



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Idalina Maria dos Santos Pereira Ribeiro

**Gestão da Mudança:  
Perceções dos Juizes de Direito, Coesão de Equipas e Contrato  
Psicológico**

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a  
obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira

Coimbra, 2015



## Resumo

As alterações no sistema judiciário são frequentes e obrigam a constantes e renovados esforços de adaptação à mudança que introduzem nas práticas e rotinas judiciárias aos juízes de direito. A gestão da mudança é um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários (Sellmann *et al.*, 2010) e refere-se, no essencial, à articulação da implementação de novos processos e formas de organização do trabalho numa organização com a gestão participada e proactiva das pessoas afetadas pela mudança. É importante gerir o lado das pessoas na mudança para desenhar um plano de mudança que ajude os indivíduos a fazerem com sucesso a sua transição individual no processo de adoção e implementação da mudança. A atividade jurisdicional pressupõe a atividade de suporte desenvolvida pelas secretarias judiciais, enquadrando-se no que pode considerar-se a gestão do tribunal. O nível operacional é o centro nevrálgico do processo de trabalho nos tribunais judiciais, assumindo relevância o processo de coordenação relacional, atenta a particularidade dos funcionários terem dependência funcional mas não hierárquica dos juízes com quem trabalham. Este estudo visa compreender a gestão da mudança dos tribunais na perspetiva dos juízes de direito de forma a melhor entender as suas perceções e atitudes em relação aos domínios em que ocorreram (Mork, *et al.*, 2012), bem assim, as principais mudanças, as atribuições das mesmas (Nishii, *et al.*, 2008) e os efeitos destas na qualidade do serviço e no seu bem-estar (Ryff, 1989; Robertson e Cooper, 2010), relevando o facto deste último ser um dos indicadores de alto desempenho (Guest, 2006; Robertson, 2010). Com base em análise de conteúdo a 18 entrevistas áudio-gravadas, individuais e semiestruturadas a juízes de direito, argumentamos que elevados níveis de coordenação relacional (Gittell, *et al.*, 2011) contribuem para um processo global de trabalho com maior eficácia na gestão de tarefas. Pelo que esta coordenação relacional torna-se emergente para uma dinâmica bem-sucedida do relacionamento entre os juízes de direito e os escrivães de direitos e respetiva coordenação dos métodos de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão da Mudança; perceções dos juízes de direito; coesão de equipa, coordenação relacional e contrato psicológico.

## Abstract

Changes in the judicial system are frequent and require constant and renewed change adaptation efforts of judicial practices and all performed activities and procedures.

Change management is an effective way to adjust organizations to the new scenarios (Sellmann *et al.*, 2010) and refers essentially to the introduction of new management organizational procedures and new human resource management policies and procedures. It is important to manage the people side of change in order to draw a change plan that can be used to help individuals to make successful personal transitions resulting in the adoption and realization of change. The judicial activity imposes a support activity pursued by a secretary, framing on what can be considered the court's management. To that extent, the organization of judicial secretaries is a central issue of what can be considered the court's management. Relational coordination is of particular relevance at the operational level, the operational heart of the work in courts, where employees depend functionally but not hierarchically of the judges with whom they work. This study, taking as a starting point the judges' perceptions, aims to understand the change management of the courts looking at the perceptions and attitudes towards the areas where they've occurred (Mork, *et al.*, 2012), identifying the main changes as well as their attributions (Nishii, *et al.*, 2008) and their effects on quality of service and judges well-being (Ryff, 1989; Robertson and Cooper, 2010), highlighting the fact that well-being is one of the top performance indicators (Guest, 2006; Robertson, 2010). Based on content analysis of 18 audio-recorded, individual and semi-structured judge's interviews, we argue that high levels of relational coordination (Gittell, *et al.*, 2011) contribute to a more efficient global work process in the task management. This relational coordination becomes essential for a successful dynamic of the relationship between judges and courts staff towards the coordination of working methods.

**Keywords:** Change Management; perceptions of judges; Team cohesion and psychological contract.

## Résumé

Les changements dans le système judiciaire sont fréquentes et exigent d'efforts constants et renouvelés d'adaptation aux changements apportés aux pratiques judiciaires et aux routines des juges. La gestion du changement est une forme de réglage efficace des organisations envers les nouveaux scénarios et se réfère essentiellement à l'introduction de nouveaux processus dans une organisation et la gestion des personnes touchées par le changement (Sellmann *et al.*, 2010). Il est important de noter comment les personnes impliquées dans le processus de changement peuvent répondre aux changements, pour trouver d'un plan d'action pour l'adaptation de ce nouveau contexte. L'activité judiciaire impose une activité de soutien menée par les départements judiciaires. Dans cette mesure, l'organisation des secrétaires judiciaires fait partie du centre de ce qui peut être considéré comme la direction de la cour. Car le niveau opérationnel est le centre névralgique du processus de travail dans les tribunaux, les processus de coordination relationnelle deviennent essentiels, compte tenu de la particularité des employés ont une dépendance fonctionnelle mais pas hiérarchique des juges avec lesquels ils travaillent. Cette étude vise à comprendre la gestion du changement des tribunaux à la perspective des juges afin de mieux comprendre leurs perceptions et attitudes à l'égard des zones où ils ont eu place (Mork, *et al.*, 2012), ainsi que d'identifier les principaux changements, et les attributions que leur donnent les juges (Nishii, *et al.*, 2008) et leurs effets sur la qualité de service et de leur bien-être (Ryff, 1989; Robertson et Cooper, 2010), en mettant en évidence le fait de que ce dernier est l'un des indicateurs de performance de haut niveau (Invité, 2006 et Robertson, 2010). Basé sur l'analyse du contenu de 18 interviews de juges enregistrées en audio, individuelles et semi-structurées, nous soutenons que des niveaux élevés de coordination relationnelle (Gittell, *et al.*, 2011) contribuent à un processus global de travail plus efficace dans la gestion des tâches. Avec des niveaux élevés de coordination relationnelle est attendu des participants dans un processus global de travail une plus efficace gestion des tâches. Cette coordination relationnelle devient émergente pour une dynamique de succès de la relation entre les juges et les greffiers des droits dans la coordination des méthodes de travail.

**Mots-clés:** gestion du changement; perceptions des juges; La cohésion de l'équipe et du contrat psychologique.



## Lista de abreviaturas

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



## Índice de figuras e gráficos

Figura 1 – Organização judiciária até 1 setembro de 2014 ----- pág. 36

Figura 2 – Fluxos processuais – secções de processos/juiz ----- pág. 48

Gráfico 1 – Interpretações das mudanças legislativas.----- pág.66

Gráfico 2 – Mudanças de práticas ao nível da organizacional.----- pág. 104

Gráfico nº 3 - Repartição dos indicadores pelas lógicas.----- pág.119

Gráfico nº 4 - Relevância temática da totalidade dos indicadores.-----pág. 120

Tabela 1 – Síntese do volume de informação ----- pág. 65



## Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de abreviaturas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras e gráficos</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - GESTÃO DA MUDANÇA</b> .....	<b>7</b>
1.1. Conceito de mudança organizacional .....	7
1.2. Fatores de mudança e gestão da mudança .....	8
1.3. Atribuições acerca da mudança de práticas .....	14
1.4. Lógicas de gestão.....	16
<b>CAPÍTULO II - COESÃO DE EQUIPAS E CONTRATO PSICOLÓGICO</b> ...	<b>19</b>
2.2. Gestão do Contrato Psicológico.....	22
2.2.1. Definição de Contrato Psicológico .....	22
2.2.2. Quebra do contrato psicológico .....	23
2.3. Bem-estar psicológico.....	24
2.4. Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho .....	27
2.5. Carreira .....	29
<b>CAPÍTULO III - GESTÃO DA MUDANÇA NOS TRIBUNAIS JUDICIAIS.</b> ..	<b>33</b>
3.1. Contextualização do estudo .....	33
3.1.1. Gestão da mudança no âmbito da justiça .....	33
3.1.2. Os tribunais judiciais .....	36
3.1.3. Os juízes de direito .....	36
3.1.4. A organização do trabalho .....	41
3.2. Metodologia.....	49
3.2.1. Objetivos.....	50
3.2.2. Instrumento de recolha de dados.....	52

3.2.2.1. Entrevistas semiestruturadas .....	52
3.2.3. Caracterização da população .....	57
3.2.4. Método de Análise .....	61
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1. Análise por níveis e variáveis .....	65
4.1.2. Mudanças de práticas – nível institucional. ....	65
4.1.3 Mudanças de práticas – nível operacional. ....	77
4.1.3.1. Mudanças no domínio judiciário.....	77
4.1.3.2 Mudanças do domínio legislativo. ....	90
4.1.3.3. Mudanças do domínio tecnológico. ....	91
4.1.3.4. Mudanças do domínio políticas de gestão. ....	91
4.1.4. Mudanças de práticas – nível organizacional.....	103
4.2. Gestão do contrato psicológico .....	116
4.2.1. Percepções dos juízes de direito sobre o contrato psicológico.....	117
4.2.1.1. Incentivos - recompensas não financeiras.....	117
4.2.1.2. Equilíbrio vida trabalho .....	117
4.2.1.3. Intensidade do trabalho negativa.....	118
4.2.1.4. Progressão na carreira e oportunidade de desenvolvimento .....	125
4.2.1.5. Âncoras de carreira: segurança / estabilidade e serviço/dedicação a uma Causa.....	130
4.3. Coesão de equipas e coordenação relacional .....	133
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>138</b>
<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>144</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>147</b>

## **INTRODUÇÃO**

### **Importância e problemáticas do tema.**

O âmbito do tema é a gestão da mudança no contexto dos tribunais judiciais: as percepções das mudanças pelos juízes de direito, coesão de equipas e contrato psicológico.

As frequentes alterações legislativas, mormente processuais, e as reformas em curso no sistema judiciário português dão contexto e pertinência ao tema. Considera-se mudança qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (Lima e Bressan, 2003).

A par da relevância da implementação eficaz de um processo de gestão da mudança nas organizações, é importante compreender as reações das pessoas envolvidas nesse mesmo processo. Os magistrados e funcionários são um ativo necessário para o elevado desenvolvimento e desempenho do tribunal judicial e, por isso, as suas expectativas face à mudança são fundamentais para determinar a sua adesão ou resistência, já que estes reagem de forma diferente. Acresce que, ao incorporarem elevados níveis de envolvimento e de bem-estar dos funcionários e magistrados, os tribunais enquanto organizações estão mais suscetíveis a alcançar resultados positivos, uma vez que proporcionam atitudes e valores positivos, dedicação e cidadania organizacional. Do ponto de vista das condições para a execução da mudança, o envolvimento dos intervenientes será tanto mais importante quanto mais a orientação gestionária adotar uma estratégia antropocêntrica, por oposição a uma estratégia tecnocêntrica. Se esta última é dirigida às dimensões estritamente operacionais, a primeira assenta numa tónica gerência centrada no potencial e no capital humano das organizações, procurando enriquecer os conteúdos desenvolvidos na atividade organizacional (Parente, 2006).

As alterações no sistema de justiça dos últimos anos, neste se incluindo os tribunais judiciais, são frequentes e obrigam a constantes e renovados esforços de adaptação à mudança que introduzem nas práticas e rotinas judiciárias de magistrados, funcionários e utentes do serviço de justiça. Tem-se assistido a reformas processuais; reformas relativas à governação, gestão e organização do sistema de justiça; desjudicialização; descriminalização de certas condutas e criação de meios alternativos de resolução de litígios; e, mais recentemente, reformas especialmente dirigidas ao aumento da qualidade e da transparência dos

sistemas de justiça (OPJ, 2006). A alteração mais abrangente no sistema judicial foi introduzida pela Lei 52/2008, de 28/8 e visou melhorar a celeridade e a eficácia do sistema judicial e foi aplicada a título experimental em três comarcas piloto<sup>1</sup>. Posteriormente, os tribunais foram confrontados com cortes orçamentais e reformas organizacionais impostos pelo programa de assistência económica e financeira que vigorou para o período de 2011 a 30.06.2014 (acordado entre as autoridades portuguesas, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional), e com o desafio de manterem e até melhorarem a qualidade serviços prestados. A reforma judiciária levada a cabo pelo Ministério da Justiça, no âmbito do memorando de entendimento firmado entre o Estado Português e a Troika assentou em três pilares essenciais: a revisão do código de processo civil (entrou em vigor no do 1 de setembro de 2013), a reorganização do mapa judiciário (entrou em vigor em 1 de setembro 2014<sup>2</sup>) e a implementação do *Plano de Ação para a Justiça na Sociedade de Informação*.

À data da investigação vivia-se o período de pré-reforma do sistema judiciário que alterou o paradigma de organização e funcionamento do sistema judiciário português. Passou-se de um modelo de organização e funcionamento ainda técnico-burocrático para um modelo de cariz gestor alicerçado nos princípios da nova gestão pública. As alterações legislativas que antecederam a reforma do mapa judiciário, designadamente, do Código de Processo Civil (doravante CPC), introduziram mudanças nas práticas judiciárias, entre outros, dos magistrados, funcionários e advogados. As reformas sucederam-se nos calendários apertados anunciados, mediando pouco tempo entre o momento da publicação das leis e a sua entrada em vigor. Refere-se que a *vacatio legis* do CPC foi de apenas um mês e a do Re-

---

<sup>1</sup>O novo modelo de gestão assentava em três ideias chave: descentralização de competências do Conselho Superior da Magistratura ou da Administração Central; concentração de competências nos órgãos de gestão próprios da comarca; e gestão integrada e de conhecimento concreto e real das situações e intervenção tempestiva em coordenação e quase em tempo real. A concretização destes vetores encontra a sua expressão nos órgãos instituídos (juiz presidente, juízes coordenadores e administrador judiciário), na relação entre eles e destes com os órgãos centrais (Coelho, 2012).

<sup>2</sup> A Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto, aprovou a Lei da Organização do Sistema Judiciário (doravante LOSJ) que, além do mais, determinou para efeitos de organização judiciária a divisão do território nacional em 23 comarcas. O Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, procedeu à regulamentação e estabeleceu o regime aplicável à organização e funcionamento dos tribunais judiciais (doravante ROFTJ). Foi publicada em 27.03.2014 e entrou em vigor em 01.09.2014 (artigo 118.º do Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março).

gime da Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (doravante ROFTJ) pouco mais de quatro meses, excluindo o período de férias judiciais.

As mudanças no sistema de justiça que as reformas encerram, a amplitude e impactos na organização e funcionamento externo e interno dos tribunais judiciais dão atualidade e contexto ao tema escolhido.

### **Objetivos do estudo**

Há momentos em que a mudança é imposta numa organização (Hall, 1984).

A gestão da mudança é um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários e refere-se, no essencial, à introdução de novos processos numa organização e à gestão das pessoas afetadas pela mudança. Gerir a mudança é importante, mas fundamental é a consciencialização das atitudes, comportamentos, sentimentos e reações de todas as pessoas que colaboram na organização. As pessoas possuem interesses pessoais distintos e reagem de forma diferente a mudanças, pelo que se torna importante gerir o lado das pessoas na mudança para desenhar um plano de mudança que ajude os indivíduos a fazerem com sucesso a sua transição individual no processo de adoção e implementação da mudança.

Portanto, é importante observar como as pessoas envolvidas no processo da mudança poderão responder ao resultado da mudança, visando um plano de ação para sua adaptação nesse contexto. Segundo Hayes (2002), os membros de uma organização sentir-se-ão mais motivados a prescindir de estatutos adquiridos e a procurar um estado que lhes seja promissor se a análise do presente desmentir a ilusória condição de perfeição em que vivem e acreditam e se a visão de futuro for aliciante o bastante, para compensar o esforço de mudança, o risco e as perdas envolvidas.

A escolha do âmbito do tema partiu desta reflexão. A opção pelo estudo da “Gestão da mudança - perceções de juízes de direito; coesão de equipa e contrato psicológico” surgiu no contexto da atividade profissional desenvolvida como juíza de direito.

Pretende-se com este trabalho diagnosticar a gestão da mudança nos tribunais judiciais de uma comarca, identificando quais as mudanças ocorridas, as atribuições das mudanças e os efeitos das mesmas para os juízes de direito e para os tribunais judiciais e as respetivas perceções. Este objetivo será prosseguido através da identificação das mudanças e das causas que lhe são atribuídas e dos efeitos que essas mesmas alterações produziram, positivos

ou negativos, nos juízes de direito e no trabalho que desenvolveram entre os anos de 2012 e 2014.

A atividade profissional desenvolvida, o conhecimento próprio das alterações verificadas no sistema judiciário, quer sejam na organização e funcionamento quer na atividade jurisdicional, a frequência das alterações que afetaram e continuam afetar direta e indiretamente o trabalho desenvolvido pelos juízes de direito, funcionários, advogados, instituições e comunidade, e as consequências desses efeitos na dupla vertente referida, contribuíram para a definição da área de estudo.

Pretende-se que o estudo contribua para a compreensão das percepções dos juízes de direito sobre as mudanças que alteraram o modo como trabalhavam. Pretende-se perceber de que modo as mudanças identificadas no estudo afetaram, e ainda afetam, o bem-estar psicológico destes profissionais. É relevante o conhecimento das percepções dos profissionais sobre o impacto das mudanças verificadas no seu bem-estar e na respetiva capacidade de prestarem um serviço de elevada qualidade aos cidadãos, sendo, como é o juiz “*o centro personalizado da decisão jurisdicional*” (Coelho, 2008:110).

Para além da identificação de obstáculos inerentes ao processo de gestão da mudança organizacional, o estudo também pretende documentar o *status quo* anterior à grande reforma do sistema judiciário português (reorganização do mapa judiciário). Possibilitará, ainda, a discussão sobre se a mudança do paradigma do modelo de funcionamento dos tribunais judiciais teve algum efeito e, na positiva, de que grandeza, no seu funcionamento interno, designadamente nos modelos de organização do trabalho e métodos de trabalho da secretaria/secções de processos, bem assim, no tipo de relações estabelecidas entre os juízes de direito e os escrivães de direito.

A atividade jurisdicional pressupõe a atividade administrativa de suporte prosseguida pelas secretarias judiciais, e por isso enquadram-se no centro do que possa considerar-se a gestão do tribunal.

Para Mintzberg (2010) o centro operacional é a parte mais importante da burocracia profissional. Neste contexto e por referência ao funcionamento interno dos tribunais judiciais, a questão que se pode colocar é como pode ser feita uma boa coordenação dos métodos de trabalho, tendo em conta a cisão existente entre a seção de processos e o gabinete do juiz.

Para ser eficaz, a coordenação deve ser vista como um processo de inter-relação contínua entre as partes e o todo, isto é, um processo de reciprocidade relativa entre as partes. Esta

relação ocorre através da comunicação e dos laços estabelecidos entre os participantes num processo de trabalho, sendo este um conjunto de tarefas interdependentes que transforma os *inputs* em resultados favoráveis para a organização (Gittell, 2011).

### **Estrutura da dissertação**

No primeiro capítulo abordam-se a importância e as problemáticas do tema em estudo, os objetivos do trabalho. Procede-se à exposição dos principais conceitos que contextualizam este estudo da gestão da mudança. Começa-se por enquadrar a mudança organizacional e o processo de gestão da mudança, e em seguida abordam-se as temáticas das atribuições acerca da mudança de práticas e lógicas de gestão envolvidas.

No segundo capítulo, abordam-se os temas da coesão de equipas (com ênfase no método de coordenação relacional), a gestão do contrato psicológico (ênfase para a satisfação com o trabalho, equilíbrio vida-trabalho e satisfação com a carreira) e bem-estar psicológico (abordagens eudemónica e hedónica), equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e a carreira.

No terceiro capítulo procede-se à contextualização do tema em estudo, os objetivos do estudo e a metodologia.

No quarto capítulo são analisados e discutidos os resultados dos dados recolhidos.

Por fim, expõem-se as principais conclusões, limitações e possíveis perspetivas para futuros trabalhos desenvolvidos neste âmbito.



## **CAPÍTULO I - GESTÃO DA MUDANÇA**

### *1.1. Conceito de mudança organizacional*

Em contextos de reforma e mudanças o grande desafio das organizações tem sido prepararem-se e ajustarem-se às instabilidades e incertezas do ambiente onde estão inseridas. A mudança organizacional é a resposta da organização às transformações verificadas no seu seio com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais. Pode ser definida como uma transição de uma situação para outra situação diferente (Chiavenato, 2003) e significa, sempre, alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos indivíduos ou dos grupos (Rosa, 1992).

