

## GESTÃO INTEGRADA DE VARA JUDICIÁRIA EM SISTEMA HÍBRIDO DE TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA ERGONOMIA E DAS CLÍNICAS DO TRABALHO

### INTEGRATED MANAGEMENT OF THE JUDICIAL COURT IN A HYBRID WORK SYSTEM: CONTRIBUTIONS OF ERGONOMICS AND WORK CLINICS

### GESTIÓN INTEGRADA DE VARA DE JUSTICIA EN UN SISTEMA HÍBRIDO DE TRABAJO: APORTES DE LA ERGONOMÍA Y DE LAS CLÍNICAS DEL TRABAJO

**Fernanda Freire Fonseca**

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região  
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-7369-2277>

**Resumo:** O isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19 exigiu mudanças estruturais e instrumentais nos diversos âmbitos de trabalho. Os tribunais judiciários mantiveram suas atuações de forma contínua, lastreados pelas possibilidades trazidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Dentre os atores dessas instituições, os gestores de vara judiciária tiveram grande desafio de ajustar sua função de gestão ao sistema híbrido de trabalho. A partir da Análise Ergonômica do Trabalho e da autoconfrontação, o serviço de saúde ocupacional de um tribunal foi capaz de conhecer as tarefas executadas, os riscos atribuídos a elas e as estratégias desenvolvidas pelos secretários de vara. Incluem-se entre as tarefas observadas dos secretários: aspectos administrativos e gestionários, atividades jurídicas processuais e comunicação e atendimento da unidade aos públicos interno e externo. A multiplicidade de tarefas dessa função foi evidenciada como gerador de custos pessoais, modulado pelas escolhas e estratégias assumidas por cada trabalhador. Percebemos que as formas de uso das diversas ferramentas de comunicação pode ser a chave para um melhor gerenciamento do tempo e das demandas apresentadas no cotidiano desses trabalhadores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Gestão integrada. Multitarefas. Ferramentas de informação e comunicação.

**Abstract:** The social isolation imposed by the COVID-19 pandemic required structural and instrumental changes in the various work areas. The judiciary courts kept their activities continuously, supported by the possibilities of the new information and communication technologies. Among the actors of these institutions, the judiciary units managers (secretaries) had a great challenge to adjust their management function to the hybrid system of work. From the Ergonomic Analysis of Work and the self-confrontation, the occupational health service of a court was able to know the

tasks performed, the risks attributed to them and the strategies developed by the secretaries. The observed tasks of the secretaries were: administrative and managerial aspects, procedural legal activities, communication and court unit service to internal and external public. The multiplicity of tasks on this function was evidenced as a generator of personal costs, modulated by the choices and strategies assumed by each worker. We realized that the ways of using the various communication tools can be the key to a better management of time and the demands presented in the daily lives of these workers.

**Keywords:** Telework. Integrated management. Multitasking. Information and communication technologies

2

**Resumen:** El aislamiento social impuesto por la pandemia del COVID-19 exigió cambios estructurales e instrumentales en las diversas áreas del trabajo. Los tribunales judiciales mantuvieron sus actuaciones de manera continua, respaldados por las posibilidades que ofrece las nuevas tecnologías de información y comunicación. Entre los actores de estas instituciones, los directivos del poder judicial tenían un gran desafío para adecuar su función directiva al sistema híbrido de trabajo. A partir del Análisis Ergonómico del Trabajo y el autoenfrentamiento, el servicio de salud ocupacional de un juzgado pudo conocer las tareas realizadas, los riesgos atribuidos a las mismas y las estrategias desarrolladas por los secretarios judiciales. Entre las tareas observadas de los secretarios se encuentran: los aspectos administrativos y de gestión, las actividades jurídicas procesales y la comunicación y atención de la unidad al público interno y externo. La multiplicidad de tareas de esta función se evidenció como generadora de costos personales, modulada por las elecciones y estrategias asumidas por cada trabajador. Nos dimos cuenta de que las formas de uso de las diversas herramientas de comunicación pueden ser la clave para una mejor gestión del tiempo y de las demandas presentadas en la vida cotidiana de estos trabajadores.

**Palabras-clave:** Teletrabajo. Administración integrada. Multitareas. Tecnologías de información y comunicación.

## INTRODUÇÃO

As instituições da Administração Pública passaram por significativas mudanças nas últimas décadas, decorrentes especialmente do contínuo desenvolvimento e incorporação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) aos processos de trabalho. No âmbito do Poder Judiciário, a expansão e a consolidação dos Processos Eletrônicos e outros sistemas, impactou as rotinas e permitiu novas formas de organização da força de trabalho, sendo o teletrabalho um dos principais exemplos. Esse novo regime de trabalho trouxe uma série de vantagens e também de

desafios que merecem atenção por parte das organizações, especialmente no que concerne à adequação do perfil dos indivíduos ao teletrabalho, assim como às mudanças na cultura organizacional e nas estratégias de liderança para o gerenciamento de equipes mistas (regime presencial e a distância).

