quantitativa: os impasses - necessidade de maior rede de apoio interna, de investir mais tempo em gerenciamento, de incluir processos já concluídos na pauta e de relativizar a meta em dias atípicos; e as propostas - possibilidade de realizar teletrabalho, de metas coletivas, de portas abertas do magistrado para todos e de manter ambientes tranquilos e amistosos a exemplo das unidades mais produtoras.

3) Resultados sobre as relações entre as fontes de estresse apontadas e as especializações dos gabinetes. Os resultados demonstram boas práticas que podem ser compartilhadas com outros gabinetes da mesma especialização que confrontam-se com impasses na organização do trabalho já superados por outras unidades. Constatam, também, que elevados níveis de estresse organizacional *não se devem*, necessariamente, a diferenças entre as especializações dos gabinetes, mas, sobretudo, à dificuldade de criar rotinas de gerenciamento e rede de apoio interna.

4) Resultados gerais do projeto. Unindo os resultados da análise quantitativa e da qualitativa, verifica-se que as sete unidades com níveis de estresse preocupantes são especializadas em Direito Administrativo. Percebe-se que um impasse estrutural da organização do trabalho impõe-lhes certa fragilidade: o fato de operarem com diversas matérias - diferentemente dos outros gabinetes especializados - dificulta a formação de equipes, fomentando obstáculos à construção de redes de apoio sólidas, exigindo muito do gerenciamento. Como cada servidor se encarrega de uma matéria diferente, torna-se igualmente espinhosa a tarefa de revisão das minutas pelos gestores. Por outro lado, dentre os quatro gabinetes que manifestam menos estresse entre os quatorze, três recorrem à estratégia da meta coletiva, cabendo ressaltar que o único gabinete especializado em Direito Administrativo que não pertence ao grupo dos sete com níveis de estresse preocupantes faz parte destas três unidades. Constatou-se, também, que o uso de ansiolíticos (35%) está acima da média mundial de 30% bem como o de antidepressivos (25%) cuja média mundial é de 20%, segundo a OMS.



## GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO

Vários benefícios podem ser alcançados com o projeto: prevenção do adoecimento psíquico e promoção de saúde; coesão da equipe de cada gabinete; maior participação dos servidores frente ao modo como o trabalho é organizado, produzindo renovado sentimento de pertencimento à unidade; compartilhamento de soluções para fontes de estresse no trabalho.

Neste sentido, o projeto é inovador por quatro razões fundamentais: 1) por privilegiar o viés coletivo, participativo e cooperativo em meio a dispositivos gerenciais do mundo globalizado - política de metas, de gestão de desempenho etc - cujas engrenagens podem favorecer um viés mais individualizante e competitivo; 2) por possibilitar ao magistrado uma radiografia dinâmica da organização do trabalho do gabinete, seus pontos fortes e sensíveis, fornecendo-lhe meios para planejar intervenções visando seu aperfeiçoamento; 3) por disponibilizar à gestão de pessoas - sobretudo aos setores de saúde e de capacitação - "mapeamento" valioso para promoção de melhorias na organização do trabalho da área judiciária; 4) por disponibilizar à alta administração um diagnóstico inédito do modo de funcionamento de amostra de 50% dos gabinetes do TRF2, compartilhando dados sobre adoecimento psíquico, pontos frágeis e fortes da gestão de cada unidade, bem como melhores práticas entre gabinetes com mesma especialização, fornecendo-lhe subsídios, portanto, de criar intervenções em níveis mais amplos, visando ao aperfeiçoamento constante da prestação jurisdicional.

Quanto às dificuldades encontradas durante à implementação, ressalta-se a adesão da área judiciária. Somente em 2017, com a instituição do Subcomitê de Saúde, com participação de magistrados, convenceu-se à administração da necessidade de oferecer o projeto aos gabinetes. Sugere-se implementá-lo, portanto, via Subcomitê de Saúde. O tempo de implementação foi de um ano e meio, contando o planejamento (seis meses) e a execução (um ano). Não há custos extras para implementação, bastando os próprios recursos da instituição: psicólogo, gráfica e sala de capacitação. Por fim, assegura-se que o potencial de replicação desta prática em outros órgãos é alto, considerando que o projeto já foi replicado no TRT8 e no TRT20.