É um processo complexo e pode ser planeada ou simplesmente acontecer. Para Almeida (2002), se a mudança da cultura é um facto da realidade económica e social atual, também será conveniente admitir uma cultura de mudança já instalada, apoiada na visão de que nada será definitivo e de que a sobrevivência da organização passa necessariamente pela formação e reciclagem contínuas, e da convicção de que a única constante é a mudança. Para Kirkbridge (1998, *apud* Nascimento, 2009) a mudança numa organização deve ser considerada como o resultado de pressões ambientais externas. Uma forma de examinar a necessidade de mudança é considerar os conjuntos de relações que podem existir entre as organizações e os seus ambientes. O autor define para um primeiro cenário, “Harmonia e Continuidade”, cuja estratégia da organização está bem adaptada ao seu ambiente atual. No segundo cenário, de “Ajustamento Preventivo ou Desajuste Temporário”, a organização tem um plano que está desadequado à situação atual, o que conduz a um mau desempenho. Prevê-se que o futuro seja principalmente distinto da situação presente, e que irá condizer com o plano presente. No terceiro caso, “Transformação ou Reorientação”, a organização está bem adaptada ao seu ambiente presente e a ser bem-sucedida, pese embora no futuro esta mude radicalmente. Vai exigir-se uma mudança no plano organizacional. No último caso, “Viragem ou Revitalização”, considerado como o pior cenário, a organização está desajustada ao seu ambiente atual, não conseguindo qualquer tipo de alteração da situação em ocasiões futuras.

Vários autores defendem que as organizações devem controlar o ambiente, enquanto outros sugerem que as organizações são controladas pelas contingências ambientais. Para Nasci-

mento (2009), em algumas situações poderão ser as organizações a controlar, enquanto noutras épocas poderá ser o inverso - serem controladas. Mas qual será o grau de autonomia das organizações em relação aos fatores externos? As organizações encontram-se muito condicionadas e dependentes destes fatores. A conjuntura social, económica, política, tecnológica e cultural envolve de tal forma a organização que acaba por pender totalmente das situações presentes e sociais. As repercussões da atividade social moldam os planos de ação organizacional, tanto a curto como a médio e longos prazos.

A mudança também é uma função de fatores organizacionais internos, tais como políticas organizacionais, mudanças na gestão e liderança, ou exigências dos sujeitos (Kirkbridge, 1998). Mas as mudanças externas e ambientais também têm um enorme poder de mudança, uma vez que as empresas precisam de interagir com os fatores que as proporcionam para obter os resultados e recursos necessários ao elevado desempenho da sua missão. Assim, das forças externas às organizações fazem parte: as que pertencem ao nicho ambiental que a empresa escolheu para desenvolver as suas operações, ou seja, do seu ambiente de tarefa; e as que influenciam de maneira geral todas as empresas, ou seja, ao fazer parte do seu macro ambiente (Chiavenato, 2003).

Independentemente da sua dimensão, grande ou pequena, planeada ou não, a mudança exige uma capacidade de resposta rápida e eficaz das organizações. A mudança organizacional deve ser considerada *um “aspecto inerente ao quotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante”* (Bressan, 2000). Considerando as organizações como sistemas abertos, elas procuram influenciar e ser influenciadas pelas mudanças que ocorrem na sua envolvente e com a qual estão em constante interação, uma vez que delas dependem para sobreviver e atuar.

### *1.2. Fatores de mudança e gestão da mudança*

Para Almeida (2005: 227) em termos organizacionais, as mudanças podem ser e ocorrer sobre: *“mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho; mudanças de atitudes, comportamentos e valores; mudanças em estruturas e mudanças nas relações com clientes e mercado.”*

De acordo com o autor Kirkbridge (1998, *apud* Nascimento, 2009) podemos simplesmente distinguir entre as macro mudanças organizacionais, como as grandes modificações estratégicas de gestão, as mudanças de tecnologia; e as micromudanças, que ocorrem constan-

temente ao nível operacional. O mesmo autor defende que se possa distinguir entre o “que” (o conteúdo da mudança) e o “como” da mudança (o processo através do qual é alcançada). Quanto ao processo através do qual a mudança é desenvolvida refere-se que pode ser planeada e não planeada. No primeiro caso realiza-se em três fases: diagnóstico, intervenção e avaliação; no segundo, simplesmente acontece e desenvolve-se no interior da organização. Para Rosa (1992: 40-41) as mudanças ocorrem por três modos fundamentais: por um processo de *planificação*, quando a concretização da mudança obedece a um objetivo pré estabelecido e à conjugação de meios que visem a criação de espaços físicos ou o aparecimento de novos valores; por *justaposição*, quando a mudança resulta de crescimento evolutivo. As organizações sofrem crises de crescimento periódicas, resultado da inadequação das estruturas existentes ao estágio de evolução; por *aculturação*, quando entre dois grupos, um deles sofre a influência do outro, pelo enfraquecimento dos seus valores. Resulta desta atuação um sistema cultural diferente.

Quanto ao planeamento e gestão dos processos de mudança, refere-se que passam pelas seguintes fases: descongelamento, caracterizado pelo conjunto de atitudes e comportamentos de insatisfação; mudança, processo comportamental de identificação de um novo modelo e procura de novas informações; recongelamento, fase que passa pela estabilização das mudanças, evitando retrocessos (Almeida, 2005: 230).

A gestão da mudança implica gerir a integração entre pessoas que estão à frente do programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um ambiente organizacional propício à mudança e administrar as alterações emocionais inerentes a qualquer transformação, visando à satisfação de todos os envolvidos (Duck, 1999). A falta de adesão à mudança é um dos fatores que pode comprometer o sucesso da mudança organizacional. As pessoas são a chave do processo, pelo que é necessário que as organizações possuam uma política de gestão de pessoas que estimule a mudança e divulgue os objetivos de modo a que todos os envolvidos tenham conhecimento do que a organização espera dos seus funcionários. Com o evoluir dos fatores que incidem na eclosão da mudança podem gerar-se condições de adaptação ou inadaptação e, conseqüentemente, adesão ou resistência (Rosa 1992: 39).

Para Almeida (2005:231) as resistências à mudança são: ameaça; crítica; mudança vinda do exterior; perda de controlo; incerteza e falta de confiança; medo; aumento do volume de

trabalho; competências; ressentimentos passados; efeitos ondulares, porque no prosseguimento de uma mudança, surgirão outras.

A resistência à mudança é uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida. Algumas formas de resistência à transição nas organizações manifestam-se sob a forma de crítica imediata, malícia generalizada, sabotagem, concordância não-sincera, silêncio, acordo ou desafio, mas sempre acompanhadas por pessimismo e fortalecidas pelo cinismo (Ferres, 2004). Os trabalhadores fazem atribuições acerca das mudanças e da forma como as mesmas os poderão vir a afetar: se a sua percepção for positiva, ajustam as suas expectativas à nova situação; se as perceberem como negativas, reagirão com atitudes e comportamentos desfavoráveis, exteriorizando a insatisfação.

São discutidas as razões e os fundamentos que levam os membros de uma organização a resistirem à mudança. Kirkbridge (1998: 35) indica duas razões interligadas entre si: por um lado, os sujeitos da organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança, como até ter essa percepção, mas rejeitar as suas consequências. Os membros da organização resistem à mudança por diversas razões: os seus papéis na organização podem não envolver necessariamente a análise do ambiente externo; o atual sucesso da organização exclui a necessidade da mudança ou apesar da consciência das pressões de mudança, é mais claro negar a realidade ou a possibilidade dessas pressões no futuro.

É imperativa a existência de uma compreensão, coordenação e direção racional dos meios materiais e humanos, bem como uma diferenciação de papéis e de posições hierárquicas. Além disso, atualmente as instituições têm chegado à conclusão de que o segredo da sua eficácia e eficiência deriva de algo mais do que apenas dos elevados níveis de competitividade. De facto, o papel dos valores e das crenças que as descrevem enquanto sistemas sociais estão cada vez mais agregados às políticas e práticas desenvolvidas (Ferreira e Martinez, 2008). A cultura tem um papel decisivo na manutenção de convências na estrutura orgânica, pois só assim a gestão consegue assegurar que os valores sejam firmes com aqueles que são exteriores à organização (Bilhim, 2005). A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no processo de mudança, quando concebida como um processo de construção da realidade, que possibilita aos sujeitos compreenderem determinados factos, de uma forma única de outros sujeitos, e desta forma, ajudá-los a interpretar o quotidiano da organização. Em tempos de crise e instabilidade organizacional, as organizações que

melhor reconheçam a sua realidade cultural são aquelas que melhores condições reúnem para superar essas mesmas instabilidades (Morgan,1997).

No sentido de perceber a forma como as organizações funcionam, é necessário também conhecer o modo como os gestores e líderes se ocupam das decisões, políticas e regras instituídas. Para Edgar Shein a cultura organizacional pode ser definida como:

*“O padrão de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (1992:12).*

É cada vez mais importante atender à cultura organizacional, uma vez que reflete um conjunto de comportamentos individuais e coletivos, modos de percepção, padrões de pensamento e valores. Além disso, a sua dimensão tem uma forte origem dos níveis departamentais, grupos funcionais e outras entidades institucionais (Gomes, 1996), o que significa que as crenças, valores e comportamentos dos indivíduos são frequentemente compreendidos no contexto do local em que estes estão inseridos (Schein,1999).

Além da cultura organizacional existe nas organizações um clima, que está relacionado com a natureza e relações interpessoais. Este pode ser favorável ou desfavorável, dependendo da satisfação, envolvimento das pessoas com os valores e com a cultura organizacional e da forma como os colaboradores interagem entre si. O clima organizacional refere-se às percepções partilhadas pelos empregados sobre as estruturas organizacionais (formais e informais), eventos, práticas, política e procedimentos que são recompensados, apoiados e esperados no seu contexto organizacional (Reichers e Schneider,1990 *apud* Paauwe, 2011 e Bakker *et al.*, 2011).

### **O processo de gestão da mudança**

Para que a gestão da mudança seja executada de uma forma eficiente e eficaz Galpin (2000) sustenta a necessidade de um diagnóstico organizacional, a visão e objetivos, a valorização dos aspetos humanos, a liderança e a comunicação como aspetos a ter em consideração quando se planeia uma mudança. Avaliar o contexto organizacional e reconhecer a necessidade de mudança é o primeiro passo de um processo de mudança. Assim, antes de mudar, devem ser realizados vários diagnósticos organizacionais, para que se efetue uma avaliação da organização e do ambiente em que está inserida, com o objetivo de identificar e discutir os seus pontos fortes e fracos, assim como as suas oportunidades e ameaças (Galpin, 2000). Para os autores Kisil e Pupo (1998) o diagnóstico organizacional é um pro-

cesso que junta e avalia as informações e decide como utilizá-las em prol do sucesso da organização. A realização de um diagnóstico pressupõe, assim, que o objetivo pelo qual este se realiza esteja claro, que os recursos necessários para o efetivar também sejam definidos, que o conjunto de variáveis a estudar seja conhecido, que a profundidade do estudo seja determinada, que o tempo para o viabilizar e a validade dos resultados sejam estabelecidos, que o grupo técnico que o irá realizar conheça essas condições e tenha capacidade para o realizar e que, integralmente, o plano de estudo seja aprovado por quem de direito da organização.

Por outro lado, a visão de uma organização deve ser clara e, tanto ela como os seus objetivos, devem ser comunicados transversalmente a toda a organização (Martins, 2012). Assim, deverá transparecer para os colaboradores de uma organização o potencial da mudança para melhorar a sua situação, incluindo os benefícios para os trabalhadores e *stakeholders*. Como os objetivos da organização são o meio através do qual se mostra que a mudança é um processo que está alinhado com a estratégia da organização, estes devem refletir a visão da organização (Martins, 2012).

As organizações devem estar orientadas para a criação de valor; contudo devem também preocupar-se verdadeiramente com as pessoas que delas fazem parte.

Isto porque as mudanças provocam comportamentos específicos nas pessoas, ao fazerem emergir forças de integração e desintegração que, se não forem estabilizadas, conduzirão a uma resistência à mudança (Martins, 2012). Por isso, antes de se iniciar um processo de mudança, deve avaliar-se o seu grau de resistência nas pessoas, ao analisar as suas personalidades e comportamentos, e criar estratégias para a reduzir, considerando que o poder potencial das organizações é frequentemente usado para impedir a mudança (Hall, 1984). O clima de compreensão é fundamental para amenizar as consequências negativas que poderão resultar das mudanças.

Sendo uma ferramenta eficaz para aumentar o comprometimento dos colaboradores, ao mesmo tempo que reduz a confusão e a resistência à mudança, a comunicação verdadeira, credível, frequente e apelativa prepara as pessoas tanto para consequências positivas como negativas (Galpin, 2000). A comunicação adequada é um fator vital para os colaboradores compreenderem a necessidade de mudança e os efeitos pessoais que dela advirão; serve também para minimizar a incerteza e gerar envolvimento, elevando a moral (Goodman e Truss, 2004).

Quanto ao conteúdo da comunicação, refere-se que esta compreende tanto a informação transmitida internamente antes, durante e depois da ação de mudança, como a informação que os destinatários procuram obter para reduzir a incerteza, designadamente, especificações de trabalho, informação sobre os procedimentos alterados, entre outras. Durante um processo de mudança, parte das incertezas que se fazem sentir têm origem na dúvida geral da capacidade organizacional de concretizar eficientemente, questionando-se os membros até que ponto essa mudança é realmente necessária (Lines *et al.*, 2005).

Relativamente ao tempo da comunicação interna num processo de mudança, Klein (1996, *apud* Goodman e Truss, 2004), defende que tanto os meios como o conteúdo da mensagem deverão ser flexíveis, à medida que o programa de mudança avança, devendo passar por três etapas: o de descongelamento da mensagem, o de movimento e de ação e o de sustentação ou recongelamento daquilo que tiver sido avançado como mensagem.

O meio utilizado para a transmissão da mensagem pode ser escrito ou verbal, com recurso ou não às tecnologias, designadamente internet ou telemóvel. O fator relevante a adequação do meio à complexidade da mensagem, bem como ao estado de progressão da mudança, sendo que, em situações de mudança contínua e rotineira, a comunicação deve ser simples e, portanto, o meio pode ser de largo alcance, transmitindo informação de carácter geral (Balogun e Hope-Hailey, 1999).

Por fim, assume relevo a direccionalidade e o estatuto (Hayes, 2002).

Quanto à direccionalidade, a gestão da mudança é frequentemente um processo de configuração vertical, partindo do topo. No entanto, Hayes (2002) adverte que há-de verificar-se também, e em simultâneo, o fluxo de informação no sentido inverso, para que a gestão de mudança e a liderança possam conhecer a realidade organizacional em que não operam e clarificar ou ajustar as necessidades de mudança e os objetivos a que se propõem. As falhas na informação comunicada verificam-se em ambos os sentidos. Sendo de baixo para cima, o emissor tende a transmitir apenas aquilo que possa implicar melhorias na sua vida laboral e profissional; sendo de cima para baixo, os gestores tendem a não veicular a informação que entendem não ser diretamente relevante para a execução das tarefas dos funcionários/colaboradores.

A considerar, por ultimo, o estatuto dos membros da organização. O estatuto pode também afetar o conteúdo que é comunicado no seio de uma organização, pois um profissional de

uma determinada categoria pode comunicar certa informação a um colega de departamento mas não a comunicar a um colega de outro departamento/secção.

Quanto às reações mais comuns ou estados emocionais associadas à mudança, Hayes (2002) refere a existência de sete. Para este autor a passagem de uma situação para outra implica geralmente: choque - sentimentos de ansiedade e pânico podem impedir a capacidade de reagir positivamente e pensar construtivamente; negação - a mudança é rejeitada ou banalizada e a atenção conduzida para situações menos relevantes, mas mais familiares; a resistência assume o seu estado máximo; depressão - quando o membro se apercebe da necessidade de mudança; ultrapassagem - envolve aceitar a realidade e quebrar as ligações com o passado, fase que é, geralmente, vivida com alguma tristeza; teste - o membro sente-se ativo e envolvido no processo, experimentando novas formas de estar, de ser e de fazer; consolidação - os novos comportamentos são gradualmente adaptados e passam a integrar a nova identidade; e interiorização - a transição diz-se completa quando o comportamento passa a ser irrefletido e a fazer parte da nova ordem natural.

Refere-se por fim, que a mudança pode efetuar-se, sob o ponto de vista processual, de modo pacato, quando se aceita e assume a mudança, ou de modo coercivo, através da imposição. Contudo, como refere Almeida (2002:87), o comportamento social, a conduta individual, os valores morais e a reação face ao desconhecido são manifestações humanas que procedem em muito do contexto sociocultural onde o sujeito se insere e conserva como referência.

### *1.3. Atribuições acerca da mudança de práticas*

Os funcionários fazem atribuições<sup>3</sup> sobre o propósito das orientações dos recursos humanos das organizações e essas atribuições estão associadas a diferentes atitudes (Nishii, *et al.*,2008).

Estes autores definem atribuições das orientações dos recursos humanos como explicações causais que os trabalhadores fazem em relação a motivações de gestão para o uso de de-

---

<sup>3</sup>Surgida dentro da Psicologia Social a teoria da Atribuição representa uma importante corrente de estudo da motivação, ao estudar as relações entre esta e as atribuições causais. Os teóricos da Teoria da Atribuição, como Heider (1958), pressupõem que o homem é motivado para descobrir as causas dos eventos e entender seu ambiente, presumem que as relações que estabelecemos (acreditamos) existentes entre o indivíduo e o meio ambiente influem na forma de nos comportarmos.

terminadas práticas e argumentam que essas atribuições têm consequências importantes no seu empenho e satisfação. Os funcionários respondem com atitudes e comportamentos, favoráveis ou não, consoante a proporção dessas práticas, e atribuem causas para explicar a necessidade de mudança da organização. As atribuições quanto às práticas de recursos humanos são motivadas pelas organizações para realçar a qualidade dos serviços e estão positivamente relacionados com as suas atitudes (Nishii, *et al.*, 2008).

Os mesmos autores distinguem entre as atribuições internas e externas. As atribuições focadas nos custos e exploração dos trabalhadores estão negativamente associadas às suas atitudes e atribuições. As atribuições referentes a causas internas tendem a ser mais fortes quando associadas a outras cognições, sentimentos e comportamentos. Estas causas internas estão associadas às práticas de recursos humanos adotadas pelos gestores com vista a alcançar objetivos estratégicos e o plano de negócios da organização e a manter o foco no comportamento e satisfação dos colaboradores. As atribuições dos colaboradores são diferenciáveis com base em implicações positivas ou negativas dessas práticas e influenciáveis pela relevância hedónica do seu comportamento, isto é, se os comportamentos percebidos beneficiam os colaboradores, então estes serão conduzidos a atribuições favoráveis, e vice-versa. Os funcionários fazem atribuições sobre o propósito das práticas de recursos humanos nas suas organizações e essas atribuições são diversamente associadas com atitudes.

Diferentes causas internas que provocam atribuições, positivas ou negativas, dos trabalhadores às mudanças organizacionais são a redução e controlo de custos; a qualidade do serviço, referindo-se às práticas orientadas para objetivos estratégicos e focalizadas no comportamento e satisfação dos trabalhadores; o bem-estar psicológico; a exploração dos trabalhadores; e o cumprimento legal do código de trabalho do qual derivam práticas orientadas para o trabalhador, tais como oferecer formação, benefícios legais (protocolos de saúde e “planos de reforma”), remuneração adequada às funções e flexibilidade (funcional, financeira e temporal).

As atribuições referentes a causas externas revelam menos sobre a motivação subjacente ao comportamento dos colaboradores. Na perceção dos trabalhadores acerca destas causas, a gestão adota práticas de recursos humanos involuntariamente, uma vez que estas surgem como resposta a constrangimentos externos à organização (p. ex. políticas de governação).

Concluimos que as práticas adotadas e as suas consequências não devem estar relacionadas com a satisfação e compromissos dos trabalhadores da organização; estas são independentes, uma vez que a mesma prática adotada pode ter diferentes significados dentro da mesma organização.

Por fim, existem nas organizações processos prováveis de níveis cruzados emergentes, através das quais as práticas de recursos humanos estão associadas a respostas a nível individual a essas práticas que, por sua vez, emergem de forma conceptualmente significativa nos níveis superiores de análise ligadas com desempenho do nível de grupo. Mais importante ainda, o mesmo conjunto de práticas de recursos humanos pode mesmo não apresentar efeitos semelhantes dentro de uma única organização. A implicação é que não são só as práticas de recursos humanos mas também as percepções dessas práticas de recursos humanos são importantes para a obtenção de resultados organizacionais desejados dos empregados (Nishii *et al.*, 2008).

#### *1.4. Lógicas de gestão*

As lógicas de gestão são práticas e construções simbólicas que constituem os princípios organizacionais, além da compreensão racional (Lok, 2010).