O cenário mundial desenhado pela pandemia do COVID-19 revelou-se como marco em muitos aspectos e, na prestação dos serviços do Poder Judiciário, não foi diferente. Milhares de servidores foram inseridos em regime de home office sem planejamento e diante de um contexto de inúmeras incertezas. O caso dos gestores é ainda mais emblemático. Segundo pesquisa do grupo E-Trabalho da UNB, sobre a Gestão do Trabalho Remoto Compulsório na Administração Pública, realizado em 2020, 62% dos respondentes tinham experiência inexistente de gestão do trabalho remoto antes do enfrentamento à pandemia. A pesquisa ainda apontou que 53% responderam não ter recebido orientações da alta administração sobre gestão da equipe durante o enfrentamento à pandemia (ABBAD, 2020).

Diante disso, a Seção de Saúde Ocupacional de um Tribunal Federal desenvolveu o presente estudo com objetivo de identificar os riscos ocupacionais presentes na atividade de gestão integrada de varas judiciárias, exercida pelos secretários de vara. A partir da Análise Ergonômica do Trabalho e da Autoconfrontação Simples e Cruzada pretendeu-se ampliar os conhecimentos e mapear as principais vulnerabilidades, oportunidades e desafios vivenciados por esses trabalhadores.

## **APORTE TEÓRICO**

### **A ERGONOMIA DA ATIVIDADE**

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) utilizada no presente trabalho vem da ergonomia francofônica (ou francesa), conforme descrita por Guérin et al. (2001). O objetivo dessa abordagem é a análise minuciosa do

comportamento dos indivíduos em situação de trabalho com vistas a identificar e eliminar potenciais danos à saúde dos trabalhadores, bem como encontrar possibilidades de valorização de suas capacidades (LIMA, 2000; GUÉRIN *et al.*, 2001).

A rigor, uma análise do trabalho é uma análise do sistema composto pela atividade, as condições reais e os resultados efetivos dessa atividade, sendo o principal objeto análise as estratégias usadas pelos trabalhadores para realizar suas tarefas.

Segundo Hubault (2004), a ergonomia nasceu do questionamento fundamental que nos obriga a distinguir o que se solicita ao homem (trabalho prescrito) e o que isso, para ser realizado, solicita a ele (trabalho real). É no espaço entre o trabalho prescrito (tarefa), definido antecipadamente pela organização, e o trabalho efetivamente realizado, situado histórico e socialmente, que se inscreve a realidade da atividade humana nos meios profissionais (MENDES, 2014).

Neste conflito - central para a ergonomia - entre o trabalho prescrito e o trabalho real se inscrevem múltiplas variabilidades relativas ao processo de trabalho e que não podem ser previamente antecipadas. Dessa forma, trabalhar é gerir permanentemente a variabilidade (GUÉRIN, 2001).

O desenvolvimento de uma ação ergonômica será sempre situado no tempo e no espaço, considerando que cada situação de trabalho tem suas características singulares e, assim, a contribuição da ergonomia está precisamente em reincorporar os sujeitos do trabalho nas suas análises.

Diante da complexidade da atividade de trabalho, fica evidente a necessidade de avançar na multiplicidade de metodologias e abordagens, dialogando com disciplinas correlatas. Dentre as várias metodologias exploradas pelas Clínicas do Trabalho, uma mereceu atenção especial desses pesquisadores: a autoconfrontação. Tal proposta metodológica associa concepções de linguagem a fatos ergonômicos e analisa a descrição que o trabalhador faz de sua atividade (CLOT *et al.*, 2001).

## A AUTOCONFRONTAÇÃO SIMPLES E CRUZADA

Na busca pela aproximação da situação concreta de trabalho, os métodos de autoconfrontação se mostram ferramentas úteis na compreensão da complexidade do trabalho real. Diante da aceitação de que a atividade não está reduzida ao que é manifesto, mas envolve dimensões não facilmente apreensíveis (como saberes e valores), faz-se necessária uma atividade de diálogo sobre o trabalho, uma atividade sobre a atividade (CLOT, 2011; ALVES, CUNHA, 2009).

Baseada na teoria da atividade dialógica de Bakhtin e no pensamento sobre o desenvolvimento de Vygotsky, a autoconfrontação é um procedimento metodológico criado por Faïta (1997) e se assenta na perspectiva teórica segundo a qual a experiência vivida torna-se um meio de viver outra experiência (CLOT *et al.*, 2001). O método se traduz em um esforço de "estabelecer a relação entre as características observáveis e dedutíveis da atividade verbal e as demais dimensões da atividade em geral" (FAÏTA, 2002, P. 49).

