



Ana Paula da Fonseca Lobo

Gestão da Mudança:

Carreira e percepção do conflito vida-trabalho dos juizes desembargadores

Dissertação de Mestrado em Gestão, orientada pela Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Agosto de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Paula da Fonseca Lobo

GESTÃO DA MUDANÇA:

**Carreira e percepção do conflito vida-trabalho dos juízes
desembargadores**

ESTUDO NO TRIBUNAL DA RELAÇÃO

Dissertação de Mestrado em Gestão

apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do
grau de Mestre

Orientadora: Prof.^a Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira

Coimbra, 2015

«O propósito da vida não é ser feliz. É ser útil, honrado, compassivo, fazendo com que nossa vida, bem vivida, faça alguma diferença.»

Ralph Waldo Emerson,

«Money is just a way to keep score. The best people in any field are motivated by passion. That becomes more true the higher the skill level gets.»

- Eric S. Raymond

Agradecimentos

Concluir este estudo apenas foi possível porque ao longo da minha vida muitas pessoas que aqui não é possível identificar contribuíram, direta ou, indiretamente, para o meu desenvolvimento pessoal, às quais expresso aqui a minha gratidão.

Sem o apoio dos meus colegas juízes desembargadores que aceitaram participar na aventura das entrevistas, a que todos somos tão naturalmente adversos, nada teria sido possível analisar. Agradeço-lhes, por isso a coragem de terem participado neste estudo e o incentivo para que o desenvolvesse.

À Prof.^a Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira, na qualidade de orientadora da tese, agradeço não só pelos conhecimentos que me transmitiu, mas pelo sorriso, pela amizade, disponibilidade e motivação para que não deixasse a meio o trabalho começado.

Ao Prof.^o Doutor Rui Brites, pela pragmática orientação na fase de análise qualitativa e elaboração da tese, e pela comunicação franca, atempada e eficaz para a resolução de problemas.

Á minha colega de mestrado e de profissão Idalina Ribeiro pela vontade inquebrantável, pela partilha de conhecimentos, sonhos e objectivos que, outorgados com a maior alegria, foram a razão determinante da conclusão do estudo.

Um agradecimento pessoal, profundo, e, sem limites aos meus pais e irmã, por todo o amor, carinho e incentivo que me deram ao longo da vida. São eles os pilares da minha existência. Sem eles não seria quem sou.

Resumo

Vivemos num mundo em constante mutação onde urge valorizar a Gestão da Mudança, por ela contender com as crenças, os hábitos e as práticas dos indivíduos e das organizações, em geral e, a construção do futuro. O exercício da profissão ocupa uma parte muito significativa da vida dos cidadãos. O sucesso organizacional depende intrinsecamente da capacidade das organizações e dos seus colaboradores de tomarem em mãos o processo de gestão da mudança para ultrapassarem com sucesso as barreiras com que se depararem. O sector da Justiça, em que se dá corpo a um fundamental poder do estado em ordem á regulação da vida social sofre o impacto constante das mudanças do ambiente social em que está inserido. Para estar à altura desse desafio terá necessidade de conseguir gerir as mudanças, também no sentido de orientar as atitudes e comportamentos das pessoas que integram a Organização. O propósito deste relatório é realizar um estudo da gestão da mudança que permita explorar, e, compreender as atitudes dos juízes desembargadores no exercício da sua função jurisdicional, bem como, desvendar como percebem o impacto dessas mudanças na qualidade do serviço público que prestam, e, no seu bem-estar. Para atingir tal desiderato, participaram da pesquisa nove juízes desembargadores do Tribunal da Relação que aceitaram falar das suas perceções em relação às mudanças que identificaram. Os resultados demonstram, de uma forma geral, que cada um por si, e, socorrendo-se do apoio voluntariamente prestado pelos seus pares, sem qualquer planeamento da gestão da mudança, continuaram a prestar um serviço de qualidade aos seus concidadãos, sem que sobre ele deixem de entender que o nível de qualidade poderia ser superior, mas, mesmo assim, revelando que, sejam quais forem as condições em que hajam de prestar esse serviço, o continuarão a fazer empurrando os limites do possível até ao que é devido – atingir decisões justas. Com este estudo pode concluir-se que as carências e obstáculos percebidos estão, sobretudo, relacionadas com práticas de governação e ausência de estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; trabalho em equipa; Bem-estar psicológico; Satisfação com o trabalho; equilíbrio vida-trabalho.

Abstract

We live in a changing world where it is urgent to value the Change Management, which interferes with the beliefs, habits and practices of individuals and organizations in general. The profession is a very significant part of citizens' lives. Organizational success depends intrinsically of the capacity of organizations and their employees to take in charge of the change management process to successfully overcome the barriers they encounter. The justice system, as it embodies a fundamental power of the state that rules social life is suffering the constant impact of changes of the social environment in which it operates. To be up to this challenge it is imperative that it can manage change, also, in guiding the attitudes and behaviors of people within the organization. The purpose of this report is to achieve a change management study to explore and understand the attitudes of the appeal court judges in the exercise of their judicial function, and discover how they perceive the impact of changes in public service quality they provide, and, in their well-being. To achieve this aim, participated in the survey nine justices of the Court of Appeal who agreed to talk about their perceptions regarding the changes they have identified. The results show, in general, that each of them, and bailing up support voluntarily provided by their peers, without any planning of change management, they've continued to provide a quality service to their fellow citizens, even if they consider that the quality level could be higher, but even so, revealing that, whatever the conditions under which they have to provide this service, they will continue to push the limits of the possible until what is due: to reach fair and legal decisions. With this study it can be concluded that the shortcomings and perceived barriers are above all related to absence governance and organizational strategy.

Keywords: change management; team work; psychological well-being; job satisfaction; work-life balance.

Résumé

Nous vivons dans un monde en mutation où il est urgent valoriser la gestion du changement, pour qu'elle puisse faire face aux croyances, habitudes et pratiques des individus et des organisations en général. La profession occupe une partie très importante de la vie des citoyens. Le succès de l'organisation dépend intrinsèquement de la capacité des organisations et de leurs employés de prendre en charge le processus de gestion du changement pour réussir à surmonter les obstacles qu'ils y rencontrent. Le domaine de la justice, car il incarne un fondamentale pouvoir de l'Etat de régulation de la vie sociale souffre de l'impact des changements constants qui se produisent dans l'environnement social auquel il appartient. Pour faire face à ce défi il devra être capable de gérer le changement, et de conduire les attitudes et les comportements des personnes au sein de l'organisation. Le but de ce rapport est de mener une étude sur la gestion du changement qui permettra d'explorer et de comprendre les attitudes des juges dans l'exercice de sa fonction juridictionnel, ainsi que découvrir comment ils perçoivent l'impact des changements dans la qualité des services publics qu'ils fournissent et dans leur bien-être psychologique. Pour atteindre cet objectif ont participé à l'enquête neuf juges de la Cour d'Appel, qui ont accepté de parler de leurs perceptions concernant les changements qu'ils ont identifiés. Les résultats montrent, en général, que chaque un, pour lui-même, et avec le soutien fourni volontairement par leurs pairs, sans aucune planification de la gestion du changement, ont continué de fournir un service de qualité à leurs concitoyens, sans qu'ils considèrent que le niveau de qualité pourrait être plus élevé, mais, même ainsi, révélant que, quelles que y soient les conditions dans lesquelles ils doivent offrir ce service, ils continueront à repousser les limites du possible jusqu'au niveau de ce qui est nécessaire pour trouver des décisions justes. Avec cette étude, on peut conclure que les lacunes et les obstacles perçus sont avant tout liées à la gouvernance de l'absence et la stratégie organisationnelle.

Mots-clés: gestion du changement; travail d'équipe; bien-être psychologique; satisfaction au travail; équilibre travail-vie.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	viii
Résumé	ix
Lista de abreviaturas	xv
Índice de figuras e gráficos	xvii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Gestão da Mudança	4
1.1. Conceito de mudança organizacional	4
1.1.1. A organização e a cultura organizacional.....	4
1.2. O processo de gestão da mudança	7
1.3. Elementos fundamentais da gestão da mudança	8
1.4. Fatores de mudança	10
1.5. Atribuições acerca da mudança de práticas.....	10
CAPÍTULO II – Gestão de recursos humanos	13
2.1. Socialização organizacional	13
2.2 Coesão de equipas através da coordenação relacional	14
2.3. Contrato psicológico.....	17
2.3.1 - Definição de contrato psicológico	18
2.3.2 – Quebra do contrato psicológico	20
2.4. Bem-estar psicológico	21
2.5. Equilíbrio vida-família.....	23
2.6. Stress ocupacional e saúde mental	25
2.7. Âncoras de carreira	28
CAPÍTULO III – Carreira e percepção do conflito vida-trabalho dos juízes desembargadores	31
3.1. Contextualização do estudo	31
3.1.1. Gestão da mudança no âmbito da justiça.....	31

3.1.2. Caracterização do sistema de justiça português	33
3.1.2.1. Os Tribunais da Relação	38
3.1.2.2. Juízes do Tribunal da Relação	39
3.2. Metodologia.....	41
3.2.1. Objetivos	41
3.2.2. Instrumento de recolha de dados.....	43
3.2.2.1. Entrevista semiestruturada	43
3.2.3. Delimitação	46
3.2.4. Amostra.....	46
3.2.5. Código de Análise.....	48
3.2.6. Validade interna.....	48
CAPÍTULO IV – Análise e Discussão de Resultados.....	51
4.1. Lógicas dos domínios das práticas	51
4.2. Principais mudanças ocorridas no domínio de práticas judiciais	53
4.3. Atribuições para as mudanças ocorridas no domínio de práticas judiciais.....	71
4.4. Impactos das mudanças na qualidade do serviço prestado, e, no bem-estar psicológico dos juizes desembargadores.....	72
4.4.1. Impacto das mudanças na prestação de um serviço de qualidade	72
4.4.2. Impacto das mudanças no bem-estar psicológico.....	76
4.4.2.1 Bem-estar psicológico – dimensão eudemónica	77
4.4.2.1.1. Propósito de envolvimento	78
4.4.2.2.1.1. Ethos público.....	79
4.4.2.2.1.2. Comunicação.....	81
4.4.2.2.1.3. Partilha de conhecimentos	83
4.4.2.2 Bem-estar psicológico – dimensão hedónica	84
4.4.2.2.1– Equilíbrio vida-trabalho	85
4.4.2.2.2 Satisfação com o trabalho	90
CONCLUSÕES	95
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	99
Referências Bibliográficas.....	102

Lista de abreviaturas

- CC - Código Civil**
- CEJ - Centro de Estudos Judiciários**
- CPC - Código de Processo Civil**
- CPP - Código de Processo Penal**
- CRP - Constituição da República Portuguesa**
- CSM - Conselho Superior da Magistratura**
- EMJ - Estatuto dos Magistrados Judiciais**
- LOFTJ - -Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais, Lei n.º 3/99, de 13 de Janeiro**
- LOSJ - Lei da Organização do Sistema Judiciário, Lei n.º 62/2013 de 26 de Agosto**
- OPJP - Observatório Permanente da Justiça Portuguesa**
- STJ - Supremo Tribunal de Justiça**

Índice de figuras e gráficos

Figura 1– organigrama dos tribunais em Portugal-----	pág. 34
Gráfico 1 – Relevância temática dos indicadores do bem-estar eudemónico -----	pág.79
Gráfico 2 – Indicadores do ethos público -----	pág. 80
Gráfico 3 – Indicadores comunicação -----	pág. 82
Gráfico 4 – Relevância temática dos indicadores do bem-estar hedónico -----	pág. 85
Gráfico 5 – Indicadores do equilíbrio vida-trabalho -----	pág.86
Gráfico 6 – Indicadores da satisfação com o trabalho -----	pág.90
Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra -----	pág. 47
Tabela 2 – Síntese do volume de informação -----	pág. 51

INTRODUÇÃO

Importância e problemáticas do tema

No mundo actual as organizações, sem excepção das que se enquadram no sector público, são assoladas por um volume crescente de mudanças, de complexidade e frequência diversa, que se constituem como factores geradores de incerteza (Ferreira e Martinez, 2008), e podem conduzir a estádios de desenvolvimento assinalável, ou converterem-se em entraves a esse desenvolvimento.

Desde o início do século XX que os estudos organizacionais têm votado atenção à complexidade dos fenómenos organizacionais e de gestão, numa óptica que sobrevalorizou o poder da estrutura em detrimento do papel das pessoas na construção da realidade organizacional. Porém, de modo crescente, tem vindo a ser reconhecido o papel fundamental que o ser humano desempenha nas organizações, pois, seguindo as palavras de Chanlat (1998: 85) *«Cabe aqui, então, lembrar que toda a pessoa é um actor e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio dos jogos de diferentes grupos e indivíduos que a compõem»*.

Face à intensidade e frequência das mudanças, todas as organizações carecem de se dotar de estruturas com plasticidade suficiente para que possa desenvolver-se a capacidade de aprender continuamente, de inovar, de integrar e de se auto-organizar, como indica Morgan (1996), daí derivando a oportunidade da análise da gestão da mudança no sistema de justiça, ele também uma organização.

Objetivos do relatório

A gestão da mudança contende com a introdução de novos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das estruturas, mudança nas relações com o exterior, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações.

As pessoas inseridas numa organização são simultaneamente autores das mudanças e seus agentes, construindo com elas o seu próprio futuro, por isso, parte decisiva de todo o processo de gestão da mudança.

Pretende-se, com o presente estudo, identificar como foi gerida a mudança organizacional no Tribunal da Relação, causada pelo ingresso na 2ª instância, partindo das percepções que dela tiveram os juizes desembargadores, tendo em conta a realidade organizacional em que se encontram inseridos, abordando, também, questões interpessoais, tais como, comunicação, motivação, comprometimento, entre outras.

Mais do que dar resposta à necessidade de encontrar um modelo organizacional que melhore o funcionamento dos Tribunais da Relação, importa reflectir sobre como estão a ser operadas as mudanças no sistema de justiça, de que forma os modelos organizacionais do tribunal se estão a adaptar à nova realidade, e, sobretudo, qual a atenção que é prestada ao modo como trabalham, sentem e vivem os magistrados que constituem os recursos humanos de mais elevada qualificação daquela organização.

Almeja-se contribuir para identificar os possíveis problemas surgidos no processo de gestão dessa mudança organizacional, no contexto de um Tribunal da Relação, para que possam ser analisados e superados.

Síntese metodológica e estrutura do relatório

No que à metodologia diz respeito, este relatório agregou os seguintes estádios: a pesquisa do Estado da Arte, a contextualização teórica e o estudo de investigação.

Primeiramente, a pesquisa do Estado da Arte concebeu a investigação da área relativa à Mudança Organizacional e sua Gestão, Coesão de Equipas, Contrato Psicológico e Bem-estar psicológico. Após a pesquisa, seguiu-se a elaboração teórica que baseou o estudo. Passou-se ao trabalho de campo no qual foram efetuadas entrevistas semiestruturadas, como instrumento de recolha de dados. As questões metodológicas relacionadas com este estudo serão relatadas posteriormente.

Em termos de estrutura, o presente relatório compreende três capítulos:

O primeiro capítulo faz uma breve introdução do trabalho, destaca a importância e problemáticas do tema em estudo, os objetivos do trabalho, a síntese metodológica e a sua estrutura;

O segundo capítulo diz respeito à contextualização teórica e encontra-se dividido em duas partes fundamentais. A primeira procede a um enquadramento teórico da mudança organizacional, processo de gestão da mudança, e, analisa as atribuições que conduzem à mudança nas organizações. A segunda parte refere-se à gestão dos recursos humanos onde se procedeu ao enquadramento teórico das questões que na análise e discussão dos resultados virão a ser abordadas – socialização, coesão de equipas, contrato psicológico e bem-estar psicológico.

No capítulo segundo fez-se a contextualização do estudo dando conta das formas de funcionamento do sistema de justiça português e de um Tribunal da Relação, em particular.

O terceiro capítulo são analisados e discutidos os resultados.

O trabalho termina com a formulação de conclusões a retirar do trabalho teórico-prático, relatam-se os seus contributos e implicações para os gestores, além das possíveis perspectivas para futuros trabalhos desenvolvidos neste âmbito.

Menciona-se que a elaboração deste estudo não segue o novo acordo ortográfico.

CAPÍTULO I – Gestão da Mudança

1.1. Conceito de mudança organizacional

“A mudança é uma constante na vida – e são numerosos os argumentos sustentando que é mais acentuada na vida moderna do que jamais foi.” (Gomes e al., 2008: 386).

Nas organizações, inseridas por natureza na vida social, verifica-se, do mesmo modo a certeza de estarem sujeitas a mudanças constantes.

Vivemos num mundo em que a natureza das organizações e as práticas de gestão estão a ser profunda e continuamente alteradas. A mudança organizacional será uma das questões que mais tem preocupado a América empresarial, onde quase dois terços de todos os esforços de mudança falharam, apesar do enorme volume de recursos humanos e materiais que utilizaram. (Beer e Nohria, 2000).

As mudanças organizacionais correspondentes às transformações *“ de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”* (Wood, 2000: 190), implicam a adopção de estratégias, táticas, administrativas e operacionais, processos, meios e técnicas económicas, de gestão organizacional num contexto de interacção de trabalhadores, recursos materiais e técnicos, sistemas de relações entre indivíduos e grupos de indivíduos que compõem a organização, daí a necessidade da sua análise para promover um mais elevado desempenho organizacional.

1.1.1. A organização e a cultura organizacional

Com origem na palavra grega "organon" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, *“meaning of the term yields an instrumental view of the organization as a human artefact designed to achieve one or more objectives”* (Strati, 2000: 1), a organização que é detectável na experiência quotidiana, apresenta-se como uma unidade social, integrada por duas ou mais pessoas, que trabalham com relativa

constância de propósito e realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, num determinado contexto ou ambiente, de forma coordenada e controlada para alcançar uma meta ou um conjunto de objetivos comuns, através da afectação de diversos meios e recursos disponíveis.

As organizações fazem parte da vida das pessoas e, como observa Etzioni (1964) nascemos, passamos a maior parte de nossa vida e morremos em organizações.

Perceber o funcionamento das organizações não pode deixar de passar também pela análise do processo de decisão dos gestores e líderes, e, das políticas e regras organizacionais instituídas.

A cultura organizacional definida por Schein:

as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2004:17),

deve ser tida em conta em qualquer processo de mudança organizacional, dado que desempenha uma função interpretativa e é um ponto primário de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam, trabalham e dão sentido aos contextos nos quais trabalham, como indica Morgan (1993). Com efeito, ainda seguindo Schein, os grupos que tenham vivenciado uma situação de pertença estável a uma organização com uma história de aprendizagem partilhada de alguma dimensão, dispõem de uma cultura organizacional que condiciona as suas acções.

Relativamente ao sistema de justiça, como indica Fabri M. e al. (2005), apesar de a sociedade moderna empurrar as estruturas judiciais para uma busca por maior eficiência, flexibilidade e transparência, os valores judiciais tradicionais parecem condicionar muito aqueles objectivos, exercendo forte influência na gestão de processos e de recursos humanos.

Globalmente, mesmo em áreas diversas da gestão dos recursos humanos, como se anota no relatório do OPJP (2008), para além da influência de muitos outros factores

condicionantes do funcionamento dos sistemas de justiça, importa ter em conta que a cultura judiciária será um dos elementos onde se encontrará explicação para alguns dos bloqueios a um funcionamento mais eficiente e eficaz do sistema judicial.

Como referem Bowen e Ostroff (2008:363) a cultura organizacional é uma estrutura social de nível elevado que não pode ser reduzida à simples agregação das percepções dos indivíduos que num dado momento integram a organização e pode funcionar tanto como um antecedente do sistemas de gestão de recursos humanos, como um elemento mediador entre esta e a «*performance*» da organização. A cultura organizacional molda as práticas de gestão de recursos humanos, estas reforçam as normas culturais e as rotinas que, por sua vez desenham a «*performance*» individual e organizacional.

A parte visível desta dimensão invisível (cultura organizacional), mais descritiva do que valorativa sobre o que a organização é em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas, recompensas, quais os comportamentos esperados e que obterão recompensa (Schneider, 2000), é denominada clima organizacional e espelha a percepção comum dos colaboradores

Sendo conceitos diversos, a cultura organizacional mais “propriedade da organização” e o clima organizacional mais “propriedade do indivíduo”, ambos se compõem de elementos preciosos para a descrição das experiências de colaboradores e para a compreensão dos fenômenos psicológicos em concretas organizações, fornecendo explicações sobre como as organizações influenciam o comportamento, as atitudes e o bem-estar dos indivíduos, e porque divergem umas das outras na capacidade de se adaptar às alterações que ocorrem, (Glission e James, 2002).

O clima organizacional é, também, por sua vez um construto mediador das relações que se estabelecem, a diversos níveis, entre a gestão dos recursos humanos e a «*performance*» organizacional, (Bowen e Ostroff, 2008) devendo, por isso, ser tido em conta em todos os processos de gestão de mudança.

1.2. O processo de gestão da mudança

A gestão da mudança é o processo, ferramentas e técnicas necessárias à gestão das pessoas num ambiente em mutação de molde a conseguir que as mudanças sejam implementadas com sucesso e a organização atinja os seus objectivos de forma eficaz dentro da infraestrutura social do local de trabalho (Hiatt e Creasey, 2003).

Para gerir a mudança de forma eficaz importa adoptar um funcionamento integrado do modelo de gestão da mudança planeado e programático, caracterizado por seguir um percurso «*top-down*», direccionado a aumentar a produtividade da organização, através de estratégias formais, estruturas e sistemas, apoiada em incentivos, com o modelo de elevado envolvimento de todos que, dirija a sua atenção principal ao desenvolvimento da capacidade da componente humana das organizações para implementarem uma estratégia de aprendizagem e uma cultura de elevado comprometimento de todos os membros da organização (Beer e Nohria, 2000).

A aprendizagem de que se fala aqui tem em conta quer o sucesso quer o fracasso obtido pela organização estendendo-se, ainda a um processo de desaprendizagem, no sentido de ser necessária a ocorrência “*the process of reducing or eliminating pre-existing knowledge or habits that would otherwise represent formidable barriers to new learning*”, como definido por Newstrom (1983, p. 36).

Os esforços da gestão da mudança devem concentrar-se em desenvolver a capacidade organizacional, particularmente a capacidade da sua componente humana se envolver na identificação e solução dos problemas relacionados com o trabalho, isto é, promover a adopção de um sistema de trabalho em que os colaboradores se sintam emocionalmente comprometidos com o aumento da «*performance*» organizacional por tal ser um factor imprescindível para efectivamente o atingirem. Tais esforços de gestão da mudança deverão, ainda, mostrar-se acompanhados de um arreigado desejo de manter os contratos formais e psicológicos.

O elevado nível de envolvimento dos colaboradores só poderá ser obtido se estes forem chamados a participar na identificação e resolução dos problemas, por meio de um diálogo extensível a todos. O envolvimento é essencial para construir parcerias, confiança e comprometimento, factores sobre os quais repousa o aumento da

«*performance*» organizacional de longo prazo, ainda seguindo as proposições de Beer e Nohria (2000).

1.3. Elementos fundamentais da gestão da mudança

Como elementos fundamentais para a gestão da mudança tendente à sua implementação de forma eficiente e eficaz, seguindo Galpin (2000), haverá de proceder-se a um diagnóstico organizacional da mudança pretendida, da sua compatibilidade com a visão da organização e da sua susceptibilidade de poder contribuir para a realização objectivos daquela, sem descurar a valorização dos aspectos humanos, e a utilização de forma eficiente da comunicação.

Um dos elementos determinantes do sucesso da gestão da mudança pressupõe uma liderança e uma comunicação eficaz e permanente, como indicam Hooper e Porter (2011), a quem compete garantir que a operação de mudança é compatível com a visão estratégica da organização, criar um clima organizacional favorável ao bom acolhimento por parte dos colaboradores das mudanças anunciadas, assim diminuindo a resistência destes à sua introdução, nos termos indicados por Galpin (2000).

As mudanças que surgem diariamente no ambiente de trabalho das organizações, podendo ser provocadas por projetos, e, planeadas, surgem, também, espontaneamente ou por negligência, mas todas afetam tanto as rotinas como a forma de agir de todos os colaboradores das organizações. Face a cada uma das mudanças terá a organização de ser capaz de regular o seu ambiente interno, de modo a manter uma condição estável mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico, controlados por mecanismos de regulação inter-relacionados com vista a alcançar novo estágio homeostático.

Nem sempre as mudanças são ou podem ser planeadas, defrontando-se as organizações com mudanças emergentes a que também devem corresponder. Quando falamos de mudanças emergentes estamos a ter em conta a indicação de Stacey (2005) de que, nos dias de hoje, a maioria das organizações funcionam à borda do «*caos e muito longe do equilíbrio*» com a instabilidade e estabilidade entrelaçadas e difíceis de separar. Tais

mudanças surgem no dia-a-dia do trabalho quando as pessoas repetem as suas rotinas, se defrontam com contingências, falhas e oportunidades. Perante as mudanças emergentes é mais fácil promover o envolvimento de todos do que quando estão em causa mudanças planeadas, (Beer e Nohria, 2000).

A mudança planeada molda-se às necessidades estruturais, como indicam Sackmann e al (2009), mas estas nem sempre são suficientes para garantir a aprendizagem organizacional ou a sustentabilidade dos esforços de mudança por se concentrarem predominante ou exclusivamente na diminuição das forças ambientais restritivas. Por contrapartida, Livne-Tarandach e al (2009) referem que a mudança emergente concentra todos os esforços em identificar e potenciar tais forças restritivas, redireccionando-as para a solução do problema emergente, pela improvisação das condições disponíveis no ambiente organizacional e, em consequência, a sustentabilidade da mudança é conseguida através destas últimas forças.

As mudanças emergentes ocorrem em tempo real, no dia-a-dia (Burns, 2006) e impulsionam contínuos realinhamentos com o ambiente organizacional, aprendizagem e desenvolvimento de estratégias. Trata-se de processos complexos, de carácter intrinsecamente imprevisível e que não são controlados pela gestão. Os seus principais méritos, tal como apontados por Weick (2000: 225), são:

"Sensibilidade a contingências locais; aptidão para experimentação em tempo real, aprendizagem e sentido de acção; compreensão e capacidade de gerir; probabilidade de satisfação de necessidades de autonomia, controle e expressão; propensão à rápida implementação; capacidade de explorar o conhecimento tácito existente; apertados e estreitos laços de «feedback» dos resultados para a acção».

As mudanças emergentes acentuam a natureza processual das organizações (Hosking e al 1992), podendo verificar-se que as interações das pessoas, desenvolvendo um novo padrão de coordenação da acção após reconhecerem a necessidade de agirem, pode conduzir a resultados imprevisíveis de superação de dificuldades difíceis de prever, ou, planear com antecedência, sendo este o caminho que as iniciativas de mudança devem seguir (Liebhart, 2010).

1.4. Fatores de mudança

Atualmente, as mudanças organizacionais são o caminho para as organizações se adaptarem ao ambiente externo em que estão inseridas, intensificando a criatividade e a inovação, reinventando-se, saindo do “*status quo*”, quebrando paradigmas em busca de melhorias contínuas não só para competirem, mas para sobreviverem, olhando as mudanças não só nos riscos que comportam, mas, também, nas oportunidades que abrem (Chu, 2003).

O ambiente externo das organizações, com o qual estas mantêm uma interação contínua, influenciando-o, e, sendo por ele influenciadas, deverá ser cuidadosamente analisado para identificar as oportunidades e as ameaças ao desenvolvimento da organização com que previsivelmente terá que se debater num futuro mais ou menos próximo.