Estas práticas são definidas como matrizes mediadas pela atividade humana e organizadas em torno da compreensão da prática partilhada. Isto é, direcionam os interesses dos colaboradores e fornecem diretrizes para a sua ação, mas também definem a sua identidade. Coexistem três diferentes domínios de lógicas: as lógicas institucionais (respeitam às práticas exercidas por meio de políticas de governação); as lógicas organizacionais (englobam todas as práticas relacionadas com as estratégias organizacionais e departamentais); e as lógicas operacionais (referindo-se às práticas exercidas ao nível da unidade, serviço e local de trabalho).

#### **Multilógicas**

Como resultado da evolução do seu sector, as organizações públicas estão a ser confrontados com valores concorrentes (Van der Wal *et al.*, 2011).

A nova gestão pública que inspira as reformas dos serviços públicos combina valores de "*gestão de cariz empresarial*" e "*valores profissionais tradicionais*". De um ponto de vista

teórico, a perspectiva lógica institucional pode ser usada para analisar estes desenvolvimentos nas organizações do sector público (Thornton *et al.*, 2012).

A lógica institucional pode ser definida como "*sistemas de crenças e práticas associadas que predominam num campo organizacional*" (Scott *et al.*, 2000:170).

Muitas vezes as organizações experimentam múltiplas e às vezes, conflitantes, lógicas institucionais. A pesquisa sobre o tema mostra como as organizações respondem e gerem as lógicas institucionais que competem entre si. As organizações em campos organizacionais que são moderadamente centralizados e altamente fragmentados têm mais probabilidade de experimentar várias lógicas institucionais. Vários autores indicam que as lógicas institucionais apresentam uma deslocação da lógica profissional para a lógica empresarial. Além disso, reconhece-se que múltiplas lógicas institucionais podem coexistir (Pache e Santos, 2010; Thornton e Ocasio, 2008 e Scott *et al.*, 2000).

De acordo com Kitchener (2002), a lógica profissional implica que a "*sua legitimidade seja aferida em função de critérios de prestígio e da qualidade técnica dos serviços prestados.*" Por seu lado, a lógica empresarial atribui importância às práticas que podem levar à redução de custos. No entanto, há indícios de que várias lógicas podem coexistir e até mesmo ser combinadas dentro de uma organização ou dentro de uma prática organizacional: as chamadas organizações híbridas (Battilana e Dorado, 2010; Dunn e Jones, 2010; Goodrick e Reay, 2011; Raey e Hinings, 2009).

A organização híbrida é uma organização que combina diferentes lógicas institucionais. Próximo à hibridação de uma organização, também é possível que as práticas organizacionais se tornem híbridas, ou seja, que as múltiplas lógicas sejam combinadas dentro de uma prática.

Inovação é definida por Lämsäalmi *et al.*, (2006) como:

*«a introdução intencional de ideias, processos, produtos ou procedimentos, novos à unidade que vai adotar, e, a sua aplicação a uma atividade, grupo ou organização, concebido para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo ou a sociedade em geral " (2006:67).*

A inovação distingue-se em inovação de produto, inovação de processo (o novo método de produção), inovação de mercado, inovação de recurso e inovação organizacional. Outra distinção bem conhecida é a estabelecida entre as inovações tecnológicas e administrativas. Os novos procedimentos, políticas e formas de organização podem ser considerados como inovações administrativas (Damanpour e Evan, 1984; Damanpour, 1991; Battilana e Dorado, 2010 e Schumpeter, 1934).

Adoção de uma prática inovadora pode ser definida como "*a decisão de fazer pleno uso de uma inovação por se apresentar como o melhor seguimento da ação disponível*" (Rogers, 2003).

Segundo a perspectiva da racionalidade económica, as organizações adotam as inovações com base nas informações de que dispõem sobre a sua contribuição para o desempenho (Van den Broek *et al.*, 2013).

As lógicas dão forma às práticas individuais e organizacionais porque representam conjuntos de expectativas para as relações sociais e para os comportamentos. A premissa básica é que os interesses, identidades e valores dos indivíduos e organizações estão embebidos na lógica e fornecem o contexto para as decisões e resultados (Goodrick e Reay, 2011).

Na literatura sobre a gestão pública é feita uma distinção entre a lógica de consequência e a lógica de adequação. A lógica de consequência enfatiza a eficiência e eficácia das inovações. Deste ponto de vista, a adoção da decisão é uma decisão racional baseada em estabelecer o equilíbrio entre os custos e os benefícios da inovação. Esta lógica tem muitas semelhanças com a perspectiva da racionalidade económica acima explicada. A lógica da adequação enfatiza a legitimidade e a confiabilidade (Bakker *et al.*, 2011; Bakker e Korteland, 2008; Korteland, 2011 *apud* Van den Broek *et al.*, 2013).

## **CAPÍTULO II - Coesão de equipas e contrato psicológico**

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.*, 1996). Desta interação individual numa situação de grupo surge um fenómeno grupal denominado de coesão de equipas.

Embora a coordenação se possa dar por meio de uma grande variedade de mecanismos, tais como a programação de tarefas, padronização e estabelecimento de rotinas, estes são mais apropriados a interdependências do tipo sequencial ou linear, mas insuficientes em áreas onde prevalecem atividades reciprocamente interdependentes, com elevado grau de incerteza e tempo de realização escasso. Para dar conta deste padrão de interdependências, Gittell defende uma perspetiva da coordenação que denomina de Coordenação Relacional. A Coordenação Relacional oferece uma única maneira de tornar a sua dinâmica como um conceito, definindo-o como “(...) *um processo mútuo de interação entre a comunicação e o relacionamento com o objetivo da integração de tarefas*” (Gittell, 2002b: 301).

A comunicação frequente e atempada gera respostas rápidas a novas informações à medida que estas vão surgindo. Uma comunicação atrasada pode resultar em erros e atrasos, com implicações negativas nos resultados organizacionais. No sentido de assegurar a fiabilidade da comunicação, o facto de ser atempada reduz, obviamente, a probabilidade de erro.

A comunicação tem um papel preponderante, sendo uma condição que se impõe na vida organizacional. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação ou coordenação de processos de trabalho.

Quanto maior for a partilha de objetivos, maior o vínculo dos profissionais, maior facilidade em chegar a conclusões, a responder a nova informação e a tornar a nova informação disponível aos outros.

Embora existam muitas teorias que enfatizam a importância do conhecimento e entendimento partilhados, a teoria da coordenação relacional argumenta que ambos são necessários mas não suficientes. Se ocorre coordenação eficaz, isso significa que as relações dos participantes devem estar ligadas por objetivos comuns e respeito mútuo (Gittell, 2006). A Coordenação Relacional é um reforço mútuo do processo informal de interação entre a comunicação e o relacionamento. Este conceito pode ser definido como a gestão da inter-

dependência entre as pessoas que desempenham funções numa equipa multidisciplinar, contrapondo-se à noção até então existente da coordenação como a gestão da interdependência de funções e tarefas numa equipa. Com altos níveis de Coordenação Relacional, espera-se dos participantes de um processo global de trabalho mais eficácia na gestão de tarefas. A Coordenação Relacional é essencial, para uma dinâmica bem-sucedida do relacionamento entre os profissionais e respetiva coordenação dos métodos de trabalho.

### 2.1. Coesão de equipas através da Coordenação Relacional

O comportamento das organizações e o desempenho das atividades inerentes ao seu funcionamento não são apenas de carácter individual mas também grupal. A existência de grupos não é apenas uma realidade de carácter psicossocial, constituindo igualmente uma mais-valia que permite aumentar a eficácia global da organização, assim como o nível de satisfação dos seus elementos. Quando os indivíduos interagem numa situação de grupo, um efeito secundário consiste no alastrar de um fenómeno grupal que os psicólogos sociais denominam coesão. Quando se desenvolve a coesão, os membros do grupo tendem a unir-se mais e a ter mais um sentido de “nós” do que do “eu” (Ferreira, Neves e Caetano, 1996). Para estes autores, qualquer que seja a conceptualização teórica utilizada, a coesão é uma propriedade geral de todos os grupos, independentemente da sua dimensão, dispersão ou composição, e pode ser usada como variável discretiva, caracterizando um grupo como um processo psicológico que determina diferentes tipos de comportamentos num grupo.

O trabalho em grupo observa-se nos tribunais, a quem é pedida eficiência independentemente do número dos seus elementos. Num quadro de mudança e de *deficit* de funcionários, a coesão do grupo assume cada vez mais relevância, podendo ser traduzida por meio de um processo de coordenação relacional.

Segundo Mitchell e Shortell (2000), a coordenação não é mais do que a gestão de um sistema de intercâmbios, sendo que um adequado grau de coordenação pode ampliar e melhorar a comunicação, reduzir incertezas e evitar conflitos. Para ser eficaz, a coordenação deve ser vista como um processo de inter-relação contínua entre as partes e o todo, isto é, um processo de reciprocidade relativa entre as partes. Esta relação ocorre através da comunicação e dos laços estabelecidos entre os participantes num processo de trabalho, sendo este um conjunto de tarefas interdependentes que transforma os *inputs* em resultados favoráveis para a organização (Gittell, 2011).

A teoria da Coordenação Relacional de Gittell (2011) torna visível o processo relacional subjacente aos processos técnicos de trabalho e a intersubjetividade do processo de coordenação, ao focar a qualidade da comunicação e as relações entre os participantes. Esta teoria especifica a natureza das relações através das quais a coordenação ocorre, associa cultura de relacionamento, que integra no processo de coordenação três dimensões: partilha de objetivos, partilha de conhecimentos e o respeito mútuo que reforçam (e são reforçados) pela comunicação. A comunicação assume um papel preponderante na coordenação relacional, onde se distinguem diferentes elementos que determinam o seu contributo nesse processo: ser frequente, oportuna, fiável e focalizada na resolução dos problemas.

A coordenação passou a ser determinada pela qualidade da comunicação entre os participantes dos diferentes grupos de trabalho. Neste tipo de comunicação distinguem-se os seguintes fatores intervenientes: a frequência, a oportunidade, a fiabilidade e a focalização na resolução do problema. Para dar uma resposta adequada a estes fatores, importa o relacionamento entre os profissionais no que respeita à partilha de objetivos, à partilha do conhecimento e ao respeito mútuo (Gittell *et al.*, 2008).

A partilha de objetivos, ao transcenderem os objetivos funcionais específicos de cada participante, fazem aumentar a motivação dos participantes para que estes se envolvam numa comunicação de alta qualidade. Além disso, fazem também aumentar a probabilidade de os participantes recorrerem à comunicação para resolverem os eventuais problemas existentes na organização, evitam a fragmentação da informação e fomentam a comunicação proactiva. O *feedback* é essencial para o enriquecimento da comunicação numa organização. No dizer de Galpin “ (...) *O feedback é o elemento chave de uma organização que aprende com aquilo que faz*” (2002:68).

Por outro lado, a partilha de conhecimentos tem como objetivo a perceção dos participantes sobre o modo como as suas tarefas específicas se interrelacionam com todo o processo. Deste modo, é facilitada uma comunicação oportuna e exata, fundamentada na compreensão entre os participantes para entenderem tanto as suas como as tarefas dos outros participantes envolvidos. Por último, a existência de respeito mútuo nas relações permite aos participantes superarem os obstáculos que os impedem de perceberem o trabalho dos outros. Assim, aumenta também a probabilidade de receptividade dos participantes à comunicação entre os colaboradores da mesma organização, independentemente dos seus estatutos e da qualidade de comunicação.

A coordenação relacional (Gittell, 2011) constitui um atributo das equipas multidisciplinares. Propõe especificamente que tanto os resultados de qualidade, como os de eficiência, podem ser melhorados simultaneamente, permitindo que os participantes alcancem melhores resultados e, ao mesmo tempo, que usem os recursos de forma mais produtiva, sem desperdícios. Isto acontece porque há um contato direto entre os trabalhadores e os clientes. Além disso, a coordenação relacional melhora o desempenho do processo e das relações de trabalho e aumenta a qualidade de comunicação. Os resultados de desempenho desejados só são alcançados se estivermos perante um aumento da coordenação relacional. Isto acontece quando surgem condições de interdependência recíproca, pois são criadas seqüências de *feedback* entre elas e a coordenação relacional permite um ajuste mútuo das ações, quando as incertezas de tarefas ou *inputs* são altas, pois a coordenação relacional auxilia os participantes no ajuste das suas atividades com as dos outros, e quando há um aumento das restrições temporais, pois a coordenação relacional permite que os participantes ajustem as suas ações rapidamente como uma resposta aos outros participantes e reajam a situações emergentes sem perder tempo adicional para a sua resolução.

## 2.2. *Gestão do Contrato Psicológico*

### 2.2.1. *Definição de Contrato Psicológico*

Contrato psicológico é 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 (Guest, 2006).

Assim, ambas as partes têm que assumir responsabilidades, de modo a cumprir as promessas e obrigações e só prometer o que podem cumprir.

O contrato psicológico diz respeito a um conjunto de crenças individuais que têm como base a perceção dos indivíduos sobre os termos e condições de um acordo recíproco de intercâmbio de “*contributos*” e “*retornos*”, entre duas partes. O seu conteúdo refere-se aos aspetos que estão envolvidos na relação de emprego estabelecida entre o empregado e a organização (Guest, 2004).

Estas retribuições e garantias traduzem-se por meio de processos e procedimentos organizacionais que representam uma intenção de incentivo do empregador. Estas políticas não

são mais do que recompensas e suportes proporcionados pelo empregador, com o objetivo de motivar os empregados a aderirem e a permanecerem na organização e a contribuírem com esforços em benefício da mesma (Guest, 2004). Por um lado, a organização poderá incentivar o trabalhador através de práticas de recursos humanos, como oferecendo-lhe trabalho com conteúdo, segurança no emprego, oportunidades de promoção e perspectivas de carreira, benefícios, respeito e feedback (Guest, 2004). Deverá, também, oferecer um ambiente de trabalho agradável e de cooperação, para que haja uma boa comunicação entre os colegas e cooperação entre o grupo, e mostrar respeito e compreensão pela situação pessoal do trabalhador. Por outro lado, também poderá afetar as expectativas dos trabalhadores através de remunerações relacionadas com a estrutura de contratação, oferecendo-lhes compensações apropriadas, como uma remuneração proporcional ao trabalho e condições de emprego vantajosas em termos de impostos (Guest, 2004).

Em contra partida, refere o mesmo autor, os trabalhadores dispõem-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*).

### 2.2.2. *Quebra do contrato psicológico*

Os trabalhadores e empregadores (organização) têm expectativas quanto às promessas que a organização faz aos trabalhadores e vice-versa. Quando as expectativas não são cumpridas dão origem a comportamentos que em situações extremas podem acabar com a relação entre empregador-empregado e na violação do contrato psicológico.

Ocorre quebra ou violação do contrato psicológico quando uma das partes verifica que a outra não cumpriu uma obrigação. Ainda que persistam dúvidas sobre o conceito de violação do contrato psicológico, enquanto diferente de expectativas não cumpridas, Guest (1998 a) e Robinson e Rousseau (1994) concebem a violação como diferente destas expectativas e das perceções de iniquidade.

As expectativas não atingidas implicam menor satisfação, menor desempenho e maior probabilidade de sair da organização, enquanto a violação produz respostas mais intensas, tanto pela não concretização das expectativas, como pela influência que vai exercer nas crenças sobre o respeito pelas pessoas, códigos de conduta, etc.

No caso da emergência de percepções de iniquidade, não implica necessariamente que houve promessas feitas e as reações são de desapontamento, enquanto na violação há sentimentos intensos de raiva e traição.

Apesar de existirem divergências sobre a pertinência dos conceitos antes referidos, existe consenso que as violações do contrato psicológico ocorrem quando as pessoas interpretam a situação como uma quebra de compromisso que pode ocorrer devido ao oportunismo, negligência ou falhas de cooperação institucional. Estas rupturas e violações do contrato psicológico têm implicações negativas nas atitudes dos colaboradores, como o medo, revolta, depressão e culpa. Pode também nascer a intenção de abandono da organização, sendo afetado, assim, o seu correto funcionamento (Ferreira e Martinez, 2008). Mais, afetam a motivação dos trabalhadores, as suas atitudes e comportamentos.

### *2.3. Bem-estar psicológico*

Entende-se por bem-estar a combinação de satisfação no trabalho, saúde mental e física e satisfação de vida mais abrangente, que deve abranger o equilíbrio entre vida profissional e familiar (Guest, 2006).

O bem-estar dos trabalhadores é um dos indicadores de alto desempenho (Guest, 2006; Robertson, 2010). O bem-estar pode ser visto sob três pontos de vista distintos: saúde em geral, satisfação no trabalho ou bem-estar psicológico. Por sua vez, o bem-estar psicológico tem três características principais: é uma experiência subjetiva, pois trata-se de uma percepção; é um estado temporal (que está relacionado com a felicidade, tristeza, ansiedade e depressão), e não um momento, e pode ser negativo; e, tem que se referir a um domínio específico, que é o trabalho, isto é, um bem-estar específico (Guest, 2007).

Cada vez mais as organizações estão interessadas neste conceito, devido ao contexto atual: mudança da natureza da força de trabalho; alteração dos acordos coletivos de flexibilidade para acordos individuais, especialmente no setor privado; alterações na política europeia de proteção de trabalho; maior preocupação com o equilíbrio vida-trabalho, estilo de vida saudável, aumento do *stress* e redução da satisfação com o trabalho; e aumento dos custos para a sociedade com problemas de saúde de indivíduos com idade para trabalhar (Guest, 2007).

O bem-estar psicológico deve incluir tanto o grau em que os funcionários experimentam emoções positivas (humores e emoções) no trabalho, assim como sensações positivas associadas ao facto de os mesmos terem objetivos no trabalho. A conceptualização do bem-estar no trabalho tem origem em duas tradições filosóficas: hedonismo e eudemonismo. Estas são duas grandes abordagens para o conceito de bem-estar psicológico identificadas por Robertson e Cooper (2010), denominadas de hedónica e eudemónica, respetivamente. Na abordagem hedónica do bem-estar discute-se o estado subjetivo da felicidade e definição do bem-estar a partir da obtenção de prazer (satisfação). Na perspetiva eudemónica do bem-estar averigua-se o potencial humano e questões relativas ao bem-estar psicológico (Ryan e Deci, 2001).

Para estes autores o que diferencia estas abordagens é o posicionamento de cada vertente a respeito da felicidade: a primeira relaciona-se com a obtenção do prazer, enquanto a segunda pressupõe a potencialidade dos seres humanos, seja por meio do raciocínio, do bom senso ou da capacidade de pensar. Em síntese, a abordagem hedónica tem a ver com a satisfação e a eudemónica com a motivação.

A abordagem hedónica não atribui importância às experiências de vida que tenham um objetivo final. Diz respeito à satisfação que o profissional sente para com a organização, com os seus superiores, com as condições, ambiente e trabalho em equipa e com o reconhecimento e agradecimento dos utentes; além disso, refere um equilíbrio entre a vida pessoal do indivíduo e o trabalho, que se traduz na perceção de que as necessidades, tanto do trabalho como da família, são adequadamente cumpridas, sem afetar o desempenho e capacidade para viver a felicidade em ambos os ambientes. Robertson e Cooper (2010) evidenciam a tendência do indivíduo para se focalizar em ações emocionais (como estados de espírito, avaliações ou sentimentos) positivas, relativamente aos acontecimentos que vivencia no seu trabalho e contexto deste, como com a organização, com os seus superiores, com a equipa em que está inserido e com os clientes; e a capacidade de estabelecer afetos positivos através das interações que ocorrem entre o indivíduo, a família e os outros indivíduos que atuam no trabalho do indivíduo.

A abordagem eudemónica tem em conta a importância das experiências de vida de um colaborador que tenham um objetivo final, ou seja, que se refere ao bem-estar como uma experiência em que esta só é boa se houver um objetivo, ao “fazer o que vale a pena fazer”.

Diz respeito a uma experimentação de sensações positivas por parte do trabalhador, que levam à sua motivação, por meio de comprometimento, envolvimento, desenvolvimento pessoal e autonomia (Robertson e Cooper, 2010). Estes autores definem esses três conceitos como:

Propósito de envolvimento, que diz respeito ao grau em que as pessoas se identificam psicologicamente com as atividades desenvolvidas no âmbito da sua atividade profissional. Ou seja, o indivíduo evidencia vontade e capacidade para ajudar a organização a ser bem-sucedida através de diversos aspectos, tais como: na disposição para aprender (aprendizagem); ao respeitar e ser respeitado pela organização e colegas, e vice-versa (respeito); ao reconhecer e aceitar as suas competências e limitações (autoaceitação); ao reconhecer as suas competências para realizar diferentes tarefas e funções (autoeficácia); ao confiar na sua capacidade de optar pelas melhores formas de realizar determinada tarefa (auto eficiência); ao estar predisposto para partilhar os seus conhecimentos, assim como adquirir novos (partilha de conhecimentos); e ao ter espírito de equipa, em que o seu esforço individual tem como finalidade última os objetivos coletivos (consciência coletiva). Autonomia, que se traduz no grau de liberdade dos trabalhadores em decidir como e quando realizar uma determinada tarefa, objetivo ou trabalho. Esta autonomia poderá verificar-se ao nível das tarefas executadas individualmente, implicando a liberdade, independência e descrição do indivíduo, e ao nível das tarefas realizadas pelos elementos de uma equipa, traduzindo-se num aumento da responsabilização individual para melhorar as tarefas e bem-estar psicológico dos mesmos e promovendo a autoeficácia e um bom ambiente de trabalho; desenvolvimento pessoal, implica uma intenção do indivíduo em tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento (Robertson e Cooper, 2010).