Resumidamente, tal metodologia consiste de cinco etapas: a) filmagem de situações de trabalho, previamente selecionadas; b) autoconfrontação simples, na qual o trabalhador comenta com o pesquisador as próprias ações realizadas; c) autoconfrontação cruzada, quando o trabalhador comenta com o pesquisador e com outro colega as ações realizadas por este; d) o retorno ao meio de trabalho, com produção de um resultado das fases anteriores que busque responder a questão que motiva o estudo; e) as diferentes apropriações do objeto pela equipe de pesquisa, a partir das suas implicações conceituais, metodológicas e epistemológicas (FAÏTA, VIEIRA, 2003; ALVES, CUNHA, 2009).

Vieira (2004) propõe a possibilidade da incorporação dos princípios da autoconfrontação em diferentes níveis de produção, ampliando assim os recursos para apreensão dos sentidos na atividade:

Apostamos na possibilidade de desenhos metodológicos variados e criativos (cada pesquisa e cada situação articulam recursos diferentemente) que façam dialogar materiais diversificados (dados de observação, entrevistas, prescritos, registros orais de atividades, entre outros), porque estamos convencidos de que não é a sofisticação tecnológica do dispositivo que garante o efeito transformador da atividade, mas uma capacidade de escuta dialógica do pesquisador ao coletivo, nos diferentes planos enunciativos discursivos que a própria atividade permite (VIEIRA, 2004, p. 232).

Utilizar a autoconfrontação para compreender a atividade de trabalho implica compreender a atividade no seu entorno não-evidente, aproximando-nos da situação real de trabalho, mesmo que essa não seja jamais totalmente apreendida.

### **A GESTÃO INTEGRADA DE VARA JUDICIÁRIA**

A vara judiciária é o local ou repartição que corresponde à lotação de um(a) juiz(a), onde o(a) magistrado(a) efetua suas atividades. Essa unidade organizacional é composta então por um(a) juiz(a) titular, seus assistentes diretos, servidores da secretaria da vara e o(a) secretário(a), que realiza a gestão das atividades jurídicas e administrativas.

A Secretaria da Vara é responsável pela guarda dos processos em trâmite, desde o cadastramento até a extinção do mesmo, assim também é responsável pelo cumprimento e efetivação dos atos judiciais, viabilizando as respectivas diligências.

Na ocasião de criação de varas, o(a) secretário(a) da vara é designado(a), interinamente, pelo presidente do Tribunal, cabendo ao juiz(a) titular a indicação definitiva (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO, 2020).

Entre as principais atribuições dos(as) secretários(as) de vara estão (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO):

- Coordenar, comandar e supervisionar as ações necessárias à consecução dos objetivos da Secretaria, de acordo com as orientações do(a) juiz(a) titular da vara;
- Despachar regulamente com o(a) juiz(a), mantendo-o(a) informado(a) dos serviços da Secretaria;
- Assinar a correspondência judicial e administrativa da Secretaria, no limite de suas competências;
- Elaborar e propor a aprovação de Plano de Trabalho para orientar as ações da Secretaria;
- Interagir na estrutura organizacional dentro do Tribunal correspondente;
- Responder pelas ocorrências da Secretaria;
- Cumprir e fazer cumprir as Resoluções, Provimentos, Normas, Regulamentos e Instruções em vigor; etc.

Diante da propagação da Covid-19 e as medidas de contenção da pandemia, exigiram-se adaptações como a intensa ampliação do uso das ferramentas de videoconferência, de gerenciamento compartilhado de documentos e das redes sociais corporativas, no intuito de viabilizar a continuidade do trabalho em diversas organizações.

O Supremo Tribunal Federal destacou o desafio de promover a integração entre o trabalho exercido de forma presencial ou remota, considerando o surgimento de um novo modelo de gestão integrada em equipes mistas. O gestor e sua equipe tiveram que adotar determinados procedimentos cotidianos, com o uso de ferramentas tecnológicas e entregas regulares, para demonstrar e garantir que o trabalho realizado não seria distinto daquele realizado presencialmente (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2020).

Nesse contexto, novos desafios e, conseqüentemente, novos riscos à saúde dos gestores, tornaram-se presentes na atividade e demandaram meios para ampliar os limites atuais da compreensão e da prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais.

## **PERCURSO DA PESQUISA E OS SUJEITOS**

Esta pesquisa compõe o rol de atividades da Seção de Saúde Ocupacional do órgão analisado, como forma de prevenir agravos à saúde

de magistrados e servidores e de promover a saúde e segurança no trabalho em um Tribunal Federal.