As oportunidades que a organização deve utilizar, na maioria das vezes com influência positiva no seu ambiente interno, são as variáveis externas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, (Rezende, 2008) enquanto as ameaças serão as atividades ligadas aos concorrentes e novos cenários, que desafiando a atual estratégia do empreendimento podem levar a organização a uma redução de receita ou até mesmo ao seu desaparecimento. Trata-se, pois, neste último caso de fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (Martins, 2007). As forças externas, de um modo geral, afetam todas as organizações, e, como referem (Silva e al., 2012), a distinção entre organizações assenta nas diversas habilidades de cada uma para lidar com essas forças.

1.5. Atribuições acerca da mudança de práticas

O processo de mudança organizacional, na maioria das vezes, como analisam Borges e al (2011), é incerto, descontínuo e gerador de conflitos, mas tudo seria bem mais tranquilo se o trabalho de mudança organizacional fosse desenvolvido num ambiente em que as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la.

Na pesquisa sobre a gestão estratégica de recursos humanos tem-se concluído que as práticas de gestão de recursos humanos podem contribuir para aumentar o desempenho dos colaboradores, através da sua influência sobre as suas atitudes e os comportamentos, ainda que se não mostre completamente esclarecida a forma como as práticas de gestão de recursos humanos se relacionam com o desempenho, divisando-se um complexa cadeia causal entre essas variáveis (Bowen e Ostroff, 2004).

Tendo em conta que a pesquisa psicológica indica que diferentes pessoas percebem a mesma realidade de modos divergentes, na menção de Fiske e Taylor (1991) torna-se necessário que os colaboradores possam perceber e interpretar as práticas de gestão de recursos humanos com o sentido que desencadeie os comportamentos e as atitudes desejadas por tais práticas. Entre as práticas de gestão de recursos humanos e as actuações dos colaboradores interpõem-se, pois, as atribuições que estes consideram subjacentes aos motivos que levaram a organização a implementar uma concreta prática de gestão de recursos humanos. A satisfação, o compromisso e as práticas de cidadania organizacional dos colaboradores são respostas desejadas às práticas de recursos humanos. As duas primeiras têm uma génese mais individual mas projectam os seus efeitos sobre as práticas de cidadania organizacional dos demais colaboradores do grupo a que pertencem os colaboradores. As atribuições, explicações causais, que os funcionários fazem em relação à motivação da gestão em cada prática de gestão de recursos humanos desencadearão comportamentos e atitudes diversos dos colaboradores. Quando estes achem que as práticas adoptadas visavam, por exemplo, a redução de custos, ou aumentar a qualidade e o bem-estar dos colaboradores, responderão com atitudes negativas na primeira hipótese e positivas nas duas últimas. A atribuição causal a um factor externo, como uma imposição legal, não revela ter particulares consequências nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, as resposta dadas a nível individual têm repercussões nas respostas dadas pelo grupo à mesma prática de gestão de recursos humanos. Deste modo, a análise das atribuições causais das práticas de gestão de recursos humanos pode fornecer contributos valiosos de orientação da gestão dos recursos humanos tendentes a influir, por essa via, no nível de desempenho organizacional (Nishii, 2008).

As atitudes desejáveis dos colaboradores são um instrumento facilitador para que a organização atinja os seus os objetivos estratégicos. Mas, para além dos comportamentos individuais dos colaboradores importa à organização desenvolver mecanismos, nomeadamente através do seu sistema de gestão de recursos humanos, que possam envolver globalmente as atribuições individuais.

Torna-se incontornável a teoria desenvolvida por Kurt Lewin, que demonstrou que diferentes estilos de liderança criam diferentes climas organizacionais que, por sua vez, conduzem a diferentes comportamentos e atitudes dos indivíduos. *“The main point of Lewin’s situationism was that social context creates potent forces producing or constraining behavior”* (Ross e Nisbett, 1991). Depois, a teoria veio a desenvolver o caminho que permite avaliar quais as características que deve ter uma situação, um contexto organizacional, para conseguir levar os indivíduos à adopção de comportamentos consistentes, conformes com os objetivos da organização.

Mischel (1973: 276) desenvolveu o conceito do poder relativo das situações para serem susceptíveis de controlar os comportamentos individuais, isto é, conduzem as pessoas a interpretar acontecimentos particulares da mesma forma, induzindo expectativas uniformes e tendentes a um padrão de resposta adequado.

O clima organizacional pode funcionar como um contexto forte que faz os colaboradores partilharem a interpretação das políticas da organização, das práticas, processos e objetivos e desenvolver percepções partilhadas sobre que comportamentos são esperados e recompensados pela organização. Assim, criar um contexto de trabalho com um clima estratégico direccionado à segurança ou à inovação, por exemplo, em que as práticas de gestão de recursos humanos enviam fortes sinais sobre os objetivos estratégicos, favorece que tais objetivos sejam atingidos.

CAPÍTULO II – Gestão de recursos humanos

As estratégias de recursos humanos, seguindo Chiavenato (1999), destinam-se a integrar os recursos humanos nos objetivos globais da organização, por serem eles que contribuem para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, e, simultaneamente, a favorecer e a incentivar que os objetivos individuais dos funcionários sejam alcançados, definindo antecipadamente, qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da acção organizacional.

Os recursos humanos são os indivíduos que trabalham na organização, independentemente da função que desempenhem, com os seus saberes, talentos, habilidades e potencial de desenvolvimento, um activo fundamental, insubstituível e estratégico para o sucesso organizacional.

2.1. Socialização organizacional

A socialização organizacional assume um papel importante para as organizações na medida em que contribuiu para que os recém-chegados à organização, ou a um específico departamento desta adoptem os comportamentos e as atitudes por aquela desejados (Bauer, e al., 2007).

Quer se trate da admissão de novos colaboradores, quer se trate de um processo de promoção, isto é, sempre que se verificam alterações ao nível funcional, hierárquico e de grau de responsabilidade e implicação na tarefa da função exercida pelo indivíduo, haverá necessidade de socialização organizacional, como indica, Mosquera (2007).

A socialização organizacional é vista como “o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma organização” (Van Maanen, 1977), o que permite a clarificação do seu papel ou função no contexto organizacional e o estabelecimento de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte. No processo de socialização organizacional devem convergir o uso de estratégias organizacionais de socialização dos indivíduos e o

desenvolvimento de um papel proactivo destes na sua própria socialização (Van Maanen, Schein, 1979).

Um dos modelos teóricos de socialização mais desenvolvidos é a tipologia de táticas de socialização de Van Maanen e Schein (1979:230) que as definem como “ *the ways in which the experiences of individuals in transition from one role to another are structured for them by others in the organization*”. Tais táticas são qualificadas por Jones (1986) como socialização institucionalizada que num polo encorajam o recém-chegado a passivamente aceitar o papel que lhe foi atribuído sem questionar o «*status quo*» da organização, e, no seu oposto, o encorajam a desenvolver a sua própria aproximação a esse papel. Para além destas táticas existe a socialização individualizada em que os recém-chegados são socializados mais por omissão do que por acção.

Diversos estudos apontam uma relação positiva entre as práticas institucionais de socialização e a satisfação no trabalho e o comprometimento com a organização (Ashforth e al, 2007; Saks et al., 2007; Takeuchi e Takeuchi, 2009).

Sacks (2006) indica que as táticas de socialização institucional apresentam uma correlação negativa com a ambiguidade e conflito do papel a desempenhar pelo recém-chegado e a intenção de este desistir do lugar, e estão positivamente relacionadas com a percepção de adequação ao lugar, satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, «*performance*» e aceitação de orientações sobre o papel a desempenhar, devendo, porém, ser talhadas para o recém-chegado, sobretudo quando estão em causa pessoas com grande experiência profissional anterior.

2.2 Coesão de equipas através da coordenação relacional

A organização não é composta apenas de cada um dos seus colaboradores considerados na sua individualidade, encerrando, também, uma pluralidade de grupos formais e informais que realizam tarefas que cada indivíduo por si só, ou, não conseguiria realizar, ou, não o faria de forma eficiente, (Ferreira e al, 2001), que interagem de diversos modos, com o mesmo propósito de atingirem os objectivos organizacionais,

numa partilha de responsabilidades e decorrente do desempenho de funções interdependente, que se descortina no fenómeno de coesão de grupo.

Para, Longest e al (1988: 235) “ (...) *a coordenação representa o principal instrumento pelo qual os gestores articulam e integram as várias pessoas das diferentes unidades dentro das organizações e integram as suas organizações com outras.*”

Feuerwerker et al. (2000:10), evidencia que:

apesar de nesse processo [constituição de redes] estarem envolvidas instituições e projetos, são sempre pessoas que se articulam e conectam. São sempre pessoas que constroem vínculos. É a unidade básica do vínculo, a relação entre sujeitos, que vai conformar uma rede.

Com efeito, quando falamos de redes referimo-nos a redes de pessoas por só as pessoas se ligarem e vincularem. Não se interligam cargos entre si, não se interligam instituições entre si, interligam-se pessoas pela linguagem dos vínculos, Rovere (1998, p.30), pelo que as relações inter-organizacionais, e intra-organizacionais, na prática só acontecem a partir de relações interpessoais.

Enfatizando, que a coordenação é fundamentalmente um processo de interação entre os participantes, Gittel (2002a, 2002b) e Gittel e Weiss (2004) apresentaram uma perspectiva de coordenação que denominou Coordenação Relacional (*relational coordination*) que se refere mais às interações entre os participantes do que aos mecanismos que dão suporte a essas interações. Segundo tal teoria os objectivos e metas partilhados motivam os funcionários para irem além da optimização do processo global de trabalho, e a intensa partilha de conhecimentos informa os profissionais sobre o adequado enquadramento das tarefas nesse mesmo processo. Pelo respeito mútuo conseguem os trabalhadores valorizar os contributos dos pares, e ter em conta o impacto que as suas acções terão sobre os outros, reforçando a tendência para agir em relação ao trabalho na sua globalidade.

Com a coordenação dos processos de trabalho em que todos os trabalhadores estão envolvidos, estabelece-se uma teia de relações entre os colaboradores que incrementa a

frequência, a pontualidade e a precisão da comunicação, mormente para a resolução de problemas.

Nesta abordagem, como refere Gittel (2002a), a comunicação assume um papel preponderante e decisivo. A coordenação relacional reflete o papel que a comunicação frequente, oportuna, precisa e centrada na solução de problema tem nos processos de coordenação.

Tendo a coordenação um carácter preponderantemente comunicacional, as conversações e seus subcomponentes, os atos de fala, passam a ter papel fundamental na construção de um modelo de análise de processos de coordenação e integração.

Se examinamos agora as atividades de coordenação, constatamos que estas são também estritamente conversacionais. E mais, a linguagem é a grande ferramenta que possuem os seres humanos para coordenar ações entre si e para coordenar inclusive a forma como se coordenam ações, diz Echeverria (2000: p.75):

E, continuando a seguir Echeverria (1997, p.237): *"No mundo de hoje não é possível viver na completa auto-suficiência. Somos dependentes uns dos outros. Temos que aprender, portanto, a colaborar com os outros, a apoiarmos mutuamente, a coordenar ações juntos"*, sendo o modelo de coordenação relacional uma ferramenta para agilizar o funcionamento dos grupos de trabalho dentro das organizações, com impactos positivos no desempenho profissional, no desempenho geral dos serviços e, possivelmente, na qualidade do trabalho produzido.

Um grupo transforma-se em equipa, pela qualidade de relacionamento dos seus membros e, em resultado do modo como os conflitos são colectivamente enfrentados e resolvidos, focados nas metas, nos objetivos, na qualidade dos resultados da equipe e na qualidade de vida. Para tanto é necessário o desenvolvimento de uma série de competências e habilidades, que transforme a reunião de pessoas que constituem um grupo numa equipa em que os seus membros compartilham um objetivo e dependem uns dos outros para alcançar os resultados.

Haverá ainda que ter em atenção os princípios organizacionais, apreensíveis nas práticas e construções simbólicas denominadas por Lok (2010) como lógicas de gestão.

Tais lógicas direcionam os interesses dos colaboradores dando diretrizes para a sua acção, participando na definição da identidade daqueles. Desdobram-se, ainda segundo o mesmo autor, em três domínios: institucional, que diz respeito às práticas exercidas por meio de políticas de governação; organizacional, que engloba todas as práticas relacionadas com as estratégias organizacionais e departamentais; e operacional, referindo-se às práticas exercidas ao nível do local de trabalho.

Sendo os Tribunais da Relação objecto desta investigação, como instância de recurso, uma parte do sistema de justiça onde o trabalho se desenvolve, essencialmente, em colectivos de magistrados, os contributos teóricos acabados de mencionar assumem, pois, relevância particular.

2.3. Contrato psicológico

Em termos metodológicos, como refere Ostroff e Bowen (2000), a investigação organizacional, nos últimos anos, tem vindo a oscilar entre abordagens micro-macro, particularmente na área da gestão estratégica de recursos humanos.

As relações das pessoas, como diz Rodrigues (2008), são construídas com base em percepções e expectativas, conceitos que contêm uma grande subjectividade.

A satisfação dos colaboradores também é afectada por mudanças, nas suas expectativas, e na probabilidade de a organização lhes dar uma resposta adequada, tudo se desenrolando num cenário de complexas subjectividades com percepções da realidade que podem ser divergentes.

O contrato psicológico apresenta-se como um modelo de leitura e interpretação para algumas das alterações que vêm ocorrendo no mundo organizacional em geral, e, na relação de emprego, em particular, (McDonald e Makin, 2000), e, também um meio de clarificar a ligação entre os indivíduos e as suas organizações, mostrando as

inseguranças de empregador e empregado (Smithson e Lewis, 2000), daí o interesse do seu estudo.

2.3.1 - Definição de contrato psicológico

O termo “contrato psicológico” foi utilizado, formalmente, pela primeira vez por Argyris, no seu livro *Understanding Organizational Behavior* (1960), vindo a ser retomado a partir da década de 1990 essencialmente pelos trabalhos de Rousseau (1995).

O conceito referia-se, tradicionalmente, ao relacionamento das organizações com os seus empregados, numa relação de longo-prazo, que envolvia uma troca de lealdade por trabalho árduo, o chamado “velho acordo”. Actualmente o mesmo conceito define uma relação estabelecida entre as partes envolvidas numa relação de emprego, assente numa percepção individual das obrigações mútuas, implícitas, entre organização e empregado, na relação de trabalho, como consideram Rousseau (1995) e Herriot e Pemberton (1997).

Trata-se de um contrato feito mentalmente pelos próprios empregados, a partir das crenças que possuem em relação às suas obrigações para com a organização e, principalmente, desta para com eles próprios, de natureza implícita, onde não há um real acordo entre as partes, como anota Sparrow (1996).

Para Denise Rousseau (1995) na génese deste contrato encontram-se factores organizacionais e individuais. Aqueles englobam as mensagens enviadas pela organização, observações do modo como os outros são tratados, das políticas organizacionais e das pistas sociais dadas pelos colegas e grupos de trabalho, que fornecem mensagens para a criação do contrato, pressionam socialmente para a conformidade ao grupo e moldam a forma como os indivíduos interpretarão as acções da organização. Os factores individuais referem-se às interpretações, predisposições e construções feitas ou tidas pelo indivíduo que dependem essencialmente de enviesamentos cognitivos ligados ao processamento de informação, motivações de carreira e modelos de referência.

Guest (2006) define o contrato psicológico como um contrato informal sobre o qual se estabelecem, no desenvolvimento do trabalho, entendimentos entre as partes, que por sua vez criam expectativas, promessas e obrigações, cuja satisfação leva ao reforço do contrato psicológico e, o não cumprimento, leva à sua violação.

Os colaboradores esperam da organização, incentivos sob a forma de práticas de recursos humanos, como a avaliação de desempenho, salários, gestão de carreiras, formação e promoções (Ferreira e Martinez, 2008), trabalho com conteúdo, segurança no emprego, oportunidades de promoção e perspectivas de carreira, benefícios, respeito e feedback (Guest, 2004), num ambiente de trabalho agradável e de cooperação, com uma boa comunicação entre os colegas e cooperação entre o grupo, onde se sintam respeitados e compreendidos.

Em troca, como refere Guest (2004) os colaboradores predisõem-se a fornecer determinados contributos para a organização desempenhando eficientemente as suas tarefas (*in-role performance*) e esforços discricionários em benefício dos pares, da organização e da sociedade (*extra-role performance*).

De acordo com Gakovi e Tetrick (2003), os trabalhadores que estão em organizações que cumprem as suas promessas, têm menos esgotamentos emocionais e estão mais satisfeitos com os seus empregos, inversamente ao que se verifica quando as empresas não cumprem as suas promessas.

Partindo do conceito de geração de Eyerman e Turner (1998:91) “*generation is defined as a cohort of persons passing through time who come to share a common habitus, hexis and culture, a function of which is to provided them with a collective that serves to integrate the cohort*”, constata-se que as pessoas nascidas em diferentes grupos geracionais desenvolveram diferentes esquemas mentais sobre o mundo em que vivem e trabalham, moldados pelos diferentes acontecimentos e circunstâncias que experimentaram numa fase de formação da sua vida.

Com efeito, Mannheim (1952) sugere que experiências específicas – acontecimentos socialmente relevantes - ocorridas na fase formativa compreendida entre os 16 e os 25 anos, determinam os valores e atitudes dos indivíduos por criarem padrões e esquemas

mentais que permanecem relativamente estáveis ao longo do resto das suas vidas e são utilizados para eles organizarem as suas respostas a situações futuras numa grande variedade de contextos, incluindo a relação de trabalho (Kowske, e al, 2010).

Esses diferentes esquemas mentais são susceptíveis de afectar o contrato psicológico de diferentes gerações, por moldarem as obrigações que esperam que a organização cumpra e as reacções que adoptarão perante o incumprimento das mesmas (Lub et al., 2012, 2014). Deste modo, a análise da geração a que pertencem os juízes do Tribunal da Relação, a que adiante nos referiremos, dará indicações significativas em relação aos seus valores, interesses, motivações e estilo de adaptação organizacional, o que pode ajudar na elaboração de estruturas e programas organizacionais que permitam, por exemplo, a gestão da interface entre trabalho e família, o incremento da produtividade e da satisfação com o trabalho (Callanan e Greenhaus, 2008).

2.3.2 – Quebra do contrato psicológico

Com a percepção dos colaboradores de que a organização não cumpriu o que eles consideravam serem as obrigações desta, violando, pois, a norma de reciprocidade do contrato psicológico anteriormente firmado, estes experimentam uma quebra de contrato psicológico face à qual procedem a uma adaptação das suas contribuições para com a organização, reduzindo os seus esforços e desempenho (Bal e al, 2010). O potencial criativo do colaborador passa a contribuir menos para o desenvolvimento da organização, até mesmo a conduta do empregado como cidadão pode ser afetada, e, em casos extremos de violação do contrato psicológico, podem ocorrer reacções de vingança ou retaliação.

Ainda que a natureza e a intensidade do contrato psicológico tenha reflexos no empenhamento no trabalho e na organização, na permanência na organização e na satisfação do trabalho, a violação desse contrato, com a consequente quebra de confiança entre as partes, tem, mais do que o seu conteúdo, consequências importantes para as organizações e os seus membros por afectar a motivação dos trabalhadores (Boswell *et al.*, 2008) e, conseqüentemente, as suas atitudes e comportamentos (Coyle-Shapiro e Conway, 2004).

2.4. Bem-estar psicológico

A deterioração do bem-estar psicológico tem consequências na economia, como indicam Robertson, e Cooper (2010). A crise económica é uma ameaça para sustentabilidade do bem-estar e performance alcançados nas últimas décadas, sendo crescente o interesse em avaliar e monitorizar o bem-estar como referem Diener e al. (2004). Apesar de não se terem alcançado resultados conclusivos quanto à relação existente entre a degradação do bem-estar psicológico e da qualidade de vida no trabalho, e, a produtividade, a psicologia organizacional continua a debruçar-se sobre este tema.

A conceptualização do bem-estar no trabalho tem origem em duas tradições filosóficas: hedonismo e eudemonismo.

A narrativa predominante do bem-estar psicológico é hedónica, (Culbertsn 2010) e define o bem-estar psicológico pela obtenção do prazer, evitando a dor, com base numa concepção afectiva e subjectiva do bem-estar, (Ryan e Deci, 2001). O bem-estar subjectivo refere-se às avaliações cognitivas e emocionais que as pessoas fazem sobre suas vidas, em termos de satisfação geral, o humor, a integralidade e o satisfação com os domínios específicos, tais como casamento e trabalho, isto é, a avaliação que as pessoas fazem das suas vidas (Diener, Oishi, e Lucas, 2003).

Para Ryff (1989) bem-estar na vertente eudemónica é *“an ideal in the sense of excellence, and perfection toward which one strives, and it gives meaning and direction to one’s life”*. Ela propôs um modelo teórico multidimensional de bem-estar composto por seis elementos: autoaceitação, relações positivas com os outros, autonomia, domínio ambiental, o propósito na vida, o desenvolvimento pessoal, vindo em 2013 a considerar que os factores mais relevantes do bem-estar psicológico são o desenvolvimento pessoal e o propósito de vida, por serem os patamares de cariz mais existencial e humanística.

Para alguns autores como, Peterson e al (2005), os componentes da vertente hedónica do bem-estar como a satisfação com a vida, são preditores de elementos cognitivos eudemónicos relacionados com o estabelecimento de metas de curto e longo prazo, como o propósito de vida. Além disso todas as emoções positivas, ainda que fenomenologicamente diferentes compartilham a capacidade de ampliar a atenção,

cognição e acção das pessoas, e também a capacidade de construir recursos físicos, intelectuais, sociais e psicológicos, como por exemplo, a resiliência psicológica.

Há evidências empíricas de que a capacidade de ampliar e construir emoções positivas, como o amor e a gratidão, alargam a cognição para a construção de planos e objectivos a longo prazo e ajudam as pessoas a cooperar em tempos de crise, criando uma virtuosa espiral que melhora o bem-estar hedónico, (Fredrickson e Joiner, 2002). A ligação entre os componentes hedónicos e eudemónico fazem, assim com que as emoções positivas, como o optimismo, expandam o repertório de acção e atenção do bem-estar eudemónico, como a definição de objectivos, apresentando-se o bem-estar como uma estrutura multidimensional, em que a expressão bem-estar psicológico abarca ambas as dimensões, como refere Peiró (2014).

O bem-estar no trabalho tem sido sobretudo conceptualizado a partir dos componentes hedónicos, tendo os pesquisadores dado atenção a outros constructos como satisfação no trabalho e emoções positivas. Os estudos mais recentes sobre a satisfação no trabalho (Sant'Anna e al. 2012) ao analisarem o bem-estar dos empregados ou bem-estar no trabalho integraram os constructos como «*distress*» e os seis elementos do modelo de Ryff.

As pesquisas sugerem que altos níveis de bem-estar psicológico e comprometimento do empregado desempenham um papel fundamental para a produção de resultados nas organizações de elevado desempenho. A investigação considera que o bem-estar psicológico está diretamente relacionada com o desempenho, existindo uma relação potencial entre bem-estar psicológico e comprometimento (Wright e Cropanzano 2000).

Por outro lado, o bem-estar psicológico está relacionado com uma série de questões de saúde física e mental, havendo vários estudos sobre o impacto da tensão do trabalho nos indivíduos (Cooper e Quick, 1999).

O comprometimento dos colaboradores, como definido por Robinson et al. (2004, p. 9) é uma atitude positiva dos empregados para com a organização e os valores desta que conscientes do contexto organizacional, trabalham com os seus colegas para aumentar o desempenho em benefício da organização.

2.5. Equilíbrio vida-família

Como temos vindo a mencionar, as constantes mudanças ocorridas na natureza do trabalho e nas organizações tornam estas cada vez mais dependentes das atitudes e comportamentos dos trabalhadores para enfrentarem tais desafios. Como refere (Boyd,1997) as atitudes e comportamentos positivos no trabalho provêm, essencialmente, do bem-estar psicológico do trabalhador. Tomando a concepção de bem-estar no trabalho defendida por Brunetto e al (2014) ao falar de bem-estar estamos a referir-nos a um constructo multidimensional e complexo que compreende não só a satisfação com o trabalho, mas, também a satisfação com diferentes aspectos do contexto de trabalho.

Gröpel e Kuhl (2009), nos seus estudos concluíram que *work-life balance* contribui para o bem-estar dos empregados porque quando estes conseguem dispor de tempo e energia suficiente tanto para a sua vida profissional, como para a sua vida familiar, isso afecta positivamente o seu bem-estar por conseguirem satisfazer as suas necessidade e desejos, porém, a situação inversa, em que são escassos o tempo e, ou, a energia, é causadora de frustração.

O interesse pelas relações entre o desempenho de papéis profissionais e familiares conflitantes começou a ser objecto de estudo por parte das ciências sociais e humanas nos anos 60 do século XX, no contexto norte-americano, em consequência do incremento do número de mulheres que ingressaram no mundo laboral como indica, Edwards (2001). Por seu lado a expressão equilíbrio vida-trabalho (*work-life balance*) passou a ser utilizada na década de 70 no Reino Unido assumindo-se, a partir dos anos 90 do século passado, segundo Bird (2006) como uma das questões principais da gestão dos recursos humanos. O conceito emergiu da cultura organizacional de elevada performance que dificulta o equilíbrio entre a vida dos indivíduos no trabalho e na sua vida pessoal.

Com a mudança de padrão nas famílias atuais em que as mulheres estão no mundo do trabalho, os indivíduos deparam-se com um conflito entre responsabilidades laborais e familiares que não detinham no passado, o que dificulta a organização do tempo na conciliação destes dois domínios da vida (Andrade, 2011).

Clark (2001) apresenta uma definição abrangente de equilíbrio vida-trabalho assente em cinco dimensões: satisfação com o trabalho, satisfação com a família, funcionamento do trabalho, funcionamento na família e o papel do conflito. Todas as definições de equilíbrio vida-trabalho destacam a necessidade de articulação entre os diversos papéis que o indivíduo é chamado a desempenhar no trabalho, na família e na vida.

Ao referirmo-nos ao equilíbrio trabalho-vida, temos presente a necessidade de criação e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e de apoio, que permitiam que os trabalhadores alcancem um equilíbrio entre o trabalho e as suas responsabilidades pessoais como modo de reforçar a sua lealdade para com a organização e promover o seu desempenho organizacional.

A literatura voltada para as práticas de recursos humanos e bem-estar dos trabalhadores, como referem Gonçalves e Neves (2012), indica verificar-se uma correlação positiva entre bem-estar e diversas práticas de gestão de recursos humanos como: comunicação, participação, promoção da saúde, formação, e facilitadoras do equilíbrio vida-família. Numerosos estudos indicam altos níveis de conflito entre o trabalho e a família, no mundo do trabalho em geral. Além disso, a temática do *Work-Life Balance* tem vindo a ser reconhecida como um dos maiores desafios das sociedades modernas, sobretudo em tempos de instabilidade nos contextos laborais tendo-se tornado um dos assuntos da agenda da Comissão Europeia. Deste modo, compreender a interação entre o trabalho e a vida passou a ser importante para a compreensão das famílias, das organizações e da sociedade como um todo, seguindo as palavras de Edwards e Rothbard (2000).

A quantidade de tempo gasto no trabalho é o mais forte e consistente preditor do conflito trabalho-família, ainda que ele possa decorrer de outras situações como: insegurança do emprego, falta de apoio de um supervisor, mau ambiente com os colegas de trabalho, sobrecarga de trabalho, insatisfação com o trabalho e indefinição das fronteiras entre a casa e o trabalho, que invade aquela, pelo uso extensivo da tecnologia.