### **Ethos público**

A paixão pelo trabalho pode ser definida como uma forte inclinação para o trabalho que faz com que os indivíduos, por razões afetivas, cognitivas e comportamentais, invistam nele muito tempo e energia (Thorgren e Wincent, 2013).

A paixão pelo trabalho representa "*uma fonte positiva de investimento atividade*" (Valle-rand *et al.*, 2007) 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 comportar dentro da organização.

Os estudos têm estabelecido relações consistentes entre a paixão pelo trabalho e a satisfação no trabalho e a performance organizacional. Os trabalhadores “apaixonados” 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"* (Tucker, 2002).

O bem-estar psicológico está associado a benefícios a longo-prazo que envolvem o colaborador e a organização. Isto porque pessoas com níveis mais elevados de bem-estar psicológico são física e mentalmente pessoas mais saudáveis e com vidas mais duradouras e felizes. Além disso, abordam o seu trabalho de uma forma mais positiva e têm relações mais positivas com os seus colegas de trabalho.

#### *2.4. Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho*

Pode ser definido como a perceção de que as necessidades tanto do trabalho como da família são adequadamente cumpridas, sem afetar o desempenho e a capacidade para viver a felicidade em ambos os ambientes.

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 sobrecarga de trabalho, insatisfação com o trabalho e indefinição das fronteiras entre a casa e o trabalho que invade aquela pelo uso intensivo da tecnologia. As responsabilidades familiares, como os filhos por exemplo, causam tensões e elevados níveis de *stress* que afetam os indivíduos, as famílias e as comunidades a que pertencem e ampliaram, para ambos os sexos, as dificuldades de conciliação do tempo nestes dois domínios da vida (Andrade, 2011).

É crescente a preocupação pública de gerir a vida profissional e familiar e, conseqüentemente, preocupação com o equilíbrio trabalho vida. Os dilemas da vida-trabalho dos trabalhadores não se justificam apenas pela existência de filhos dependentes, de quem é necessário cuidar. Outra causa ou fundamento é o envolvimento intensivo no trabalho. O com-

prometimento com o trabalho pode ser justificado por cada vez mais trabalhadores terem consciência de que o trabalho exige cada vez mais deles (Green, 2001 *apud* Walsh, 2005).

O *work-life balance* contribui para o bem-estar dos empregados porque quando estes conseguem dispor de tempo e energia suficientes tanto para a sua vida profissional, como para a sua vida familiar, isso afeta positivamente o seu bem-estar por conseguirem satisfazer as suas necessidades e desejos. Porém, a situação inversa, por serem escassos os recursos tempo e energia, é causadora de frustração (Gröpel e Kuhl, 2009).

A literatura voltada para as práticas de recursos humanos e bem-estar dos trabalhadores refere a existência de 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 (Gonçalves e Neves, 2012).

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

Atualmente está implementada a *overwork culture* (cultura de excesso de trabalho). Esta deve-se não só ao maior comprometimento dos trabalhadores com o seu trabalho, mas também aos gestores que encorajam os trabalhadores a trabalharem muitas horas (ao fixarem prazos, marcarem reuniões, inspecionarem o trabalho e o desempenho do trabalhador), o que tem implicações na dinâmica do trabalho técnico, profissional e de gestão (neste tipo de trabalho, que se baseia no conhecimento, é difícil avaliar o desempenho e os gestores tendem a confiar no indicador de número de horas trabalhadas); o trabalhar muitas horas é influenciado pela postura dos trabalhadores que competem para manter ou exceder o ritmo, para além de que traz mais benefícios materiais (financeiros) e psicológicos (sentem-se mais envolvidos na empresa e, intrinsecamente, mais satisfeitos com o seu trabalho) aos trabalhadores; e à cultura de valorização de horas de trabalho (Walsh, 2005).

Esta cultura tem efeitos negativos: nomeadamente, há uma relação entre as longas horas de trabalho e o mal-estar psicológico dos trabalhadores e cria conflito trabalho-vida (Barnett e Hyde, 2001 *apud* Wash, 2005).

### ***Stress ocupacional juizes***

A profissão de juiz de direito é de grande exigência técnica e por definição solitária. Está-lhe associada sobrecarga de trabalho, peso emocional do julgamento e as expectativas da

comunidade quanto ao comportamento e viver exemplar por parte das pessoas que a exercem. A solidão do ato de julgar foi identificado por Rogers e cols. (1991) como um fator de *stress* de grande impacto. Num estudo que envolveu juizes americanos, Zimmerman (1981) concluiu que quando os processos se acumulam para julgamento surge a sensação de falta de controlo, desalento e angústia, mesmo em juizes competentes e dedicados. O *stress* ocupacional agrava-se quando o indivíduo tem perceção da responsabilidade e poucas possibilidades de autonomia e controle.

A sobrecarga de trabalho, resultante da atribuição de muitas tarefas com prazos curtos para sua execução, e com muitas interrupções, a ambiguidade de prioridades, o nível de autoridade e de autonomia, a incerteza quanto ao futuro, o convívio com colegas insatisfeitos são fatores associados ao *stress* ocupacional (Lazarus e Lazarus, 1994).

A dinâmica de trabalho dos juizes, as cargas excessivas de trabalho, a pressão dos prazos processuais, a responsabilidade de julgar são alguns dos fatores de *stress* que podem comprometer a saúde física e psicológica. Mais autonomia e menos carga de trabalho contribuem para o bem-estar dos trabalhadores (Wharton, 1993 *apud* Deery, 2005).

## 2.5. Carreira

Carreira é a maneira como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como é vista por ela (Schein, 1990).

Em resultado das alterações verificadas nas relações entre o trabalhador e a organização, tem-se considerado apropriada ao atual contexto laboral e organizacional a noção de carreira como significando uma sequência de experiências de vida e de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, enfatizando-se a mudança bem como a estabilidade, e ligando a carreira primordialmente ao indivíduo (Newell e Dopson, 1998; Baruch, 2004). O indivíduo cria e gere a sua carreira tendo em conta o seu valor no mercado de trabalho, os seus contactos e informações, as suas necessidades pessoais e familiares. A este novo conjunto de significados ligados à carreira, Arthur e Rousseau (1996a e 1996b) apelidaram de *boundaryless career* (carreira sem fronteiras), para melhor caracterizar a primazia do indivíduo na gestão da sua carreira.

Os últimos desenvolvimentos nesta área evidenciam que o controlo da carreira se encontra, agora, mais do lado do indivíduo do que da organização. E para esta é importante saber gerir os comportamentos individuais de gestão da carreira de forma a garantir a eficácia da organização e a satisfação dos seus trabalhadores.

A carreira no século XXI é predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas e reinventada de tempos em tempos. O sucesso está delimitado pela realização psicológica exclusiva do indivíduo e pode significar sentimentos de orgulho, realização pessoal ou felicidade familiar (Hall, 1996). O critério de sucesso é interno o sucesso psicológico. As qualidades pessoais requeridas para uma carreira proteana bem-sucedida incluem a aprendizagem contínua, o autoconhecimento, a responsabilidade pessoal e a autonomia (Hall, 1996, 2004). O contrato psicológico, na visão proteana, deixa de ser aquele realizado com a organização para se tornar o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna interno a este indivíduo. A abordagem de carreira proteana apresenta uma nova proposta. Considera que existem três espaços de expressão individual: o pessoal, o familiar e o profissional. Em cada um desses espaços o indivíduo apresenta várias subidentidades que desempenham diferentes papéis (Hall, 1996).

Na gestão do contrato psicológico (Guest, 2004), a organização poderá incentivar o trabalhador oferecendo-lhe perspectivas de carreira, formação e desenvolvimento. A oferta de oportunidades de desenvolvimento e promoção dentro da organização é uma recompensa não financeira. Os juízes, funcionários e demais recursos humanos têm necessidades e expectativas e convém que a organização lhes dê resposta. Quando se fala em recursos humanos está-se a referir a pessoas, não só com competências e vontade que permitem às organizações desenvolverem-se, mas também de seres humanos que têm vida familiar, com personalidades, valores, perceções, hábitos, ambições e comportamentos distintos e, por vezes, imprevisíveis (Seixo, 2007). Um trabalhador insatisfeito não maximiza o seu desempenho, não maximizando o êxito da organização (Almeida, 2007).

### **Âncoras de carreira**

Tomando o influente trabalho de Schein sobre âncoras de carreira como ponto de partida, procura-se identificar quais as “*orientações*” ou “*preferências*” dos juízes da amostra. Este autor agrupa necessidades comuns a determinados grupos, mas evidencia que não devem ser interpretadas como rótulos, vistas as sobreposições entre elas (Schein, 1974b). A conclusão essencial deste autor de referência é que as pessoas apresentam necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira. Schein individualizou oito categorias de âncoras de carreira, a saber: competência técnica funcional; gerência geral; autonomia e independência; segurança e estabilidade; criatividade empreendedora; serviço e dedicação a uma causa; puro desafio; e estilo de vida. A compreensão das âncoras de carreira

pode, estruturar uma hierarquia de necessidades e valores. Espera-se das organizações que viabilizem carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos trabalhadores, sob risco de solapar a motivação e deflagrar todo o corolário de efeitos indesejáveis associados. Estudos têm apontado que a falta de congruência entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (Faro *et al.*, 2010).

A âncora da segurança e estabilidade identifica o indivíduo cujos valores o levam à preferência por experiência profissional propiciadora de sensação de segurança. O sucesso é compreendido como uma carreira numa organização com imagem de ser forte e confiável, ou, simplesmente, o sucesso é já ter alcançado o suficiente. Esta âncora mostra o indivíduo que valoriza recompensas previsíveis e estáveis, a preferência pela remuneração assegurada (fixa) e não de risco (variável), utilizando, ao mesmo tempo, o desempenho e a maturidade – tempo de experiência – na determinação do julgamento do mérito. Schein (1980) define este indivíduo como o homem que tende a deixar a carreira nas mãos do empregador. A âncora vontade de servir ou dedicar-se a uma causa caracteriza as pessoas que perseguem experiências profissionais alinhadas com os seus valores fundamentais e com os valores do grupo ou da organização. Este indivíduo possui, acima de tudo, lealdade à causa que defende e não, necessariamente, ao grupo ou à organização. Sustenta o desejo de influenciar o mundo em determinada direção, procurando profissões de ajuda direta a outras pessoas, que manifestem lealdade mais para com seus valores pessoais que perante a organização. A medida de sucesso é dada pela contribuição para um mundo melhor, por servir à humanidade, por ajudar a nação, entre outros. As recompensas mais valorizadas são as premiações pela contribuição e pela dedicação e não necessariamente pelo resultado. Refere-se, ainda, 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, ajudar os outros, aumentar a harmonia entre as pessoas. 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 (Faro *et al.*, 2010). Não sendo a recompensa financeira o valor central para estes indivíduos, desejam, contudo, uma remuneração justa pelo que fazem.

Para Schein a âncora de carreira influi nas escolhas profissionais por refletir um conjunto de necessidades, valores e capacidades.

Para as organizações o objetivo do desenvolvimento da carreira é otimizar a correspondência entre as necessidades do indivíduo e as da organização. Assim, se as âncoras de carreira constituírem uma força estabilizadora da personalidade é essencial que as organizações consigam identificá-las com clareza para poderem criar oportunidades para os trabalhadores/funcionários/magistrados congruentes com as suas reais necessidades (Schein, 1974).

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 auto percepções de 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 suportar escolhas na sua vida, nomeadamente a nível profissional, não só interferindo na forma como desempenha o seu trabalho, mas, 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* (Faro *et al.*, 2010). Quanto mais experiente o profissional, maior a auto percepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais (Schein, 1996).

## **CAPÍTULO III - Gestão da mudança nos tribunais judiciais.**

### *3.1. Contextualização do estudo*

#### *3.1.1. Gestão da mudança no âmbito da justiça*

Na sequência das reformas desencadeadas na administração pública, as organizações do sistema judiciário foram um dos setores do Estado ao qual as reformas gestionárias mais tardiamente chegaram. Os modelos burocráticos de administração dos tribunais têm vindo a ser submetidos a um processo de reflexão e reavaliação política e académica. A aprovação da LOSJ<sup>4</sup> trouxe algumas mudanças no que diz respeito à administração local da justiça, ao prever competências de representação, direção, gestão processual e administrativas ao juiz presidente do tribunal, fomentando igualmente outra figura de gestão local, com competências próprias e um importante papel de coadjuvação das competências do juiz presidente: o administrador judiciário.

O contexto de pré reforma deu atualidade à pesquisa e relevância ao tema da Gestão da Mudança, perceção dos juízes de direito, coesão de equipas e contrato psicológico em contexto de mudança organizacional.

A reforma em curso no sistema judiciário perspetiva celeridade, eficiência e qualidade nos serviços prestados nos tribunais. São conhecidas as reformas no sistema judicial nos últimos anos. Os estudos do Observatório Permanente da Justiça (OPJ,2001; OPJ, 2006a; OPJ, 2008 e OPJ, 2010) retratam-nas.

As alterações ou mudanças que essas reformas implicam no funcionamento dos tribunais, só parcialmente planeadas, desacompanhadas de formação, geraram resistências por não permitirem a cristalização do saber. As mudanças cumuladas provocadas pelas alterações legislativas processuais, organização e funcionamento convocam, com pertinência, a gestão da mudança. Qualquer mudança, independentemente da área em que seja implementada, deve ser um processo contínuo, determinado por um conjunto de fatores. Preparar, qualificar e operacionalizar as organizações públicas para as mudanças, requeridas tanto por

---

<sup>4</sup>Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto, que aprovou a Lei da Organização do Sistema Judiciário.

novos como por velhos, significa, além do mais, conferir uma especial atenção ao papel das lideranças na condução e no acompanhamento desse processo, partindo da relação estreita entre cultura, estratégia e liderança. Schein (1993) propõe uma distinção entre liderança transacional e liderança transformacional, de forma a caracterizar técnicas, comportamentos e atitudes liderantes, adequados a carências e etapas organizacionais, a partir da tensão entre estabilidade e mudança. A primeira (transacional) reporta-se à capacidade de assegurar a rotinização dos processos, baseando-se numa relação líder/subordinados na motivação destes últimos para o cumprimento dos objetivos pré-definidos e na clarificação de papéis associados às tarefas. A segunda (transformacional) tem por objetivos influenciar o curso de recomposições e alterações mais amplas na organização, procurando mobilizar e capacitar.

Além da existência de uma forte liderança, uma boa coordenação entre os níveis político, operacional e organizacional é determinante para o sucesso da execução da reforma: a existência de uma planificação de gestão da mudança nas reformas a empreender<sup>5</sup>. Deve haver, também, um adequado planeamento estratégico a todos os níveis da organização, uma gestão participativa, um forte sistema de avaliação, controlo e auditoria e um forte conhecimento da missão entre todos os colaboradores e parcerias (Kisil, 1998).

Atendendo à complexidade da organização do sistema de justiça, realça-se que, para Mørk (2012), as mudanças nas práticas das organizações surgem de entre os diferentes domínios, no caso da área da justiça, do legislativo, tecnológico, judiciais e políticas de gestão.

As **práticas judiciais** referem-se às atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais por diferentes grupos profissionais judiciais e não judiciais. Do primeiro fazem parte os intervenientes nos processos judiciais (magistrados, oficiais de justiça, advogados, peritos). Os não judiciais são os órgãos de gestão (administrador, coordenador e presidente).

As **científico-legislativas** referem-se às práticas de alterações científico-legislativas (estudos académicos, relatórios, pareceres etc.). Como as inovações surgem frequentemente num contexto das práticas em uso, é um desafio adaptar as alterações à prática judicial.

---

<sup>5</sup> A reforma experimental (Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto) não obteve os resultados esperados e possíveis (cfr. Gomes, 2011). A execução do projeto experimental da nova organização judiciária ficou aquém do resultado esperado, no que diz respeito ao modelo de gestão judiciária, por não ter contado, de acordo com a previsão que se exigia para uma transição bem sucedida de uma reforma de estrutura (OPJ, 2010).

As **tecnológicas** referem-se às práticas de tecnologias de informação e comunicação em que o Instituto de Gestão Financeira e Infraestruturas da Justiça desenvolve novas tecnologias, produtos e serviços, muitas vezes em estreita colaboração com os profissionais da justiça. No estudo ao nível operacional e organizacional assume destaque o projeto *Citius*. Sucintamente, é o projeto de desmaterialização dos processos nos tribunais judiciais, desenvolvido pelo Ministério da Justiça. Engloba as aplicações informáticas para os diversos operadores judiciários, sendo composto por um conjunto de aplicações e bases de dados, relacionadas entre si, onde se destaca o *Citius-Ministério Público*, *Citius-Juízes*, *Citius-Habilus* e *Citius.Net*.

As **políticas de gestão** referem-se às práticas envolvidas na produção de políticas para as outras três práticas (judiciárias, científico-legislativas e tecnológicas). Essas práticas manifestam-se através de: políticas financeiras (recompensas e benefícios financeiros; contratação, financiamento adequado para levar a cabo a missão da organização); políticas legislativas/ gestão (como por exemplo, protocolos, orientações de boas práticas, benefícios legais); e políticas de gestão de recursos humanos (formação, recrutamento e seleção, flexibilidade funcional, temporal e financeira).

Ainda de acordo com Mørk (Mork, Hoholm, Maaninen-Olsson e Aanestad, 2012) tanto entre como dentro destes diferentes domínios de práticas existem barreiras muito bem definidas entre diferentes grupos profissionais, secções de processos dos tribunais, os juízes, magistrados do ministério público e até da Direção Geral Administração da Justiça. Isto pode comprometer a introdução de práticas de gestão e inovação que desafiem estas barreiras. As barreiras organizacionais limitam o acesso aos recursos existentes e podem tornar a colaboração difícil.

Nas reformas a empreender no sistema judiciário, designadamente no âmbito da reorganização do mapa judiciário, segundo o Relatório do Observatório Permanente da Justiça de 2010, o alargamento a outras comarcas piloto deveria ser precedido de um planeamento estratégico e da criação de um conjunto de instrumentos de suporte que potenciasses uma eficiente gestão da mudança - por exemplo, a definição de um conjunto de ações de gestão prática da mudança que envolvam os principais canais de comunicação e de informação no interior e exterior do sistema, bem como as pessoas mais diretamente afetadas pelo processo de mudança (OPJ, 2010).

### 3.1.2. Os tribunais judiciais

A Justiça é um dos pilares da sociedade democrática e uma das funções de soberania fundamentais do Estado, que tem como primeiros destinatários os cidadãos.

Os tribunais judiciais são a primeira das categorias de Tribunais comuns na ordenação constitucional (art.º 209º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa) e formam uma estrutura hierárquica própria tendo como órgão superior o Supremo Tribunal de Justiça. São órgãos de soberania que “*administram a Justiça em nome do povo*”<sup>6</sup>, ou seja, são os órgãos de soberania a quem é especialmente confiada a função jurisdicional que é exercida por juízes. Na sua função de julgar os Tribunais estão sujeitos à lei sem contudo existir uma hierarquia face ao poder legislativo.