Diante das mudanças impostas pela nova modalidade de trabalho emergente, o teletrabalho, e o sistema híbrido de gestão, já explicitados aqui, a equipe interdisciplinar que compõe a dita unidade propôs avaliar, identificar, tratar e monitorar os riscos ocupacionais provenientes das novas formas de trabalho.

Ao considerar as unidades jurisdicionais de 1º grau (Varas) como aquelas onde se encontram a maior parte do seu público interno, bem como, a maior parte das tarefas vinculadas à atividade-fim, iniciou-se o trabalho de gestão dos riscos ocupacionais pelas tarefas e funções dessas localidades, mais especificamente a atividade de gestão integrada, executada pelos secretários de vara. Essa escolha baseou-se nos critérios estabelecidos pelo método da AET (GUÉRIN, 2005) de gravidade quanto ao potencial de risco, centralidade da função para o desempenho global da unidade, e a acessibilidade quanto às condições para a análise.

De acordo com a disponibilidade e interesse em participar do estudo, foram selecionados dois secretários de varas distintas, com larga experiência em gestão. A fim de preservar o anonimato, os sujeitos da pesquisa serão nomeados secretário A e secretário B. Ambos foram convidados para uma primeira reunião com a equipe de pesquisadores a fim de esclarecer dados gerais de suas atividades, bem como o melhor formato para realização das AETs e das sessões de autoconfrontação. Foram explicados os objetivos e procedimentos do estudo, além de esclarecida a garantia do anonimato e livre participação.

O secretário A foi submetido à Análise Ergonômica do Trabalho de forma presencial, quando trabalhando em sua unidade, e de forma remota, quando trabalhando em seu domicílio, em dias distintos. Suas atividades da rotina habitual de trabalho foram observadas de forma sistemática e registradas em formulário específico, desenvolvido para o presente trabalho.

Em seguida, participou de encontro para validação da lista de tarefas e operações registradas pela equipe e para a autoconfrontação simples, onde foi apresentado à descrição detalhada de duas “cenas” observadas e selecionadas previamente. Essa reunião foi realizada de forma remota, em plataforma de videoconferência e registrada em vídeo mediante autorização do participante.

A esse primeiro nível de autoconfrontação sucedeu uma fase na qual as atividades selecionadas e descritas foram expostas ao olhar do par, que possui o mesmo cargo e função, o secretário B. Essa fase integrou dois níveis de referências: as atividades selecionadas e descritas pelos observadores e o contexto discursivo criado pela autoconfrontação simples. Esse encontro também foi realizado de forma remota, em plataforma de videoconferência, e registrado em vídeo com consentimento dos participantes.

Buscamos, essencialmente, proporcionar aos participantes serem parceiros na sistematização de um saber acerca do seu próprio trabalho. A premissa na qual acreditamos é que é possível melhorar aquilo que se compreende bem.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um método qualitativo-descritivo, com metodologia e ferramentas de análise adequadas para identificar os principais fatores técnicos e organizacionais que inferem sobre o campo da gestão de vara judiciária, no seu aspecto híbrido de atuação.

O objetivo principal foi compreender as atividades de trabalho dos secretários de vara, revelando as dificuldades encontradas e as estratégias construídas para realizar a gestão de pessoas e de processos de trabalho. Além disso, pretendemos gerar, em conjunto com os trabalhadores, proposições para adequações preventivas no modo de trabalho híbrido.

## **ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO**

Adotamos o pressuposto da AET de que a observação sistemática permite desvendar em que consiste uma atividade de trabalho, devendo esta análise, conforme cita Wisner (1994) “ser vinculada, não ao que os trabalhadores supostamente fazem, e sim ao que eles realmente fazem para responderem às exigências do sistema”, aproximando-se, mas nunca integralmente, das situações reais de trabalho.

Diante da especificidade da AET conforme descrita por Guérin *et al.* (2005), de não ser uma abordagem baseada na simples aplicação de ferramentas pré-construídas, a equipe de pesquisa elaborou um formulário próprio para registro das observações, com base nas experiências e conhecimento prévio.

O procedimento consistiu em observação das atividades em situação real de trabalho e coleta de verbalizações (simultâneas e consecutivas), considerando a rotina habitual de tarefas e esclarecendo ao observado que não há jeito certo de fazer o trabalho. As intervenções e interrupções foram reduzidas ao mínimo necessário, resumindo-se àquelas necessárias para melhor compreensão das atividades realizadas. Durante a AET realizada de forma remota, por meio de plataforma de videoconferência, o servidor foi orientado a compartilhar a tela de trabalho.

Após a descrição das tarefas, a partir das ações técnicas acompanhadas, foram listadas as exigências ergonômicas observadas e as partes do corpo envolvidas. Na sequência, foram registradas as condições ergonômicas dos postos de trabalho e os riscos biomecânicos, considerando esses dados na definição dos aprofundamentos seguintes.