Actualmente aos trabalhadores, não só às mulheres trabalhadoras, são atribuídas muitas responsabilidades para além do trabalho, como os filhos, trabalho doméstico, os idosos,

trabalho voluntário, entre outras, causando tensões e elevados níveis de *stress* que afectam os indivíduos, as famílias e as comunidades a que pertencem. A mudança do padrão das famílias, passando ambos os progenitores a desempenhar actividades profissionais fora de casa estenderam o conflito aos homens, e ampliaram, para ambos os sexos, as dificuldades de conciliação do tempo nestes dois domínios da vida, como indica Andrade (2011).

As longas horas de trabalho e os trabalhos de elevada complexidade técnica são dificilmente conciliáveis com indivíduos que têm família e vida pessoal, com repercussões negativas para a saúde física e mental daqueles.

No conflito vida - trabalho as primeiras consequências negativas refletem-se na vida pessoal e familiar, e, num segundo estágio, no desempenho profissional atingido por práticas de absentismo, falta de pontualidade, de comprometimento e menor desempenho, a que se associam, necessariamente, custos operacionais e de produtividade.

As práticas de gestão de recursos humanos estão actualmente nas prioridades da investigação e dos líderes organizacionais, e por ambos é reconhecido que a implementação de práticas de recursos humanos que visem favorecer o alcance de equilíbrio vida-trabalho por parte dos trabalhadores, lhes ofereçam trabalhos desafiantes e proporcionem o desenvolvimento da sua carreira, são a chave para uma estratégia organizacional de sucesso.

Os estudos de Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2009) indicam, que conseguir equilíbrio entre trabalho e família gera elevados níveis de satisfação com o trabalho e envolvimento com a organização, e, elevados níveis de bem-estar.

2.6. Stress ocupacional e saúde mental

O desequilíbrio vida-trabalho e o *stress* no trabalho não são problemas novos, e colocam em risco o bem-estar psicológico dos trabalhadores, e, a sua «*performance*».

Cada vez mais as pessoas sentem necessidade de terem um trabalho que tenha significado como forma de aumentarem o seu bem-estar. Porém, enquanto os gestores e profissionais criativos, na classificação de Florida (2013) têm vindo a trabalhar cada vez mais horas, os trabalhadores menos qualificados têm horários estáveis, ou mesmo reduzidos. Aqueles podem ser os trabalhadores que trabalham mais horas e experimentam os níveis mais elevados de *stress* mas, são também os trabalhadores mais bem pagos e desempenham as suas funções com grande autonomia. Assim, recrutar ou reter tais trabalhadores do conhecimento, torna mais premente a implementação de práticas de recursos humanos que promovam o equilíbrio vida-família, por, para eles, não bastarem os incentivos de ordem financeira.

Estudos efectuados no Canadá, Duxbury e al (2012), Estados Unidos, Burchell e al (2006), e, Grã-Bretanha, Barling (2005), evidenciam que se assistiu desde a década de 90 a uma intensificação do trabalho que se realiza durante mais horas, com mais elevado nível de exigências, ritmo intenso, em que a tecnologia informática é «*a mão invisível*» da intensificação do trabalho, pelo que o mesmo horário de trabalho pode representar uma pressão muito maior do que se verificava há 10 ou 15 anos. Tal provoca danos na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

O *stress*, habitualmente considerado como consequência do trabalho intenso, e o desequilíbrio vida-trabalho estão interligados, e, este, é apresentado como causa e consequência do primeiro. O *stress* é cada vez mais tido como determinante da saúde e produtividade dos empregados. Como indica Cooper e al. (2001), o *stress* e a tensão têm sido considerados mesmo como preditores de risco aumentado para a saúde mental e física dos indivíduos.

As perceções dos trabalhadores sobre a qualidade do seu ambiente de trabalho são elementos críticos na satisfação no trabalho, compromisso com a organização, absentéismo e performance, como observa Lowe (2000).

Seguindo Osipow, (1979), reconhecendo que o trabalho ocupa uma parte substancial do tempo que as pessoas estão acordadas, e, sendo o contexto de trabalho uma das grandes fontes de *stress* e de satisfação, a atenção que se prestar à saúde mental ocupacional é,

também, uma oportunidade para identificar os potenciais recursos que as pessoas podem utilizar para aumentar a sua satisfação e eficácia, bem como as causas deste tipo de problemas sobre as quais haverá que agir, prevenir ou minimizar através de apropriadas intervenções programáticas em estádios iniciais de formação.

Concretizações deste tipo de abordagens, directamente dirigidos aos juízes são desenvolvidas, há décadas, nos USA, de que é exemplo a publicação de questionários que permitem a autoidentificação de situações de *stress* ou *burnout*, ou o programa de resistência ao stress para juízes - New Jersey Launches New Program for Judges.¹

Este programa de apoio faculta assistência grátis, confidencial e profissional, aos membros do Judiciário com problemas pessoais, emocionais, comportamentais, dependência de drogas, desequilíbrio vida-família ou outro problema pessoal que afecte o bem-estar e a performance dos juízes. Ali se prevê que o contacto com o programa possa ser efectuado por um colega do magistrado afectado, e, o apoio estende-se à sua família. Anuncia-se como um programa estruturado para minorar os efeitos negativos na saúde e bem-estar dos juízes pelo fortalecimento ou criação das características pessoais de resiliência, com base na teoria psicológica de «*hardiness*».

No site do NJ Judges Assistance Programm diz-se, além do mais que:

«Judges in particular experience the stress of their position and obligations quite uniquely. In response, New Jersey is launching a stress-hardiness program for judges that will focus on building attitudes and skills leading to resilience both on and off the bench.

Judges have a highly stressful profession. Studies confirm the legal profession as a whole has higher rates of depression, anxiety-related disorders, and addiction than the general population. Recognizing and building “resilience” or “stress-hardiness” provides needed protective factors to counter high levels of stress and strain.

Continually working against deadlines in highly charged, adversarial, and competitive settings exacts a very high price, unless a judge ranks high in

¹ - Programa acessível em: <http://judgesassistance.org/AboutStress/StressHardinessforJudges/tabid/64/Default.aspx> [10 de Julho de 2015].

hardiness traits. Utilizing a set of human strengths that act as buffers against extreme stress, adversity, and psychological illness, Dr. Salvatore Maddi has developed “Hardiness.” New Jersey Launches New Program for Judges»².

O equilíbrio vida-família é um factor determinante para que os trabalhadores em geral, e os juízes em particular, possam desfrutar de bem-estar psicológico e satisfação com o trabalho e a vida em geral, em condições de potenciarem no trabalho as suas capacidades, evitando as situações de *stress* extremo e exaustão que causam dano às pessoas e, também reflexamente às organizações e à sociedade.

2.7. Âncoras de carreira

A carreira tradicional como qualificada por Chanlat (1995), predominantemente linear, estática e rígida, baseada no tempo de serviço e numa ascensão constante da escala hierárquica continua a ser o modelo dominante nas organizações do setor público, nomeadamente, no sistema de justiça.

Para Schein (1990) a perspectiva do desenvolvimento da carreira provoca um contínuo processo de ajustamento e compatibilidade entre o indivíduo e a organização, sendo elemento crucial neste ajustamento o que qualificou de “*âncora de carreira*” definida como o conjunto de autopercepções, talentos, motivações e atitudes, baseado em experiências efetivas que cada indivíduo desenvolve, em particular nos primeiros anos de carreira nas organizações.

A “*âncora de carreira*” definida por Schein é um elemento de autoconceito de uma pessoa, que ela utilizará para fazer escolhas na sua vida, nomeadamente a nível profissional, interferindo não só na forma como desempenha o seu trabalho, mas,

² - *Tradução livre da autora:* “Os juízes em particular, experimentam o stress da sua posição e obrigações a ela inerentes, de uma forma única. Em resposta, New Jersey lançou um programa de resistência ao stress, para os juízes, que se concentrará na construção de atitudes e habilidades que levam à resiliência, dentro e fora do tribunal. Os juízes têm uma profissão altamente stressante. Os estudos confirmam que as profissões jurídicas apresentam taxas mais elevadas de depressão, distúrbios relacionados com a ansiedade e dependência de drogas do que a população em geral. O reconhecimento ou a construção da “resiliência” ou “resistência ao stress” fornece fatores de proteção necessários para conter altos níveis de stress e tensão. Trabalhar continuamente sob a grande pressão dos prazos, do contraditório e de actuações competitivas das partes tem um preço muito alto, a menos que o juiz tenha um nível elevado de características de “hardiness” que saiba usar como tampão contra o stress extremo, a adversidade e doença psicológica”(NJ Judges Assistant Program).

também, nas decisões de o abandonar ou nele prosseguir. Se o trabalho não permite a expressão da âncora, a pessoa provavelmente irá buscar expressá-la no seu segundo trabalho ou em atividades de lazer ou hobbies. Quanto mais experiente for o profissional, tanto maior auto-percepção terá desses elementos norteadores da sua vida e mais necessitará de encontrar o equilíbrio entre as suas decisões e as experiências profissionais (Schein, 1996).

Schein, nos seus estudos realizados de 1974 a 1996 que se estenderam a diversas profissões e países, individualizou as seguintes oito categorias de âncoras de carreira, inicialmente numa pesquisa longitudinal, que confirmou em estudos posteriores abrangendo diferentes ocupações e países:

- (1) Competência Técnica funcional;
- (2) Gestão geral;
- (3) Autonomia e independência;
- (4) Segurança e estabilidade;
- (5) Criatividade empreendedora;
- (6) Serviço e dedicação a uma causa;
- (7) Puro desafio;
- (8) Estilo de vida.

Para o presente trabalho, centramo-nos na seguinte "âncora de carreira", com base no referencial de Schein:

Sentido de serviço e dedicação a uma causa: refere-se à utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, num comprometimento com uma causa importante na vida, e, a conseqüente devoção a ela. Essa "âncora de carreira" reflete uma preocupação primordial com o alcance de resultados valorizados como fazer do mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a segurança das pessoas, ajudar os outros, aumentar a harmonia entre as pessoas. A âncora "*Sentido de serviço e dedicação a uma causa*" refere-se a indivíduos que sustentam o desejo de influenciar o mundo em determinada direção, procurando profissões de ajuda directa a outras pessoas, que manifestam lealdade mais para com seus valores pessoais que perante a organização. Não sendo a recompensa financeira o valor central para estes indivíduos, desejam, contudo, uma remuneração justa pelo que fazem. Sentem-se bem-sucedidos quando conseguem exercer influência na organização ou nas suas políticas sociais, e, a medida do seu sucesso afere-se pela contribuição para um mundo melhor, por servir a sociedade.

Recentemente tem sofrido um aumento considerável a investigação sobre a paixão pelo trabalho. Thorgren e Wincent (2013) definem a paixão pelo trabalho como uma forte inclinação para o trabalho que faz com que os indivíduos, por razões afectivas, cognitivas e comportamentais, invistam nele muito tempo e energia. Quando harmoniosa, na análise de Vallerand (2010), esta paixão vem da internalização autónoma de uma actividade favorita na própria identidade do indivíduo, ao passo que quando assume um cariz obsessivo resulta sobretudo de pressões intra ou interpessoais, como necessidades de autoestima, aceitação ou recompensa. A paixão pelo trabalho representa "*uma fonte positiva de investimento na actividade*" (Vallerand et al., 2010) que leva à realização desempenho. A paixão pelo trabalho reúne não só o comprometimento do trabalhador com o trabalho e a organização, mas, também a sua intenção de se manter dentro a organização.

A investigação nesta área tem vindo a estabelecer relações consistentes entre a paixão pelo trabalho e a satisfação no trabalho e a performance organizacional. Os trabalhadores “apaixonados” como refere Tucker (2002), envolvem-se mais na vida organizacional, têm níveis mais elevados de satisfação com o trabalho e cumprem as suas tarefas com qualidade superior à média. São, quem muitas vezes faz a diferença e dá o máximo de si para promover os interesses organizacionais. Quando as pessoas encontram o trabalho que amam, ele pode tornar-se "*uma vocação única, a missão de uma vida*", e podem inspirar e motivar os outros colaboradores da organização, porque "*uma vez que interagimos com os funcionários que estão apaixonados pelo seu trabalho, todos os outros se passam a comparar com eles*".

Procurando compreender os sentidos do trabalho, Morin (2001:10) concluiu que as pessoas referem que o trabalho é um local de relacionamento com outros indivíduos, onde buscam "*sentimento de vinculação, algo para fazer, para evitar o tédio e ter um objetivo na vida*", sendo que "*o trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo*".

Alcançar o bem-estar físico, mental e espiritual, e o estado de plena realização do potencial do ser humano, segundo Kilimnik e Morais (2000), depende do meio ambiente físico e psicossocial em que ele vive e em grande parte de sua qualidade de vida no trabalho.

CAPÍTULO III – Carreira e percepção do conflito vida-trabalho dos juízes desembargadores

3.1. Contextualização do estudo

3.1.1. Gestão da mudança no âmbito da justiça

No momento actual novos desafios se colocam ao poder judicial que, não só não estava preparado, como tem vindo a demonstrar especiais dificuldades em lhes corresponder, numa trajetória que, podendo ter especificidades nacionais, de algum modo, vem ocorrendo também em toda a sociedade ocidental. Tais desafios chegam das alterações do contexto social e económico do exercício das funções dos tribunais, com o consequente aumento e diversificação da procura judicial, da expansão do judiciário para áreas que tradicionalmente competiam ao poder legislativo e executivo, e da crescente mediatização da justiça (Observatório Permanente da Justiça Portuguesa –OPJ, 2010).

Como prioridade dos governos em Portugal e na Europa estão as reformas estruturais dos sistemas de justiça, o que comporta elevado volume de mudanças a diversos níveis de funcionamento daquele sistema. Não só pela amplitude que assumem, mas pela própria natureza das reformas, deparam-se com diversos tipos de problemas e bloqueios emergentes do contexto político, económico, social e cultural em que se desenrolam, (OPJP, 2006).

Segundo o mesmo relatório as mais recentes reformas foram especialmente dirigidas ao aumento da qualidade e da transparência dos sistemas de justiça, considerados como elementos primordiais numa sociedade democrática.

Os tribunais são organizações complexas que dependem do poder executivo quanto à afectação dos seus recursos financeiros, materiais e, humanos. As funções desempenhadas pelos tribunais estão definidas na Constituição da República Portuguesa (CRP), por se

tratar de um órgão de soberania. O recrutamento, selecção e formação dos juízes é tarefa acometida ao Centro de Estudos Judiciários (CEJ), entidade, sob tutela do Ministro da Justiça, art.º 90º da Lei n.º 2/2008, de 14 de Janeiro, apenas com auscultação do Conselho Superior da Magistratura (CSM).

A qualidade e eficiência do desempenho dos tribunais é influenciada pela actuação de diversos operadores colocados fora do sistema de justiça e dependentes do poder político, como o Instituto de Medicina Legal, a Reinserção social, a Segurança Social, entre outros.

Verificou-se nos últimos anos um aumento e complexidade significativa do volume, da procura judiciária, com consequências nas relações dos cidadãos com o sistema de justiça que apela a uma maior flexibilidade e criatividade do legislador, magistrados, advogados e académicos, como notam Watson e Lindblom (1993).

O judiciário tem vindo a ser chamado a pronunciar-se sobre áreas que tradicionalmente se situavam na esfera dos poderes executivo e legislativo, o que a par da alta exposição pública e da mediatização da justiça colocam novos e exigentes desafios, ao exercício da função jurisdicional, (OPJ 2006).

Com apoio na análise de Mork (2012) verificamos que as mudanças das práticas dos tribunais se colocam em quatro diferentes domínios:

Práticas científicas/legislativas – práticas criadas quer pelo poder legislativo, quer pelo desenvolvimento teórico do mundo do direito pela doutrina e jurisprudência.

Práticas Judiciárias – práticas emergentes do exercício da função jurisdicional de aplicação da lei ao caso concreto.

Práticas Tecnológicas – práticas decorrentes da introdução no funcionamento do sistema de justiça de novos meios tecnológicos e de acesso à informação.

Práticas Políticas de gestão – práticas de gestão do sistema de justiça.

Em contexto de mudança, ainda seguindo Mork (2012) verifica-se a existência de barreiras bem definidas entre os diferentes grupos de profissionais, a par de um confronto entre cada

domínio de práticas com os outros domínios de práticas que concorrem para a realização da mesma tarefa ou concretização de um objectivo organizacional.

No contexto do sistema de justiça torna-se difícil identificar uma forte liderança, uma coordenação entre os níveis político e operacional, sequer um planeamento estratégico e muito menos uma gestão participativa. Porém, como ressalta dos Relatórios do OPJ, Portugal atingido por uma profunda crise económica tem no aumento da eficiência e qualidade do seu sistema de justiça um dos instrumentos para contribuir para a superação dessa crise, dadas as profundas repercussões que da actuação do sistema de justiça decorrem para a vida económica e social do país.

3.1.2. Caracterização do sistema de justiça português

Na organização política da República Portuguesa, em conformidade com a sua norma primária de Legislação, art.º 202º da CRP, os tribunais são órgãos de soberania que «*administram a Justiça em nome do povo*», ou seja, são os órgãos de soberania a quem é especialmente confiada a função jurisdicional que é exercida por juízes, art.º 1º da Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOFTJ), estando os tribunais, na administração da justiça, incumbidos de assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos, reprimir a violação da legalidade democrática e dirimir os conflitos de interesses públicos e privados, art.º 209º, CRP e 2º Lei da Organização do Sistema Judiciário (LOSJ).

Os tribunais enquanto órgãos de soberania, art.º 209º da CRP, estão organizados em quatro categorias distintas de tribunais: os Tribunais Judiciais que compreendem o Supremo Tribunal de Justiça e os tribunais judiciais de primeira e de segunda instância – estes, em regra, são os tribunais da Relação -, os Tribunais Administrativos e Fiscais, o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas, art.º 29º da (LOSJ).

Os tribunais judiciais são, nos termos constitucionais, art.º 211º, os tribunais comuns em matéria cível e criminal e exercem jurisdição em todas as áreas não atribuídas a outras ordens judiciais, enquanto aos tribunais administrativos e fiscais compete, art.º 212º, o

juízo das acções e recursos contenciosos que tenham por objecto dirimir os litígios emergentes das relações jurídicas administrativas e fiscais.

Ao Tribunal Constitucional compete garantir a observância dos princípios e normas constitucionais, e, especificamente administrar a justiça em matérias de natureza jurídico-constitucional, art.º 221º. A CRP no seu art.º 214º, reserva para o Tribunal de Contas, a fiscalização da legalidade das despesas públicas e de julgamento das contas do estado. A organização deste órgão de soberania encontra-se esquematizada no gráfico que se segue, por mim elaborado:

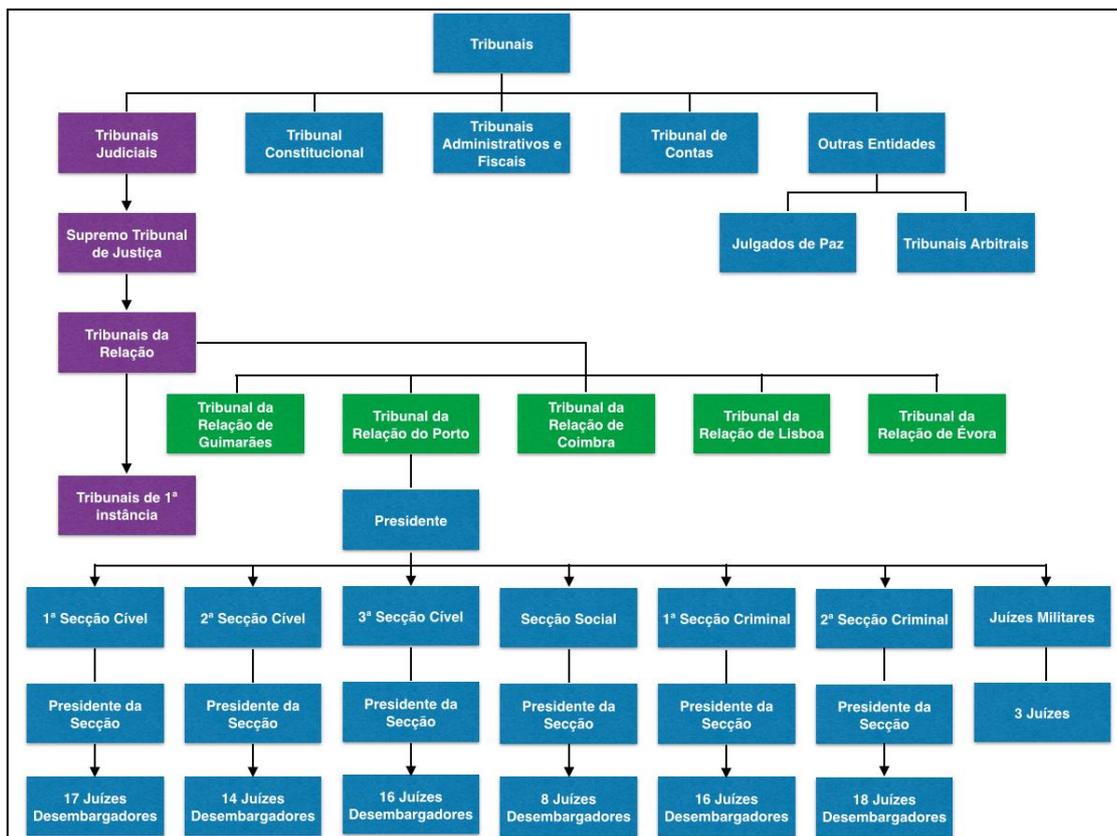


Figura 1 - Elaborado pela pesquisadora – organograma dos tribunais em Portugal

Os tribunais Judiciais enquadram-se no sistema judicial português que é constituído por várias categorias de tribunais, independentes entre si, dotados de estrutura e regime próprios, tendo, no topo da sua hierarquia o Supremo Tribunal de Justiça (STJ), em segunda instância os Tribunais da Relação, e, na base os Tribunais Judiciais.

Ainda que se fale da hierarquia dos tribunais judiciais não existe entre eles uma verdadeira dependência hierárquica, que se queda por os Tribunais de grau inferior terem o dever de acatar, em cada processo, as decisões que nele hajam sido proferidas por um Tribunal superior e, a todos os tribunais, nas decisões que proferirem, por imposição do art.º 8º, n.º 3 do Código Civil (CC), lhes ser imposto que considerem os casos que mereçam tratamento análogo, a fim de se obter uma interpretação e aplicação uniforme do direito, não estando, pois, sujeitos a ordens ou instruções, art.º 4º do Estatuto dos Magistrados Judiciais (EMJ).

Na sua função de julgar os juízes estão sujeitos à Constituição e à lei sem que por isso exista uma hierarquia face ao órgão legislativo ou executivo, art.º 203 CRP.

Os Juízes são independentes nas suas decisões desenvolvendo a sua atividade profissional, em regime de exclusividade, art.º 13º do EMJ subordinados aos princípios constitucionais, art.º 216º da CRP da inamovibilidade, art.º 6º do EMJ, da vitaliciedade, e da irresponsabilidade, art.º 5º do EMJ.

Os juízes que exercem a função jurisdicional embora administrem a justiça em nome do povo não são eleitos por esse povo.

O CSM, órgão administrativo do Estado, integrado por juízes e pessoas nomeadas pela Assembleia da República e Presidente da República, art.º 218º da CRP, procede, nos termos definidos na lei, à nomeação, colocação, a transferência e à promoção dos juízes dos tribunais judiciais, sobre quem, também, exerce a acção disciplinar.

O CSM é, também, um órgão de salvaguarda institucional dos juízes e da sua independência, competindo-lhe emitir pareceres sobre diplomas legais relativos à organização judiciária e ao Estatuto dos Magistrados Judiciais e, em geral, estudar e propor

ao Ministro da Justiça providências legislativas com vista à eficiência e ao aperfeiçoamento das instituições judiciárias, art.º 149 do EMJ.

O mundo dos Tribunais é uma organização nacional, pulverizada pelo país em dimensões muito heterogéneas, tal como a distribuição da população o permitiu, art.º 15º da LOTJ. Juntos em edifícios com centenas de trabalhadores, nas grandes cidades, ou isolados na companhia de dois pares de trabalhadores no meio do Atlântico ou nas serranias, são os magistrados os recursos humanos tecnicamente mais qualificados desta organização que funciona como uma multinacional de filiais completamente autónomas, de costas voltadas, mas, simultaneamente com um sentido de pertença a um mesmo órgão de soberania, como adiante se constará.

A organização, relativamente à gestão dos seus recursos humanos, juízes, limita-se a suprir as necessidades de preenchimento de lugares vagos, tendo em conta como critério de provimento a antiguidade na carreira e a classificação dos candidatos ao lugar, e mais recentemente, a frequência de curso de formação em certas áreas de especialização, art.º 44º, do EMJ.

Os tribunais são hoje uma organizações extremamente complexa, em que existem diferentes corpos profissionais – juízes, magistrados do Ministério Público e funcionários judiciais - que reportam a autoridades distintas – CSM, Conselho Superior do Ministério Público, Direcção Geral da Administração da Justiça, respectivamente – que, não raras vezes, entram em conflito entre si, não se descortinando quem neles exerce uma verdadeira liderança ou sequer coordenação funcional, uma efetiva e eficaz avaliação, e uma responsabilização positiva ou negativa pelos resultados alcançados ou inatingidos. Existe *«um relativo consenso quanto ao facto de o deficit de organização, gestão e planeamento do sistema de justiça ser responsável por grande parte da ineficácia e ineficiência do seu desempenho funcional»*, OPJP (2008).

Não se trata de empresas, mas carecem de necessidades de gestão a que nem sempre se adequam as técnicas empresariais. O «*negócio*» aqui é dirimir conflitos sociais garantindo igualdade de acesso e tratamento, a todos os cidadãos, a decisões justas, imparciais e independentes em conformidade com a lei. Os tribunais desempenham funções

instrumentais de resolução dos litígios, controle social, administração, criação de direito, e funções políticas, decorrentes do facto de serem um dos órgãos de soberania e, por isso, serem parte integrante do sistema político, ambas com dimensões simbólicas, (Pedroso, e al, 2002).

Ainda seguindo a análise do mesmo estudo constata-se que «a organização judiciária portuguesa tem resistido à introdução de grandes mudanças, quer no seu funcionamento, quer na sua distribuição geográfica, mantendo uma estabilidade oposta à instabilidade do seu desempenho».

Em Portugal, como em vários outros estados europeus, os meios de comunicação social têm vindo a dedicar uma crescente atenção à atuação e funcionamento dos sistemas judiciais que lhes fornecessem «*reality shows*» que prendem audiências, e, um confronto entre o poder político, em que a sociedade civil cada vez menos confia, e, o poder judicial a quem a comunidade recorre para receber a justiça que entende devida nos casos de corrupção económica, gestão ruínosa dos recursos públicos, desregulação da sociedade e dos mercados ou destruição do «*welfare state*».

Em uníssonos afinados dos vários quadrantes sociais é apodado o poder judicial de incompreensivelmente moroso, e, por isso, de ser um entrave ao desenvolvimento económico. Mais que a qualidade, parece estar em causa a falta de rapidez das decisões judiciais que redundam em falta de eficácia, como resulta das várias análises constantes dos relatórios elaborados pelo OPJ anteriormente citados.

Os tribunais são organizações que devem corresponder aos anseios de mercados competitivos num cenário que global e tecnologicamente se movimenta a uma velocidade vertiginosa, devendo adaptar-se ao contexto social de instabilidade, incerteza, crise de valores a que dirigem a sua atividade.

Importa, pois, que os tribunais enquanto organização social revelem uma rápida e eficaz capacidade de gerir as mudanças que a sociedade civil e o poder legislativo lhes transportam porta dentro.