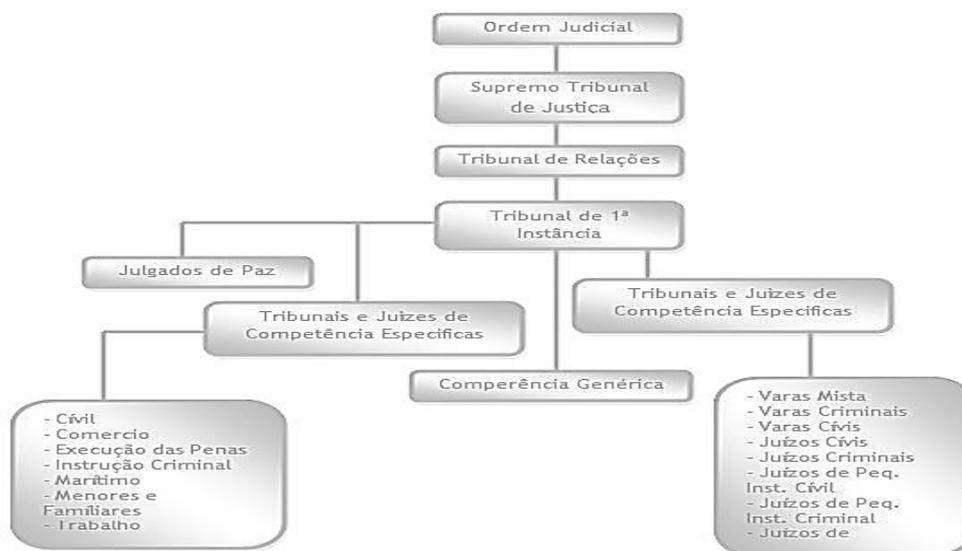


Figura 1 – Organização judiciária até 1 setembro de 2014<sup>7</sup>. Fonte: Adaptado CSM (<http://www.csm.org.pt>)

### 3.1.3. Os juízes de direito

A magistratura judicial é constituída por juízes do Supremo Tribunal de Justiça, com o título de Conselheiros; juízes dos Tribunais das Relações, com o título de Desembargado-

<sup>6</sup> Artigo 202.º da Constituição da República Portuguesa (doravante CRP).

<sup>7</sup> A LOSJ alterou a denominação dos tribunais de primeira instância mantendo intocada a estrutura.

res; juízes dos tribunais de primeira instância, denominados Juízes de Direito (art. 2.º e n.º 2 do art.º 20.º do Estatuto dos Magistrados Judiciais, doravante designado por EMJ).

### **Recrutamento**

Os juízes que exercem a função jurisdicional administram a justiça em nome do povo mas não são eleitos por ele. O método de recrutamento de juízes em Portugal assenta num concurso público, cuja abertura é autorizada pelo Ministério da Justiça e anunciado no Diário da República. São requisitos, além dos mais, para ingresso na carreira da magistratura judicial, a licenciatura em direito e a nacionalidade portuguesa.

Existem duas vias autónomas de ingresso na formação do Centro de Estudos Judiciários: a via académica e a via profissional. Esta última é reservada àqueles que possuam uma experiência profissional de duração efetiva não inferior a cinco anos. Após a formação teórica e prática, em caso de aprovação final, os auditores da magistratura judicial são colocados pelo Conselho Superior da Magistratura em regime de efetividade e iniciam a sua carreira como juízes de direito. Podem depois aceder, verificados os requisitos de classificação e a antiguidade, aos então tribunais de círculo<sup>8</sup> e daqui aos Tribunais da Relação, através de concurso curricular. Alguns juízes terminam a sua carreira como juízes desembargadores, outros como juízes conselheiros, caso consigam aceder ao último degrau da carreira, o Supremo Tribunal de Justiça.

### **Função judicial**

É função da magistratura judicial administrar a justiça de acordo com as fontes a que, segundo a lei, deva recorrer e fazer executar as suas decisões. Os magistrados judiciais não podem abster-se de julgar com fundamento na falta, obscuridade ou ambiguidade da lei ou em dúvida insanável sobre o caso em litígio, desde que este deva ser juridicamente regulado (n.ºs 1 e 2 do art.º 3.º do EMJ).

As decisões dos tribunais são obrigatórias para todas as entidades públicas e privadas e prevalecem sobre as de quaisquer outras autoridades (n.º 2 do art.º. 205.º da CRP).

### **A independência**

---

<sup>8</sup> A LOSJ alterou a denominação dos tribunais de primeira instância para instâncias centrais e locais.

Os juízes são inamovíveis, não podendo ser transferidos, suspensos, aposentados ou demitidos senão nos casos previstos na lei. Os juízes não podem ser responsabilizados pelas suas decisões, salvas as exceções consignadas na lei (n.ºs 1 e 2 do art.º 216.º da CRP).

Princípio estruturante do Estado de Direito, a independência dos juízes, enquanto titulares de órgãos de soberania, pressupõe o exercício exclusivo da função, em conformidade com a Constituição e, paralelamente, a manutenção dos princípios da sua inamovibilidade, vitaliciedade e irresponsabilidade. Os magistrados judiciais julgam apenas segundo a Constituição e a lei e não estão sujeitos a ordens ou instruções, salvo o dever de acatamento pelos tribunais inferiores das decisões proferidas, em via de recurso, pelos tribunais superiores. Os juízes não podem ser responsabilizados pelas suas decisões, salvas as exceções consignadas na lei (n.ºs 2 e 3 do art.º 216.º da CRP e n.º 2 do art.º 4.º e art.º 5.º do EMJ).

### **Deveres**

Sobre os deveres dos juízes, refere-se que lhes é vedada a prática de atividades político-partidárias de carácter público e não podem ocupar cargos políticos, exceto o de Presidente da República e de membro do Governo ou do Conselho de Estado. Também não podem desempenhar qualquer outra função pública ou privada de natureza profissional, salvo as funções docentes ou de investigação científica de natureza jurídica, não remuneradas, e ainda funções diretivas em organizações sindicais da magistratura judicial (n.ºs 3 e 4 do art.º 216.º da CRP e artigos 11.º, 12.º e 13.º do EMJ).

### **Avaliação**

Para a compreensão da interferência da avaliação dos juízes ao nível da carreira, disciplina e da independência, procede-se a enunciação sucinta do sistema de avaliação dos juízes portugueses, as modalidades de classificação e critérios de avaliação. A avaliação dos juízes portugueses rege-se pelo Estatuto dos Magistrados Judiciais e pelo Regulamento das Inspeções Judiciais do Conselho Superior da Magistratura.

Os serviços de inspeção funcionam junto do Conselho Superior da Magistratura, que é o órgão superior de gestão e disciplina da Magistratura Judicial.

Existem duas espécies de inspeções. A efetuada aos tribunais destina-se a recolher e transmitir ao Conselho Superior da Magistratura informação completa sobre o estado, necessidades e deficiências dos serviços nos tribunais. A inspeção ao serviço dos Juízes tem por

objetivo a avaliação do respetivo mérito. Esta inspeção pode ser ordinária (para apreciação da prestação e do mérito dos juízes e adequada classificação de serviço) ou extraordinária (quando e com o âmbito que o Conselho Superior da Magistratura a determinar).

Os juízes de direito são classificados em inspeção ordinária, a primeira vez decorrido um ano sobre a sua permanência em lugares de primeiro acesso e, posteriormente, com uma periodicidade, em regra, de quatro anos (n.º1 do art.º 36.º do EMJ).

### **Modalidades de classificação**

Os Juízes de direito são classificados, de acordo com o seu mérito, de muito bom, bom com distinção, bom, suficiente e medíocre (art.º 33.º do EMJ).

A classificação de medíocre equivale ao reconhecimento de que o juiz teve um desempenho funcional aquém do satisfatório. Por contraposição ao significado da classificação imediatamente superior que é a de suficiente, a classificação de medíocre só poderá significar que o juiz de direito não possui as condições indispensáveis para o exercício do cargo. Suficiente equivale ao reconhecimento de que o juiz possui as condições indispensáveis para o exercício do cargo e que o seu desempenho foi satisfatório. A notação de bom equivale ao reconhecimento de que o juiz possui qualidades a merecerem realce para o exercício daquele cargo nas condições em que desenvolveu a atividade. A de bom com distinção equivale ao reconhecimento de um desempenho meritório ao longo da respetiva carreira. E a classificação de muito bom equivale ao reconhecimento de que o juiz de direito teve um desempenho elevadamente meritório ao longo da respetiva carreira só sendo atribuída, por via de regra, a quem for dotado de uma considerável experiência profissional, sendo normalmente exigida uma experiência de pelo menos 10 anos de exercício efetivo da judicatura ou no caso do oficial de justiça na categoria.

### **Crítérios da avaliação**

Na classificação dos juízes, prevê o art.º34.º do EMJ que sejam considerados o modo de desempenho da função, o volume, dificuldade e gestão do serviço a seu cargo, a capacidade de simplificação dos atos processuais, as condições do trabalho prestado, a sua preparação técnica, categoria intelectual, trabalhos jurídicos publicados e idoneidade cívica. São também considerados, nos termos do n.º 1 do art.º 37.º do EMJ, o tempo de serviço, os resultados das inspeções anteriores, os processos disciplinares e quaisquer elementos complementares que constem do respetivo processo individual (art.º37.º, n.º 1 do EMJ).

### **Hierarquia dos tribunais judiciais**

Os tribunais judiciais Portugueses estão hierarquizados em tribunais de primeira instância, tribunais de segunda instância, ou Relações, e Supremo Tribunal de Justiça, ultima instância.

### **Carreira**

A classificação atribuída a cada juiz no âmbito das inspeções judiciais é determinante na sua vida profissional, já que decide da sua promoção e possibilidade de o acesso a tribunais com índice remuneratório mais elevado (na primeira instância tribunais de círculo ou equiparado). Porém, o acesso aos Tribunais da Relação é efetuado por concurso curricular, nos termos do art.º 46.º, n.º 2 do EMJ. O concurso compreende duas fases. Na primeira fase, e tendo por base a lista de antiguidade reportada à data fixada no aviso de abertura do concurso, são selecionados os concorrentes que irão ser admitidos à avaliação curricular, de entre os juízes de direito mais antigos dos classificados com “muito bom” ou “bom com distinção”, na proporção de dois concorrentes classificados com “muito bom” para um concorrente classificado com “bom com distinção”, de acordo com o disposto no art.º 48.º n.º 1 do EMJ. Na segunda fase é efetuada a avaliação curricular através de uma defesa pública dos currículos, de acordo com o disposto no art.º 47.º n.º 1 do EMJ.

### **A dependência funcional dos funcionários judiciais do juiz de direito**

Os juízes não gerem os recursos humanos nem financeiros nos tribunais onde trabalham. Em Portugal a governação dos tribunais está configurada, a nível central, num modelo de competências bicéfalo. Por um lado, a previsão na estrutura orgânica do Ministério da Justiça de órgãos de administração indireta responsáveis pela centralização da gestão financeira, do património das tecnologias e da informação da justiça (Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I. P., doravante designado IGFEJ, IP e Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, doravante designado por ITIJ, IP) articula-se com órgãos de administração direta que centralizam competências de planeamento, gestão estratégica da política de justiça e administração da carreira dos funcionários de justiça (Direção-Geral da Política de Justiça, doravante designado DG PJ, e Direção-Geral da Administração da Justiça, doravante designado DG AJ), (OPJ, 2010:202).

Não têm poder hierárquico sobre os funcionários com quem trabalham na sua dependência funcional (n.º 3 do art.º 6.º do Decreto Lei n.º 343/99, de 26 de agosto)<sup>9</sup>. O funcionamento das secções de processos do tribunal de cada juiz está organizado e funciona sem a intervenção do juiz. As funções que cada funcionário desempenha são por regra coincidentes com a descrição legal da respetiva categoria profissional.

#### *3.1.4. A organização do trabalho*

As transformações gestionárias no sistema de administração da justiça ganharam centralidade e com estas a organização e funcionamento interno dos tribunais. A adoção de uma perspetiva gestionária, orientada para a eficiência e qualidade, impõe que se tenha em consideração aspetos relacionados com a organização e funcionamento interno dos tribunais, incluindo os métodos de trabalho.

A adoção do modelo gestionário substitui o modelo técnico burocrático e autoritário, por um outro que promove a responsabilidade partilhada, delegando autoridade e responsabilidade da decisão, fomentando o trabalho em equipa, partilhando a gestão como forma de movimentação e envolvimento dos funcionários e libertando o poder criativo das pessoas (Rocha, 2010).

Para fornecer um desenvolvimento sustentável a este modelo tem sido adotada, um pouco por todo o lado, uma filosofia de gestão que permite às organizações ajustarem-se constantemente às necessidades reais: a gestão pela qualidade total (*Total Quality Management - TQM*). Agrega os conceitos e técnicas de gestão, estatísticos e tecnológicos, permitindo atingir os objetivos da qualidade da organização como um todo. Esta filosofia assenta num modelo europeu de excelência de gestão pela qualidade consagrado pela Fundação Europeia para a Qualidade da Gestão (*European Foundation for Quality Management - EFQM*).

O modelo proposto pela EFQM segue, entre outros critérios, a liderança como fator fundamental na promoção da qualidade numa qualquer organização; a gestão das pessoas para desenvolver e sustentar o potencial humano de uma forma eficiente; definição clara da política e estratégia organizacionais; aumento da eficiência dos procedimentos de modo a

---

<sup>9</sup> “Os oficiais de justiça, no exercício das funções através das quais asseguram o expediente, autuação e regular tramitação dos processos, dependem funcionalmente do magistrado competente.”

melhorar e satisfazer as necessidades dos utentes; perceção dos funcionários em relação à organização onde estão inseridos; os resultados nos utentes como indicadores da sua satisfação com o serviço prestado; o resultado do serviço prestado na sociedade; a comparação dos resultados chave do desempenho planeado com os resultados alcançados.

Estes critérios vão também ao encontro de alguns princípios defendidos pelo modelo gestor, assumindo-se, deste modo, como princípios organizacionais fundamentais para a nova conceção de administração. Esses princípios são: a liderança, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a comunicação e a introdução de novas tecnologias. A introdução de um novo sistema de gestão da administração é requisito fundamental da eficiência do sistema judiciário (OPJ, 2010).

A atividade jurisdicional na sua definição constitucional, que estabelece o lugar e funções dos tribunais entre as instituições da República, é o contexto da organização judicial macro, da composição e interação dos órgãos de gestão do tribunal e da organização estrutural das secretarias judiciais. A atividade jurisdicional, em si passível de organização ainda em sede de gestão do tribunal, impõe toda uma atividade de suporte prosseguida pelas secretarias judiciais. Nessa medida a organização das secretarias judiciais enquadra-se no centro do que possa considerar-se a gestão do tribunal<sup>10</sup>.

A organização do trabalho acometido à secretaria e secções de processos, as relações entre uma e outras e entre a seção de processos e o gabinete do juiz assenta, essencialmente, no desempenho das funções de acordo com a categoria profissional de funcionários de acordo com o conteúdo funcional que se encontra descrito na lei. A secção de processos surge como *pivot* da tramitação processual e baseia-se na divisão um juiz/uma secção. Sobre a organização e funcionamento das secções de processos dos tribunais judiciais versaram dois estudos do Observatório Permanente da Justiça (OPJ, 2008 e OPJ, 2010). O primeiro intitulou-se “*Para um novo judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis*” e entre outras, foi formulada como hipótese de trabalho a questão se “*o atual modelo de funcionamento atomizado e de predomínio da secção de processos na gestão processual*

---

<sup>10</sup>O parágrafo reproduzido tem por referência um trabalho apresentado no âmbito do curso de Especialização – Gestão e Organização da Justiça, 2012/2013, CES, Coimbra e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, UC 7 “*Gestão do tribunal e gestão processual*” da autoria da Desembargadora Ana de Azeredo Coelho, não publicado.

*pode conduzir a um bloqueio na comunicação entre as unidades orgânicas que prejudica o controle da pendência e do funcionamento do juízo*". Por outro lado, a centralidade da secção de processos na direção do processo levou os mesmos investigadores a formular uma segunda hipótese: *"a qualidade e eficiência na gestão e nos métodos de trabalho da secção de processos repercutem-se na qualidade e eficiência da própria gestão processual"*. Daí que uma das vertentes do trabalho de campo foi apurar a divisão de tarefas e os métodos de trabalho adotados nas secções de processos observadas (OPJ, 2008:107). Nesse estudo, além do mais, concluiu-se: 1) A adoção de uma perspectiva gestonária na administração e gestão dos tribunais impõe a consideração de questões relacionadas com a organização interna do tribunal. 2) Existência de heterogeneidade dos métodos de trabalho adotados pelas secções. 3) O modelo de gestão do trabalho que sustenta a maioria das secções espelha uma visão técnico-burocrática do processo, enfatiza o cumprimento dos despachos judiciais. 4) O modelo de organização dos tribunais portugueses é constituído por unidades orgânicas separadas entre si e interligadas pelo fluxo de documentos e processos, no qual cabe à secção de processos um papel destacado na tramitação processual. 5) Na organização do trabalho acabam por imperar as preferências subjetivas de cada um (...). As preferências, por seu turno, são suportadas com o que é exigido na secção pelo escrivão de direito, que dependem também do método de trabalho do juiz. A organização do trabalho varia, então, de acordo com o escrivão de direito, o juiz e o perfil e a experiência de cada funcionário. 6) A gestão processual reflete a lógica de um modelo técnico-burocrático de gestão processual em que o processo é visto como um conjunto de atos isolados e os funcionários são tidos como entidades separadas, cujo objetivo principal é o cumprimento estrito dos atos que lhe são atribuídos, independentemente das consequências para a gestão do serviço como um todo. 7) O elevado volume de despachos de mero expediente proferido nos processos ocupa parte significativa da atividade diária dos juízes, confirmando a *"dimensão burocrática"* do atual paradigma processual. Esta questão, recorrentemente em discussão no âmbito da justiça civil, tem fortes implicações na adequada gestão processual. Sobre a excessiva dimensão burocrática do processo judicial refere o estudo do OPJ, 2008:

É na forma como os tribunais tramitam e decidem os processos concretos, isto é, respondem à procura que lhes é dirigida que todos aqueles fatores<sup>11</sup> se interseccionam e combinam. A eficácia, eficiência e qualidade dessa combinação determina igual eficácia, eficiência e qualidade na resolução do caso concreto. Nesse percurso, é crucial o modo como se faz a participação e interação dos diferentes intervenientes processuais. Como refere Lopes (2008: 1), defendendo a necessidade de abandono da cultura *do «isolamento»*, “*a cooperação intersubjetiva entre os vários operadores no sistema judiciário, sem prejuízos das competências funcionais de cada um, é assim fundamental por um lado na compreensão do funcionamento do sistema e, por outro, na produção e melhoramento de resultados adequados no sistema produtivo*”. De entre todos os intervenientes, é ao juiz a quem os sistemas judiciais atribuem um papel mais ativo na gestão do caso concreto. Ao juiz é conferido um papel central na prossecução de uma gestão processual orientada para a eficácia, eficiência e qualidade do caso concreto. “*Ao juiz pede-se um conjunto de atos e procedimentos que a nenhum outro «sujeito da organização» tribunal é pedido. (...) O juiz é também a face visível da justiça perante o cidadão que acede ao tribunal* (Lopes, 2008:3) OPJ, 2008: 133 -134.

O estudo citado, apesar da data em que foi realizado (2008) mantém atualidade já que a organização e gestão das secções cíveis e métodos de trabalho ali descritos se mantêm. São ainda atuais as conclusões desse estudo por referência às práticas judiciárias, ostensivamente burocratizadas, com elevados níveis de desperdício e disfuncionalidades, quer nas relações internas quer externas da secção de processos.

Refere-se que apesar do estudo OPJ (2008) ter sido realizado na jurisdição cível, um outro realizado em 2010 (OPJ, 2010) incidiu nas comarcas abrangidas pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto.<sup>12</sup> Entre outras, concluíram os investigadores, que as funções desempenhadas pelos funcionários judiciais continuavam presas à definição legal, sendo observado o estatuto dos oficiais de justiça na distribuição das tarefas nas secções. As mudanças verificadas na gestão trazidas pela nova lei não tiveram impacto na organização interna dos tribunais. A mudança a nível de distribuição de tarefas e de processos verificou-se pontual e

---

<sup>11</sup> São múltiplos os fatores que condicionam a melhoria da qualidade e eficiência do sistema judicial e, em último grau, da administração da justiça. Regras processuais, políticas ou medidas gestionárias, organização judiciária, organização interna das estruturas judiciais, designadamente das secções de processos, métodos de trabalho, modernização tecnológica, adequação das infraestruturas, formação, colocação e progressão na carreira dos agentes judiciais e cultura judiciária, são fatores a ter em conta quando o objetivo é elevar a qualidade, eficiência e a cidadania da justiça (OPJ, 2008:133).

<sup>12</sup> Comarcas nas quais foi implantado o então “novo” modelo de gestão dos tribunais. Caraterizou-se pela criação de um órgão de gestão da comarca, composto por um presidente, um administrador e um conselho consultivo. A nível micro, trouxe novas dinâmicas internas ao desempenho dos funcionários, sendo o maior desafio a concretização de objetivos de eficiência e racionalidade dos métodos de trabalho na gestão processual

casuisticamente<sup>13</sup>. Mais se concluiu nesse estudo que não pode haver um modelo único de organização interna dos tribunais, sendo as particularidades de cada juízo, por referência ao contexto organizacional e social, que ditam a solução que casuisticamente há-de ser encontrada para responder às exigências, designadamente ao cumprimento dos objetivos.

Caracterizada, ainda que sucintamente, a organização interna dos tribunais, importa agora relacionar essa atividade da secretaria com a jurisdicional desenvolvida pelo juiz.