## **AUTOCONFRONTAÇÃO**

Diante da complexidade da atividade de trabalho, com seus compromissos silenciosamente definidos pelos operadores e suas tarefas a cumprir – com seus valores e escolhas – a autoconfrontação se apresenta como desvelador do que se faz na situação concreta, contraposto ao que se pensa que se faz na mesma situação.

Apoiamo-nos na afirmação de Vieira (2004) de que “utilizar a autoconfrontação para compreender a atividade de trabalho implica compreendê-la também no seu entorno não-evidente”, sendo um apoio aos desdobramentos da ergonomia (VIEIRA, 2004, p.215).

Optamos por realizar as sessões de autoconfrontação a partir de registros de observação da atividade, transcrições de entrevistas e de relatos que retratam as prescrições do trabalho, uma vez que a filmagem foi impossibilitada dada à natureza das atividades dos participantes, de atendimento ao público externo.

A partir do registro da observação e relatos associados, os pesquisadores selecionaram duas “cenas” significativas para autoconfrontação, considerando sua frequência de ocorrência e potencial de risco ergonômico à saúde dos secretários. As cenas foram lidas, em sua descrição, inicialmente ao secretário A e, num segundo encontro ao secretário B, na presença do secretário A. Os encontros foram realizados de forma remota, em plataforma de videoconferência e registrados em vídeo com consentimento dos participantes. Os resultados foram analisados e discutidos pela equipe de pesquisadores e serão apresentados a seguir.

## **ANÁLISE DO CRUZAMENTO DE MÉTODOS**

O método da AET foi aplicado em dois momentos distintos com o secretário A, de forma presencial e de forma remota, somando cerca de seis horas de observação. De posse da descrição geral da atividade de trabalho e dos principais aspectos de dificuldade referidos, acompanhamos a

execução da rotina habitual de trabalho do secretário e registramos as tarefas observadas, considerando as exigências ergonômicas associadas.

A lista de tarefas executadas variou pouco entre o trabalho presencial e remoto, exceto pelas atividades executadas essencialmente de forma presencial, devido à necessidade de interação em tempo real com outros colaboradores.

O trabalho observado do secretário consistiu nas seguintes tarefas: *Whatsapp*, E-mail, SIGEP (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas) online, processos físicos, atendimento e orientação aos estagiários, telefone (fixo da vara e celular), Documentos SEAD (Secretaria de Atermação e Distribuição de Feitos de 1º Grau), conferência de alvará (Pje), bloqueios SISBAJUD, balcão virtual, ferramentas de consulta.

No primeiro encontro após as observações, foi apresentada ao secretário A, a lista das tarefas acima para validação e ajustes. O participante confirmou a adequação da lista e acrescentou informações sobre algumas das tarefas. Ressaltou que os processos físicos possuem muitas subtarefas, não detalhadas em nossa observação, incluindo o procedimento de arquivamento.

O secretário A afirmou que, em sua unidade, 99% dos processos judiciais já estão digitalizados, por isso, ele trabalha apenas com processos físicos muito antigos. Ele observa que grande parte dos demais secretários do tribunal agem de forma diferente, digitalizando apenas os mais importante e à medida que surge a demanda. Em um exercício espontâneo de confrontação da própria atividade com a dos demais colegas, relata acreditar que estes assim o fazem por falta de tempo, mas, reafirma sua preferência por digitalizar o máximo possível.

*“São muito trabalhosos, um trabalho infinitamente maior do que com o processo eletrônico, que desarquivamos com um clique e arquivamos de novo com outro”.*

Também chamou atenção para as inúmeras tarefas administrativas vinculadas à sua função, que se apresentam de forma perene e aleatória.

Citou demandas de gestão dos patrimônios da unidade e materiais de uso contínuo, demandas de gestão predial que precisam ser solicitadas e atestadas após entrega, e a gestão de desempenho dos servidores subordinados.

Nesse mesmo encontro, deu-se início à técnica de autoconfrontação simples, a partir da descrição das “cenas” selecionadas pelos pesquisadores, apresentadas a seguir.

13

### **CENA 1. USO DO TELEFONE – LIGAÇÕES E WHATSAPP:**

Anota o número em caderno e consulta no PJe, digita com uma mão enquanto fala no celular com a outra. Em alguns momentos, apoia celular com ombro e cabeça para digitar com ambas as mãos. Coloca celular em viva voz durante consulta e leitura. Consulta contato telefônico do arquivo geral e repassa ao solicitante. Recebe muitas ligações em 2ª linha enquanto atende o advogado. Relata algumas vezes se levantar e caminhar durante as ligações. Relata algumas vezes responder mensagens de pé ou caminhando pela casa. Consulta whatsapp entre outras tarefas, enquanto alguns sistemas “carregam”. Digita e lê mensagens de texto; ouve e grava mensagens de voz.