As alterações legislativas e as reformas que com grande parte delas se procuraram implementar foram maioritariamente centradas em aspetos processuais, em detrimento de aspetos referentes à gestão dos tribunais, métodos de trabalho, planeamento e afetação mais rigorosos e eficientes das atividades e dos meios humanos e materiais, e definição de objetivos, como se mostra patente nos relatórios do OPJ, já citados.

3.1.2.1. Os Tribunais da Relação

Os Tribunais da Relação, actualmente em número de cinco, designam-se pelo nome do município em que se encontram instalados – Guimarães, Porto, Coimbra, Lisboa e Évora. Os tribunais da Relação compreendem secções em matéria cível, penal, social, estando legalmente prevista a criação de secções em matéria de família e menores, comércio, propriedade intelectual e de concorrência, quando o volume ou a complexidade do serviço o exigirem, art.º 67 do LOSJ.

Os Tribunais da Relação, por regra conhecem dos recursos interpostos das decisões proferidas pelos Tribunais de 1ª instância, com poderes de apreciação da prova, para além de competência quanto à fixação do direito.

Os diversos estudos académicos têm votado a sua atenção ao funcionamento dos tribunais de primeira instância, analisando os méritos e insuficiências do sistema de justiça, tendo em conta a realidade daqueles. Sendo certo que a caracterização do sistema de justiça, particularmente ao nível da governação, não apresenta qualquer especificidade digna de nota na 2ª instância, o certo é que para além deles, nem mesmo a pendência processual dos Tribunais da Relação se mostra analisada, excepto quando considerada a pendência global de todo o sistema de justiça.

Se, como indica Genn (2010) pouco se sabe sobre as funções do juiz na sociedade, sobre julgar enquanto prática social, sobre o comportamento judicial, o quadro ético do processo de decisão, sobre a avaliação da prova dos factos que suportam as decisões judiciais, menos se sabe ainda sobre o que integra o trabalho de um juiz numa instância de recurso.

Cada Tribunal da Relação é constituído por um Presidente e um vice-Presidente, juízes desembargadores eleitos pelos seus pares por escrutínio secreto, art.º 75º do LOSJ, e funciona em sessões Plenárias e por Secções.

Em cada secção é também eleito, pelos seus pares, por voto secreto, sem discussão ou debate prévios, na primeira sessão de cada ano judicial presidida para esse efeito, um presidente, art.º 65º da LOSJ. A esmagadora maioria das decisões é adotada por grupos de 3 juízes desembargadores nas secções Cível e Social e 2 nas Secções Criminais, com intervenção do Presidente se não for possível chegar a acordo quanto à decisão, art.º 659º do Código de Processo Civil (CPC) e 419º do Código de Processo Penal (CPP).

Não há qualquer tipo de hierarquia a acatar relativamente às decisões dos recursos, devendo cada juiz desembargador relator organizar um projeto de decisão e apresentá-lo aos juízes adjuntos, sujeitando-o a votação. A decisão é adotada por maioria.

Por regra há uma sessão semanal de cada secção, reunindo-se uma secção de manhã e outra à tarde de 2ª a 5ª feira, na sala de sessões. Cada secção dispõe ainda de uma pequena sala privativa, com uma mesa central e várias prateleiras dispersas pela parede onde são colocados os processos que cada desembargador tem para despachar. Disponível nessa sala existe um computador para cada secção e uma impressora.

3.1.2.2. Juízes do Tribunal da Relação

Com idades compreendidas entre os 50 e os 65 anos, os juízes desembargadores, nomeadamente os que participaram neste estudo, pertencem à geração apelidada de *Baby Boomers* (*nascidos entre 1946 e 1964*) que viveu a ida do homem à lua, o capitalismo, o consumismo, o *Rock and Roll*, o movimento Hippie, os movimentos pela paz, a guerra do Vietname, o feminismo, entre outros movimentos que desenharam o mundo atual.

Esta geração cresceu em tempos de optimismo e desenvolvimento (Kupperschmidt, 2000). Valoriza a oportunidade de aprender novas habilidades, de obter aperfeiçoamento pessoal e a criatividade no trabalho. Trata-se de uma geração de trabalhadores em que a principal fonte das suas realizações pessoais e materiais é trabalho. Esta geração valoriza as

recompensas que pode obter do trabalho, como o salário e outros benefícios, mas também o reconhecimento, a lealdade e o compromisso (Cennamo e Gardner, 2008). As pessoas desta geração têm conhecimento e experiência, mas temor face à tecnologia e vivem com o ideal de reconstrução do mundo. A qualidade de vida, o inconformismo, a autonomia e a lealdade a si mesmo e para com a organização, são valores transversais a esta geração. Apresentam dificuldades em obter um equilíbrio trabalho/ família (Lancaster e Stillman, 2002), sendo para eles muito importantes as boas relações com os superiores e as interações positivas com colegas de trabalho (Karp et al., 2001).

A grande parte dos juízes desembargadores chegaram ao tribunal de 2ª instância por mera progressão na carreira sem serem submetidos a qualquer prova curricular ou outra, tendo em conta, apenas, a sua antiguidade e desde que hajam obtido classificação de serviço de muito bom ou bom com distinção. Actualmente, o acesso ao Tribunal da Relação depende de um concurso curricular, art.º 46º, do EMJ.

A esmagadora maioria dos juízes desembargadores (*mais de 90%*) trabalha em sua casa ou em gabinetes cedidos, a título precário, dispersos pelos tribunais onde já exerceram funções. Menos de 10% dos desembargadores dispõe de um pequeno gabinete, às vezes partilhado com outro colega, no topo do edifício do Tribunal da Relação.

Para além das trocas de impressões que possam ter lugar por telefone ou email, é no dia das sessões, durante uma parte do dia, que os juízes desembargadores discutem as decisões, e, estabelecem entre si relações pessoais.

Por regra, é no dia da sessão que os juízes desembargadores têm contacto pessoal com os funcionários judiciais que trabalham os processos de que são relatores, e proferem os despachos necessários ao seu normal processamento.

Contrariamente ao que ocorre com os juízes de direito, os juízes desembargadores não têm domicílio necessário, podendo habitar em qualquer lugar do país seja qual for o Tribunal da Relação em que exerçam funções, art.º 8º do EMJ.

3.2. Metodologia

O estudo realizou-se junto de nove juízes do Tribunal da Relação onde desempenhei funções como juíza desembargadora durante quase uma década.

3.2.1. Objetivos

Tendo em conta que este estudo visa compreender a «Gestão da mudança» no contexto de um Tribunal da Relação sem que haja suporte teórico específico para esta problemática, tentou-se uma abordagem exploratória radicada na colecta e análise das perceções e atitudes dos juízes desembargadores que ali trabalham sobre o contexto de mudança e o processo de gestão da mudança que vivenciaram, ou, sentiram faltar.

Procedeu-se a uma revisão da literatura disponível sobre os conceitos empregues na pesquisa que pela credibilidade, adequação e veracidade dos dados teóricos e práticos, serviu de enquadramento a esta investigação direccionada, em concreto, ao modo como trabalham e encaram o seu trabalho os juízes desembargadores.

Com base nesse referencial teórico elaborou-se um projecto de questões relativas à gestão da mudança organizacional que, após alguns reajustamentos suscitados ao longo da pesquisa de dados, permitiu a criação de categorias de análise (códigos) com os quais o material das entrevistas pode ser trabalhado, posteriormente Glasser (2008).

O código de análise que constitui o anexo 1 tem enunciados os referenciais teóricos, mais relevantes adoptados neste estudo.

Numa fase avançada da análise de resultados foi necessário adicionar um subcódigo (satisfação com a carreira) e reposicionar o subcódigo (ethos público) no código bem-estar psicológico, vertente eudemónica.

O estudo foi apresentado aos entrevistados como uma oportunidade para aqueles magistrados verem discutidas as questões que emergem no seu contexto de trabalho, a partir do trabalho da investigadora que como eles partilha a mesma vivência.

Para tanto mostrou-se adequada a adopção de um procedimento metodológico de natureza descritiva e compreensiva dos fenómenos com processos sistemáticos de exposição e explicação, predominantemente qualitativa, por esta ter «*o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave*» Zanella (2009).

Seguindo Gray e al (2007) teve-se, também, em conta que a pesquisa qualitativa e exploratória permite identificar e compreender melhor as características do processo de gestão da mudança através da observação dos comportamentos e discursos revelados pelos sujeitos envolvidos nesse processo.

Adoptou-se um guião de entrevistas semiestruturadas, compostas de quatro perguntas abertas que está a ser utilizada numa investigação junto das instituições públicas do Serviço Nacional de Saúde, com o projecto futuro de realizar estudos comparativos.

A pesquisa qualitativa por aplicação da técnica de entrevista semiestruturada (Wengraf, 2001), visa desenvolver um «*insight*» exploratório e uma análise profunda e detalhada das mudanças organizacionais e dos seus impactos no trabalho e bem-estar dos entrevistados, nomeadamente no que se refere às motivações subjacentes ao desenvolvimento de carreira. Dado o pouco conhecimento que se dispunha sobre este processo de mudança, partiu-se para a sua análise usando um instrumento de pesquisa cujas principais características são a flexibilidade, a criatividade e a informalidade, para uma explicação derivada das perceções dos intervenientes no processo sob estudo.

A entrevista semiestruturada permite que, estabelecida uma direcção geral para a conversação, se recolha e considerem para a análise do fenómeno em estudo os elementos que o entrevistado mencionou e salientou como informação relevante e contextual sobre o objecto de pesquisa (Denscombe 2007).

Assim, para garantir que a solidez e a validade dos resultados dependesse de uma elevada credibilidade dos dados, foram desenvolvidos processos para verificar a consistência das conclusões.

3.2.2. Instrumento de recolha de dados

3.2.2.1. Entrevista semiestruturada

As entrevistas realizaram-se frente a frente, no espaço do tribunal, segundo as disponibilidades dos entrevistados, sendo que uma delas teve lugar num diverso tribunal, na cidade onde reside o entrevistado, e, a investigadora, agora, trabalha.

Os entrevistados foram informados acerca do objetivo do estudo e foi assegurada a total confidencialidade dos dados recolhidos, tendo-lhes sido colocadas 4 questões chave:

- Quais as principais mudanças ocorridas na organização que afectam o modo como trabalham?
- Porque é que essas mudanças ocorreram?
- Qual o impacto dessas mudanças na sua capacidade/competência de prestar um serviço de elevada qualidade aos cidadãos?
- Qual o impacto dessas mudanças na sua pessoa e satisfação no trabalho?

As entrevistas, que tiveram a duração média de 1h 30m, foram audiogravadas e integralmente transcritas para análise.

Como o estudo pretendia identificar, de acordo com as perceções dos entrevistados, as principais mudanças ocorridas no Tribunal da Relação, começou por se indagar da existência de mudanças de práticas e na hipótese positiva quais as mudanças e quais as práticas que foram alteradas.

A questão colocada:

- *“Quais as mudanças que ocorreram na sua organização/tribunal nos últimos dois anos que alteraram o modo como trabalha?”*, tem subjacente a consideração dos conceitos de domínios de mudança de práticas judiciais, legislativas, tecnológicas e políticas de gestão. Foram consideradas as lógicas, institucional, organizacional e operacional,

conforme as atribuições dos entrevistados acerca do domínio onde as mudanças se verificaram. À primeira respeitam as estratégias relacionadas as políticas de governação, a segunda a estratégias departamentais e a última às práticas da unidade de processos, serviço, local de trabalho.

Transpondo os domínios das três lógicas enunciadas para o organograma dos tribunais, com reflexo direto no estudo, identificam-se as alterações legislativas, decisões/deliberações CSM, políticas públicas da justiça como posicionadas ao nível da lógica institucional; os Tribunais da Relação pertencem ao domínio da lógica organizacional e as secções em que cada juiz desembargador desempenha a sua função ao nível da lógica operacional.

Revertendo para a mudança das práticas no âmbito dos três domínios de lógicas o foco da atribuição distinguiu práticas judiciais, legislativas, tecnológicas e políticas-gestão de acordo com Mork e al (2012).

Para analisar porque é que essas mudanças ocorreram e quais as atribuições efetuadas pelos entrevistados foi colocada a seguinte questão:

“Porque existiram e a quem atribui essas mudanças?”

Para cada um destes domínios, foram consideradas as seguintes causas instigadoras de alterações nas práticas correntes nos tribunais: a redução de custos; a qualidade do serviço; bem-estar psicológico, intensidade do trabalho e exigência legal.

Estas alterações foram consideradas pelos entrevistados como positivas e/ou negativas, consoante o impacto que as mesmas tiveram nas suas atividades profissionais e no seu bem-estar.

Colocou-se, ainda, a seguinte questão:

- “Qual o impacto dessas mudanças na capacidade/competência dos juizes de direito em prestarem um serviço de elevada qualidade aos utentes do serviço de justiça?”

Com ela pretendeu-se reunir dados relativos à coesão de equipas e coordenação relacional, tais como comunicação (comunicação frequente, comunicação atempada, comunicação para a resolução de problemas, ausência de comunicação), partilha de conhecimentos, partilha de objetivos, consciência coletiva, autoaceitação, autoeficácia, aprendizagem, desenvolvimento pessoal, autonomia, e, ao contrato psicológico, incluindo a satisfação e desenvolvimento de afetos positivos para com o trabalho, carreira e a existência de um equilíbrio entre vida e trabalho.

A última questão:

- *“Como é que estas mudanças alteram ou não a sua personalidade e o seu bem-estar no trabalho?”* permitiu indagar de que modo as mudanças organizacionais ocorridas afetaram, e ainda afetam, o bem-estar psicológico dos juizes desembargadores, segundo a percepção dos entrevistados.

Tendo em linha de conta que o bem-estar psicológico entre os profissionais de uma organização é um fator diretamente ligado ao seu envolvimento e satisfação, pretendeu-se captar a influência das alterações nos níveis de bem-estar psicológico dos juizes desembargadores, tanto a nível eudemónico – incluindo o propósito de envolvimento (etos publico, comunicação, aprendizagem, respeito mutuo, autoaceitação, autoeficácia, auto-eficiência, partilha de conhecimentos e consciência coletiva), autonomia (individual e/ou de equipa) e desenvolvimento pessoal, como a nível hedónico – incluindo a satisfação e desenvolvimento de afetos positivos para com o trabalho, carreira e a existência de um equilíbrio entre vida e trabalho.

Além disso, foi também considerada a existência, ou não, de possíveis confrontos entre e dentro das práticas referidas, por tal se apresentar como essencial para entender todo o processo de mudança.

Definidas as variáveis de estudo, elaborou-se um sistema de códigos de análise (*vide* anexo 1), com o objetivo de melhor operacionalizar e fundamentar as questões abordadas.

3.2.3. Delimitação

Centramos o estudo ao nível operacional, não obstante a investigação e recolha de dados ter sido extensiva aos níveis institucional e organizacional, por a dimensão do presente trabalho não permitir a análise aprofundada dos três referidos níveis.

3.2.4. Amostra

A amostra de conveniência deste estudo são nove juízes desembargadores de um Tribunal da Relação com mais de cem juízes, que aceitaram participar no estudo e que ingressaram no tribunal em períodos diferentes que distam das datas da entrevista de 8 a 2 anos.

A seleção da amostra decorreu da proximidade pessoal e profissional que a entrevistadora, autora deste trabalho, tinha com os entrevistados o que facilitou a confiança e o conforto na recolha de informação.

Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra encontra-se estratificada por variáveis sociodemográficas, tais como o sexo, idade, situação familiar, distância percorrida de casa ao tribunal, horário de trabalho, antiguidade na carreira, e habilitações literárias, com os dados constantes da tabela que se segue, por mim elaborada, com base nos dados fornecidos pelos entrevistados.

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	N.º FILHOS	SECÇÃO	ANOS DE CARREIRA	HORÁRIO TRABALHO	DISTÂNCIA AO TRIBUNAL
E 1	F	54	Divorciada	2	Crime	20/30	Sempre + 7h/dia	15m/30m
E 2	M	55	Casado	3	Crime	20/30	Sempre + 7h/dia	+ 2h
E 3	M	52	Solteiro	0	Social	20/30	às vezes + 7h/dia	+ 2h
E 4	F	54	Casada	2	Crime	20/30	Sempre + 7h/dia	1h/2h
E 5	M	58	Casado	1	Cível	20/30	Sempre + 7h/dia	1h/2h
E 6	F	55	Divorciada	1	Crime	20/30	às vezes + 7h/dia	15m/30m
E 7	M	55	Divorciado	2	Crime	+ 30	7h/dia	15m/30m
E 8	M	51	Casado	3	Crime	20/30	às vezes + 7h/dia	+ 2h
E 9	F	59	Casada	2	Crime	20/30	Sempre + 7h/dia	15m/30m

Foram entrevistados, no ano judicial 2013/2014, nove juizes desembargadores trabalhando um na secção social e outro na secção cível, desempenhando os demais funções nas duas secções criminais.

Quatro dos nove entrevistados são mulheres, muito embora o número de mulheres juizas no tribunal considerado, não ultrapassasse, no ano de realização das entrevistas, 30% do total dos juizes desembargadores.

Em Portugal a lei concedeu às mulheres acesso à magistratura em 1974, mas só em 1993 foi nomeada juiz, pela 1ª vez, uma mulher, e, foram necessários mais 30 anos para que em 2004 fosse nomeada para um Tribunal da Relação a primeira mulher em Portugal (Duarte et al.2014).

Com exceção de um, todos os entrevistados têm filhos, e 4 dos nove inquiridos mantêm uma relação conjugal. Dois dos inquiridos têm um mestrado em direito, e, sendo um pós-graduado em direito, dispõem os restantes, como habilitação académica, a licenciatura em direito exigida para ingresso na função. Um dos inquiridos exerce a função jurisdicional há mais de trinta anos, sendo que todos os restantes exercem essa função num período > 20 < 30 anos.

Cinco dos entrevistados declaram trabalhar para além do horário de secretaria (das 9h às 17h) sistematicamente, e, apenas um diz não exceder no seu trabalho, habitualmente, esse horário.

A distância que separa o Tribunal da Relação da residência dos entrevistados varia entre 15/30 m para quatro deles, até mais de duas horas para outros três.

3.2.5. Código de Análise

A análise das entrevista completamente transcritas foi feita fazendo uso de um código de análise, que consta do anexo 1, de forma a converter a informação obtida junto dos entrevistados em matéria interpretável, através de categorias de análise, conceptualmente fundamentadas, e de uma forma robusta.

A transcrição integral das entrevistas e a releitura desse material permitiu uma familiarização com os dados recolhidos nas entrevistas, dando origem a alterações nos códigos de análise iniciais para que pudessem corresponder aos dados constantes das entrevistas que pareceram ser de interesse para a investigadora, como já mencionado, Braun e Clark (2006).

A análise qualitativa dos dados foi efectuada com suporte no programa informático Maxqda, 11ª versão para onde foram transportadas as entrevistas integralmente transcritas tendo-se procedido à sua codificação. A representação gráfica da relevância dos indicadores foi efectuada com apoio no programa informático Microsoft Office Excel 2003.

3.2.6. Validade interna

Visto estarmos face a uma análise qualitativa pretende-se demonstrar a credibilidade dos dados Merriam (1998) tendo em conta os seguintes procedimentos:

A entrevista semiestruturada com o guião aqui adoptado foi já utilizada, como dissemos antes, em organizações públicas complexas da área da saúde.

Neste estudo quer a recolha de dados quer o seu processamento foram facilitados pelo facto de a investigadora exercer a mesma profissão dos entrevistados, no mesmo tribunal, durante quase uma década, o que lhe permite o conhecimento da cultura organizacional e de todo o funcionamento da organização. Para além disso o domínio da linguagem jurídica permitiu mais facilmente perceber, sem distorção interpretativa, as narrativas de índole jurídica.

O estudo desenvolveu-se com frequente comunicação e discussão das questões a ele referentes quer com a orientadora, quer com outros doutorandos e mestrados, e de forma mais intensa com outros mestrados que estão a desenvolver um estudo idêntico no sistema de justiça.

Tendo em conta que a investigadora fez parte do contexto organizacional dos entrevistados, com vista a diminuir a subjectividade quer dos dados fornecidos, quer da sua análise houve o cuidado de nas entrevistas deixar que o discurso fluísse sem que a entrevistadora avançasse as suas concepções sobre a problemática em investigação e, posteriormente, na análise dos dados fazer uma análise tão objectiva, quanto possível do que foi dito, sem acréscimos que possam decorrer de mera interpretação subjectiva da investigadora.

Para a qualidade dos dados recolhidos e das conclusões da investigação, tornou-se necessário garantir dois fatores fundamentais da análise de dados: a validade e a fidelidade dos resultados. Com o apoio de dois investigadores independentes, a orientadora desta tese e de um metodólogo procedeu-se à análise comparativa das codificações com um nível geral de concordância superior a 92%.

CAPÍTULO IV – Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo procederei à análise e discussão dos resultados obtidos nesta investigação, onde será aludido o conceito, análise e exemplificação dos dados mais relevantes com citações dos próprios entrevistados.

Na tabela que se segue, apresento uma síntese do volume de informação analisado.

Tabela 2- **Volume de informação analisado**

Nº Entrevistas	9
Horas Gravadas	13
Horas de Trabalho de Transcrição	80
Volume das Transcrições (Páginas)	190
Volume das Transcrições (Palavras)	54 488
Segmentos Codificados	1179

4.1. Lógicas dos domínios das práticas

Ao nível das lógicas: institucional, organizacional e operacional, tendo em conta que a lógica institucional se refere a todos os Tribunais da Relação do país, que a lógica organizacional tem a amplitude de cada Tribunal da Relação, referenciando a lógica

operacional o que decorre dentro de cada secção de um Tribunal da Relação, foi no âmbito desta última lógica que se inscreveram os dados recolhidos, que vamos analisar.

Com base nos segmentos codificados no Maxqda, seguindo Mork (2012) procedeu-se à análise dos domínios (científico/legislativo, judiciário, tecnológico e políticas/gestão) em que ocorreram as principais mudanças no Tribunal da Relação nos últimos dois anos. Assim, segundo os indicadores recolhidos das nove entrevistas, resulta que: 1.2 % dos dados respeitam a mudanças ocorridas no domínio das práticas científico-legislativas, 93.9 % no domínio das práticas judiciárias, 4.3 % no domínio das práticas de políticas de gestão, e 0.7 % no domínio das práticas tecnológicas.

Identificação do domínio das práticas onde ocorreram mudanças

Seguindo o guião das entrevistas semiestruturadas que suportou a recolha de dados, começaremos por identificar as alterações que foram percebidas pelos entrevistados, e as atribuições que aqueles consideram subjacentes a cada uma delas, que iremos qualificar, por referência ao código de análise, para, num segundo momento, verificarmos quais as consequências das referidas mudanças que decorrem, também segundo as mesmas percepções seja para a qualidade do trabalho produzido, seja para o bem-estar psicológico dos entrevistados.

Domínio de práticas legislativas

Poderíamos dizer que, em verdade, foi identificada apenas uma mudança – alteração da 1^a para a 2^a instância – na medida em que todas as demais são dependentes ou consequências desta.

«Nestes dois últimos anos, realmente a grande mudança foi quando vim para a Relação. (E 4 crime).

«A alteração da primeira para segunda instância, é uma questão de carreira, da legislação, da carreira» (E 7 crime).

Tal mudança reporta-se a uma promoção na carreira, seguindo a definição legal desta, verificados que sejam os seus pressupostos, havendo, pois sido qualificada como mudança científico/legislativa a que é associada a atribuição de exigência legal.

Trata-se de um passo percorrido na carreira que depende, por regra, de um acto voluntário do magistrado quando ao momento em que ocorrerá, e provocou uma alteração substancial nas suas vidas, como todos referem, num sentido que trouxe consequências, também negativas, ao nível profissional e pessoal, passando não só a trabalhar num contexto diverso daquele que ocupou toda a sua vida profissional pretérita, mas com perda significativa do que entendiam ser uma dimensão importante e gratificante do exercício da função jurisdicional, como veremos.

Domínio de práticas judiciárias

As alterações mais relevantes identificadas pelos entrevistados ocorreram no domínio das práticas judiciárias. Iremos reportar-nos apenas a estas, dado o seu peso específico no global das mudanças de práticas identificadas pelos entrevistados, desprezando, pois, as mudanças de práticas científico/legislativo, tecnológicas e de políticas de gestão que assumiram uma relevância meramente marginal, para além do referido no ponto 2.3.

4.2. Principais mudanças ocorridas no domínio de práticas judiciárias

Pela enunciação das mudanças de práticas judiciárias que se seguem, ficaremos com um espectro amplo do quotidiano dos magistrados, com destaque para o que ocorre quando, no dia da sessão semanal em que procedem aos julgamentos dos processos que lhes foram distribuídos, se encontram no espaço do tribunal.

Falta de preparação dos mais novos sobre a forma de gerir o trabalho

A grande mudança identificada por todos os juízes desembargadores entrevistados foi a subida ao Tribunal da Relação que decorre, como indicamos, do normal desenvolvimento da carreira.

Ainda que a mudança em questão, passagem de uma instância para a instância superior, decorra quase sempre de uma escolha voluntária do Magistrado, numa estrutura de modelo tradicional, Chanlat (1995), legal, de carreira hierárquica, estática e rígida, cuja subida está fortemente depende da antiguidade, não deixa de tratar-se de uma mudança com as necessidades de planeamento aplicáveis à generalidade das mudanças com que se defrontam as organizações. Ela constitui uma fase crítica da vida organizacional e pessoal dos magistrados em questão.

Trata-se de uma mudança planeada, quer pela organização, quer pelo magistrado, com repetição anual na organização, ainda que envolvendo diferentes protagonistas promovidos. Nesse planeamento dever-se-iam inscrever práticas de gestão de recursos humanos de socialização organizacional, dadas as vantagens que lhe são apontadas pela teoria produzida sobre esta matéria. As vantagens dos planos de socialização dos mais novos que fomentam a sua mais rápida socialização organizacional e adaptação do indivíduo à sua função, (Mosquera 2002), apresentam-se neste estudo pela perspectiva de quem sofre a desvantagem da sua inexistência, decorrendo dessa ausência perturbações para o serviço e para o bem-estar psicológico dos magistrados envolvidos.

E, como são recebidos ao chegarem ao Tribunal da Relação os mais novos, quais as práticas de socialização organizacional adoptadas?

Desde logo, seguindo um dos valores da organização – igual distribuição do número de processos a cada juiz – para que quem chegue não disfrute de um período de menor pendência processual, recebe aquilo que na gíria se denomina por «herança», ou seja, um acervo de processos que no ano anterior ficaram em atraso, em número variável de acordo com a média de processos por juiz naquele tribunal e tendo em conta o volume dos processos que apresentam atraso processual. Tal entrega é faseada mas de molde acentuado no primeiro trimestre de entrada em funções. Quando não haja processos em atraso suficientes, a distribuição será reforçada aos novos juízes e aliviada aos que já lá exerciam funções nos anos anteriores.

Porém, não podem os mais novos contar com mais que processos individuais, informais e aleatórios de socialização, segundo a disponibilidade dos seus pares, por inexistir

qualquer processo de socialização organizacional para além da boa vontade dos colegas que adoptam práticas de «*extra-role performance*» (Guest 2004), que facilitam a regularização dos níveis elevados de *stress* e ansiedade que aqueles possam experimentar na sua adaptação ao novo exercício de funções.

(...) Quando vim para aqui nunca ninguém veio perguntar se eu estava bem, se estava confortável na função, se me sentia bem, não. (...) não há, em termos organizativos nenhuma rede que nos ajude a ultrapassar estes constrangimentos. Acho que cada um por si e Deus por todos e depois trabalhamos com a boa vontade dos colegas e com a ajuda dos colegas, isso sim, vamos tendo» (E 9 crime).