A atividade jurisdicional exige, para o seu exercício efetivo, um suporte administrativo que é proporcionado pelas secretarias judiciais, numa dupla dimensão: a de intermediação e apresentação das pretensões e a de comunicação e cumprimento das decisões. Por este motivo, as secretarias judiciais estão intrinsecamente ligadas à atividade jurisdicional, desenvolvendo o apoio administrativo de acordo com as regras próprias da independência e imparcialidade ao nível de um corpo de servidores públicos e não de empregados indiferenciados, cumprindo com as obrigações resultantes da exigência de que a justiça seja dita de modo justo: através de um processo equitativo e justo. Ou seja, não se exige apenas que o resultado seja “fazer justiça”, exige-se que no caminho percorrido para o atingir não sejam lançadas sementes de injustiça. Ao que não é indiferente a atividade de apoio. No caso das secretarias judiciais o trabalho é exercido em apoio e suporte de uma das funções do estado: a administração da justiça<sup>14</sup>.

O autor Hood (1991) refere que a *New Public Management* assumiu sempre como pressuposto uma cultura de honestidade do serviço público e de segurança na prestação dos seus serviços, estando mal testada a sua relação com sistemas menos sólidos sob esses pontos de vista (sugerindo a possibilidade de retrocessos dessas aquisições culturais). Determina, ainda, que a organização tribunal tenha particular preocupação com as pessoas, que utilizam os seus serviços, que pagam o custo desses serviços e que “*instituem*” o serviço de justiça. A organização das secretarias deve ser organizada na perspetiva do público e das tarefas e não na perspetiva burocrática das carreiras e do seu conteúdo funcional<sup>15</sup>.

O juiz é, naturalmente, o centro personalizado da decisão jurisdicional e aquele que concede sentido aos poderes e prerrogativas que podem vir a ser utilizados no âmbito do tratamento dos processos. Mas é também, por essa via, aquele que dá unidade e sentido à dimensão da atividade de organização e gestão do tribunal onde, para além de outras atividades (...), se procede basicamente à tramitação e ao tratamento dos fluxos processuais com vista à resolução dos casos judiciais que os vários processos transportam (Coelho, 2008:110).

---

<sup>13</sup> A nível macro os objetivos visados pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto, foram comprometidos pela falta de preparação para a mudança, falta de formação, inadequação das propostas de inovação à estrutura tradicional de funcionamento do sistema, designadamente, rotinas de trabalho consolidadas, forma de organização das secções.

<sup>14</sup> “*Idem*”, nota 10.

<sup>15</sup> “*Idem*”, nota 10.

A gestão micro assume centralidade no estudo. No nível operacional, interessa a apreensão das variáveis que interferem diretamente no processo de trabalho dos juízes de direito nos quatro domínios de práticas referidas (judiciais, legislativas, tecnológicas e políticas de gestão), assumindo centralidade as relações (fluxos de trabalho, comunicação etc.) estabelecidas entre o gabinete do juiz e secção de processos através do escrivão de direito, interlocutor do juiz.

É sabido que a coesão entre as equipas é responsável pela união entre os vários elementos de uma equipa, ao ponto de existir uma conexão entre os colegas e a motivação, com o objetivo de atingir os resultados pretendidos pela organização. No caso dos juízes de direito, a relação estabelecida com os funcionários é particular e só em termos muito latos se pode falar de trabalho em “*equipa*”. Desde logo, porque não existe relação hierárquica do primeiro sobre os segundos, apenas dependência funcional. Não obstante as particularidades da natureza e tipo de relação entre as secções de processos e o juiz de direito é incontestável que a qualidade da relação estabelecida entre um e os outros se reflete no modo como os juízes trabalham e este no resultado do trabalho desenvolvido no tribunal.

Como referido, o nível operacional corresponde à secção de processos dos tribunais onde exerciam funções os juízes participantes no estudo. Independentemente das particularidades das relações entre a secção de processos e o gabinete do juiz já mencionadas, cumpre também caracterizar a natureza das relações estabelecidas entre o juiz e a secção respetiva, tendo em conta a heterogeneidade existente quanto aos modos como essa relação ocorre.

Este é um dos focos do estudo (existência de coordenação e relações através das quais ocorre), assente que a coesão entre as equipas é responsável pela união entre os vários elementos integrantes de um processo de trabalho.

### **Enquadramento legal - as secções de processos**

Até 1 de setembro de 2014, a organização do trabalho nas secretarias judiciais assentava nas tipologias das unidades orgânicas, com as funções específicas que lhes são cometidas por lei, e nas categorias profissionais. O trabalho cometido às secretarias judiciais encontra-se tradicionalmente dividido em dois tipos de unidades orgânicas: as secções centrais e as secções de processos. Das primeiras podem ser “extraídas” secções de expediente geral e/ou secções de informações e arquivo e das segundas secções de serviço externo. Cabe às secções de processos (art.º 25.º do Dec. Lei n.º 28/09) a tramitação dos processos pendentes com execução dos atos inerentes a essa tramitação, o tratamento do correio e de outras

comunicações, a contagem dos processos, o atendimento do público quando referente a processos pendentes na secção<sup>16</sup>.

### **Os funcionários de justiça - categorias profissionais**

Nos termos do art.º1.º do Dec. Lei n.º 343/99, são funcionários de justiça os nomeados em lugares dos quadros de pessoal de secretarias de tribunais ou de serviços do Ministério Público. Os funcionários de justiça integram seis grupos de pessoal (art.º 2.º do mesmo diploma legal): pessoal oficial de justiça, pessoal de informática, pessoal técnico-profissional, pessoal administrativo, pessoal auxiliar e pessoal operário.

### **Carreira oficial de justiça**

A carreira oficial de justiça (falamos apenas da carreira judicial) integra as categorias de Secretário de Justiça, Escrivão de Direito, Escrivão Adjunto e Escrivão Auxiliar (art.º 3.º, n.º 2 do Dec. Lei n.º 343/99). A descrição dos conteúdos legais consta do mapa I anexo ao Dec. Lei n.º 343/99.

Os funcionários dependem hierarquicamente da Direção Geral da Administração da Justiça e são inspecionados pelo COJ. No âmbito do quadro legal referido, quer o secretário quer o escrivão desempenham papéis centrais na gestão do serviço e dos recursos humanos da secção de processos. O desempenho desta competência impõe adequada formação profissional a uma e outra categoria profissionais, designadamente em gestão de recursos humanos e liderança.

### **Conteúdo funcional**

Embora a indicação do conteúdo funcional nos diplomas legais não determine uma definição de tarefas das diferentes categorias muito estrita, a prática veio a distingui-las em termos bastante rígidos, o que torna difícil a capacidade de execução indiferenciada das tarefas, mesmo quando necessário<sup>17</sup>. Assim, são tradicionalmente cometidas as seguintes tare-

---

<sup>16</sup> Na LOSJ prevê-se que em cada comarca exista uma única secretaria que assegure o expediente das respetivas secções e dos tribunais de competência territorial alargada, que é dirigida pelo administrador judiciário. Em cada um dos municípios onde se mostrem instaladas secções de instância central, secções de instância local, secções de proximidade ou tribunais de competência territorial alargada existe um núcleo que assegura as funções da secretaria. Compete às unidades de processos proceder à contagem e tramitação dos processos pendentes e praticar os atos inerentes, na dependência funcional do respetivo magistrado (n.ºs 1 e 2 do art. 39.º; art.40.º e n.º 3 do art. 41.º do Decreto Lei n.º 49/2014, de 27 de março).

<sup>17</sup> *Idem*, nota 10.

fas: *ao escrivão de direito* coordenar o trabalho, distribuir tarefas pelos funcionários da secção e tratar da contabilidade processual; *ao escrivão adjunto*: cumprir os despachos em processos atribuídos pelo escrivão; *ao escrivão auxiliar* “juntar papel”, tratar e fazer o correio, secretariar as diligências públicas do Juiz, cumprir os despachos nestas proferidos e efetuar o serviço externo. Ao que acresce que a inserção dos atos no processo não é feita em tempo real, implicando pedidos de informação, e quando é feita não respeita esta desconexão temporal.

### Fluxos de trabalho nas secções de processos

O trabalho das secções de processos é mobilizado exteriormente pelos despachos do juiz e pelas comunicações dos cidadãos/comunidade/instituições, genericamente tratados e responsabilidade do escrivão, que os distribui pelas categorias profissionais hierarquicamente inferiores: tradicionalmente, os despachos para cumprimento aos adjuntos, o tratamento das comunicações aos auxiliares, tratamento que pode concluir-se nesta categoria profissional ou ser remetida para o escrivão (prazos ou contabilidade) ou para os adjuntos. O tratamento efetuado pelas diversas categorias profissionais dará origem a apresentação de processos ao juiz (conclusões), a notificações/comunicações para entidades diversas da secção (efetuadas pelas diversas categorias profissionais quanto aos diversos atos a que estão adstritas, mas tratadas pelos auxiliares quando se referam a comunicações por correio tradicional). O tratamento dos processos pelo juiz dá origem à realização de diligências em que os auxiliares intervêm secretariando a atividade jurisdicional e interagindo com as entidades externas convocadas a intervir. Transversal a toda esta atividade é o atendimento telefónico e presencial do público. Os fluxos descritos são os típicos, podendo haver organizações diversas do trabalho que, normalmente, não se afastam muito da narrada.

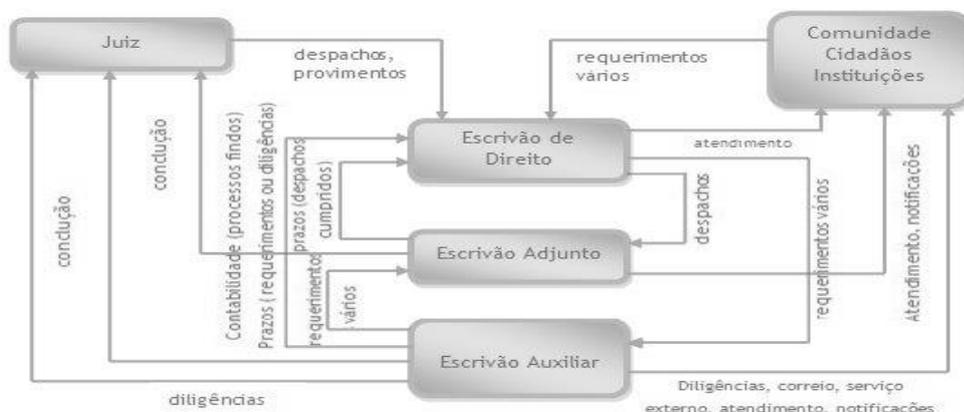


Figura 2 – Fluxos processuais - secções de processos/juiz. Fonte: Adaptação de Coelho (2012).

O modelo descrito, técnico-burocrático, vigorou até 1 de setembro de 2014, data da entrada em vigor da LOSJ<sup>18</sup>. Até essa data e fora das comarcas abrangidas pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, a presidência dos tribunais de primeira instância foi da competência do respetivo juiz de direito titular. O juiz presidente tinha um papel limitado, reduzido ao desempenho de competências genéricas e meramente administrativas (cfr. n.ºs 1 dos arts. 74.º e 75.º da LOFTJ e arts. 23.º e 25.º do regulamento da mesma lei).

Face à lei em vigor, o juiz de direito por si não pode alterar a distribuição dos funcionários, ainda que exista excesso numa secção e *deficit* noutra com a mesma categoria profissional. Como não pode escolher os funcionários a destacar para a sua secção. O modelo de organização interna dos tribunais é atomizado, um juiz uma secção, assumindo a secção predomínio na gestão processual.

Destinatário de muitas críticas, desde a desadequação e força de bloqueio à qualidade, eficácia e eficiência da gestão processual, este modelo de funcionamento da secção de processos é a manifestação da gestão burocrática. É caracterizado por a organização do trabalho depender do método adotado pelo escrivão, variável de uma secção para outra. O funcionário pode ter nota de mérito profissional se cumprir estritamente os atos que lhe são distribuídos, com observância dos prazos, independentemente do resultado daí adveniente para a gestão ou da organização do serviço no seu todo<sup>19</sup>. O enfoque do trabalho é colocado no processo e não no resultado.

### 3.2. Metodologia

O estudo realizou-se junto de todos os juízes de direito em exercício de funções no ano judicial de 2013/2014 nos tribunais judiciais de uma comarca onde estavam instalados cin-

---

<sup>18</sup> E ainda vigora. Os estatutos profissionais dos magistrados e funcionários ainda não foram alterados e na prática ainda se mantém em algumas comarcas a organização do trabalho de acordo com o modelo atomista secção/juiz.

<sup>19</sup> Parte do texto foi extraído de um trabalho apresentado no âmbito do curso de Especialização Gestão e Organização da Justiça, 2012/2013, CES, Coimbra e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na UC 5 Gestão de recursos humanos, módulo 2: Motivação e satisfação no trabalho. Concluiu-se nesse trabalho, pela urgência de alteração dos modelo e métodos de trabalho, defendendo-se o modelo gestor a nível da secção de processos, com fixação de critérios direcionados para a otimização e eficiência dos métodos de trabalho.

co juízos cíveis, três juízos criminais, um juízo de instrução criminal, um tribunal de trabalho com duas secções, uma vara mista com três secções e um juízo de execução<sup>20</sup>.

### 3.2.1. *Objetivos*

Este estudo visa compreender a gestão da mudança na perspectiva dos juizes de direito de forma a melhor entender as suas perceções e atitudes em relação aos domínios em que ocorreram as principais mudanças, as atribuições das mesmas e os efeitos destas na qualidade do serviço e no seu bem-estar, tendo em consideração que um dos indicadores de alto desempenho é o bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2006; Robertson, 2010).

Permitirá, também, conhecer a motivação desse grupo profissional, essencial para a gestão da mudança, nomeadamente, para a liderança transformacional<sup>21</sup>, podendo ser utilizado como instrumento de gestão de redução das resistências às mudanças<sup>22</sup>.

Na fundamentação teórica e definição dos conceitos empregues na pesquisa, leram-se autores que escreveram sobre diferentes aspetos compreendidos na abordagem do tema.

O referencial teórico alicerçou-se nas obras de referência a seguir identificadas que, pela credibilidade e adequabilidade dos seus dados teóricos e práticos, contribuíram para o desenvolvimento teórico e para a criação de uma investigação nunca antes realizada sobre os juizes de direito.

Elaborou-se um projeto de questões acerca da gestão da mudança organizacional, que permitiu a criação, após sucessivos ajustes ao longo de toda a investigação, de um código operacional que define os propósitos defendidos por Bjorn e Mork, Thomas Hoholm, Eva Maninem-Olsson e Margunn Aanestad, Lisa H. Nishii, David P. Lepak e Benjamin Schnei-

---

<sup>20</sup> Após 1 de setembro de 2014 esta denominação foi alterada, passaram a ser secções do tribunal “X”, com sede no tribunal “y” com secções de instância central e local. Omite-se intencionalmente a identificação dos concretos tribunais que integraram o estudo.

<sup>21</sup> A liderança transformacional assume inegável relevância no contexto atual de crise social, económica e de reformas, designadamente na organização e funcionamento dos tribunais, perspetivada na ótica da eficiência e economia de meios.

<sup>22</sup> No sistema judiciário, mais concretamente nos tribunais judiciais de primeira instância, serão, previsivelmente, produzidos quatro estudos exploratórios focados em diferentes vertentes da organização e funcionamento interno dos tribunais. Estão direcionados à apreensão da perceção dos funcionários judiciais e do Ministério Público (escrivães de direito e técnicos principais, respetivamente), secretários e magistrados do Ministério Público, sobre as alterações ocorridas, identificação das causas e efeitos para o profissional e para a organização dessas mesmas alterações. Ao nível da segunda instância dos tribunais judiciais está a ser realizado um estudo, com a mesma metodologia e sob a mesma orientação académica.

der, Jaco Lok, David E. Guest, Jody Hoffer Gittel e Ivan T. Robertson e Cary L. Cooper, Ryff, C. D., Vallerand, R.J Tucker, K. A, Edgar Schein, Van den Broek, Judith; Boselie, P. e Paauwe, J..

Adotou-se um procedimento metodológico de natureza descritiva e compreensiva com processos sistemáticos de exposição e explicação, predominantemente qualitativa, dos fenómenos. Mais ainda, e tendo em conta o contexto da investigação “*a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave*” (Zanella, 2009: 75).

Optou-se por uma pesquisa qualitativa e exploratória para melhor se identificar e compreender as características do processo de gestão da mudança através da observação dos comportamentos e discursos revelados pelos sujeitos envolvidos na recolha de informação (Kirk e Miller, 1986). Deste modo, e dado o pouco conhecimento que se dispunha sobre este processo do ponto de vista dos próprios intervenientes, partiu-se de uma forma sistemática e por meio de um instrumento de pesquisa cujas principais características específicas são a flexibilidade, a criatividade e a informalidade, para uma explicação na base da análise das perceções desses intervenientes.

A natureza qualitativa da investigação pressupõe a análise dos significados (comportamentos e ações) no seu próprio quadro natural, sem distorcer ou controlar, através da linguagem e dos discursos dos sujeitos envolvidos (Moreno Pires, Slides das aulas de Métodos de Investigação, 2014). Não foram testadas hipóteses numa forma dedutiva, mas sim compreendidos fenómenos organizacionais, tendo em conta a análise dos discursos reais de intervenientes organizacionais.

Entrevistar todos os juízes de direito dos tribunais de uma comarca foi a opção metodológica adotada, uma vez que é um dos procedimentos mais válidos para aceder à informação (Ferreira e Martinez, 2008). Segundo estes autores, a grande vantagem das entrevistas reside na enorme quantidade e complexidade dos dados que se consegue obter, além de se estabelecerem contactos com os participantes, o que possibilita alguma honestidade e envolvimento dos entrevistados nas questões.

A opção por esta metodologia de investigação justifica-se pela adequação ao tema abordado. A colaboração de todos os entrevistados, pares profissionais, e o concreto contexto em que a investigação se desenvolveu, também contribuíram para a escolha.

### 3.2.2. Instrumento de recolha de dados

#### 3.2.2.1. Entrevistas semiestruturadas

No processo de recolha de dados recorreremos à entrevista. Através dela, o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que ela é “*utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo*” (Bogdan, Robert; Biklen, 1994). Uma entrevista, se bem elaborada, permite averiguar e identificar opiniões sobre factos ou fenómenos, descobrir os fatores que influenciam ou determinam opiniões, sentimentos e condutas e recolher dados relevantes, válidos e fiáveis para a investigação (Andrade, 2007).

O tipo de entrevista usada foi semiestruturada. Tem a vantagem de o investigador ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bogdan, Robert; Biklen, 1994). Favorece não só a descrição dos fenómenos sociais mas também a sua explicação e a compreensão da sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de recolha de informações .

No que concerne à estrutura, sabe-se que as entrevistas podem variar de acordo com a forma como são apresentadas as questões. Assim, foi decidida a utilização de perguntas abertas com vista a encorajar o entrevistado a desenvolver as respostas, revelar atitudes, obter factos (Grummit, 1980 *apud* Saunders *et al.*, 2007) ou emergir hipóteses (Keteler e Roegiers, 1999).

As entrevistas foram guiadas por um guião de entrevista semiestruturada composta por quatro perguntas exploratórias, abertas, melhor concretizadas *infra* e realizadas *face-to-face*. A opção por este método deve-se ao facto de o contacto pessoal ser preferível aos questionários, não só pelas pessoas estarem relutantes em fornecerem informação e em desperdiçarem tempo com o seu preenchimento, mas também porque quando o tema é do interesse do participante, as entrevistas têm maior taxa de resposta (Saunders *et al.*, 2007).

O agendamento das entrevistas foi concertado através de contacto pessoal direto para esse efeito, altura em que foram comunicados os objetivos e âmbito da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos gabinetes profissionais dos entrevistados de acordo com a disponibilidade de agenda entre os dias 17.03.2014 e 30.06.2014.

No início da entrevista foi feita uma breve exposição do objetivo do estudo e pedida autorização para a gravação da entrevista, sendo garantido o anonimato. Todos anuíram na

gravação da entrevista e na subsequente transcrição, as quais tiveram uma duração média de cerca de 30 minutos. Foi notória durante todo o processo de recolha de dados a vantagem de exercer a mesma profissão dos entrevistados. Foi possível, desde logo, agilizar a realização das entrevistas em razão das agendas profissionais dos envolvidos, sendo também veículo facilitador a proximidade física entre os locais de trabalho dos participantes no estudo. Ser juíza de direito facilitou a investigação nas fases da recolha de dados e do tratamento da informação tendo em conta a linguagem comum.

Recentrando a questão nos instrumentos de recolha de dados, pretendia-se captar as opiniões, reações e até sentimentos dos entrevistados acerca das seguintes questões: 1) quais as principais mudanças ocorridas na organização que afetaram o modo como trabalham; 2) porque é que essas alterações ocorreram; 3) qual o impacto dessas mudanças na sua capacidade/competência de prestar um serviço de elevada qualidade aos utentes e 4) como afetaram o seu bem-estar no trabalho.