### **CENA 2: INTERRUPÇÕES:**

Mantém login da unidade e consulta a cada hora. Responde dúvidas e dá encaminhamentos de tarefas. Algumas vezes, estagiária se aproxima da mesa para visualizar orientação na tela do computador. Foi interrompido em uma das ligações para realizar tarefa presencial. Confere 2 a 3 vezes ao dia alvarás. “Quanto mais rápido libera, menos e-mails e ligações recebe”.

Ao ser perguntado sobre o que achava das cenas, responde de forma direta:

*“Terrível mas verdadeiras. Tudo errado, mas verdadeiro, é exatamente isso”.*

Considerou errada a postura (celular no ombro) e a forma de execução das tarefas, relacionando a inadequação ao acúmulo de serviço simultâneo, excesso de atribuições dentro de um curto período de tempo.

*“Não tem como fazer por etapas, se não a gente não dá conta de atender tudo e todos, a tempo e modo”.*

14

Os comentários concernentes ao telefone deixam clara a importância e o peso dessa demanda:

*“Toca sábado, domingo e feriado”*

*“O problema do telefone é que você não pode ir ao banheiro, não pode almoçar, não pode fazer absolutamente nada, tem que estar à disposição o dia inteiro. Esse é o problema de ficar com uma pessoa só, você não consegue resolver nada particular, você não pode ir a nenhum médico. É você sair, que o telefone começa a tocar sem parar, impressionante”.*

A equipe de pesquisadores fez perguntas no intuito de compreender a organização dessa demanda, a partir das escolhas de priorização. O participante esclarece que, antes de selecionar as prioridades, é sempre necessário ler as mensagens e atender as ligações para conhecer os solicitantes, esclarecer as demandas e entender as urgências. A partir daí, informa que a prioridade é sempre o público externo, em especial os advogados.

*“Eles têm que ser atendidos imediatamente, tem que ser prioridade máxima, eles não aceitam esperar em nenhuma hipótese”.*

Diante do questionamento sobre a possibilidade de triagem das ligações relata ter pensado em uma solução coletiva, já foi discutida com a administração da instituição, de aquisição de uma central telefônica, que direcionaria as ligações dada às demandas dos solicitantes.

Reconhecemos a autonomia na gestão do tempo e das tarefas nos diálogos com os secretários analisados. Por isso, questionamos, quais seriam

os critérios de definição das tarefas do dia? Qual o ritmo de execução e de transição entre essas tarefas? As respostas nos lembram os resultados da pesquisa-intervenção referênciada no campo da ergonomia, realizada por Daniellou, Laville e Teiger, numa indústria de componentes eletrônicos francesa (1989).

*“Sorteio cerebral, aleatório, cada dia vai numa ordem. Às vezes já chego sabendo de algumas prioridades, algo grave que tem que ser feito primeiro. O resto vai sendo feito, vou aproveitando o clique, já estou com a página aberta, tal coisa vou conseguir chegar mais rápido, vou continuar no Pje fazer tudo primeiro e depois vou para o físico. Mas varia muito, não tem uma sequência lógica não”.*

15

Apesar de não reconhecer a lógica utilizada para o sequenciamento das tarefas, o próprio trabalhador aponta os critérios, talvez invisibilizados, das escolhas de prioridades, bem como do aproveitamento de tempo e uso otimizado das ferramentas.

Por fim, traz a consciência do custo pessoal das constantes interrupções e mudanças de tarefa, apontando as manifestações mais evidentes:

*“Cansaço físico, muito cansaço físico. O cansaço cerebral, a gente está tão ligado no 220, que só percebe quando viaja, quando sai de férias”.*

É capaz ainda de diferenciar a demanda imposta no sistema híbrido de trabalho, relacionando diferentes custos aos modos de trabalho remoto e presencial.

*“Aqui por exemplo (presencial), o cansaço físico é muito maior do que em casa. Não sei se é o psicológico mas aqui a gente fica mais agitado, em casa você consegue ficar mais quieto, mais sentado do que em pé. Aqui você fica muito em pé, transitando de um lado para o outro. Interrupção aqui também é muito maior. Ontem mesmo atendi 4 colegas de outras varas, agora não está aparecendo ninguém porque me tranquei na sala de audiências, ninguém sabe que estou aqui”.*

No encontro seguinte, realizando a autoconfrontação cruzada com os secretários A e B, propusemos que o secretário B também comentasse a lista

de tarefas resultado da AET e as cenas descritas. As tarefas foram validadas também pelo secretário B, porém, esse estabeleceu as diferenças de atuação no desempenho da função.