«Os que chegam da 1ª instância não sabem como hão-de fazer e estão esperançados que os mais velhos os hão-de apoiar. Depois terão sorte ou não. Há mais velhos que apoiam e outros não. Mas é sempre um acto voluntário. Não resulta do funcionamento da secção» (E1 crime).

Não há qualquer informação de como é previsível que decorra o período de turno de férias em que estão diariamente em funções grupos de três juízes que nem sempre se conhecem, e devem assegurar todo o trabalho urgente de matérias cível, crime e social.

«Tinha um dia de turno. Não sabia o que era um dia de turno na Relação. Concluíram-me 17 processos (...), quando vi 17 processos fiquei catatónica e estive a ler, a ver os processos para saber o que é que eu tinha para fazer. Como é que eu vou fazer isto? Depois foi uma funcionária que me disse: - a Sr.ª Dr.ª não faz, essas decisões finais são para concluir ao relator. (...) Tinham-me poupado um stress brutal. (...)

Não há preparação dos mais novos quando chegam aqui. Olha vais fazer turno, tem calma vão-te concluir processos, são para decisão final, mas tu aí controlas. Se houver uma prisão preventiva a estourar a gente tem que decidir, senão é para concluir ao relator. Era mais simples» (E 9 crime).

Porém, nem sempre assim foi. Houve outros períodos, com outros grupos de juízes e outro volume de trabalho, talvez, em que informal e regularmente os mais velhos contribuíam para a socialização dos mais novos.

«Eu enfrentava problemas durante o fim-de-semana e na segunda-feira vinha com uma lista deles. E este o que é que faço? E aquele o que é que faço?

– Ó colega, faça assim...

Eles tinham formas expeditas de resolver os problemas, agora nós não temos nada disso.» (E 2 crime).

Perda de contacto com as pessoas – intervenientes processuais, pares, magistrados do Ministério Público, advogados e público em geral.

A subida ao Tribunal da Relação implicou a redução drástica de contactos com os intervenientes processuais, os pares, e, o público em geral, criando uma situação de isolamento ampliado que pesa negativamente na vida dos juízes desembargadores. O isolamento e solidão de que falam é um isolamento do exterior, da sociedade em que vivem, das dinâmicas sociais geradoras de conflitos, e, também, um isolamento face aos intervenientes processuais, aos pares e demais operadores judiciários que coarta a transmissão e partilha de experiências e saberes.

Dada a exiguidade de espaço no tribunal, só uma pequena parte de magistrados dispõe ali de um gabinete de trabalho, os demais, trabalham em suas casas ou em locais cedidos precariamente noutros tribunais onde já desempenharam funções.

a) com os intervenientes processuais

Os juízes desembargadores trabalham quase exclusivamente sobre peças processuais e, se a lei permite, e, às vezes impõe, algum contacto directo com os intervenientes processuais, esse contacto é meramente residual.

«A grande diferença entre ser juiz da 1ª instância ou ser juiz na Relação é desde logo o não ter contacto com os demais intervenientes processuais.

Decretar uma prisão sem termos ali a pessoa ali à nossa frente e o facto de ter a pessoa à nossa frente permite-nos ter uma consciência mais viva daquilo que estamos a fazer. (...).Com a ausência de imediação há aqui uma certa limitação da nossa função.» (E 8 crime).

b) com os pares

Com excepção do pequeno número de juízes que têm um gabinete nas instalações do Tribunal da Relação, dentro de cada secção as pessoas encontram-se uma vez por

semana, com regularidade. A totalidade dos juízes desembargadores, mesmo os que trabalham em secções similares – cíveis e crime – só esporadicamente se encontram, para além dos poucos eventos anualmente desenvolvidos pela organização e em que todos podem participar.

«Digamos que é um trabalho mais isolado. É um trabalho mais isolado, embora tenhamos o dia da sessão, mas sobretudo essa é a grande diferença. Mais isolado, mais solitário, não há tanto convívio, convívio e não só, também transmissão e troca de impressões.» (E 5 cível).

(...) É assim que estão as Relações. As pessoas não trabalham aqui, cada um trabalha em seu sítio.» (E 9 crime).

c) com os Magistrados do Ministério Público

Os Magistrados do MP dispõem de instalações no Tribunal da Relação, em sítio próprio e destacado daquele onde trabalham os juízes desembargadores. Apesar de nos processos penais terem intervenção, fazem-no, por escrito no processo.

«eu apesar de estar na Relação há dois anos ainda só o conheço (Magistrado do Ministério Público) através dos processos. Eu estava habituado a ter um relacionamento pessoal com os Magistrados do Ministério Público com quem trabalhava» (E 8 crime).

d) com os advogados, funcionários e público em geral

Cada juiz desembargador tem contacto semanal com o escrivão da sua secção e, eventualmente, com um ou outro funcionário que integre aquela secção, sendo, também possível que haja necessidade de algum contacto com o pessoal da secretaria central. Mesmo quando há audiências, por regra, nelas não estão presentes mais que os advogados e o arguido.

«É de facto um marco na nossa vida estávamos habituados a lidar com outras pessoas fora do nosso círculo restrito de colegas estamos habituados a lidar com outras pessoas, com funcionários, com público em geral e parece que nos tiram a parte mais interessante da profissão.»

«também em relação aos advogados, mesmo em relação aos advogados, eu estou convencido de que a ausência desse contacto pessoal, também é má, eu estava habituado na 1ª instância a ter um relacionamento muito cordial com os advogados. Agora às vezes fico chocado com a maneira como certas expressões são utilizadas» (E 8 crime).

Há perda de relação directa com a comunidade.

«nesta passagem da primeira para a segunda instância perdi o contacto com as pessoas, e o nosso trabalho é um bocado isolado. (...) estando aqui na Relação o perigo de não conhecermos bem a realidade é muito maior, porque quando estamos na 1ª instância, aquela relação que estabelecemos obrigatoriamente com a comunidade abre-nos outros horizontes e até melhora a qualidade do trabalho porque estamos a decidir com o conhecimento dessa comunidade.»

«nós devíamos ter menos quantidade de trabalho, (...) e a melhorariámos nós também como seres humanos porque teríamos tempo para termos outra vida e apercebermos-nos mais, se calhar, também, de tudo o que nos rodeia, porque ficamos, acabamos por ter uma vida demasiado isolada do resto das comunidades em que estamos, por termos tanto, tanto que fazer.» (E 4 crime).

Falta de apoio logístico para o exercício da função

Como consequência de não terem lugar para trabalhar no Tribunal, não aconteceu apenas que têm todas as semanas que carregar para casa enormes volumes de processos. Perderam, ainda, o apoio logístico dos funcionários, de que antes, na 1ª instância, dispunham vendo acrescer ao seu trabalho jurisdicional muitas tarefas de secretariado e de tarefeiros.

Não dispõem de assessores para os ajudar no trabalho de pesquisa num mundo jurídico cada vez mais rico e numa sociedade cada vez mais complexa. Para pouparem algum trabalho de escrita usam o *scanner*. Os projetos são escritos e impressos pelos relatores.

Parte do tempo que deveriam votar a decidir as questões jurídicas, como mencionaram, consome-se em tarefas que um qualquer funcionário sem grande qualificação jurídica poderia executar, como paginar, imprimir, digitalizar, fazer o reconhecimento de texto, verificar se as gravações são audíveis, e, não o sendo, se o defeito ocorre na gravação de um, ou parte de um depoimento, ou se estende a todo um julgamento, se o formato de um

documento informático é editável, entre outras. Falta também o apoio de profissionais com conhecimentos técnicos especializados em áreas jurídicas e não jurídicas que o juiz precisa de conhecer para proferir muitas das suas decisões, sendo que os assessores nunca saltaram da letra da lei para a realidade.

«Não faz sentido que eu passe metade do tempo a fazer scanners e a compilar e a paginar» (E 2 crime).

«...aqui há uma grande falta de apoio em tudo. Nós é que temos que fazer tudo, fiscalizar tudo, ver se vem a gravação, se está bem feita, se o processo traz todos os elementos, desde fazer o relatório, desde imprimir. (...) a falta de apoio logístico cria dificuldades no trabalho. Agora a outro nível a falta de apoio logístico cria dificuldades no trabalho por ser um tempo que se perde em prejuízo daquilo que devia ser a função do juiz» (E 5 cível).

Numa expressão peculiar, «subiram na hierarquia mas desceram no atendimento» que recebem da organização.

«costumo dizer que subi na hierarquia dos tribunais mas descendi no atendimento porque a gente na 1ª instância tinha mais gente a tratar de nós, a secção a trazer-nos os processos e aqui não. (...) Quem é que nos põe os processos? Apesar de eu estar no mesmo edifício ninguém me põe o trabalho no meu gabinete, apesar de saberem que eu estou aqui todos os dias. Põem lá em baixo num cacifo. Um diretor geral, um subdiretor geral tem secretários, assessorias, já não falo dos ministros e dos deputados, mas têm assessorias técnicas, têm pessoas para lhes tirar fotocópias, para lhes fazerem pesquisas, (...), mas nós temos que fazer tudo e temos que ser rápidos e justos» (E 9 crime).

Dificuldade em atingir a verdade material

(Nas próprias palavras dos entrevistados que a seguir se reproduzem pode verificar-se que a verdade material é o caminho para uma decisão onde se faça justiça, além de aplicar a lei).

Para além das mudanças antes enunciadas perante as quais cada um vai criando as suas maneiras de ultrapassar ou minimizar, na medida em que surgem, a mudança que todos registam como mais profunda e difícil de lidar é estarem mais distantes de alcançar a verdade material, coisa que antes era verdadeiramente o motor da sua actividade

profissional, o tempero de todas as dificuldades, aquilo que de mais gratificante encontravam no seu trabalho.

Os tribunais existem, já o referimos, por imperativo constitucional para «*aplicar a justiça em nome do povo*», e a justiça é muito mais que dizer que neste contrato se aplica este ou aquele artigo do Código Civil, ou que segundo um preciso artigo do Código Penal se aplica a pena de multa a um certo ilícito criminal. A verdade material não é só a verdade objectivada nos sujeitos ou nos objectos. Não se trata apenas de saber se uma bola é verde ou amarela, mas também o que significa aquela concreta bola, para aquele concreta pessoa, na concreta situação em que se encontrava, e, o que a fez agir de um preciso modo que o tribunal é chamado a dizer se conforme aos valores ético-jurídicos dominantes na sociedade.

Para dizer o direito importa que se conheça com profundidade e em toda a sua amplitude os factos em discussão. Na 1ª instância, os juízes podem investigar esses factos. No Tribunal da Relação o seu poder nesta matéria é muito limitado, por força da lei, mas também porque o volume de serviço e as condições de trabalho, nomeadamente a longa distância a que estão os juízes desembargadores uns dos outros, não é compatível com a investigação dos factos, como seria desejável. Para além disso, a falta de imediação porque apenas por gravações ou transcrições tomam conhecimento do que se passa no julgamento, surge como mais um entrave à correta e profunda apreciação da prova produzida.

Há, por vezes, um confronto entre o que é possível fazer e a decisão justa,

«Até vir para a Relação a verdade material sobrepunha-se a tudo, e eu, podia sempre produzir provas novas e investigar. (...) Aquele princípio da verdade material que tanto me agradava ficou aqui muito precludido. E isso foi, para mim, uma mudança terrível. (...) muitas vezes há muito confronto entre a verdade material, o que seria a justiça, e, o que é possível fazer.» (E 1 crime).

e, a decisão tende, nesses casos a ser menos perfeita.

«a decisão tende a ser menos perfeita. Não quer dizer que seja por norma, nem em todas as situações isso acontece, mas há uma ou outra situação que com a imediação a decisão seria mais perfeita. (...) a discussão começa sempre depois de já se ter uma decisão ou já um projeto (...)» (E 5 cível).

A prova dos factos chega apenas através das gravações sonoras do julgamento.

Julgar na 1ª instância e aqui é muito diferente sobretudo porque, quer se queira quer não apesar das gravações não deixa de haver assim uma certa abstração. (...) essa falta de imediação faz-me sentir a necessidade de fazer uma ou outra pergunta ou até ao ser cortada a palavra à testemunha de dizer que achava que ela devia continuar. Aqui é apreciar o que está. (...) não há nada a fazer apesar de parecer possível uma melhor apreensão do facto que está submetido a julgamento.» (E 5 cível).

Analisar a credibilidade das testemunhas é diferente com imediação ou sem imediação, acho que nem é possível analisar a credibilidade das testemunhas, salvo casos extremos, erro notório. Com a ausência de imediação há aqui uma certa limitação da nossa função. (E 8 crime).

Perdem-se factos que parecem importantes para a decisão num emaranhado de regras que os afastam da verdade material.

«ouves as gravações de julgamento, percebes que há muita coisa que era interessante dar como provado, mas não podes pegar naquilo, portanto ficas cingida aos factos que estão lá e às vezes não há nada a fazer. (...) Sim, sim confronto-me com perderem-se factos relevantes para a decisão que já não posso aproveitar. Isso claramente. (...) Quando o juiz diz que a pergunta não interessa e era importante a resposta, isso é uma tragédia. (...) Depois de facto há tanta chicese, tanta regra que eu acho que é bastante mais difícil nós estarmos mais próximos da verdade material e mais próximos de fazer justiça.» (E 3 social).

Trabalhar sozinho

O pouco tempo que cada desembargador passa em conjunto com os demais juízes que integram a sua secção, uma vez por semana, leva a que se desconheçam as decisões dos outros juízes proferidas na mesma sessão e que haja uma insuficiente discussão das matérias antes da decisão, sendo esta outra das mudanças que todos assinalaram.

O trabalho é realizado pelo relator que, sozinho, estuda o processo, define as questões a decidir, analisa a prova e apresenta uma decisão, num caminho feito de muitas escolhas. Depois, o projeto de decisão é presente aos juízes adjuntos que lançam sobre ele o seu voto. Apesar de ser sempre possível com o contributo dos adjuntos, ou até de outros juízes da secção, atingir uma diversa decisão, o processo de construção desta nunca é feito em conjunto, desde o início. De acordo com a forma de trabalhar de cada relator e

adjunto, da distância a que viverem uns dos outros, da capacidade que tiverem de comunicar uns com os outros, fora do tribunal, pode haver uma maior ou menor discussão das decisões, mas o método e volume de trabalho não favorece a partilha de conhecimentos. As sessões não são uma oportunidade de sistematicamente se partilharem conhecimentos e construírem soluções, ficando-se, dada a pressão do tempo, as mais das vezes, por um lugar onde se colhem os resultados – procedente/não procedente o recurso, confirmada, anulada, revogada a decisão – sem que para todos fique clara a razão da decisão, muito menos sem que ela beneficie do saber partilhado do grupo.

«Numa primeira fase, quando a gente pega no processo, quando a gente o estuda, quando as questões começam a aparecer eu sinto-me aí, nessa parte, um pouco só. É assim que aqui se trabalha. (...) esta parte de ficarmos sozinhos com o processo, com os recursos, com as questões, também me obrigou a uma mudança no modo de trabalhar. (E 9 crime).

«a discussão começa sempre depois de já se ter uma decisão ou já um projeto.» (E 5 cível).

«As sessões servem para a gente ditar os resultados.» (E 9 crime).

Falta tempo e disponibilidade para discutir as questões.

«O coletivo não funciona como seria desejável. (...) a pessoa teria que ter disponibilidade para reunir mais vezes e não ser apenas no dia da sessão.» (E 5 cível).

«Quando cheguei aqui fiquei muito estarecida, chegava com os projetos, ia para a sessão, cada um entregava os seus e eu não sei o que é que se discute na minha sessão, eu não sei o que é que se decidiu, quais são as questões que estão a ser decididas nem como estão a ser decididas.» (E 9 crime).

Falta um caminho partilhado de construção das decisões.

«Chegas aqui e fazes um projeto que apresentas ao colega que só diz se aceita ou não aceita, é um bocado trabalhar sozinho. (...) seria mais enriquecedor discutir antes de fazer o projeto» (E 1 crime).

«em termos de decisão não se discute o suficiente. (...) isso acontece porque estamos longe e porque não temos grandes condições para estar aqui e, sobretudo, não temos condições económicas. (...) eu levanto-me às quartas-feiras (dia da sessão) às 5h 30m da manhã e chego a casa por volta da meia-noite» (E 2 crime).

Controlo de produção

A avaliação do desempenho no Tribunal da Relação é efetuada singelamente como controlo do volume da produção. Trata-se de, sabendo os processos pendentes e a sua data de entrada, verificar se foram/não foram despachados em 120/180 dias. De acordo com a intensidade do atraso, o CSM interpelará o juiz desembargador. Desde que os processos vão sendo despachados com regularidade não há qualquer avaliação a que sejam sujeitos os juízes desembargadores. Como qualificado por um dos entrevistados, mais não é que um mero controlo do volume de produção sem qualquer atenção à qualidade e complexidade do que é produzido, muito menos às condições pessoais e profissionais do magistrado a que foram distribuídos os processos. Analisa-se, exclusivamente, se se decidiu muito, sendo que «*muito*» varia apenas em função do nível de processos entrados, criando uma tensão indesejável entre o decidir muito e o decidir bem, na perspectiva dos entrevistados.

«Há outra coisa que eu achei, nem imaginava que houvesse, que é o controlo da produção. A gente vem para a Relação e tem aí as estatísticas de 3 em 3 meses para saber se temos processos atrasados ou não, foi uma coisa para mim também nova. (...) e expliquei-lhe, olhe já não são sete, são 4, três já estão, mas, entretanto aconteceu isto assim, assim, eu estou a chegar e aparece-me um processo complicado. Vim para aqui, pensei que tinha que decidir bem, mas pelos vistos tenho que decidir rápido.» (E 9 crime).

Condições de trabalho

a) Espaço de trabalho e meios disponíveis

Cada secção dispõe de uma sala onde são colocados os processos e onde trabalham, no dia da sessão, todos os juízes que a integram, numa mesa comum dispendo, também, de um computador e impressora comuns.

«Admite-se que as pessoas queiram trabalhar e não tenham um gabinete para o fazer?» (E 9 crime).

«Quando chegam aqui têm o cacifo cheio de processos para despachar,» (E 1 crime).

«as pessoas não trabalham aqui, cada um trabalha em seu sítio. A Internet ajuda, os emails ajudam» (E 9 crime).

O espaço de trabalho é reduzido e inadequado.

«O tempo que nós passamos aqui nas salas, nas nossas salas de trabalho é pouco mas ninguém imagina as condições que nós temos e que estamos 18 pessoas numa sala ainda que seja por pouco tempo, todos juntos, e, quase a acotovelarmo-nos uns aos outros». (E 4 crime).

Os meios materiais são muitas vezes obsoletos e difíceis de obter.

«(...) o nosso computador é jurássico, não funciona. Estamos a ouvir um preso na nossa sala e eu penso que os presos se devem rir todos em surdina porque aquilo é da pré-história, é do início da era dos computadores, não faz sentido, a funcionária está ali a carregar nas teclas porque como quase já não trabalha..., é inadmissível. E isso perturba o trabalho naturalmente.» (E 5 crime).

«Nós para termos um computador mendigamos. Eu tive que ir buscar o monitor ao gabinete do secretário, que ele tinha lá uma série deles e dizia que não dava.» (E 9 crime).

Os juízes perdem tempo na execução de tarefas materiais de secretariado.

«(...) só para fazer o relatório, só para digitalizar leva-se muito tempo. E, quando o digitalizador não funciona, a máquina que até parece que é boa mas nem sempre funciona. Depois a Internet vai abaixo, isto é a idade da pedra.» (E 9 crime).

«Não faz sentido que eu passe metade do tempo a fazer scanners e a compilar e a paginar» (E 2 crime).

O espólio da biblioteca está muito desactualizado.

«a biblioteca aqui da Relação é uma vergonha, tem poucos livros, aqueles que vão dando e há pouco dinheiro, pelo menos na parte criminal muita coisa que falta, material actualizado» (E 9 crime).

O apoio informático é precário.

«O apoio informático é dado por um senhor muito simpático mas é um curioso, não é um técnico que nos dá aqui apoio». (E 9 crime).

O tempo de utilização do espaço de trabalho comum é insuficiente.

«sem ficar no local uma noite, duas noites, é impossível, é impossível discutir os assuntos (...) esta falta de discussão entre os colegas acontece porque estamos longe e porque não temos grandes condições para estar aqui e, sobretudo, não temos condições económicas.» (E 2 crime).

b) Recursos humanos

No Tribunal da Relação trabalham juizes que vivem nos Açores, em Faro, em Lisboa, em Bragança, e outros locais, que percorrem enormes distâncias no dia em que vêm ao Tribunal. Adicionam-se, potenciando as suas consequências nefastas, às longas distâncias percorridas e ao cansaço que elas provocam, a inadequação dos meios técnicos e dos espaços que têm que partilhar com os demais elementos da secção para trabalhar, referidos na alínea anterior.

«Os juizes vêm uns do Algarve, outro dos Açores, outros de não sei onde, encontramos aqui, cada qual no seu cacifo a despachar os processos o mais depressa possível, para apanharem o comboio/avião a seguir. Há os (...) que se levantam às 3 da manhã, e, tenho colegas que dizem que não se deitam na noite da véspera da sessão. Têm que apanhar um comboio em Faro, outro em Lisboa e chegam aqui completamente estrafegados.» (E 1 crime).

«Acho que não é isso que está na lei mas para isso era preciso que não houvesse comboio às 3 e meia/ 4 horas e não houvesse pessoas que vêm de manhã coitados, do Algarve, outros de Lisboa e depois não querem perder o comboio das 4 se não chegam tarde. Já se levantaram às não sei quantas para chegar cá, é duro, há colegas que vêm do Alentejo e se levantam às 4 da manhã para chegar cá de manhã. Passam por aí para despachar os processos, almoçam e depois vão á sessão dar os resultados.» (E 9 crime).

Ficar mais tempo no tribunal tem custos económicos e pessoais.

(...) As pessoas não ficam de um dia para o outro porque ninguém lhes paga (...) São as pessoas mas é também a organização é evidente. (...) Eu acho que se as pessoas estivessem mais tempo, se as pessoas não perdessem tanto tempo nas viagens as coisas poderiam correr melhor» (E 9 crime).

«permito-me dizer que às vezes as questões são tratadas de uma forma muito sintética, bom aí realmente há as deslocações, a necessidade de nos deslocarmos, porque tenho

que apanhar o comboio, tenho eu e têm outros colegas que vêm para Lisboa e portanto não podemos estar assim muito tempo na discussão. (...) O dia da sessão é um dia em que grande parte dos magistrados chegam já muito cansados.» (E 8 crime).

«em concreto quando estás a trabalhar com as pessoas nos processos cada um tem a sua personalidade e portanto tem que se observar algumas coisas e há uma espécie de tradição da casa, há umas tradições da casa a observar e tal. Mas também às vezes consegue-se, assim gradualmente, ir introduzindo tradições novas.» (E 3 social).

Sessões com um número de juízes desembargadores excessivo não favorece o diálogo que, a ocorrer, haverá de ser rápido no único dia da sessão, ou, depois, não presencial, e, por isso, sem a participação de todo o grupo.

«A nossa secção criminal chegou a ter dezanove elementos. A secção tem que ter um corpo mais pequeno que 19 desembargadores para se poder discutir. É impossível discutir com 19 elementos.» (E 2 crime).

«o ambiente é muito bom, também porque é uma secção muito pequena, não é. Agora somos 8.» (E 3 social).

Uma parte do trabalho que executam é rotineiro.

«podíamos melhorar se de facto introduzíssemos um esquema se assessoria que fizesse partes significativas do trabalho rotineiro, ficava barato ao estado, dispensavam um número tão elevado de desembargadores e a qualidade do trabalho não saía prejudicada, pelo contrário, saía favorecida porque eu sinto cada vez mais dificuldade em articular os textos» (E 2 crime).

Falta de comunicação

O Tribunal da Relação funciona com pequenas equipas de dois (penal) ou três juízes (cível) integradas num grupo mais amplo que é a secção. As decisões singulares são, nos termos da lei, excepcionais, porém, na realidade, o que é possível fazer apresenta-se com grande desconformidade com o que deveriam ser as decisões colectivas.

«O trabalho faz-se só com o adjunto, só. Não há discussão. Dá ideia de que estamos num tribunal e temos um parceiro só.» (E 9 crime).

«Acórdão na secção social ou na secção criminal, mentira, rigorosamente mentira.» (E 2 crime).

«(...) Aqui (...) não se discutem as questões.» (E 1 crime).

O desconhecimento do que decidiram os outros e de ter oportunidade de tomar em consideração posições divergentes conduz, às vezes, «à injustiça relativa».

«é mais grave a injustiça relativa de ter decisões diferentes por questões perfeitamente aleatórias do que eventualmente seguir uma orientação que até não é assim uma coisa tão chocante para a nossa consciência jurídica e acho que deve haver também aí uma certa flexibilização e nesse aspecto é importante também esse diálogo, essa abertura, não tão intransigente na defesa das suas posições em nome daquilo que é um conceito também de justiça.» (E 8 crime).

«Quando chegam aqui tem o cacifo cheio de processos para despachar, têm que falar com os funcionários, para não sei quê, sobras-lhes muito pouco tempo e disponibilidade para estarem a discutir as questões dos colegas, até ficam irritados, legitimamente, porque estão cansados e esgotados fisicamente.» (E 1 crime).

«não em termos de decisão não se discute o suficiente. Infelizmente não.» (E 2 crime).

«Muitas vezes eu estou aflita para ir para casa porque estou cheia de processos e estou mortinha para chegar a casa e começar a trabalhar. Portanto, estupidamente, achamos que é uma perda de tempo estarmos a meter-nos nas discussões dos outros que ainda não temos.» (E 1 crime).

A comunicação não ocorre porque os juízes vivem longe e não têm condições para estar juntos o tempo necessário.

«sem ficar no local uma noite, duas noites, é impossível, é impossível discutir os assuntos (...) esta falta de discussão entre os colegas acontece porque estamos longe e porque não temos grandes condições para estar aqui e, sobretudo, não temos condições económicas.» (E 2 crime).

Mas também porque a cultura organizacional não incentiva a comunicação.

«não se fica mais tempo cá para discutir, porque os hábitos não são esses, porque são assim há muitos anos.» (E 1 crime).

«Acho que não é isso que está na lei mas para isso era preciso que não houvesse comboio às 3 e meia/ 4 horas e não houvesse pessoas que vêm de manhã coitados, do Algarve, outros de Lisboa e depois não querem perder o comboio das 4 se não chegam tarde (...) As pessoas não ficam de um dia para o outro porque ninguém lhes paga (...) São as pessoas mas é também a organização é evidente.» (E 9 crime).

«Têm que apanhar um comboio em Faro, outro em Lisboa e chegam aqui completamente estafegados. (...) despache-se lá, vá para casa resolver a sua questão que eu quero é apanhar o comboio.» (E 1 crime).

Sem comunicação, ou com comunicação insuficiente não é possível um profundo trabalho de reflexão conjunta.

«Parece-me importante que este trabalho de reflexão conjunta seja mais alargado para evitar discrepâncias muito grandes de decisões. Até para a imagem da justiça, é muito negativo. Situações exactamente iguais podem ter decisões completamente diferentes por uma questão completamente aleatória, por ser distribuído a mim ou ser distribuído a outro colega.» (E 8 crime).

Falta de partilha de conhecimentos

Numa organização em que se trabalha em grupos perde-se a possibilidade de uns se enriquecerem com o conhecimento dos outros, desperdiçando-se as sinergias de um trabalho de equipa.

«Não há, assim, tanta possibilidade de tu te enriqueceres com o conhecimento dos outros, o que seria uma vantagem, seria mais enriquecedor discutir antes de fazer o projeto. (...) Depois de estudarmos uma questão, fazemos o nosso projecto, vem o outro e diz, olha discordo, mas a minha posição já está definida, aqui está. Agora entende-te lá com o presidente, eu faço o meu voto de vencido. (AP 1 crime).