### **Variáveis**

As mudanças nas práticas nos tribunais, organizações complexas, estão associadas a inovações as quais implicam novidade. A existência de obstáculos à implantação das inovações impõe a necessidade de mudança para os solucionar. O estudo identifica, de acordo com as perceções dos entrevistados, as principais mudanças ocorridas nos tribunais judiciais. Começou por se indagar a 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 judiciárias, legislativas, tecnológicas e políticas de gestão.

Além disso, as práticas que fornecem diretrizes para a ação, interesses e identidade dos trabalhadores. A pesquisa foi desenvolvida ao nível das estratégias onde as práticas foram focadas, ou seja, ao nível ao qual foi atribuída a mudança. Foram considerados três domínios de lógicas, institucional, organizacional e operacional, conforme as atribuições dos entrevistados acerca do domínio onde as mudanças se verificaram. À primeira respeitam as estratégias relacionadas com as políticas de governação, à segunda a estratégias departamentais e à 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, traduz-se que alterações legislativas, decisões/deliberações

Conselho Superior da Magistratura, políticas públicas da justiça se situam ao nível da lógica institucional. Este nível é estrutural para a organização e funcionamento dos tribunais judiciais, antecipando-se confrontos entre as mudanças de práticas ocorridas neste patamar com as práticas de outras áreas, designadamente judiciárias e políticas de gestão.

As lógicas institucionais subjacentes às alterações legislativas (processuais e substantivas) e tecnológicas de cariz empresarial (redução de custos e eficiência) entram muitas vezes em confronto com as lógicas profissionais de magistrados e funcionários na fase de implantação e execução, por implicarem a adoção de novas práticas. Ou seja, as novas práticas que as alterações em causa implicam encerram em si a lógica institucional de produção (prestação de serviços judiciários, realização de justiça) e a lógica profissional de qualidade no modo de prestação dos serviços por parte dos diferentes intervenientes no processo produtivo de tais serviços.

De referir, a este propósito, que vários autores indicam que as lógicas institucionais em matéria de cuidados de saúde apresentam uma deslocação da lógica profissional para a lógica empresarial (Van den Broek *et al.*, 2013). Embora essa conclusão não possa ser transportada sem reservas para o sistema judiciário, com segurança, pode afirmar-se que neste se assiste a uma reforma centralizadora idêntica à ocorrida no sistema de saúde, sendo que num e noutra sistema há uma idêntica influência da nova gestão pública nas reformas que estão a reestruturar os serviços prestados pelos tribunais.

O modo como esse confronto (inter-práticas) ocorre é também objeto do estudo. Os concretos tribunais/ juízos onde os entrevistados, juízes de direito, se encontravam em exercício de funções à data das entrevistas pertencem ao domínio da lógica organizacional e as secções de processos, atuais unidades de processos desses tribunais, ao da lógica operacional.

O processo de trabalho nos tribunais judiciais incorpora duas lógicas profissionais: a dos juízes e a dos funcionários. Entre ambas existem barreiras bem definidas que tornam a comunicação por vezes difícil, desde logo, a cisão entre a secção de processos e o gabinete do juiz e pela natureza do vínculo jurídico à função pública de uns e outros profissionais, relevando a falta de dependência hierárquica dos funcionários relativamente aos juízes.

O nível de gestão dos juízes de direito sobre a secção de processos era de “*nível mais baixo*<sup>23</sup>” à data das entrevistas. Atualmente, após a entrada em vigor da LOSJ, a organização interna dos tribunais passou a contar com mais dois órgãos, o administrador judiciário e o juiz presidente, com competências em matéria de gestão de recursos humanos, métodos de trabalho e gestão processual. No que respeita às rotinas e métodos de trabalho associados à tramitação do processo (gestão processual *latu sensu*), a nova lei atribuiu competência para a gestão processual e os métodos de trabalho a nível do tribunal de comarca ao juiz presidente, juízes coordenadores em articulação com juízes titulares, em coordenação com as unidades de processos (*ex* secções de processos). Ou seja, a gestão dos recursos humanos está atribuída ao administrador judiciário e a gestão dos tribunais que integram a comarca ao juiz presidente, *court management*.

Se antes da reforma do sistema judiciário a relação entre o juiz e os funcionários era moldada pelo poder funcional do primeiro sobre os segundos (situação que impediu uma eficiente articulação entre ambos) atualmente esse poder está diluído na medida em que existe um *nível de gestão médio*<sup>24</sup> atribuído ao juiz presidente, com poder de decisão sobre essa matéria na medida em que está compreendida na gestão do tribunal, organização (*court management*).

O nível operacional é o centro nevrálgico do processo de trabalho nos tribunais judiciais, assumindo relevância prática e académica o processo de coordenação relacional, atentas a particularidade já evidenciadas. Com altos níveis de coordenação relacional espera-se dos participantes de um processo global de trabalho maior eficácia na gestão de tarefas. Esta coordenação relacional torna-se emergente para uma dinâmica bem-sucedida do relacionamento entre os juízes de direito e os escrivães de direito e respetiva coordenação dos métodos de trabalho (Gittell, 2006).

---

<sup>23</sup> O líder exerce uma liderança direta e gere uma única unidade. Estes líderes são confrontados com problemas concretos e de dimensão temporal de curto prazo.

<sup>24</sup> O líder gere várias unidades, através da delegação de autoridade e exercendo uma liderança indireta, É uma liderança mais complexa, uma vez que os problemas são de maior dimensão e de dimensão temporal de médio prazo. A sua função é a de converter as estratégias organizacionais em planos e objetivos mais concretos.

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

Importou ainda perceber porque é que essas mudanças ocorreram e quais as atribuições efetuadas pelos entrevistados. Perguntou-se com este objetivo “*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.

Importa perceber, ainda, “*Qual o impacto dessas mudanças na capacidade/competência dos juízes de direito em prestarem um serviço de elevada qualidade aos utentes do serviço de justiça*” através de aspetos relacionados com a 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 com o 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.

O bem-estar psicológico entre os profissionais de uma organização é essencial, pois é um fator que está diretamente ligado ao seu envolvimento e satisfação. 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 nos últimos dois anos afetaram, e ainda afetam, o bem-estar psicológico dos juízes de direito. Pretendeu-se captar a influência das alterações nos níveis de bem-estar psicológico dos juízes de direito no trabalho, tanto a nível eudemónico, incluindo o propósito de envolvimento (ethos público, comunicação, aprendizagem, respeito mútuo, 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.

Pretendeu-se compreender se o bem-estar dos juizes está relacionado com as sensações positivas associadas ao facto de os mesmos terem objetivos no trabalho (abordagem eudemónica) e/ou com as emoções positivas (humores desenvolvidas no trabalho abordagem hedónica).

Além disso, foi também considerada a existência, ou não, de possíveis confrontos entre e dentro das práticas referidas, uma vez ser essencial 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. Caracterização da população*

A população representativa deste estudo são os juizes de direito em exercício de funções numa comarca urbana. A escolha foi intencional, tendo sido baseada em critérios pragmáticos e teóricos, designadamente, a proximidade geográfica e relacional por referência ao tribunal onde exercia funções de juiza de direito.

Os tribunais abrangidos pelo estudo têm uma dimensão considerável, abrangendo diferentes jurisdições, designadamente, cível, crime, execuções, instrução criminal, trabalho e varas mistas. O estudo incidiu unicamente sobre os juizes que exerciam funções nesses tribunais a fim de recrutar uma amostra mais homogénea, que foi considerada importante devido ao tamanho da mesma. Nesses tribunais trabalhavam juizes com idades e tempo de funções variáveis, juizes com nomeações de efetivos e de auxiliar e do quadro complementar de juizes (da bolsa) havendo também variações em razão do género.

A seleção da amostra é fundamental, constituindo o cerne da investigação. Apesar de na seleção da amostra ser extremamente importante não nos baseamos na amostragem, optámos por entrevistar todos os juizes em exercício de funções nos indicados tribunais.

Foram realizadas dezoito entrevistas semiestruturadas aos juizes dos tribunais abrangidos, tiveram uma duração média de 30 minutos e todas foram totalmente transcritas e analisadas.

### **Caracterização socio demográfica da amostra**

A amostra encontra-se estratificada por variáveis sociodemográficas, tais como a idade, sexo, jurisdição onde exerce funções e número de anos, data do ingresso no Centro de Estudos Judiciários, nota profissional, "horário de trabalho", a existência de filhos e detenção de outras qualificações académicas para além da licenciatura em direito. Não tratámos a

informação atinente à distância de casa ao local de trabalho, medida em tempo e a existência de parentes e afins que fossem magistrados, por nos parecer irrelevante na abordagem dos temas que emergiram do estudo.

Por exemplo, os juízes que maior distância percorrem diariamente de casa até ao tribunal são os juízes auxiliares da bolsa. Ambos poderiam trabalhar em tribunais com maior proximidade geográfica da residência, mas com índice remuneratório inferior. O critério prevalente na escolha dos tribunais foi o índice remuneratório, só relevando a distância que inviabilize a pernoita em casa. (Vide Anexo 1 - Caracterização demográfica da amostra).

### **Idade dos entrevistados**

Nos identificados tribunais desempenhavam funções vinte e um juízes, neste número me incluindo eu, e duas juízas cujas entrevistas se invalidaram. Os dezoito juízes de direito da amostra têm idades entre trinta e quatro e cinquenta e seis anos, sendo oito homens e os restantes mulheres. Um nasceu em 1959, treze entre 1965 e 1977 e quatro a partir de 1977, sendo a idade média de 41,33 anos.

Adotando-se a denominação proposta por Veloso *et al.*, (2008) um juiz de direito é da geração *baby boomers* (nascido até 1964), treze da *geração X* (nascidos entre 1965 e 1977) e quatro da *geração Y* (nascidos a partir de 1978).

Para Conger (1998) à geração *baby boomers* pertencem as pessoas que foram criadas na era do *Rock and Roll* e da rebeldia. Robbins (2005) refere que as pessoas dessa geração ingressaram nas organizações entre os anos de 1965 e 1985, sendo os valores dominantes a lealdade à carreira, sucesso, realização e rejeição ao autoritarismo. O juiz da amostra pertencente a esta geração tem 56 anos (E 7).

Treze juízes da amostra (E 14, 38 anos; E 15, 47 anos; E 17, 45 anos; E 3, 43 anos; E1, 38 anos; E 11, 38 anos; E 13, 41 anos; E 5, 41; E 12, 42 anos; E 9, 50 anos; E 13, 41 anos; E 8, 41 anos e E 10, 38 anos) pertencem à geração “X”<sup>25</sup>. Essa geração que presenciou ame-

---

<sup>25</sup> Nome resultante do romance “*Geração X, Contos para uma cultura acelerada*” (Conger,1998).

aças e guerra, a guerra do Golfo, a explosão da *Challenger*<sup>26</sup>. São características atribuídas aos indivíduos desta geração a visão empreendedora, foco nos resultados, desenvolvimento de competências e domínio de novas tecnologias.

Para Robbins (2005), a geração “X” sofreu grande influência da globalização, da dedicação dada pelos pais e mães às carreiras profissionais, do surgimento da SIDA, computadores e tecnologias. Ingressaram ao mercado de trabalho sensivelmente entre 1985 e 2000. Transportam como principais valores o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a importância da família e satisfação e qualidade no emprego.

Os membros da geração “X” podem ter mais compromisso com suas próprias carreiras do que para suas organizações (Lyons, 2004; Miller e Yu, 2003) e podem preferir organizações que valorizem o desenvolvimento de competências e equilíbrio trabalho-vida, em vez de estatuto e pertença (Smola e Sutton, 2002).

Quatro juízes (E 6, 35 anos; E 16, 37 anos; E 8, 37 anos e E 2, 34 anos) são da geração também conhecida como “geração do milênio” pertencem à geração “Y”. Para Robbins (2005) a geração “Y” destaca valores terminais, objetivos fundamentais da vida pelos quais as pessoas lutam, como uma vida confortável e a liberdade. É a geração conhecida também como “*geração da tecnologia*” pelo facto de ter nascido e crescido imersa nos avanços tecnológicos. Na infância e adolescência assistiram ao fortalecimento do neoliberalismo e ao crescimento económico.

Segundo Engelmann (2007), a *geração “Y”* “é conhecida também como “*generation why*”. As pesquisas apontam que esta geração crê em mudanças constantes e o foco está no curto prazo. É descrita por diversos autores, (e.g. Lombardia *et al*, 2008 e Tapscott, 2008), como sendo melhor informada e possuir um nível de educação mais alto que suas antecessoras. Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado num contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte económica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizagem. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspetos relativos à vida organizacional

---

<sup>26</sup> Os factos históricos influenciam a visão do mundo e dos valores das pessoas de cada geração. Esses acontecimentos remetem às pessoas recordações e emoções capazes de moldar os seus pensamentos sobre família, carreira, dinheiro, autoridade e instituições (Conger, 1998).

bastantes valorizados pelas gerações anteriores (Lombardia *e al.*, 2008; Veloso *e al.*, 2008; Coimbra e Schikmann, 2001).

### **Avaliação do desempenho**

Todos os juizes da amostra têm nota profissional de mérito, tendo um notação de bom, onze de bom com distinção e seis de muito bom<sup>27</sup>. Significa que seis juizes de direito da amostra têm a nota máxima. A respetiva idade e os anos de profissão colocam estes juizes no patamar da excelência profissional. Exercem funções em tribunais de competência especializada ou de círculo, sendo remunerados pelo índice mais elevado da primeira instância. Imediatamente abaixo estão os juizes com notação de bom com distinção. Por regra é a nota máxima obtida na segunda inspeção. Pela idade e tempo de exercício de funções apenas, um juiz com esta notação tem mais que duas inspeções. Três destes juizes estão colocados na bolsa de juizes e auferem o vencimento da categoria dos tribunais onde estão colocados, sendo nomeações por definição temporárias e de duração variável. Os restantes, duas são juizas auxiliares e os outros juizes têm nomeações de efetivos. Estes exerciam funções em tribunais por si escolhidos, possibilidade que as notas de mérito e antiguidade lhes permitiu.

Transpondo as notas da avaliação do desempenho verifica-se, de acordo com os critérios enunciados a propósito da classificação dos juizes, que ao juiz que tem a nota de bom é reconhecido que o juiz possui qualidades a merecerem realce para o exercício daquele cargo nas condições em que desenvolveu a atividade. Aos quatro juizes que têm a nota de bom com distinção é reconhecido um desempenho meritório ao longo da respetiva carreira. E os seis que têm a classificação de muito bom têm o reconhecimento de que tiveram um desempenho elevadamente meritório ao longo da respetiva carreira.

### **Horários de trabalho**

Verifica-se que todos os juizes trabalham para além do horário regular da secretaria. Doze trabalham sistematicamente para além do horário de secretaria e os restantes seis além desse horário esporadicamente. Dezassete, porém, admitem levar trabalho para casa, com maior ou menor frequência, como se extrai dos discursos infra reproduzidos. Estes dados

---

<sup>27</sup> Vide anexo 1 caracterização demográfica da amostra.

serão considerados na discussão dos resultados com relevo para o bem-estar psicológico, equilíbrio vida trabalho e gestão do contrato psicológico.

Refere-se que os juízes de direito têm o dever de pontualidade quanto às diligências a que devem presidir mas não têm horário de trabalho. A necessidade de um marco temporal ditou a recolha da informação nos termos enunciados.

### **Filhos**

Ter filhos ou não foi um dado com relevância no estudo. Quatro juízes da amostra não têm filhos, sendo dois deles casados entre si. Este dado assume relevância na análise dos dados na gestão do contrato psicológico a propósito do equilíbrio vida trabalho, com maior acuidade quando os filhos são de menoridade.

#### *3.2.4. Método de Análise*

Previamente à análise de dados, as dezoito entrevistas em gravações áudio foram integralmente transcritas para texto em formato digital, com vista a facilitar o trabalho posterior, que consistiu em identificar códigos de análise.

A análise do conteúdo das entrevistas foi feita através de um método orientado para o objetivo de transformar a informação obtida junto dos entrevistados em algo que seja interpretável, através de categorias de análise. Após a transcrição e verificação das dezoito entrevistas, os documentos foram importados para um programa informático de análise de dados qualitativos (MAXQDA, 11ª versão) e foram identificadas todas as situações e temas comuns dentro dos dados fornecidos pelos participantes. A representação gráfica da relevância dos indicadores foi efetuada com apoio no programa informático *Microsoft Office Excel 2013*.

Posteriormente, iniciou-se o processo de análise das entrevistas. Tratar o material qualitativo significa codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto que, segundo regras precisas, permite atingir uma representação do conteúdo capaz de exibir as características do texto. Os dados foram analisados por meio de análise temática qualitativa, que tem sido descrito como "*um método para identificar, analisar e comunicar padrões (temas) dentro de dados*" (Braun e Clarke, 2006: 78). Esta abordagem foi considerada particularmente útil uma vez que permite ao pesquisador envolver-se com a teoria numa forma quasi-dedutiva, a fim de adicionar profundidade teórica à análise de

dados. Além disso, a análise temática "teórica" permite a geração de nova teoria e oferece oportunidades para o desenvolvimento de modelos.

Tendo em conta as variáveis do estudo, a utilização deste método específico foi considerada altamente vantajosa.

Os temas foram analisados rigorosamente com os dados, a fim de garantir os seus extratos de compatibilidade. Numerosas entrevistas foram listadas contra cada tema correspondente. Foi nesta fase que os extratos de entrevistas que nos pareceram atraentes e representantes dos temas foram selecionados para apresentação no relatório final de investigação.

Finalmente, os temas superordenados que representam os temas derivados das dezoito entrevistas foram desenvolvidos e ordenados numa estrutura narrativa lógica e coerente. À luz da observação convincente feita por vários pesquisadores de que as entrevistas são intencionais por natureza (Potter e Hepburn, 2005; Potter e Wetherell, 1995), consideramos interessante incluir na dissertação alguns dos aspetos mais específicos da conversa do entrevistador que pode ter solicitado respostas dos entrevistados. Considera-se que a prestação de algumas das conversas circundante, como as perguntas do entrevistador, permitem uma análise mais transparente.

As citações de participantes que são apresentados na secção de análise são apresentadas entre aspas.

### **Validade interna**

A validade implica uma adequação entre os objetivos e os fins, sem distorção dos factos, para que os resultados da investigação sejam vistos como “factos indiscutíveis”. O conceito equivalente para o investigador qualitativo é o de credibilidade (Merriam, 1998).

Com vista a conferir credibilidade aos resultados obtidos no estudo, observamos em todo o processo de pesquisa, desde a problematização do assunto, estruturação da pesquisa, recolha de dados, interpretação dos resultados, procedimentos dirigidos a essa finalidade de entre os quais se destacam os a seguir discriminados.

1) Adotaram-se medidas operacionais adequadas aos conceitos que estão a ser estudados (Yin, 2010). O emprego correto do tipo de guião na recolha de dados e os métodos de análise de dados devem ser, sempre que possível, aqueles que já foram testados e validados.

2) A adequação da entrevista semiestruturada adotada para a recolha de dados foi já comprovada em investigações realizadas em organizações públicas complexas (área da saúde). Por outro lado, o guião anexo à entrevista garante adequação entre os objetivos e fins, pela

articulação precisa entre as questões colocadas e as definições operacionais adotadas no sistema de códigos de análise.

3) Envolvimento entre o investigador e participantes. Guba e Lincoln (1989) e Erlandson *et al.*, (1993) recomendam um "*engajamento prolongado*" entre o investigador e os participantes no sentido de ganhar uma adequada compreensão da organização e estabelecer uma relação de confiança entre as partes.

4) No estudo, a recolha de dados e o procedimento analítico foram facilitados pelo facto da investigadora exercer a mesma profissão e exercer funções na mesma área geográfica dos entrevistados

Todos os juízes de direito dos tribunais da comarca objeto do estudo aceitaram participar no estudo, demonstraram interesse e colaboram ativamente na prossecução da investigação, designadamente, agilizando o agendamento das entrevistas. Ser juíza de direito também permitiu perceber, sem distorção interpretativa, as narrativas técnicas, as lógicas dos discursos e os contextos referidos pelos entrevistados atinentes a todos os aspetos organizacionais uma vez que são comuns.

5) Existência de familiaridade com a cultura das organizações participantes antes da primeira recolha de dados.

Possuía-se um conhecimento efetivo sobre a organização interna de todos os tribunais que integraram o estudo, mormente a sua localização física. Acrescem as considerações tecidas no ponto anterior que reforçam a ideia da familiaridade entre o investigador e a cultura organizacional dos tribunais onde os participantes desempenhavam funções.