O participante nos contou que, a partir janeiro deste ano, distribuiu as tarefas de controle do e-mail para um servidor, atendimento ao telefone da unidade para outro e atendimento ao balcão virtual em rodízio para outros.

Em contrapartida, assume uma tarefa não executada pelo secretário A que é o chamado “escaninho” do sistema PJe. Trata-se de uma caixa virtual onde chegam todas as novas solicitações como alvarás, petições, ofícios, etc. Recebe cerca de 50 solicitações diariamente, e tem conseguido manter essa tarefa em dia devido às mudanças em sua rotina.

Além da redistribuição das tarefas citadas, resolveu diminuir a demanda com o *whatsapp*, restringindo o horário para responder às mensagens. No turno da manhã, responde apenas ao magistrado e à secretária de audiências da vara, pedindo aos demais colegas que entrem em contato telefônico caso tenham alguma demanda urgente. No turno da tarde, lê as mensagens e reponde o que for necessário.

*“Fui observando que o serviço estava ficando acumulado, eu sozinho com e-mail, com siga-me, e essa situação não estava fluindo. Então, para mudar um pouco e eu conseguir manter o serviço mais em dia, eu distribuí essas atividades. Porque eu não estava tendo tempo para nada, o telefone tocava o tempo todo, e-mail o tempo todo”.*

O servidor responsável pela caixa de e-mails também foi orientado a telefonar caso haja demandas urgentes. Para as demais situações, o secretário criou uma pasta com seu nome onde são colocadas as mensagens que devem ser olhadas e respondidas por ele, o quê será feito no turno da tarde.

Entendemos que esse modelo de organização criou uma espécie de triagem das tarefas, nos moldes do que discutimos anteriormente com o secretário A. Segundo o secretário B, tanto os telefonemas quanto as demandas do balcão virtual raramente chegam até ele, sendo citada a

frequência de uma demanda por semana que não pode ser resolvida pelos outros servidores.

Diante de uma nova forma de se organizar como gestor da vara, o secretário B comenta a descrição da cena 1:

*“Eu acho que o secretário A é doido! Ele vai pirar a cabeça. Porque o camarada dá curso pra tudo que é lado, consegue fazer um monte de coisa. Até janeiro eu estava nessa loucura igual você relatou. Quando eu passei o telefone pra um colega e o e-mail para o outro, eu fiquei mais relaxado”.*

17

O secretário B parece reconhecer com clareza o custo das multitarefas no dia a dia de trabalho. Relata que seu principal propósito foi demonstrar aos colegas da unidade que é possível manter o serviço em dia, se você se concentrar nesse serviço.

*“Quando eu estava atendendo telefone e respondendo e-mails, às vezes eu estava com 2 a 3 processos abertos sem saber direito o que fazer. Dava diretriz de um processo em outro”.*

Estudos consistentemente demonstram que gestores engajam-se em múltiplas tarefas, e passam a maior parte do seu tempo gerenciando diferentes tarefas e muito pouco tempo em reflexão e tomada de decisões (González e Mark, 2004). Isso traz um alto nível de descontinuidade na execução do trabalho, bem como experiência de aceleração, mais estresse, frustração, pressão temporal e esforço (Mark e Klocke, 2008).

Além de descrever alto custo para a própria saúde, o secretário B compreende sua mudança no gerenciamento das tarefas como uma forma de apoiar seus subordinados em suas próprias mudanças de atuação diante dos desafios do sistema híbrido e do uso excessivo das ferramentas de comunicação. Parece incorporar o saber de Schwartz (2004), segundo o qual toda atividade industriosa é um destino a viver, um encontro entre o uso de si por si e por outros.

*“Então esse ano eu mudei totalmente e passei essas atividades para outros colegas, se não daqui a pouco eu morro. E está*

*funcionando. Deixar os colegas que são mais novos receberem um pouco da responsabilidade também e verem que se o serviço não for mantido em dia, eles vão ter mais consequências de ligações, de e-mails”.*

Charriaux (1994 *apud* Schwartz, 2004) menciona que “é facilitando o trabalho do outro que se facilita o seu”. Parece-nos que é nesse espírito que o secretário B passa a, não só delegar tarefas que antes executava e assumir outras, como a monitorar diariamente os trabalhos pendentes com objetivo de alertar sua equipe para não acumular trabalhos atrasados. Ainda nesse sentido, ele atende a uma reivindicação da equipe de não receber mensagens fora dos dias e horários de trabalho, modificando a ferramenta de comunicação principal. Para transmitir as inúmeras informações institucionais que devem repassadas a todos, ele deixa de mandá-las pelo *whatsapp* e passa a usar a ferramenta *Keep* do Google, que são enviados apenas no horário do expediente.