«isto é um trabalho de equipa, os projetos deviam ser discutidos» (E 4 crime).

Há ainda uma outra dificuldade que entorpece a partilha de conhecimento entre os juízes desembargadores por a relação de discussão nem sempre ser bem vista entre alguns deles, numa confusão entre independência e o enriquecimento que pode advir de outros olhares e outros saberes.

«a relação de discussão é mal vista entre nós. O adjunto que se lembra de dizer que não concorda muito com aquilo que tu escreveste ... Eu que já fiz isto, que já estava feito, está mesmo prontinho para imprimir e agora vem um cabeçudo e diz que não concorda (...), às vezes não é bem visto. (...) Os juízes são muito independente. Se bem reparares cada juiz é um órgão de soberania com duas pernas. Portanto ninguém pode minimamente chegar junto dele e dar-lhe indicações seja do que for, infelizmente!» (E 2 crime).

«Também contribuiu para isso aquela coisa de haver gente que não gosta mesmo de colocar em causa o entendimento a que chegou, já pensou, já está ali portanto. (...) a disponibilidade para explicar aos colegas, para partilhar com os colegas a razão pela qual chegou ali é que às vezes é pouca, (...) Vamos ver se consegue que as pessoas comecem a achar que falar das nossas coisas, das nossas dúvidas não é menos

meritório. O que é menos meritório é uma pessoa achar que chegou aqui e já não tem nada para aprender. Deve ser uma tristeza muito grande e é estranho que não se partilhe o conhecimento.» (E 9 crime).

Intensidade do trabalho

Deparam-se com mais uma barreira que diríamos ser transversal a quase todas as mudanças enunciadas de que, no conjunto dos entrevistados, podemos descortinar o lado negativo: a sensação de trabalharem numa linha de montagem de uma qualquer fábrica de produção de peças indiferenciadas, e, apreciar as virtualidades da sua ausência.

«Aqui os processos caem e há dias que parece que me sinto numa linha de montagem. Porque eles estão sempre a cair e eu tenho que estar sempre a dar saída. Porque se eu parar mais tempo neste processo do que devia, a linha de montagem começa a empancar toda, cai tudo para trás e eles começam todos, todos a bater uns nos outros. É ou não é, acho que todos nos sentimos às vezes numa linha de montagem» (E1 crime).

«Mas pensei, credo, que é isto? então eu não tenho que ter o tempo necessário para estudar o processo porque há 4 ou 5 ali. Claro que um preso é um preso, um preso tem que ir, mas 4 ou 5 processos esperem aí um bocadinho que a gente está a ver este e eu não posso estar a deixar de me dedicar a este o tempo necessário.» (E 9 crime).

A pressão do volume de trabalho é grande e sentida por todos.

«nós devíamos ter menos quantidade de trabalho,» (E 4 crime).

«É possível trabalhar melhor, estudar mais, aprofundar mais. Se a pendência não for muito grande.» (E 3 social).

«a carga de trabalho é uma coisa importante, e a pressão é muito grande. Toda a gente tem muito trabalho.» (E 1 crime).

«nós devíamos ter menos quantidade de trabalho, eventualmente a qualidade beneficiaria e melhorariamos nós também como seres humanos porque teríamos tempo para termos outra vida e apercebermo-nos, se calhar mais também de tudo o que nos rodeia, porque ficamos, acabamos por ter uma vida demasiado isolada do resto das comunidades em que estamos, por termos tanto, tanto que fazer. (E 4 crime).

«sim há excesso de trabalho» (E 5 cível).

«podia-se melhorar se em vez de estar um dia deslocados no Porto estivessemos dois mas isso teria alguns inconvenientes. Esta deslocação também significa que é um dia que não se trabalha. Isso, a discussão, também seria um trabalho e seria um trabalho fecundo, sem dúvida, mas fazer isto dois dias por semana prejudicaria o trabalho normal.» (E 8 crime).

Não há tempo para aprofundar as questões.

«Nalguns processos se tivesse mais tempo para aprofundar algumas questões seria melhor, (...). É uma situação angustiante eu pensar que poderia hipoteticamente ter chegado a uma decisão melhor se tivesse tido mais tempo, sim, sim, até para conhecer aquilo que não sei.» (E 8 crime).

Ao gigantismo dos megaprocessos adiciona-se a ausência de índices que permitam pesquisar documentos, peças processuais, em tempo aceitável.

«temos uma coisa que se chama megaprocessos que caem a uma velocidade incrível e é completamente diferente tu teres um megaprocesso. Eu tive um que tinha 183 volumes e 80 apensos que eram caixotes de papel pardo cheios de papéis atados com um baraço. É quase um pavor pensar que escapa alguma coisa.» (...) Para tu procurares um documento num megaprocessos de que se fala em cento e tal volumes é um problema, tu não tens índices. (E1 crime).

Desvalorização do trabalho do juiz

Os juízes entrevistados vêm assistindo, nos últimos anos, à pública e repetida desvalorização do papel do juiz na sociedade, esboroando-se a sua reputação social á medida que a comunicação social amplifica erros judiciários, esquecendo os sucessos judiciários.

«Antigamente ainda podias dizer lá fora que eras juiz e tal, agora acho que é recomendável não o fazeres.» (E 3 crime).

«Agora vou ao meu quiosque comprar o jornal e toda a gente sabe que eu sou juiz e me pergunta:

- Então andam a deixar prescrever as coisas, do BCP?

- E isso é um peso da profissão?

- *É um peso, e é uma responsabilidade. Quando é noticiado que algo correu mal com um processo, as pessoas depois deixam de ver o juiz concreto e vêm um juiz.»* (E 1 crime).

Diminuição da remuneração

Viram os seus salários decrescerem drasticamente, a par dos demais cidadãos, à medida que a austeridade crescia no país, perdendo a possibilidade de se fazerem substituir em casa para cuidar dos filhos ou dos pais idosos, ao fim do dia, por uma empregada, ou deixá-los num colégio até horas mais tardias, e, assim libertarem tempo para se continuarem a dedicar ao trabalho.

«Desmotivação é a palavra do dia, mas a desmotivação acho que tem essa grande componente da crise económica e dos cortes que estamos a ter neste momento e quando as pessoas estavam até capazes de dar um pouco mais de si, mas tinham algum desafogo económico que lhes permitia fazer uma férias ou poder ter uma empregada, ou poder ter os filhos nos colégios onde por norma conseguem ficar mais tempo e, portanto também já podes ficar mais uma hora no tribunal porque sabes que o colégio não te vai por a criança cá fora (...).Eu estou convencida, não só pela minha experiência pessoal, mas também dos casos dos colegas com quem tenho falado (...) que efectivamente a questão económica é um dos motivos principais. (...) em vários casos já tiveram que tirar os filhos dos colégios porque não podem pagar, outros têm filhos que regressam a casa porque ficaram desempregados e portanto tiveram o problema do aumento das despesas e com uma redução, ao mesmo tempo de ordenados. É uma situação catastrófica» (E 6 crime).

4.3. Atribuições para as mudanças ocorridas no domínio de práticas judiciais

As mudanças antes individualizadas têm, segundo os entrevistados, duas diversas atribuições: Intensidade do trabalho e redução de custos do sistema de justiça, ainda que, pontualmente, associem algumas mudanças, à personalidade e modo de trabalhar dos seus pares no que se refere, exclusivamente, à falta de preparação dos mais novos sobre a forma de gerir o trabalho, e à falta de partilha de conhecimentos.

Ainda que indiquem, também, que algumas das mudanças decorrem em certa medida da lei – ascensão na carreira, funcionamento por secções, poderes de cognição, recurso sobre a matéria de facto, objecto do recurso – consideram que o funcionamento organizacional menos positivo tem assento, significativo, na exiguidade de recursos materiais.

4.4. Impactos das mudanças na qualidade do serviço prestado, e, no bem-estar psicológico dos juízes desembargadores

Passaremos a analisar os impactos destas mudanças na qualidade do serviço prestado, e, no bem-estar psicológico dos juízes desembargadores, focando a atenção na dimensão eudemónica no propósito de envolvimento desdobrado no ethos público, comunicação e partilha de conhecimentos, para, finalmente, analisarmos os dados referentes ao equilíbrio vida-trabalho e satisfação com o trabalho, da dimensão hedónica.

4.4.1. Impacto das mudanças na prestação de um serviço de qualidade

Estando pressuposto em todos os discursos analisados que a prestação de um serviço público de elevada qualidade é um objectivo indiscutível de cada um dos entrevistados, todos consideram que a qualidade seria superior, não fosse a verificação de diversos obstáculos com que se deparam nesse processo de decisão.

Os obstáculos identificados são:

- falta de imediação na apreciação da prova,
- limitados poderes de investigação da matéria de facto,
- insuficiente reflexão conjunta sobre matérias objecto de recurso,
- desvalorização do tempo de discussão nas secções como trabalho jurisdicional,
- distância das pessoas que corre o risco da frieza, ainda que preserve do envolvimento emocional excessivo,
- falta de tempo para aprofundar as questões,
- falta de tempo para conhecer aquilo que se não sabe,
- falta de tempo para conhecer a comunidade que os rodeia.

Nas secções cíveis e social cada juiz tem que elaborar os seus projectos e analisar os projectos de dois outros desembargadores.

Na secção criminal cada juiz elabora os seus projectos e analisa o de outro juiz. Em consequência deste modelo de funcionamento das secções, em cada semana, admitindo-se que a capacidade de trabalho dos juízes desembargadores seja similar, na secção cível e social os juízes analisam no total o triplo do número de projectos que são capazes de elaborar, e, o dobro, na secção criminal. O dia da sessão é um dia perdido para o trabalho de elaboração de projectos, para o trabalho de escrita e pesquisa, ainda que muito ocupado com despachos, e outras tarefas a realizar no Tribunal.

Neste processo mudança há situações, raras, infelizmente, que permitem a tranquilidade de dispor do necessário tempo para pensar numa decisão mais complexa.

A qualidade do serviço é afectada negativamente pelas más condições materiais de trabalho, falta de gabinetes, e assessores, de apoio técnico e logístico, condições de extremo cansaço de alguns desembargadores no dia da sessão que impedem uma ampla discussão, reduzida partilha de conhecimentos, insuficiência ou mesmo ausência de discussão, distância da verdade material, e intensidade do trabalho.

«a decisão tende a ser menos perfeita. Não quer dizer que seja por norma, nem em todas as situações isso acontece, mas há uma ou outra situação que com a imediação a decisão seria mais perfeita. (...) Julgar na 1ª instância e aqui é muito diferente sobretudo porque, quer se queira quer não apesar das gravações não deixa de haver assim uma certa abstração. (...)

não há nada a fazer apesar de parecer possível uma melhor apreensão do facto que está submetido a julgamento.» (E 5 cível).

A qualidade das decisões também decresce quando situações idênticas conduzem a soluções diversas.

«Parece-me importante que este trabalho de reflexão conjunta seja mais alargado para evitar discrepâncias muito grandes de decisões. Até para a imagem da justiça, é muito negativo. Situações exactamente iguais podem ter decisões completamente diferentes por uma questão completamente aleatória, por ser distribuído a mim ou ser distribuído a outro colega.» (E 8 crime).

«é mais grave a injustiça relativa de ter decisões diferentes por questões perfeitamente aleatórias do que eventualmente seguir uma orientação que até não é assim uma coisa tão chocante para a nossa consciência jurídica e acho que deve haver também aí uma certa flexibilização e nesse aspecto é importante também esse diálogo, essa abertura, não tão intransigente na defesa das suas posições em nome daquilo que é um conceito também de justiça.» (E 8 crime).

A qualidade das decisões decresce quando a decisão encerra um confronto entre a legalidade e a justiça.

«(...) muitas vezes há muito confronto entre a verdade material, o que seria a justiça e o que é possível fazer.» (E 1 crime).

«ouves as gravações de julgamento, percebes que há muita coisa que era interessante dar como provado, mas não podes pegar naquilo, portanto ficas cingida aos factos que estão lá e às vezes não há nada a fazer. (...) Sim, sim confronto-me com perderem-se factos relevantes para a decisão que já não posso aproveitar. Isso claramente. (...) Quando o juiz diz que a pergunta não interessa e era importante a resposta, isso é uma tragédia. (...) Depois de facto há tanta chicesice, tanta regra que eu acho que é bastante mais difícil nós estarmos mais próximos da verdade material e mais próximos de fazer justiça». (E 3 social).

Do mesmo modo, a falta de contacto, sobretudo com os intervenientes processuais pode conduzir a uma decisão de menor qualidade por desajustamento ao caso concreto.

Decretar uma prisão sem termos ali a pessoa ali à nossa frente e o facto de ter a pessoa à nossa frente permite-nos ter uma consciência mais viva daquilo que estamos a fazer.(...). Há um risco de cairmos, numa certa indiferença, numa certa frieza. (...) o facto de ter a pessoa à nossa frente permite-nos ter uma consciência mais viva daquilo que estamos a fazer (...) Por outro lado há também aquela distância que também é necessária. Este envolvimento pode ser um envolvimento emocional que nem sempre é o mais correcto. Há que encontrar este equilíbrio entre o risco de sermos indiferentes e o risco de nos envolvermos emocionalmente.» (E 8 crime).

A falta de tempo para aprofundar as questões, e, reflectir sobre elas em conjunto com os pares, tem reflexos negativos na qualidade daquelas.

Nalguns processos se tivesse mais tempo para aprofundar algumas questões seria melhor, mas acho que não deixo de encontrar a solução justa, porque isso também se fosse assim teria que deixar atrasar.

É uma situação angustiante eu pensar que poderia hipoteticamente ter chegado a uma decisão melhor se tivesse tido mais tempo, sim, sim, até para conhecer aquilo que não sei.» (E 8 crime).

«Parece-me importante que este trabalho de reflexão conjunta seja mais alargado para evitar discrepâncias muito grandes de decisões.» (E 8 crime).

A intensidade do trabalho, que surge em volume excessivo, também se reflecte negativamente na qualidade das decisões proferidas por estes juízes.

É possível trabalhar melhor, estudar mais, aprofundar mais. Se a pendência não for muito grande. (...) se a pendência não for muito grande podes demorar 15 dias com um processo, ou um mês com um processo, podes andar ali a pensar, a ver 3 vezes, sim, claro, mesmo que não seja estudar propriamente, mesmo que seja só pensar no assunto. (...) não fiz mais nada até conseguir dar-lhe a solução que achei que devia dar e isso é muito bom, muito bom mesmo poderes estar 3 semanas ou um mês a pensar num processo porque pensas muito melhor. (E 5 social).

«nós devíamos ter menos quantidade de trabalho, eventualmente a qualidade beneficiaria e a melhorariamos nós também como seres humanos porque teríamos tempo para termos outra vida e apercebermo-nos, se calhar mais também de tudo o que nos rodeia, porque ficamos, acabamos por ter uma vida demasiado isolada do resto das comunidades em que estamos, por termos tanto, tanto que fazer.» (E 4 crime).

E, o mundo que fica fora das suas vidas por falta de tempo para o conhecerem reflecte-se negativamente na qualidade das decisões proferidas e na qualidade do serviço público que prestam.

«estando aqui no trabalho na Relação o perigo de não conhecermos bem a realidade é muito maior, porque quando estamos na 1ª instância, aquela relação que estabelecemos obrigatoriamente com a comunidade abre-nos outros horizontes e até melhora a qualidade do trabalho porque estamos a decidir com o conhecimento dessa comunidade.» (E 4 crime).

Segundo os entrevistados, em síntese, a qualidade das decisões melhoraria significativamente se permitisse uma mais ampla e directa apreciação da prova, fosse antecedida de mais, e, mais profunda discussão das questões que são objeto do recurso. Isso não é possível, dada a distância entre o local em que vivem e trabalham os desembargadores, mas, também, ao número de excessivo de desembargadores por secção, e ao volume de serviço que não permite que se retire ao trabalho de análise de processos e escrita mais que o dia da sessão.

4.4.2. Impacto das mudanças no bem-estar psicológico

Como suporte teórico desta investigação no domínio do bem-estar psicológico, partiu-se de uma estrutura multidimensional onde se descobrem em contínua interação, que se desenvolve em espiral, as vertentes hedónica e eudemónica, ou seja, lançou-se um olhar sobre os componentes afectivo e cognitivo do bem-estar (Robertson, Ivan T. e al, 2010; Ryff Carol, D. 2014).

O bem-estar psicológico neste estudo tem em conta que haverá que considerar-se o prazer e a realização do propósito de vida que o trabalho proporciona, ou, não deixa experimentar, explorando em que grau os entrevistados revelam, nos seus discursos, experimentar emoções positivas/negativas e sentem que essas experiências dão ou retiram sentido e propósito de vida ao seu trabalho.

Igualmente se faz uso do conceito de “*full engagment*, (Robertson e Cooper, 2010) que abarca quer o conceito de comprometimento/cidadania, quer o conceito de bem-estar do colaborador, como uma abordagem necessária para a aumentar a eficácia organizacional.

No código de análise estabeleceram-se categorias separadas para análise do bem-estar hedónico relativo ao prazer com o trabalho e a vida, cujos indicadores são o equilíbrio vida-família, satisfação com o trabalho, e satisfação com a carreira, e, o bem-estar eudemónico, relativo ao propósito de vida, cujos indicadores são o desenvolvimento pessoal, a autonomia, e o propósito de envolvimento.

Temos assim que as mudanças assinaladas, como resulta dos discursos analisados, foram sentidas e geridas pelos juízes desembargadores, «*cada um por si e com a ajuda dos seus pares*», como indicaram, sendo que o excessivo volume de trabalho desenvolvido num ambiente onde falha a comunicação, a discussão é insuficiente, não há oportunidade de cada um se enriquecer com o conhecimento dos outros tem consequências nefastas quer na qualidade do trabalho que prestaram, já referenciadas, quer no seu bem-estar que passaremos a analisar mais detalhadamente.

Os estudos apontam para que as pessoas com elevados níveis de bem-estar psicológico desempenham as suas funções com superior nível de qualidade que aquelas que experimentam um índice inferior de bem-estar (Wright e Cropanzo 2000). Para além disso, as pesquisas têm estabelecido correlações entre o bem-estar psicológico dos indivíduos e a sua saúde, como referem Robertson e Cooper (2010).

4.4.2.1 Bem-estar psicológico – dimensão eudemónica

O impacto das mudanças antes indicadas no ponto 2.2 no bem-estar psicológico dos juízes desembargadores concentrou-se sobretudo ao nível do propósito de envolvimento, onde se concentraram 85,96% dos indicadores, não tendo sido identificados significativos impactos ao nível do desenvolvimento pessoal – 0% - ou da autonomia que reuniu, apenas 14,03% dos indicadores.

As organizações criam grupos formais em que os membros desempenham funções interdependentes, partilham a responsabilidade por resultados específicos e cujas interações são definidas por normas de conduta e regras de procedimentos previamente estabelecidas (Ferreira *et al*, 2001). Desta interação individual numa situação de grupo surge um fenómeno grupal denominado de coesão de equipas, do qual o processo de coordenação relacional é um fator-chave.

Embora a coordenação se possa dar por meio de uma grande variedade de mecanismos, como a programação, a padronização de tarefas, o estabelecimento de rotinas, estes são insuficientes para a coordenação de atividades reciprocamente interdependentes, com elevado grau de incerteza e diminuto tempo para a execução, características estas, de todo aplicáveis ao exercício da função jurisdicional ao nível de um Tribunal da Relação. Para dar conta deste padrão de interdependências, Gittel defende uma perspetiva da coordenação que denomina de “Coordenação Relacional” que definiu como “*um*

processo mútuo de interação entre a comunicação e o relacionamento com o objetivo da integração de tarefas.” (Gittell, 2002b: 301), seguida neste estudo.

Tal coordenação relacional analisa-se nas dimensões do relacionamento e da comunicação, estando enquadrada no código de análise, no subcódigo nº 4 - denominado – propósito de envolvimento.

4.4.2.1.1. Propósito de envolvimento

Para apreensão do conteúdo e amplitude do propósito de envolvimento foi este decomposto em diversos subcódigos, destacando-se, tendo em conta os dados reunidos:

- ethos público
- comunicação
- partilha de conhecimentos

Como se mostra no gráfico seguinte, tendo por base os dados constantes aos segmentos codificados no Maxqda nas várias vertentes em que o código de análise escolhido desdobrou o bem-estar psicológico eudemónico, que reúne um total de 784 indicadores, verifica-se que 674 correspondentes a 85,96%, dizem respeito ao propósito de envolvimento.

Tomando em consideração apenas os indicadores do propósito de envolvimento, em número de 674, assumem dentre eles maior relevância os indicadores do ethos público – 35 -, dos quais 33 são positivos e 2 negativos, da comunicação – 193 (*que se analisarão desagregadas no ponto 3.2.2.1.2*) – e, da partilha de conhecimentos - 30 -, dos quais 8 são positivos e 22 negativos.

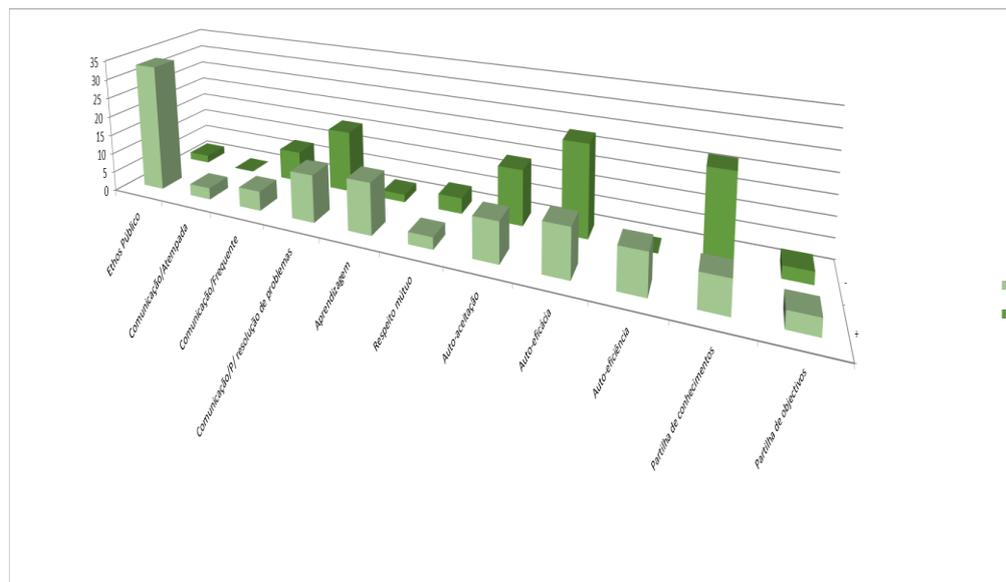


Gráfico 1 – Relevância temática dos indicadores do bem-estar eudemónico

Os valores apontados para os diversos indicadores decorrem quer da repetição com que o tema surgiu, em cada entrevista, quer da frequência com que foi igualmente alvo no discurso dos demais entrevistados.

Admite-se que o contraste entre as percepções maioritariamente positivas no ethos público, na aprendizagem, na autoeficácia, na auto eficiência e na partilha de objectivos, por contraposição às percepções maioritariamente negativas na comunicação, partilha de conhecimentos e respeito mútuo não será de todo alheia a tendência relacional destes, por contraposição ao pendor mais individual, ou pelo menos significativamente mais dependente de actuação individual, daqueles primeiros.

4.4.2.2.1.1. Ethos público

Tendo em conta o modelo de Schein (1990), - âncoras de carreira – como referencial da inclinação profissional do indivíduo que assume para este uma importância tão significativa que o leva não só a não a abandonar, mesmo em tempos de crise, mas com ela dá conteúdo à sua autoimagem em função da área que predominará na sua carreira,

reunimos aqui o conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva e individualmente relatadas por cada juiz desembargador enquadráveis na âncora de carreira de serviço ou dedicação a uma causa.

Seguindo Schein o serviço ou dedicação a uma causa faz com que as pessoas não recusem, em nenhuma circunstância, os trabalhos que sejam condizentes com os seus valores pessoais, dando prioridade ao desejo de servir uma causa que contribua para a melhoria da sociedade.

Analisando a relevância dos indicadores sobre o ethos público, como pode constatar-se da representação gráfica que se segue que dum total de 35 indicadores, 33 – 94% referem-se aos valores positivos e 2 – 6% a valores negativos.

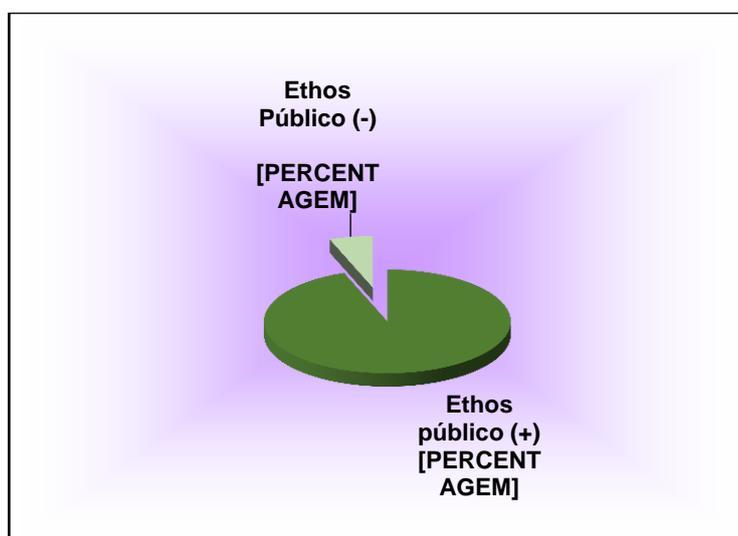


Gráfico 2 – Relevância temática dos indicadores do ethos público

No tratamento de dados pudemos verificar que, pese embora a preponderância de atribuições negativas imputadas às diversas mudanças identificadas, e a declarada afectação que delas resulta para o bem-estar psicológico dos magistrados entrevistados, se apresenta vincada a indicada «âncora de carreira» de serviço e dedicação a uma causa.

Numa outra abordagem, os indicadores do ethos público revelam «*uma paixão pelo trabalho*» (Vallerand e al., 2014) dado o forte investimento de tempo e energia que nele

fazem os juízes desembargadores, de molde a cumprirem as suas tarefas com qualidade superior à média, ou, pelo menos, sem permitirem que os reflexos negativos que o trabalho infringe ao seu bem-estar psicológico afecte significativa e negativamente a sua performance organizacional.

O sentido de serviço público acompanha o exercício da profissão, desde cedo.

«no primeiro ano de estágio em tribunal, aí não tive dúvidas nenhuma, senti-me como peixe na água e até hoje não concebo fazer qualquer outra coisa» (...) O sentido de serviço público, isso sempre tive. Essa visão mudou pouco ou nada.» (E 6 crime).

Todos têm internalizada na sua própria identidade o trabalho como meio de mudar a vida das pessoas.

«Sou crente que, apesar de tudo, o que todos buscam é fazer a decisão certa, por caminhos diferentes. (...) pomos o trabalho, a competência, a perfeição profissional acima de tudo. (...) na Magistratura também se pode tentar mudar a vida das pessoas. Essa parte é gratificante» (E 1 crime).

Assumindo um elevado comprometimento com o trabalho, dão o máximo de si, sendo ele o propósito das suas vidas.

*«Isto funciona porquê?
Porque somos todos uns carolas» (E 9 crime).*

«Vir foi um caminho, depois, (...) tomei consciência de que mesmo que não gostasse daquilo que fazia, havia uma utilidade intrínseca a favor dos outros, um serviço aos outros, em que eu só podia ser excelente, neste caso, uma luta pela preservação dos valores de humanidade. (...) e entretanto deu-se um trabalho que de facto me permite concentrar e continuar essa luta, (...), me faz sentir prazer naquilo que faço, me faz gostar do que faço.