O encontro termina com a concordância entre os participantes quanto às exigências múltiplas de suas funções, trazendo a necessidade de negociar compromissos e, portanto, arbitragens e critérios nessa dramática da atividade (Schwartz, 2004).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação massiva e emergencial do teletrabalho, no contexto da pandemia de COVID-19, trouxe mudanças estruturais e instrumentais que impactaram a atuação dos servidores de varas judiciárias, especialmente os gestores dessas unidades. Nesse estudo foi evidenciado que às tarefas exercidas no sistema híbrido foram acrescentados os desafios na comunicação e nas possibilidades de desconexão do trabalho.

Os secretários de vara, pela natureza de seus cargos, desenvolveram estratégias de gerenciamento das ferramentas de comunicação interna e externa, muitas vezes assumindo as comunicações da unidade em sua totalidade.

A informatização dos processos judiciais e das ferramentas de consulta possibilitou aos tribunais seguirem seu funcionamento regular durante o distanciamento social imposto pela pandemia. Novos modos de acesso ao judiciário foram criados para garantir o direito constitucional de acesso à justiça a todos os cidadãos. Porém, essas novas ferramentas impuseram novas práticas de trabalho aos servidores dos órgãos e, conseqüentemente, novos riscos ocupacionais no exercício de suas funções.

O gerenciamento de múltiplas tarefas se mostrou como grande desafio dos gestores de unidades judiciárias, que passaram a negociar, com si mesmos e com os outros, a distribuição do seu tempo no local de trabalho, sendo ele as varas ou suas próprias casas. O método de autoconfrontação nos possibilitou conhecer diferentes estratégias desse gerenciamento, apontando que os compromissos silenciosamente assumidos por esses atores se alargam gradualmente, se tornam mais imprecisos, convocam maior heterogeneidade de ingredientes, de considerações, de valores, à medida que o espaço de trabalho se torna fluido e impreciso.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre o desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.19, n.4, pp. 772-780, 2020.

ALVES, V. A., CUNHA, D. M. **Aspectos metodológicos de uma análise situada da atividade docente: a autoconfrontação cruzada.** Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação: Conhecimento e Inclusão Social, da Faculdade de Educação da UFMG.

CLOT, Y. Clínica do trabalho, clínica do real. **Le journal dès psychologues**, n. 185, p. 48-51, mars 2001.

CLOT, Yves. Clínica do trabalho e clínica da atividade. *In*: BENDASSOLI, Pedro F., SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 71-83.

COUTO, H. Check-list para Avaliação das Condições Ergonômicas em Postos de Trabalho Informatizados. 2014. Disponível em: <https://ergoltda.com.br>.

COUTO, H. Quadro de Classificação do Risco Ergonômico" – Um guia para auxílio na classificação do risco ergonômico nas diversas situações de trabalho. 2010. Disponível em: <https://ergoltda.com.br>.

DANIELLOU, F., LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 17, n. 68, p. 7-13, 1989.

FAÏTA, D. Análise das Práticas Linguageiras e Situações de Trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P. e FAÏTA, D. **Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

FAITA, D.; VIEIRA, M. Reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. **Delta**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2003.

GONZÁLEZ, V. M., MARK, G. "Constant, Constant, Multi-tasking Crazy": Managing Multiple Working Spheres. **CHI**, v. 6 n. 1, 2004.

GUERRA, M. H. T. S.; NETO, R. R. S.; RANIERI, T. R.; GOMES, U. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98- 116, 2020.

GUÉRIN, François et. al. **Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: USP, Fundação Vanzolini, Edgard Blücher, 2005.

HUBAULT, F. Do que a ergonomia pode fazer a análise? In: DANIELLOU, F. **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

LIMA, F. A. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. **Revista Produção**, n. especial, p. 71-98, 2000.

MARK, G. KLOCKE, D. G. U. The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. **CHI**, April 5–10, 2008.

MENDES, D. P. **O agir competente como estratégia de gestão do risco de violência no trabalho: o ponto de vista da atividade humana de trabalho dos técnicos de enfermagem de uma instituição pública psiquiátrica**. 2014. 213f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

SCHWARTZ, Y. Ergologia: Trabalho e gestão. In: FIGUEIREDO, M. et al. **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p.215-237.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Resolução 677/2020**. Novo modelo de gestão integrada de trabalho. Abril, 2020. 22 p.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 3ª Região (TRT). Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região: aprovado pela Resolução Administrativa SETPOE n. 51, de 4 de junho de 2020/ Comissão de Regimento Interno (org.) – Belo Horizonte: Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, 2020. 209 p.

VIEIRA, M. A. Autoconfrontação e análise da atividade. *In*: FIGUEIREDO, M. et al. **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p.215-237.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica**. São Paulo: FTD/Oboré, 1987.