(...) Vim a contragosto e ainda cá estou porque descobri, nas situações concretas que tive de julgar, que julgar é servir os outros e servir os outros é o melhor que se pode fazer por nós próprios». (E 3 social).

4.4.2.2.1.2. Comunicação

Na exposição que antecede das mudanças verificadas referimos já diversos dados que apontam para a falta ou insuficiente comunicação quer ao nível do relacionamento inter

peçoal, quer para a resolução de problemas atinentes ao trabalho com que se deparam os magistrados no exercício da sua função jurisdicional no concreto contexto do Tribunal da Relação.

Analisando a relevância dos indicadores sobre a comunicação, como pode constatar-se da representação gráfica que se segue, verifica-se que, dum total de 79 indicadores, 3 – 3,79% referem-se aos valores positivos da comunicação atempada, sem haverem sido registados indicadores negativos; 12 – 16,45% referem-se aos valores totais da comunicação frequente dos quais 8 são negativos e 5 positivos; 28 – 35,44% referem-se aos valores totais da comunicação para a resolução de problemas dos quais 16 são negativos e 12 positivos; sendo que a ausência de comunicação regista 35 – 46,05% indicadores.

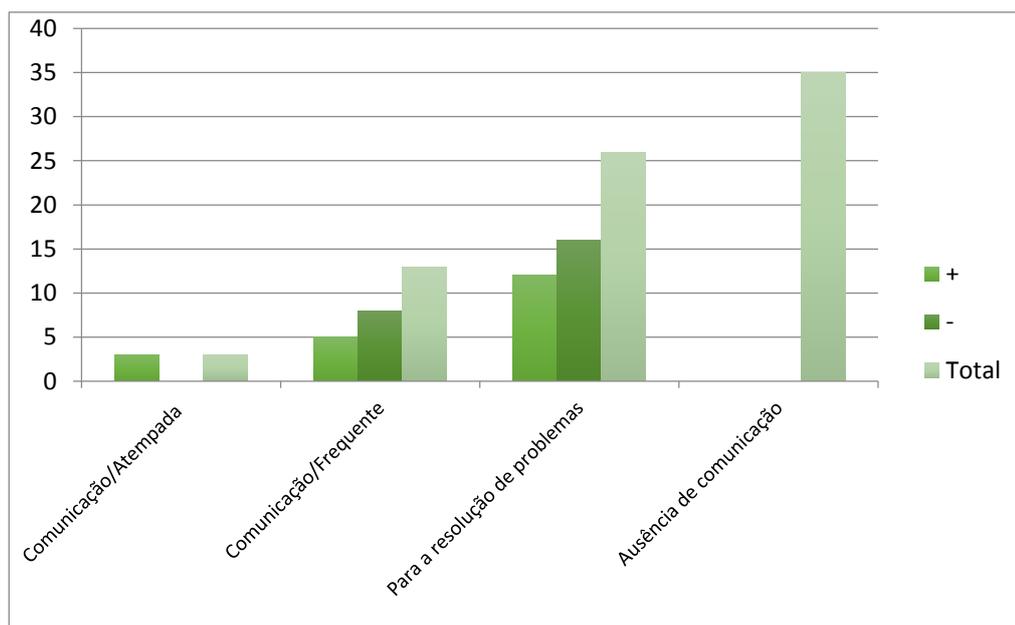


Gráfico 3 – Relevância dos indicadores da comunicação.

Apesar de a comunicação atempada se situar a níveis muito baixos, seguida numa escala crescente pela comunicação frequente e pela comunicação para a resolução de problemas, é a ausência de comunicação que assume o valor cimeiro que quase se situa no dobro do valor positivo da comunicação para a resolução de problemas. A ausência ou

insuficiência de comunicação é percebida como um elemento com influência negativa no bem-estar psicológico dos juízes desembargadores, por contribuir para o seu isolamento pessoal e profissional, a par de ser tida como um dos elementos que mais constrange o aumento da qualidade das decisões.

4.4.2.2.1.3. Partilha de conhecimentos

A partilha de conhecimentos tal como evidenciada no gráfico inserido no ponto 3.2 reúne um total de 30 indicadores divididos em 22 negativos e 8 positivos, sendo repetidamente um factor percebido pelos juízes como fortemente constrangedor do aumento da qualidade das decisões.

Essa falta de partilha de conhecimentos resulta, como indicaram, de uma conjugação de múltiplos factores: deficientes condições de trabalho, excessivo volume de trabalho, distância entre o local de trabalho e de residência dos juízes, personalidade de alguns juízes e, da cultura organizacional.

A insuficiente partilha de conhecimentos é percebida como um factor que afecta também negativamente a satisfação no trabalho dos juízes desembargadores e na qualidade do serviço prestado, mostrando-se muito dependente da deficiente ou ausente comunicação. O trabalho em equipa, por ausência de comunicação ou de suficiente comunicação não galvaniza as capacidades de cada um dos seus membros para o enriquecimento da decisão final, que é conjunta.

«Não há, assim, tanta possibilidade de tu te enriqueceres com o conhecimento dos outros (...))» (E 1 crime).

«isto é um trabalho de equipa, os projetos deviam ser discutidos (AP4 crime).

Às condições em que se desenvolve o trabalho, de si, e como repetidamente antes evidenciado, em si mesmas inibidoras de uma ampla e profunda comunicação, adicionam-se algumas características de personalidade que aprofundam tal falta de partilha de conhecimentos.

«a relação de discussão é mal vista entre nós. (...) juízes são muito independente. (...) ninguém pode minimamente chegar junto dele e dar-lhe indicações seja do que for, infelizmente», (E 2 crime).

«Também contribuiu para isso aquela coisa de haver gente que não gosta mesmo de colocar em causa o entendimento a que chegou, já pensou, já está ali portanto. (...)

«O que é menos meritório é uma pessoa achar que chegou aqui e já não tem nada para aprender. (...) Deve ser uma tristeza muito grande e é estranho que não se partilhe o conhecimento.» (E 9 crime).

4.4.2.2 Bem-estar psicológico – dimensão hedónica

A representação gráfica da relevância dos indicadores de bem-estar, na sua dimensão hedónica é suficientemente elucidativa da importância que nesta dimensão assume o equilíbrio vida-trabalho e a satisfação com o trabalho. Num total de 284 indicadores de bem-estar-hedónico 128 – 45,07% reportam-se ao equilíbrio vida-família e 94 – 33,09% à satisfação com o trabalho, distribuindo-se, os demais 62 – 21,83% indicadores pela satisfação com a carreira, com a organização, com a equipa e com os utentes do serviço de justiça.

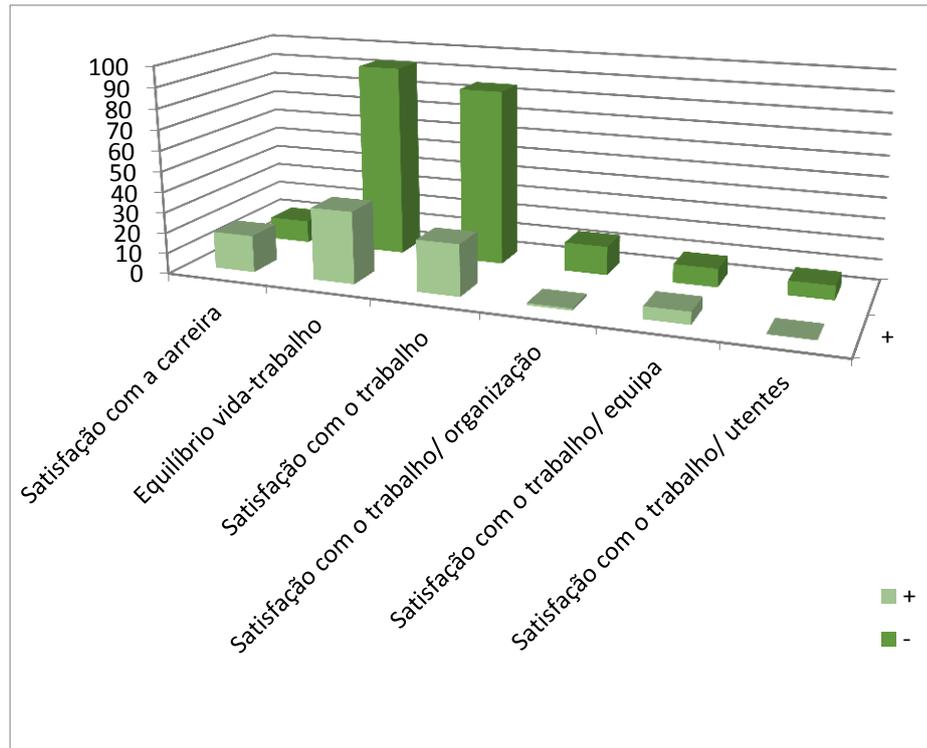


Gráfico 4 – Relevância temática dos indicadores do bem-estar hedónico

4.4.2.2.1– Equilíbrio vida-trabalho

Procurando divisar que equilíbrio alcançam os juízes entrevistados entre a vida-trabalho, tendo em conta os seus componentes de balanço entre o tempo e o envolvimento votado ao trabalho e aos papéis extratrabalho que preenchem as suas vidas, bem como a satisfação que retiram de cada um desses papéis, (Greenhaus e al., 2003), olhados os indicadores do equilíbrio vida-trabalho, torna-se patente um manifesto e repetido desequilíbrio. Assim, dum total de 128 indicadores, 35 – 27% apontam uma situação de equilíbrio contra 93 – 73 % de indicadores de desequilíbrio.

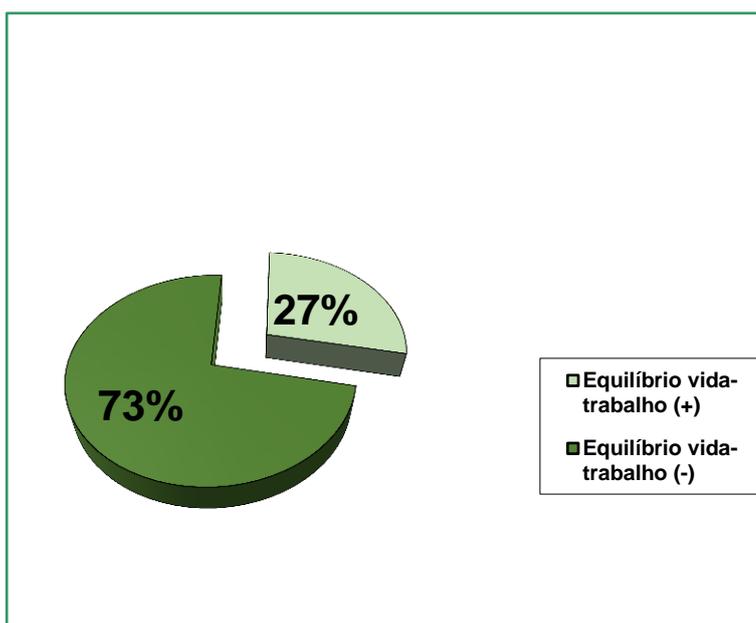


Gráfico 5 – Relevância dos indicadores do equilíbrio vida-trabalho

Retirando algumas vantagens do seu horário mais flexível para o equilíbrio vida-trabalho, diversas situações de desequilíbrio são enumeradas, a par de formas engenhosas de dividir o tempo entre a vida e o trabalho.

Ainda que alguns manifestem uma invulgar capacidade de se adaptarem a estas condições de trabalho, sobressai das entrevistas que pouco espaço resta para a vida pessoal, depois dos processos que ocupam, sempre, o primeiro lugar das prioridades, estranhando-se até que alguns consigam arrancar do tempo que exigem os processos, tempo para desenvolverem actividades diversas.

O trabalho que lhes é cometido acompanha-os nos seus espaços de lazer, de convívio com a família e amigos, disseram até: no sono e nos sonhos.

O desempenho de um trabalho intensivo, de natureza intelectual complexa, que os acompanha persistentemente fora das concretas e, muitas horas, diárias, dedicadas ao trabalho afecta não só em tempo mas também em qualidade as experiências em outras dimensões da sua vida, elas mesmas importantes para o exercício da função jurisdicional,

seja porque elas são necessárias à preservação do seu bem-estar, seja porque elas são, também necessárias para mergulhem e conheçam a sociedade para que trabalham.

Havendo nos juízes entrevistados 27% de situações em que conseguem obter esse equilíbrio, são 73% as situações em que, tendo em conta as suas percepções, vivem em situação de desequilíbrio na divisão entre o trabalho e as demais dimensões das suas vidas, ocupando a vida profissional, neste caso, a opção prioritária.

Os reflexos mais significativos do desequilíbrio vida-trabalho atingem a vida pessoal e familiar.

«E a vida pessoal e familiar sofre com isto, pois claro que sofre.» (E 9 crime).

Tornando, muitas vezes impossível encontrar um equilíbrio entre o tempo dedicado a cada um dos papéis: trabalho/família, o envolvimento em cada um desses papéis, e, por último a satisfação que cada uma dessas dimensões da vida proporciona.

«essa conciliação da nossa vida pessoal e profissional às vezes não é possível. Normalmente, quem fica sempre a perder é a vida pessoal. (...) Deixamos de fazer coisas, ler livros sem ser de direito, por exemplo que eu gostava muito, só leio quando vou de comboio para algum sítio ou nas viagens de avião e nas férias quando as tenho e as posso ter. Ir ao parque da cidade num dia de sol é um grande luxo para mim, ir uma hora caminhar a pé. (...) quase que começa a ser um luxo a vida pessoal, fazer actividade física, ler livros (...) mas também porque é um trabalho que de facto mesmo quando não o levamos fisicamente, levamo-lo mentalmente,» (E1 crime).

Como não se consegue estabelecer uma linha delimitadora do tempo votado ao trabalho que é *«uma preocupação permanente»*, ele invade o tempo e o espaço da vida familiar.

«Muito dificilmente se concilia a vida de magistrado com a vida pessoal, com a vida familiar. Acho que decidir bem é uma preocupação permanente, e às vezes até se dorme com eles (os processos) e se sonha com eles, não é.» (E 5 cível).

Mas aqui e ali encontrem-se formas engenhosas de criar alguma compatibilização entre o tempo votado à família e o tempo votado ao trabalho, enquadrando um nos intervalos do outro.

(...) Depois destas sete horas e meia aqui ainda chego a casa e ainda há vida porque eu tenho uma neta, tenho marido, tenho filhos. Ao domingo faço sopa para os filhos.

(...). Vou buscar a minha neta e depois vou para o Corte inglês com o computador pequenino e continuo, vai tudo na pen. (...), também tenho que ser avó, levo-a, a lanchar, ponho-a no ballet e depois estou ali hora e meia. Sento-me e trabalho em qualquer coisa. É evidente que não se faz nada de muito profundo mas vou trabalhando por exemplo quando faço as digitalizações vou conferindo o português e vou pondo aquilo direito, os relatórios, corrigir o português, como eu digo a gente anda sempre com o trabalho e vou fazendo «aquela parte de chulear.» (E 9 crime).

Como os indivíduos não têm apenas que desempenhar um papel laboral e um papel familiar, há outras dimensões da sua vida, que ficam comprometidas por um trabalho que atinge e absorve horas de vigília e de descanso.

«é muito difícil (compatibilizar a nossa vida pessoal com a nossa vida profissional, e, tu sabes, todos sabemos, todos nós, é raro o juiz que tem vida fora da coisita dos processos, é raro é muito raro, mesmo do ponto de vista académico.

(...) estranhamos quando vemos um colega que pensa coisas diferentes para além do Código de Processo Civil, estranhamos, que se passará com este colega? Que cereais é que ele tomará ao pequeno-almoço porque infelizmente estamos todos muito afogados em processos e á medida que os anos passam...» (E 2 crime).

Nem todos conseguem encontrar um caminho de equilíbrio entre a vida e o trabalho, causando insatisfação com o trabalho, *stress* no trabalho e diminuindo o bem-estar psicológico. A intensidade do trabalho, e as condições de trabalho disseminam situações de «*burnout*», depressão e ausência prolongada ao trabalho sem que a estrutura organizativa identifique atempadamente as situações e as encaminhe para uma solução, sem que disponha de qualquer programa para construir/intensificar a resiliência, deixando que se perca o trabalho que poderiam ter realizado as pessoas afectadas por esses problemas de saúde, e, a vida plena que poderiam ter vivido.

A dificuldade ou impossibilidade de atingir o equilíbrio vida-trabalho tem sido patente em vários problemas de saúde de que têm sido, crescentemente, acometidos alguns dos pares dos magistrados entrevistados. A multiplicação das situações de *stress*, esgotamento que permite já afirmá-las como «um padrão» de resposta à sobrecarga de trabalho.

«há muitas pessoas aqui que chegam a ter situações de esgotamento, de stress. (...) começa aqui a haver um padrão de pessoas com excesso de trabalho, situações de stress, exaustão, que se repete, sim, (...) o tribunal não está preparado para estas situações. (E 4 crime).

Situações que emergem, e, se desenrolam sem que os entrevistados percepcionem qualquer projecto ou actuação da organização para os gerir.

«temos aqui pessoas que estiveram e estão em situações de esgotamento, e a estrutura em si o tribunal, o Conselho, os colegas, deveriam ter estruturas que os apoiassem, acho que sim inquestionavelmente. Podia e deveria haver esse tipo de apoio.» (E 5 cível).

«não há, em termos organizativos, nenhuma rede que nos ajude a ultrapassar estes constrangimentos. Acho que: cada um por si e Deus por todos! E, depois trabalhamos com a boa vontade dos colegas e com a ajuda dos colegas, isso sim, vamos tendo. Mais do que isso não temos nada. (E 9 crime).

A organização preocupa-se exclusivamente, como antes referimos, com o controlo de produção sem curar de ter em conta as concretas e individuais causas que possam ter levado a um decréscimo dessa produção.

«Eles acham que o colega não despachou os processos porque é mesmo mandrião. Saber se a mulher esteve doente, se o pai foi hospitalizado, se a filha teve um problema com o namorado, isso para eles é absolutamente indiferente. Estamos também aqui ao nível da idade Média. É absolutamente indiferente.» (E 9 crime).

Mas a mitigar os efeitos nefastos desta *«falta de rede»* por parte da organização, sempre vai sendo possível contar *«com a boa vontade dos colegas, com a ajuda dos colegas»*. Porém a falta de convívio, a comunicação insuficiente faz com que o conhecimento atempado dos dramas dos outros vá ocorrendo com dimensão indesejável.

«o convívio e acho que isso também é importante, não só para discutir questões jurídicas, mas também para a vida, tudo isto faz falta, lá está também neste aspecto do relacionamento pessoal é importante e também facilita o diálogo sobre as questões profissionais, mas precisa de tempo, sim, isso é verdade, precisa de tempo. (...) O que falta mais ali se calhar é tempo, tempo até para deixar passar o tempo, para conviver e conhecer melhor as pessoas, para ganhar confiança, o tempo faz falta, sim, sim. (E 8 crime).

4.4.2.2.2 Satisfação com o trabalho

Um dos principais objectivos das organizações é actualmente a promoção de organizações mais humanas e produtivas pela utilização de sinergias a extrair da conjugação entre um bem-estar sustentável e a performance dos trabalhadores (Diener e al, 2004).

A satisfação com o trabalho foi tomada neste estudo seguindo a indicação de Warr (2014) de que satisfação é suficiente, mas não incorpora a qualidade de «excepcional».

Trata-se de uma das variáveis mais utilizadas no estudo do comportamento organizacional que envolve componentes comportamentais cognitivos e afetivo de cariz valorativa, determinando de forma significativa as atitudes dos colaboradores no trabalho, nomeadamente a nível do seu desempenho.

Tendo em conta as percepções dos entrevistados, 23% dos indicadores são positivos em face de 77% de indicadores negativos relativamente à satisfação com o trabalho, como se exemplificada no gráfico que se segue.

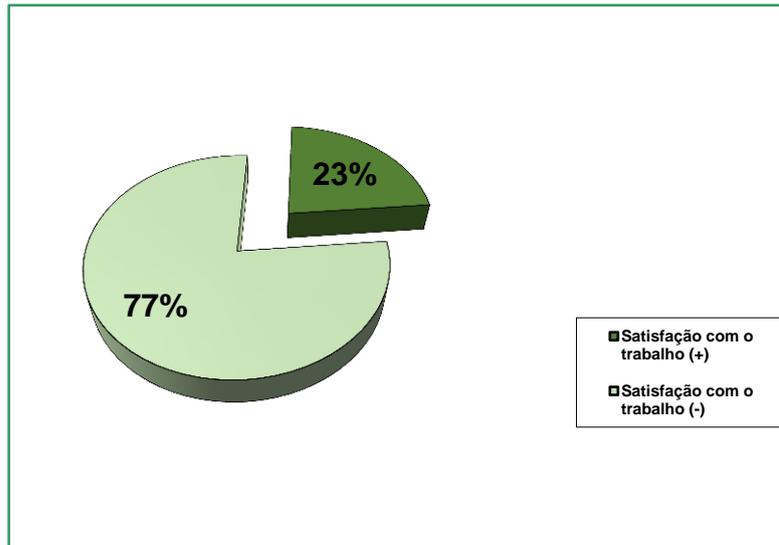


Gráfico 6 – Relevância dos indicadores da satisfação com o trabalho

A insatisfação com o trabalho, com o trabalho em si mesmo e, ou, com os diferentes aspectos do contexto de trabalho, como refere a literatura, deterioram o bem-estar psicológico que, por sua vez tem impactos negativos no desempenho.

De realçar que quanto à satisfação com o trabalho foi assinalado, repetidamente, que a situação actual é significativamente menos favorável que a vivida por estes juízes quando trabalhavam nos tribunais de 1ª instância, o que pode ser entendido como uma redobrada carga negativa na medida em que significa um decréscimo do nível de satisfação anteriormente experimentado. Os juízes desembargadores entrevistados dizem, na sua maioria, experimentar níveis de satisfação profissional menores que aqueles que desfrutavam nos tribunais de 1ª instância, dadas as condições em que trabalham, numa visão abrangente que vai das precárias condições materiais do seu espaço de trabalho no tribunal, da falta de apoio logísticos e de assessorias especializadas, das tradições de funcionamento da organização, do afastamento da verdade material, da insuficiência de comunicação e de partilha de conhecimentos até ao volume de trabalho excessivo que os afasta de produzirem um trabalho com os níveis de excelência que se propunham.

«O meu trabalho aqui, agora com a situação actual (...) vai cumprindo em certa medida esse ideal de independência. Eu tento que cumpra. Também a independência é

menos independência, mas como já disse, cumpria mais na 1ª instância. Realizava-me mais.» (E 1 crime).

«É de facto um marco na nossa vida (...) e parece que nos tiram a parte mais interessante da profissão.» (E 4 crime).

«Até vir para a Relação a verdade material sobrepunha-se a tudo, e eu, podia sempre produzir provas novas e investigar. (...) Aquele princípio da verdade material que tanto me agradava ficou aqui muito precludido. E isso foi, para mim, uma mudança terrível.» (E 1 crime).

A alternativa que se coloca é entre trabalho gratificante, em momentos anteriores e trabalho, trabalho, trabalho, no momento presente!

Foi muito gratificante (ser juiz), muito graças aos meios sociais onde estava. (...) foram os dois momentos em que eu me senti agradecido e gratificado, o resto tem sido trabalho, trabalho, trabalho.» (AP 2 crime).

Estamos, como dissemos, com uma geração de pessoas – baby boomers - para quem o trabalho é uma forma profunda de realização pessoal, com o propósito de vida de transformarem o mundo à luz dos seus valores enraizados na memória colectiva de quem viveu numa ditadura, de quem viveu uma revolução e de quem vive numa sociedade democrática. A CRP impõe-lhes que apliquem a Justiça, e, a Justiça não se alcança sem que em cada caso se possa atingir a verdade material, sem que possam investigar-se os factos até onde a mente humana for capaz, para se aproximar da verdade.

As actuais condições de trabalho, volume de serviço, espaço de trabalho, isolamento, falta de comunicação e partilha de conhecimentos não os deixam alcançar o nível de qualidade na prestação de serviço que almejavam. Porém o seu trabalho, a excelência da prestação dele é uma parte da sua própria identidade, o seu propósito de vida, pelo que sacrificando a sua vida pessoal, ou vida para além do trabalho, envolvem-se demasiado, vivenciam um desequilíbrio vida-família que vai fazendo sucumbir alguns dos seus pares.

Tudo são questões referentes à gestão de recursos humanos que se não vê que a organização desenvolva, ficando os magistrados, como sempre estiveram, como estão muitos dos seus colegas noutros países da Europa, Canadá, U.S.A. e Austrália, que bem se traduzem nas palavras do Honorable Justice Michael Kirby, proferidas, numa conferência em 3 de Outubro de 1994 que teve lugar na sessão inaugural do Programa de

orientação judicial do Australian Institute of Judicial Administration and the Judicial Commission of New South Wales, em Sydney³:

“Before becoming a judge, I had no idea or warning, of how isolating it would be.”

“Judging is the most isolating and lonely of callings.”

(...) “When you become a judge, you lose your first name!”

“It was the isolation that I was not prepared for.”

“After all of these years on the bench, the isolation is my major disappointment.”

“The Chief Judge warned me: ‘You’re entering a monastery when you join this circuit.’”

“I live and work in a space capsule alone with stacks of paper.”

“Your circle of friends certainly becomes much smaller.”

“Once you get on the appellate bench, you become anonymous.”⁴

³-The Hon Michael Kirby AC CMG “Judicial Stress Revisited”
[http://www.michaelkirby.com.au/images/stories/speeches/1990s/vol39/1997/1415-Judicial Stress Revisited \(SC and FC Judges' Conference\).pdf](http://www.michaelkirby.com.au/images/stories/speeches/1990s/vol39/1997/1415-Judicial%20Stress%20Revisited%20(SC%20and%20FC%20Judges%20Conference).pdf) [20 de Junho de 2015].

⁴ Tradução livre da autora: “Antes de me tornar um juiz, eu não tinha ideia ou aviso, do isolamento que iria experimentar. Julgar é o mais isolado e solitário dos chamamentos. (...) Quando nos tornamos juízes perdemos o nosso primeiro nome! Era um isolamento para o qual eu não estava preparado. Depois de todos esses anos no tribunal, o isolamento é a minha grande decepção. O Juiz Presidente advertiu-me: “Quando entra neste círculo, está a entrar para um mosteiro. Moro e trabalho numa cápsula espacial, sozinho com pilhas de papel. O meu círculo de amigos, tornou-se muito menor. Quando se chega ao Tribunal da Relação passa-se a ser anónimo.”

CONCLUSÕES

Alterado o quadro de actuação das organizações por mudanças planeadas ou emergentes, sistemáticas, rápidas e irreversíveis, situação que também ocorre no Tribunal da Relação, no mundo contemporâneo assume particular relevância, a valorização da gestão de recursos humanos direccionando as suas práticas para o empenhamento organizacional, dado que as organizações crescem na medida em que as pessoas que nelas trabalham sejam apoiadas para crescerem também (Rao, 1999; Yeung e Berman, 1997).

O Tribunal da Relação necessita de juizes que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerirem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Cunha e al., 2010).

Neste estudo de cariz exploratória pudemos, com base no texto das entrevistas, dar nota de diversas situações de cariz disfuncional, na medida em que divergentes daquilo que esperam os trabalhadores do seu contexto de trabalho, do conteúdo das suas tarefas, do contributo da organização para o seu bem-estar, da valorização social do trabalho que prestam, entre outras, sem que a especificidade do exercício da função jurisdicional seja para tais ineficiências, de modo algum justificação, muito menos causa.

Os Tribunais são organizações, como há milhares de outras na sociedade, cada uma com as suas especificidades. Todas dependem das pessoas que dentro delas laboram, e das pessoas que fora delas esperam o resultado da actividade da organização.

Como cirurgicamente fomos mencionando na revisão da literatura existe ao nível da gestão, particularmente da gestão de recursos humanos, da psicologia organizacional e até da medicina, muitos, profundos e variados estudos sobre o que deve ser o trabalho, o ambiente de trabalho e como pode ele contribuir para a saúde, o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores e da sociedade em geral. Há muito caminho já percorrido nesta área de saber que pode dotar as estruturas organizacionais de mecanismos, muitos deles ao baixo

custo da dedicação pessoal, da conversa ou do sorriso que sedimentam as relações interpessoais e, criam redes de suporte a tempos difíceis ou de desequilíbrio e que, comprovadamente, noutras organizações complexas, têm dado provas de construírem modos de superar muitas das dificuldades de funcionamento aqui detectadas.

Os Tribunais, com particular incidência na área da gestão dos recursos humanos vivem, como sempre viveram, afastados de tudo quanto as demais organizações há décadas consideram como primordial, fazendo uma gestão de recursos humanos por omissão, deixando que as coisas rodem e ou se desmoronem, apenas em função do destino ou do acaso.

Os entrevistados, ao ingressarem no Tribunal da Relação depararam-se com mudanças profundas na sua forma de trabalhar e na organização da sua vida.

O Tribunal da Relação não oferece a quem chega um processo de socialização organizacional que sirva de guia para que cada um possa gerir com sucesso as mudanças que vai vivenciar. As práticas de gestão de recursos humanos como a integração e o acolhimento, como refere a literatura, promovem uma clarificação do papel/função do indivíduo no contexto organizacional a par da construção de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte, criando condições para que se atinjam melhores níveis de desempenho.

Por deixarem de trabalhar no Tribunal, passarão a reunir-se com as pessoas que integram o seu grupo de trabalho, apenas uma vez por semana, estabelecendo apenas uma comunicação descontínua, por telefone ou email durante o restante tempo, o que compromete profundamente a vantagem que deveria decorrer para o trabalho, e, para as pessoas nele envolvidas, de um trabalho de grupo que fomentasse as relações interpessoais, a comunicação e a partilha de conhecimentos. Levam os processos para casa, estudam-nos e apresentam no dia da sessão um projecto de decisão aos juízes adjuntos que lançarão o seu voto. A discussão da matéria de facto não existe e a discussão da matéria de direito é insuficiente. Perde-se a construção conjunta de uma decisão desde o seu início, agregando as sinergias dos membros do grupo.

Todos entendem que na instância de recurso estão mais distantes da verdade material, o que prejudica a qualidade das decisões e, ainda que haja possibilidade teórica de mitigar essa distância, o volume processual impede que se adotem os mecanismos a tal adequados.

Passaram na segunda instância a trabalhar sem o amparo de funcionários, tendo que executar todas as tarefas rotineiras, mesmo as mais simples como digitalizar documentos, imprimir, sendo os assessores e os secretários de si próprios.

Muitos dos juízes desembargadores chegam à sessão muito cansados por terem que percorrer grandes distâncias, e a pressa de voltar a casa para descansar não deixa tempo para a discussão, nem para o convívio.

Dando prioridade absoluta nas suas vidas ao seu trabalho, a que aliam um elevado sentido de serviço público, constatam que dificilmente conseguem atingir um equilíbrio entre vida-trabalho.

A desmotivação e situações de depressão e esgotamento começam a ter uma frequência assinalável, sem que a estrutura organizativa faça mais que distribuir pelos demais, ainda com saúde, os processos de quem ficar de baixa-médica por períodos prolongados, mantendo-se completamente indiferente à pessoa do trabalhador que adoeceu.

Todos se mantêm ligados ao seu propósito inicial, quando abraçaram a carreira, de alcançarem decisões justas e, mau grado a insatisfação com o trabalho que experimentam, sentem que esse continua a ser o seu lugar, aquele onde *«podem mudar a vida das pessoas»*.

A falha de qualquer planeamento ou implementação de práticas de adaptação á mudança de gestão dos recursos humanos por parte da organização é evidente, desperdiçando assim a potenciação do valor dos seus recursos humanos para atingir objectivos de elevado desempenho.

A organização tem como preocupação exclusiva a produtividade avaliada apenas na sua expressão numérica, solicitando dos juízes desembargadores que decidam sempre mais e mais rápido.

Por último, a análise dos dados permite-nos ainda perceber que neste contexto globalmente desfavorável de como olham estes desembargadores para o seu trabalho, nem tudo está perdido, diríamos mesmo que nada está perdido, e, existe o fundamental para que tudo possa funcionar melhor, sendo que a pedra de toque do funcionamento desta organização será aquilo que pudemos codificar como ethos público.

Os entrevistados enunciaram dificuldades, desgostos, constrangimentos, insuficiências e indicam que se é muito menos juiz aqui, no Tribunal da Relação, que nos tribunais de 1ª instância, mas ser juiz, ser o melhor juiz que for possível tendo em conta as circunstâncias concretas do exercício da sua profissão, sejam quais tenham sido as razões que os fizeram abraçar esta profissão, continua a ser a razão de ser das suas vidas.

Seríamos tentados a considerar que dados os factores negativos que se vêm de enunciar ao nível das condições de trabalho, com a conseqüente baixa do bem-estar psicológico, os juízes desembargadores entrevistados estarão a um passo de trocar o seu trabalho por um qualquer outro, ou, se vão arrastando na execução deste à espera que chegue o momento da reforma. Há contudo dados que apontam em sentido diametralmente oposto ancorados num forte propósito de envolvimento e, sobretudo por o trabalho se lhes apresentar como algo muito superior ao desempenho de uma tarefa, facilmente substituível por uma qualquer outra, dentro do mesmo tipo de formação académica de que dispõem, eventualmente, até, passível de melhor remuneração.

O propósito de envolvimento na prestação de um serviço público de elevado valor social é um laço indestrutível que os prende ao trabalho que executam procurando ultrapassar as barreiras que dia a dia se erguem entre eles e a prestação de um serviço público de elevada qualidade. Nenhum dos entrevistados coloca a hipótese de abandonar o seu trabalho e, ainda que achem que ele não cumpre os objectivos de carreira, e pessoais que esperavam alcançar, continuam a sentir que o seu lugar é dentro do tribunal, a fazer o que sempre

fizeram: trabalhar com a vida dos outros, trabalhar para a vida dos outros, contribuir para o estabelecimento da paz social e do desenvolvimento, através das suas decisões.

Muitas das práticas de gestão de recursos humanos conhecidas são aplicáveis aos Tribunais, que têm a sua missão definida constitucionalmente, apresentando-se a sua implementação como necessária e imprescindível para que se alcancem os elevados níveis de desempenho organizacional que os seus recursos humanos permitem alcançar.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maior limitação deste estudo decorre da circunstância da pouca elaboração teórica sobre a específica realidade dos Tribunais da Relação, seja em Portugal, seja no exterior.

Naturalmente que nos deparamos com escassez de recursos – tempo e meios materiais para fazer um estudo mais alargado que fosse comprovadamente um espelho fiel da vivência quotidiana de todos os magistrados de um Tribunal da Relação, ou, mais ambiciosamente até, de todos os Tribunais da Relação do país.

Porém, o meu desempenho de funções no Tribunal da Relação, durante quase uma década permite-me verificar que, se as questões de que falaram os juízes desembargadores entrevistados não são as únicas que devem merecer a atenção da gestão dos recursos humanos do tribunal, são, seguramente algumas das mais importantes.

Pese embora o especial cuidado na recolha e análise de dados para que a minha experiência pessoal no mesmo contexto em que trabalham os entrevistados não deixe marcas da minha visão da organização, dos seus méritos e insuficiências, a realização de um estudo similar levado a cabo por outro investigador exterior ao sistema de justiça poderá contribuir para uma análise mais objectiva das questões aqui exploradas.

Novos e mais profundos estudos poderão trazer à ribalta outras questões, e, sobretudo apontar caminhos de mais satisfação no trabalho, mais equilíbrio vida-família, mais controlo saudável do *stress* ocupacional.

Referências Bibliográficas

Andrade, Maria C. (2011) "Work-Life balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar" *Revista Exedra*, Número Temático de Comunicação nas Organizações. 41-53.

Argyris, Chris (1960) *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.

Ashforth, Blake E.; Sluss, D.M.; Saks, A.M. (2007) "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models" *Journal of Vocational Behavior*. 70, 447-462.

Bal, Matthijs; Chiaburu, Dan S.; Jansen, Paul G. W. (2010) "Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? " *Journal of Managerial Psychology*. 25, 252 –273.

Banov, Márcia R. (2011) *Psicologia no Gerenciamento de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Barling, Julian; Kelloway, Kevin; Frone, Michael (2005) *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Bauer, Talya, N.; Bodner, T.; Erdogan, B.; Truxillo, D.M.; Tucker, J.S. (2007) "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", *Journal of Applied Psychology*. 92, 707-721.

Beer, Michael, Nohria, N. (2000) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business Press.

Bird, Jim, (2006) "Work life balance doing it right and avoiding the pitfalls" *Employment Relations Today*. 33 (3), 21-30.

- Borges, Renata S. G.; Marques, Antônio L. (2011) “Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional” in *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.
- Boswell, Wendy R.; Colvin, Alexander J. S.; Darnold, Todd C. (2008) *Organizational Systems and Employee Motivation in Work Motivation: Past, Present, and Future*. Nova Iorque: Routledge. 361-400.
- Bowen, David E., & Ostroff, Cherri (2004) “Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system” in *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boyd, Alison (1997) “Employee traps-corruption in the workplace” *Management Review*. 86(8), 9–9.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006) “Using thematic analysis in psychology” *Qualitative research in psychology*. London: Arnold Publishers, 3(2), 77–101.
- Brunetto, Yvone; Shacklock, Kate; Teo, Stephen; Farr-Wharton, Rod (2014)” The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees” in *The International Journal of Human Resource Management*. 25(17), 2345–2363.
- Burns, Bernard (2006) “Kurt Lewin and the planned change approach to change: a Reappraisal” in Gallos, J. (Ed.) *Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 133-157.
- Callanan Gerard A., Greenhaus Jeffrey H. (2008) “The baby boom generation and career management: A call to action” *Advances in Developing Human Resources*. 10, 70–85.
- Cennamo, Lucy; Gardner, Dianne (2008) “Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit” *Journal of Managerial Psychology*. 23(8), 891-906.
- Chanlat, Jean-François (1995) “Quais Carreiras e para Qual Sociedade?” in *RAE-Revista de Administração de Empresas*. 35(6), 67-75.

Chanlat, Jean-François (1998) *Sciences sociales et management: pladoyer pour une anthropologie générale*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Chiavenato, Idalberto (1996) *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

Chiavenato, Idalberto (1999) *Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2010) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão (2003) *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chu, Rebeca A. (2003) *Resistência as mudanças: aspectos positivos*. ENAMPAD.

Clark, Sue C. (2000) "Work/family border theory: A new theory of work/family balance" in *Human Relations*. 53, 747–770.

Clark, Sue C (2001) "Work cultures and work/family balance" *Journal of Vocational Behaviour*. 58, 348-365.

Cooper, Cary L.; Quick, James C. (1999) *Stress and Strain (Fast Facts—Indispensable Guides to Clinical Practice)*. Oxford: Health Press Limited.

Cooper, Cary. L.; Dewe, Philip J.; O'Driscoll, Michael P. (2001) *Organisational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M; Conway, Neil (2004) "The employment Relationship through the Lens of Social Exchange" in *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Culbertson, Satoris S.; Fullagar, Clive J.; Milis, Maura J. (2010) "Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being" in *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4).

Cunha, Miguel P.; Rego, Arménio; Cunha, Rita C.; Cabral-Cardoso, Carlos (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Denscombe, Martyn (2007) *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research*. Buckingham: Open University Press.

Diener, Edward; Oishi, Shigehiro; Lucas, Richard (2003) "Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life" in *Annual Review of Psychology*. 54, 403-425.

Diener, Edward; Seligman, Martin E. P. (2004) "Beyond money: Toward an economy of well-being" *Psychological Science in the Public Interest*. 5, 1-31.

Duarte, Madalena; Fernando, Paula; Gomes, Conceição; Oliveira, Ana (2014) "The Feminization of the Judiciary in Portugal: Dilemmas and Paradoxes", *Utrecht Law Review*. 10 (1), 29-43.

Duxbury, Linda, and Higgins, Christopher (2012) "Revisiting Work-Life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada", <http://www.healthyworkplaces.info/wp-content/uploads/2012/11/2012-National-Work-Long-Summary.pdf> [21 de Julho 2015].

Echeverria, Rafael (1997) *Ontologia del lenguaje*. Santiago: Dolmen-Ensay.

Echeverria, Rafael (2000) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Santiago: Granica.

Edwards, Jeffrey R.; Rothbard, Nancy P. (2000) "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the relationship between work and family constructs" in *The Academy of Management Review*. 25(1), 178-199.

- Etzioni, Amitai (1964) *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Eyerman, Ron; Turner, Bryan S. (1998) “Outline of a theory of generations” *European Journal of Social Theory*. 1(1), 91–106.
- Fabri, M.; Jean J-P; Langbroek P.; Pauliat H. (2005) *L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité*. Paris: Montchrestien.
- Ferreira, Aristides I. ; Martinez, L. (2008) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora
- Ferreira, Aristides; Martinez, Luís (2008) *Manual de Diagnósticos e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, José M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Feuerwerker, Laura C.M.; Costa, H. O. G.; Barbosa, N.; Khalil, M. E. (2000) “O processo de construção e de trabalho da Rede Unida” *Divulgação: Saúde Deb*. (22), 9-17.
- Fiske, Susan T.; Taylor, Shelley E. (1991) *Social cognition: From Brains to Culture* (2^a ed). Nova York: McGraw-Hill.
- Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002.
- Fredrickson, Barbara; Joiner, Thomas (2002) “Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being” in *Psychological Science*. 13(2), 172-175.
- Gakovic, Anika; Tetrick, Lois E. (2003) “Psychological contract breach as a source of strain for employees” *Journal of Business and Psychology*. 18.
- Galpin, Timothy (2000) *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Genn, Hazel (2010) *Judging judicial justice*. Cambridge University Press.

Gittell, Jody H. (2002) "Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects" in *Management Science*. 48(11), 1408-1426.

Gittell, Jody H. (2002) "Relationships between Service Providers and their Impact on customers" *Journal of Service Research*. 4, 299-311.

Gittell, Jody H. (2011) "New Directions for Relational Coordination Theory" in Cameron, Kim S.; Spreitzer, Gretchen (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.74-94.

Gittell, Jody H. and Weiss, L. (2004) "Coordination Networks Within and Between Organizations: A Multi-Level Framework" *Journal of Management Studies*. 41(1), 127-153.

Gittell, Jody H. (2002) "Relationships between Service Providers and their Impact on Customers" *Journal of Service Research*. 4(4), 299-311.

Glaser, Barney G. (2008) *Doing Quantitative Grounded Theory*. Sociology Press.

Glission, Charles; James, Lawrence R. (2002)"The cross-level effects of culture and climate in human service teams" *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.

Godoy, Arilda S. (1995) "Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais" *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 35 (3), 20-29.

Gomes, Jorge; Cunha, Miguel P.; Rego, Arménio; Cunha, Rita; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, Sónia P.; Neves, José (2012) "Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais portuguesas" in *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. 13(1), 19-36.

Gray, Paul S.; Williamson, John B. David; Karp, A.; Dalphin, John R.(2007) *The Research Imagination - An introduction to qualitative and Quantitative methods*. New York: Cambridge University Press.

Greenhaus, Jeffrey H.; Collins, Karen M.; Shaw, Jason D. (2003) "The relation between work–family balance and quality of life" *Journal of Vocational Behavior*. 63(3), 510-531.

Gröpel, Peter; Kuhl, Julius (2009) "Work–life balance and subjective wellbeing: the mediating role of need fulfilment" *British Journal of Psychology*. 100(2), 365–375.

Guest, David (1997) "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda" *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 264-276.

Guest, David (2004) "The Psychology of the Employment Relationship: an analysis based on the psychological contract" *Applied Psychology: An International Review*.53, 541–555.

Guest, David (2006) *Smarter Ways of Working in SSDA Catalyst*.(3).

Haueter, Jill A.; Macan, Therese; Winter, Joel (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale", *Journal of Vocational Behavior*. 63, 20-39.

Herriot, Peter; Pemberton, Carole (1997) "Facilitating New Deals" *Human Resource Management Journal*. 7(1).

Hiatt, Jeffrey M.; Creasey, Timothy J. (2003) *Change management: The people side of change*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

Hooper, Alan; Potter, John (2011) *Liderança inteligente: criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.

Hosking, Dian-Marie; Morley, Ian E. (1992) *A social psychology of organising: people, processes & contexts*. New York: Harvester.

Jones, Gareth R. (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations" *Academy of Management Journal*. 29, 262–279.

Karp, Hank; Fuller, Connie; Sirias, Danilo (2001) *Bridging the Boomer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Daris Black Publishing.

Kilimnik, Zélia; Morais, Lúcio F. (2000) "O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional", *Revista da Angrad*. 1(1), 64-74.

Kirk, Jerome; Miller, Marc L. (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage Publications.

Kowske, Brenda J.; Rasch, Rena; Wiley, Jack (2010) "Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes" *Journal of Business and Psychology*. 25(2), 265–279.

Kupperschmidt, Betty R. (2000), "Multigenerational employees: strategies for effective management" *The Health Care Manager*. 19 (1), 65-76.

Lancaster, Lynne C.; Stillman, David (2002) *When Generations Collide: Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, Millennials: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins.

Lewin, Kurt; Lippit, Ronald; White, Rand (1939) "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" *Journal of Social Psychology*. 10, 271–299.

Liebhart, Margrit and Garcia-Lorenzo, Lucia (2010) "Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations" *International journal of knowledge, culture and change management*. 10 (5), 214-225.

Livne-Tarandach, Reut; Bartunek, Jean (2009) "A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change" in Woodman, R;

Pasmore, W.; Shani, A. (Eds) *Research in Organizational Change & Development*. Bingley: Emerald Group, 1-35.

Lok, Jaco. (2010) "Institutional Logics as Identity Projects" *Academy of Management Journal*. 53(6), 1305-1335.

Longest, B.; Klingensmith, J. (1988) "Coordination and communication" in Shortell, S.M.; Kaluzny, A.D. (eds) *Health care management: a text in organization theory and behavior*. New York: Delmar Publishers.

Lowe, Graham S. (2000) *The Quality of Work: A People Centered Agenda*. Oxford University Press.

Lub, Xander D.; Bal, Matthijs P.; Blomme, R Robert; Schalk, Rene (2012) "Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 553– 573.

Lub, Xander D.; Bal, Matthijs P.; Blomme, R Robert; Schalk, Rene (2014) "Why do generational differences in psychological contracts exist?" in Parry, E. (Ed.), *Generational diversity at work. New research perspectives*. New York: Routledge. 37- 51.

Malhotra, Naresh (2010) *Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada*. 6º Edição. São Paulo: Bookman.

Mannheim, Karl (1952) "The problem of generations" in Kecskemeti, P. (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge*. London, UK: Routledge. 378 – 404.

Martins, Marcos A. (2007) *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.

McDonald, David J.; Makin, P.J. (2000) "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff" *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2), 84 - 91.

- Merriam, Sharan. B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesmer-Magnus, Jessica R., Viswesvaran, Chockalingam (2009) “The role of the coworker in reducing work–family conflict: A review and directions for future research” *Pratiques Psychologiques*. 15(2), 213-224.
- Mischel, Walter (1973) “Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality” *Psychological Review*. 80, 252-283
- Morgan, Gareth (1993) *The Art of creative management*. Beverley Hill, CA: Sage
- Morgan, Gareth (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas
- Morin, Estelle (2001) “Os Sentidos do Trabalho” *RAE - Revista de Administração de Empresas*. 41(3).
- Mork, Bjorn E; Hoholm, T.; Maaninen-Olsson, E.; Aanestad, M. (2012) “Changing practice through organizing: A case from medical R&D” in *Human Relations*. 65(2), 263-288.
- Mosquera, Pilar (2007) “Integração e acolhimento” in A. Caetano; J. Vala (eds.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Newstrom, John. W. (1983) “The Management of Unlearning: Exploding the "Clean Slate" Fallacy” *Training and Development Journal*. 37(8), 36-39.
- Nishii, Lisa. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008) Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*. 61 (3), 503-545.
- OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2001) *A administração e gestão da justiça – Análise comparada das tendências de reforma*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2002) *Os actos e os tempos dos juízes: contributos para a construção de indicadores da distribuição processual nos juízos cíveis*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2006) *A Geografia da Justiça*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2006a) *Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2008) *Para um Novo Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2009) *A Justiça Penal. Uma Reforma em avaliação*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais;

OPJ, Observatório Permanente da Justiça (2010) *A Gestão nos Tribunais. Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais/Observatório Permanente da Justiça.

Osipow, Samuel H. (1979) "Occupational and mental health: Another role for counseling psychologists" *The Counseling Psychologist*. 8(1), 65-70.

Ostroff, Cheri. & Bowen, David (2000) "Moving HR to a higher level: Hr practices and organizational effectiveness" in Klein, K.J.; Kozlowski, S.W.J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 211-266.

Pedroso, João (2002) "A reforma da organização judiciária em Portugal: algumas propostas para o debate e para a constituição de uma agenda de investigação", *Jornal Comunicar Justiça*, 12.

Peiró, José. M.; Ayala, ; Tordera, Núria; Lorente, Laura ; Rodríguez, Isabel (2014) “ Sustainable well-being at work: A review and reformulation” *Papeles del Psicólogo*. 35, 7-16.

Peterson, Christopher; Park, Nansook; Seligman, Martin E. P. (2005)” Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life” *Journal of Happiness Studies*. 6(1), 25-41.

Rao, T.V. (1999) *HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function for Business Improvement*. New Delhi: Response Books, Sage.

Rezende, Denis A. (2008) *Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Robertson, Ivan T.; Cooper, Cary L. (2010)” Full engagement: The integration of employee engagement and psychological wellbeing” *Leadership Organization Development Journal*. 31(4).

Robinson, Dilys; Perryman, Sara; Hayday, Sue (2004) *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.

Robinson, Sandra L.; Morrison, Elizabeth W. (1995). “Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior” in *Journal of Organizational Behavior*. 16 (3).

Rodrigues, Paula (2008) ” Quando as expectativas assentam em promessas” in *Gestão de activos humanos no Século 21*. Lisboa: RH21.

Ross, Lee; Nisbett, Richard; Gladwell, Malcolm (1991) *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rousseau, Denise M. (2000) *Psychological contract inventory: technical report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.

Rovere, Mário (1998) *Redes: hacia la constitución de redes en salud: los grupos humanos, las instituciones, la comunidad*. Rosario: Juan Lazarte.

Ryan, Richard; Deci, Edward (2001) "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being" *Annual Review of Psychology*. 52, 141-166.

Ryff, Carol (1989) "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being" *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.

Ryff Carol, D. (2014) "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia" *Psychother Psychosom*, (83):10-28.

Sackman, Sonja; Eggenhofer-Rehart, P; Friesl, M. (2009) "Sustainable change: Long term effects towards developing a Learning organization" in *Journal of Applied Behavioural Science* 45 (4): 521-549.

Saks, Alan, M.; Uggerslev, K.L.; Fassina, N.E. (2007) "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model" *Journal of Vocational Behavior*. 70, 413-46.

Sant'anna, Liliane L.; Paschoal, Tatiane; Gosendo, Eliana E. M. (2012) "Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança suporte para ascensão, promoção e Salários/Work wellbeing : Relationships with leadership styles and support for ascension, promotion and salaries" in *Revista de Administração Contemporânea*. 6(5), 744-764.

Schein, Edgar (1996) "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century" in *Academy of Management Executive*. 00(0), 80-88

Schein, Edgar (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, Edgar. H. (1990) *Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development*. Cambridge, Mass. (50 Memorial Dr., Cambridge 02139): Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Schneider, Benjamin (2000) "The psychological life of organizations" in Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M.; Peterson, M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*: xvii–xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.

Silva Junior, A. S.; Santos, C. I.; Feitosa, M.; Vidal, R. M. C. S.(2012) "Consultoria: Um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional" *Revista Ibero americana de Estratégia*. 11, 178-203.

Silva, Vítor H., Santos, S. e Caetano, A. (2010) "O Papel da Confiança Organizacional Antes e Depois da Mudança Organizacional" in Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho. http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_23 [a 10/06/2015].

Smithson, Janet; Lewis, S. (2000) "Is job insecurity changing the psychological contract?" *Personnel Review*. 29 (6).

Sparrow, Paul, (1996) "Transitions in the Psychological contract: Some Evidence from the Banking Sector" *Human Resource Management Journal*. (6) 4.

Stacey, Ralph D. (2005) *Experiencing emergence in organizations: Local interaction & the emergence of a global pattern*. USA: Routledge.

Strati, Antonio (2000) *Theory and method in organization studies: paradigms and choices*. London: Sage.

Takeuchi, Naoki; Takeuchi, T. (2009) "A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations", *International Journal of Human Resource Management*. 20, 928-952.

Thorgren, Sara; Wincent, J. (2013) "Passion and challenging goals: Drawbacks of rushing into goal-setting processes" *Journal of Applied Social Psychology*. 43(11).

Tucker, K. A (2002) "A passion for work" *Gullup Business Journal*. 1.

Vallerand, Robert J. (2010) "On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion" *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.42, 97-193.

Vallerand Robert J.; Paquet, Y ; Philippe, F.L.; Charest, Julie (2014) "On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model" in *Journal of Personality*.78 (1).

Van Maanen, John (1977) "Experiencing organizations: Notes on the meaning of careers and socialization" in Van Maanen, J. (ed.) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley. 15 - 45.

Van Maanen, Jonh; Schein, E. (1979) "Toward a theory of organizational socialization" in L. L. Cummings; B. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior* (1) Greenwich, CT: JAI Press.

Warr, Peter (2013) "How to think about and measure psychological well-being" in Sinclair M. Wang; Tetrick, L. E. (Ed.) *Research methods in occupational health psychology*. New York, NY: Psychology Press/Routledge.

Watson, Garry D.; Lindblom, P. H. (1993) "*Complex Litigation - A Comparative Perspective*." *Civil Justice Quarterly* 12: 33.

Weick, Karl E. (2000) "Emergent change as universal in organizations" in Beer, M. & Nohria, N. (Eds) *Breaking the code of change*. Boston, M.A: Harvard business School Press.

Wengraf, Tom (2001) "*Qualitative Research Interviewing: Semi-Structured, Biographical and Narrative Methods*". Thousand Oaks, CA: Sage.

Wood JR., Thomaz (1995) "Mudança organizacional: introdução ao tema" in: Wood Jr., T. (ed.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Wood, Thomas (2000) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.

Wright, Thomas A.; Cropanzano, Russell (2000) “Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors as predictors of job performance” in *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1), 84-94.

Yeung, A.K.; Berman. B. (1997) “Adding Value through Human Resources: Reorienting HRM to Drive Business Performance”, *Human Resource Management*, 36(3), 321-35.

Zanella, Liane; Carly Hermes (2009) “Metodologia de estudo e de pesquisa em administração”. Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília: CAPES: UAB.

Zemke, R. O. (2008) “Respeito às gerações” in Mariano, S. R. H.; Mayer, V. F. (Org). *Modernas Praticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier. 51-55.