6) Comunicação frequente com a orientadora, doutorandos e outros mestrandos. Através da discussão e com base nas experiências e perceções das pessoas antes referidas, a investigação foi ampliada. Alterámos o código de análise adicionando como sub código emergente do estudo a satisfação com a carreira, positiva ou negativa conforme os casos. Ou seja, atribuição, bem-estar psicológico, hedónico, satisfação com a carreira positiva ou negativa.

7) Exame do projeto de pesquisa pelos colegas e académicos.

Já se referiu que estão a ser desenvolvidos cinco estudos na área da justiça, sendo a metodologia comum. O exame do projeto pelos pares desafiou os pressupostos e contribuiu para a correção da pesquisa, mais concretamente a alteração do código de análise. Inicialmente, considerou-se no código de análise o ethos público na abordagem hedónica. No decurso da investigação verificou-se uma desadequação da estrutura do código de análise às caracte-

rísticas da motivação evidenciada pelos juízes de direito participantes no estudo. Resultava dos discursos dos participantes que dezasseis dos dezoito juízes de direito, apesar de estarem insatisfeitos com a carreira e com organização, tribunais e políticas do Ministério da Justiça (bem estar psicológico, hedónico, satisfação com a organização negativa) continuavam a trabalhar motivados, com propósito de envolvimento. Resultava claro dos discursos que esses juízes continuavam motivados e com propósito de envolvimento por mais onerosas que fossem as condições de trabalho (intensidade do trabalho negativa, redução de custos, exigência legal). Foi necessário alterar o quadro concetual de modo a que a situação descrita passasse a ser abordada segundo os conceitos de bem-estar psicológico, eudemónico, propósito de envolvimento, ethos público positivo (no caso dos dezasseis juízes de direito, sendo discutível se os restantes três têm ethos público positivo ou negativo nos termos melhor concretizados na discussão dos resultados no nível institucional).

8) A descrição pormenorizada do objeto do estudo dá credibilidade às conclusões por permitir a verificação da veracidade dos resultados.

9) A experiência profissional, mormente o exercício das mesmas funções dos participantes no estudo, contribui para a credibilidade do estudo. Acrescenta-se em reforço do exposto que também contribui para a credibilidade do estudo o facto de ter pessoalmente efetuado, transcrito e analisado as entrevistas realizadas.

### **Fiabilidade**

A fiabilidade do estudo tem sempre que ser considerada se pretendemos que ao nosso estudo seja reconhecida pertinência e valor (Yin, 2010). As dificuldades de garantia de fiabilidade do estudo de cariz qualitativo não devem pesar na desconsideração desse valor essencial da investigação. No mínimo, não se deve perder de vista que, às conclusões a que se chegou, outros investigadores, nas mesmas condições e com o mesmo grupo de hipóteses, também terão de chegar, se não a iguais conclusões, pelo menos a idênticas ou semelhantes.

A fidelidade dos resultados corresponde ao grau de confiança que se pode ter na informação obtida. Isto ocorreu com o auxílio do Prof. Doutor Rui Brites, especialista na área. Operámos e analisámos o mesmo texto de três entrevistas, foram comparadas as codificações e verificado o nível bruto de concordância, sendo este superior a 92%. Assim, chegámos à conclusão que a fidelidade só é completa quando a unidade de registo é classificada sem dificuldades.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Súmula do volume de informação analisado para a obtenção dos dados a cuja análise e discussão se irá proceder.

Nº Entrevistas
18
Horas Gravadas
8h29
Horas de Trabalho de Transcrições
145
Volume das Transcrições (Páginas)
230
Volume das Transcrições (Palavras)
47021
Segmentos Codificados
5041

Tabela 1 – Síntese do volume de informação analisado. Fonte: construção própria

Neste capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos nesta investigação, com menção dos conceitos pertinentes, análise e ilustração dos dados mais relevantes com reproduções dos segmentos codificados das entrevistas realizadas.

### 4.1. Análise por níveis e variáveis

Tendo em conta a distribuição dos indicadores dentro de cada uma das três lógicas referenciadas: institucional, organizacional e operacional, faremos o percurso de análise e discussão dos resultados em cada uma das referidas lógicas.

#### 4.1.2. Mudanças de práticas – nível institucional.

Nas respostas à primeira pergunta formulada, de acordo com Mørk (2012), em que domínios (judiciário, científico, tecnológico e político/de gestão) ocorreram as principais mudanças que alteram o modo como trabalham os entrevistados, nos últimos dois anos, foram identificadas mudanças legislativas e de políticas de gestão, em maior número na primeira que na segunda, sendo pouco expressivas as mudanças atribuídas pelos entrevistados ao domínio das práticas judiciárias.

Neste último domínio das práticas judiciárias, registaram-se apenas os reflexos ou efeitos da decisão do Conselho Superior da Magistratura de colocação de juízes auxiliares nas varas mistas, juízo de execução e juízos criminais, as quais se repercutiram no bem-estar

psicológico dos entrevistados (satisfação com o trabalho e com a organização) e na qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

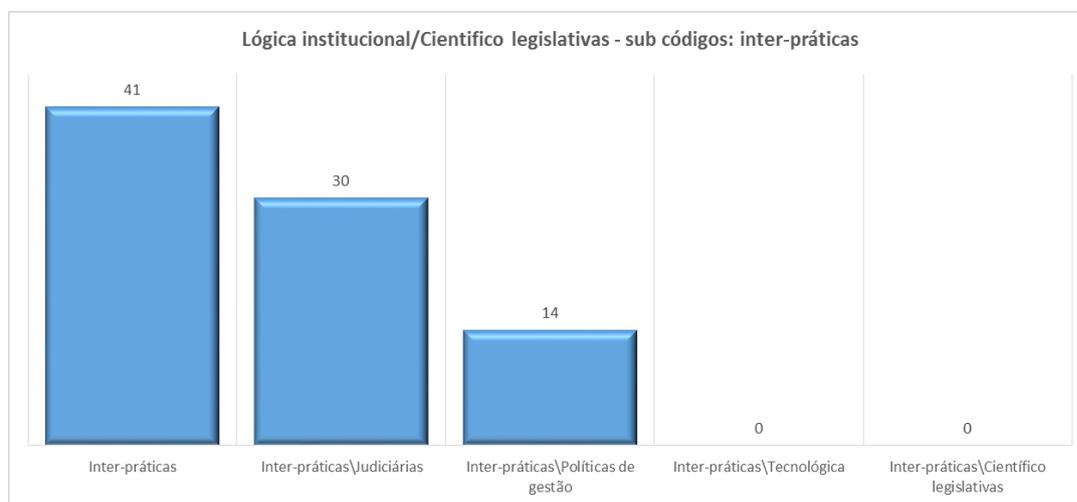


Gráfico nº1 – Interpráticas das mudanças legislativas (Construção própria).

O gráfico 1 demonstra o resultado da codificação retirada do *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA de onde se extrai que as mudanças ocorridas no domínio das práticas legislativas confrontam com as práticas judiciárias e políticas de gestão. Ou seja, as alterações legislativas confrontam com as práticas de outras áreas, designadamente, com as atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais por diferentes grupos profissionais judiciários e não judiciários, designadamente, juízes, funcionários e advogados.

Vejamos os discursos subjacentes a estes dados.

A deliberação do Conselho Superior da Magistratura (doravante CSM) de colocação de juízes auxiliares. Esta deliberação teve efeito direto no trabalho dos juízes titulares dos tribunais onde essa colocação ocorreu, não sendo, contudo, unânime a valoração da decisão do CSM, confrontando-se duas posições.

Uma posição valorou positivamente a decisão que teve efeitos positivos na qualidade do serviço. Os discursos seguintes ilustram as vantagens que estão associadas à divisão do trabalho.

O primeiro refere-se ao efeito ou resultado do desdobramento do círculo judicial da comarca onde desempenhavam funções os juízes participantes no estudo.

Não ir para fora (do tribunal) dá-me outra disponibilidade, outro espírito, outra serenidade e isso contribui para ter melhores condições para trabalhar. O CSM determinou que fossem colocados mais três auxiliares. Com isso ficamos com uma espécie de terceira vara só para comarcas de fora

que só fazem julgamento. E isso racionalizou bastante o trabalho porque não se perde tempo a fazer quilômetros na estrada. (Entrevistado 5)

Outro juiz de direito do mesmo tribunal deu ênfase às potencialidades da bolsa.

A bolsa e a quantidade de pessoas competentes que lá estão, são uma mais-valia significativa dos últimos anos e faz-se notar mais do que a questão da especialização. (Entrevistado 4)

As vantagens da bolsa de juízes são enunciadas no discurso seguinte:

A bolsa não existia no meu tempo e quando eu fui para a comarca da (...) tinha 456 mais 60 e tal e tive de me desenrascar. Tive que dormir no tribunal para em menos de um ano depois ter o tribunal em dia. Hoje em dia, isso não existe, porque a Bolsa veio permitir pôr colegas a auxiliar outros. A Bolsa veio permitir uma resposta pronta, não só em situações de falta de colegas como de acumulações e isto faz com que seja possível dividir o serviço de forma muito mais eficaz, coisa que não existia no nosso tempo. (Entrevistado 5)

A opinião positiva é secundada pela juíza de execução, que considerou a criação do lugar de juiz auxiliar a maior alteração verificada no modo como trabalha.

A segunda posição vê na nomeação de juízes auxiliares pelo CSM um remedeio e não uma solução para o problema que visa colmatar.

O (juiz) auxiliar não contende propriamente com o modo como trabalho, trabalho da mesma maneira, mas a divisão do trabalho que era feita por três agora é feita por quatro. Mas isso a Bolsa acho que é um remedeio e não uma solução, porque se temos aqui um auxiliar há oito anos, portanto nesta situação há oito anos que temos 4 juízes a trabalhar no crime, por isso já devia ter passado a fase da colocação provisória. Não é a Bolsa que está a resolver isto, nem tem de ser a Bolsa, o problema é que tem de ser resolvido. (Entrevistado 7)

O problema aludido no discurso é da intensidade negativa do trabalho e a pressão do cumprimento dos prazos processuais, (exigência legal e intensidade do trabalho<sup>28</sup>) mencionada por muitos dos participantes no estudo.

A consequência da falta de colocação de juiz auxiliar naquele tribunal durante um ano foi o aumento do trabalho distribuído aos juízes titulares. Esse efeito negativo é concretizado no discurso de um desses juízes envolvidos.

Ficamos um ano sem auxiliar e obviamente todos os juízos pegaram no trabalho que era feito pelo auxiliar, nomeadamente com os julgamentos já agendados, portanto, tivemos de os fazer e houve um acréscimo de trabalho como é óbvio. (Entrevistado 12)

As alterações legislativas identificadas (Código de Processo Civil, Regulamento das Custas Processuais, Processo Penal (processo sumário), legislação laboral e cortes salariais impostos pelos sucessivos Orçamentos de Estado, foram referidas em confronto com as práticas judiciais e políticas de gestão. Outras causas foram indicadas que, não se subsumindo

---

<sup>28</sup>Tem-se por defeito e consideram-se sempre, salvo indicação em contrário, por referência os conceitos e definições constantes do código de análise e definições operacionais.

propriamente a alterações legislativas, respeitam às políticas públicas (prevenção dos acidentes de trabalho) e à crise económica e social (diminuição de empreitadas públicas).

“Outra alteração que eu vi nos últimos tempos tem a ver com número do nível dos acidentes de trabalho. Quando eu cheguei tinha mais acidentes de trabalho, eventualmente, menos ações comuns e mais acidentes de trabalho. Isto tem a ver com o quê? Quando aqui cheguei estavam a ser construídas muitas autoestradas aqui nas imediações e havia muitos acidentes, alguns mortais, relacionados com isso. Por sua vez, acho que os empregadores e os próprios trabalhadores também estão mais sensibilizados para o cumprimento das regras de segurança, coisa que não estariam. Senti uma diminuição neste tipo de processos. (Entrevistada 15)

... aumento das ações de impugnação de despedimento.

As ações de impugnação de despedimento aumentaram no tribunal de trabalho. Fruto das políticas públicas, os juizes do tribunal do trabalho notaram um grande aumento nestes tipos de processos. Aqui no tribunal o trabalho as alterações deveram-se essencialmente à crise, é mesmo a crise, porque aqui é uma das áreas em que se reflete logo de imediato o efeito da crise, por estar ligada ao encerramento das empresas e com o desemprego que aumentou exponencialmente as ações de impugnação. (Entrevistada 17)

... alteração do tipo de litigância.

Há uns anos atrás conseguia oitenta por cento de acordo, hoje em dia não. Hoje em dia não porquê? Porque nas ações de trabalhador-empregador, o empregador até sabe que o trabalhador tem razão, mas não tem dinheiro para lhe pagar e chegar ao acordo. Isso dificulta os processos porque agora os processos já não acabam ali e as partes têm de contratar um advogado. (Entrevistada 15)

... aumento das pendências processuais no tribunal de trabalho.

A pendência do processo aumentou muito porque a própria advocacia está em crise e o advogado não tem interesse em concluir o processo para ele andar mais uns tempos e ganhar mais. Eles próprios dizem "*Senhora doutora ainda não está na altura. Ainda é preciso andar mais um bocadinho. Não temos que "prematurar" aqui a questão.*" A maior parte das vezes eu noto que é o próprio advogado está em crise, a crise afeta-os a eles também (Entrevistada 17)

## **Atribuições**

Importou perceber porque é que essas alterações ocorreram e quais as atribuições efetuadas pelos entrevistados. Para cada um dos identificados domínios, foram consideradas as seguintes causas instigadoras de alterações nas práticas correntes nos tribunais: a redução de custos, a qualidade do serviço, o 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.

As alterações legislativas foram atribuídas à redução de custos e qualidade de serviço.

As alterações ao regime do processo sumário (Direito Processual Penal) tiveram um efeito negativo na qualidade do serviço.

Eu não sei quais foram as razões do legislador para essas mudanças. Eu acho que era responder às críticas e às circunstâncias pontuais porque não havia críticas a processo sumário. (...) Porque é que se alterou? E já ouvi dizer que tudo se vai julgar em sumário. Portanto o que eles quiseram foi enganar o "zé-povinho" e não agilizar as coisas nos tribunais. Tentaram que a justiça fosse mais rápida mas não foi mais rápida, não foi. (Entrevistado 7)

A atribuição efetuada pelos entrevistados às alterações do CPC foi a qualidade do serviço. Procurou-se mais eficiência do que controlo de custos.

“O motivo que esteve subjacente à alteração do Código de Processo Civil foi a política legislativa. Procurou-se mais eficiência do que controlo de custos. Na perspetiva deles, sim. (Entrevistado 18) A alteração do CPC (entrou em vigor em 01.09.2013)<sup>29</sup> teve implicação no modo como os entrevistados trabalham. Fizeram-se sentir de diferentes modos, designadamente,

...alterações no modo de organizar os agendamentos das diligências.

Na organização do serviço uma vez que era diferente em termos de organização. Desde logo, o efeito resultante da suspensão, da gravação das audiências, o facto das audiências prévias serem por regra obrigatórias”. Concluiu que a “ (...) alteração do CPC teve influência no modo como trabalho. (Entrevistado 18)

... acréscimo de trabalho. Realização de maior número de julgamentos.

Quando o código entrou em vigor tinha uma agenda já preparada pelo meu antecessor e em parte já por mim pensada para uma realidade que se alterou completamente. Essa alteração da realidade provocou-me um acréscimo de trabalho porque eu comecei a fazer tudo e fiquei... (Entrevistado 3)

... aumento do número de decisões para proferir.

As alterações do CPC atinentes às gravações das diligências e suspensão dos processos produziram uma alteração direta no meu trabalho. Há o acréscimo de julgamentos para fazer e decisões para proferir. Apesar de termos marcações compassadas no tempo, não há diminuição do número de decisões, porque nós ganhávamos nas suspensões mas agora perdemos. (Entrevistado 8)

Os efeitos na eficiência e qualidade do serviço prestado, apesar do curto período de vigência da nova lei (por referência à data da entrevista), foram referidos por alguns juízes. Concretização das alterações verificadas no trabalho ligadas diretamente ao CPC.

... maior celeridade na tramitação processual.

A perceção que eu tenho, meramente empírica, é que de facto os processos tramitados com a nova lei de processo civil andam mais depressa e vêm menos vezes ao gabinete para despachar, é positivo. (Entrevistado 4)

... agendamento mais eficiente.

Agora o trabalho agendado normalmente cumpre-se, é muito raro não se cumprir. Portanto temos que fazer um agendamento mais verdadeiro. Isso até foi das grandes alterações em termos de organização do trabalho, a que mais senti foi essa. (Entrevistado 3)

... estímulo à pro-atividade processual.

Eu sempre fui muito proactiva nos processos, convido as partes, chamo-os cá, oiço-os. Acho que esta alteração do CPC vai agudizar essa vertente. (Entrevistada 8)

**Envolvimento na mudança de práticas dos advogados.**

A alteração do processo civil senti-a substancialmente, porque aqui a advocacia tem acatado e também nós temos de certa forma feito por isso. Os adiamentos aqui são uma coisa absolutamente exce-

---

<sup>29</sup> Na exposição de motivos da Proposta de Lei 113/XII, a razão de ser do novo Código de Processo Civil é o estabelecimento de uma “*nova cultura judiciária, envolvendo todos os participantes no processo*” e “*um novo modelo de processo civil, simples e flexível, despojado de injustificados formalismos e floreios adjetivos, centrado decisivamente na análise e resolução das questões essenciais ligadas ao mérito da causa.*”

cional (...). O que é que isso significa?! Que temos de fazer agendas muito mais realistas que dantes faziam-se para ai agendas no pressuposto que não se iam cumprir. Só que o problema é que às vezes tinham que se cumprir e era um problema. (Entrevistado 3)

Já as alterações do processo sumário (Código de Processo Penal) não tiveram efeitos positivos sobre a qualidade do serviço.

A alteração legal que permitiu a gravação da audiência de julgamento e que em ata fique apenas uma parte da decisão, na prática ficou menos comprida e demora menos tempo a elaborar. Mas o tribunal da relação a toda a hora manda o processo para baixo para fazermos a transcrição da gravação. Onde está a utilidade da gravação? Só se perdia tempo e dinheiro e isso aconteceu várias vezes, a celeridade e a vantagem perdeu-se. (Entrevistado 7)

A crise económica foi indicada como causa do aumento das pendências nos juízos criminais e no tribunal de trabalho. A atribuição é, ainda que indiretamente, a redução de custos, operada pelas leis do Orçamento do Estado no quadro de assistência financeira a que o país esteve sujeito.

O que esta crise faz é que haja mais criminalidade e que haja mais fuga aos impostos e portanto também mais criminalidade associada a isso e à criminalidade fiscal. Depois as insolvências dolosas e o crime negligente vêm cá para cima e temos de lidar com isso tudo, portanto houve um acréscimo de processos. (Entrevistada 12)

Aumento de pendência processual de tipos de crimes relacionados com a criminalidade económica foi também evidenciado noutra discurso.

Ultimamente tem havido mais processos de abuso de confiança fiscal para além dos normais abusos de confiança. Antigamente havia poucas de insolvência dolosa, crimes de frustração de créditos e agora aparecem esses crimes. (Entrevistada 7)

Na área do direito do trabalho também se verificou aumento da pendência processual.

Esta área laboral só por si é dinâmica porque é uma área muito sensível. Quando há crises sociais o trabalho é uma das áreas mais fustigadas porque se as empresas têm problemas, os trabalhadores também têm problemas, e por isso eles vão bater à porta dos sindicatos e eles mandam-nos aqui para o tribunal. Havendo uma crise imensa, e há dois, três anos, as pessoas vêm com mais frequência. (Entrevistada 17)

### **Impacto das mudanças para a organização e para o indivíduo**

Por fim, importa perceber de que modo as mudanças em apreço afetaram, e ainda afetam, o bem-estar psicológico dos juízes de direito. Manter o bem-estar psicológico entre os profissionais de uma organização é essencial, pois é um fator que está diretamente ligado ao seu envolvimento e satisfação.

Ainda na lógica institucional as mudanças legislativas, verificamos que as mesmas tiveram efeitos no bem-estar psicológico, na motivação (eudemónico) propósito de envolvimento e autoeficácia. Ou seja, traduz-se no grau de vontade e de capacidade para ajudar a organização a ser bem-sucedida

...pró-atividade processual<sup>30</sup>.

Por exemplo, nas ações especiais para cumprimento de obrigações pecuniárias emergentes de contratos de valores pequenos, quando não tenho disponibilidade de agenda no imediato ou porque os meios de prova são extensos (imagina que tem perícias requeridas e que eu acho que não vale a pena fazer a perícia face ao valor da ação), marco uma tentativa de conciliação, mas eu sempre fiz assim. Acho que este processo civil manda-nos chamar mais à colação a adequação processual. (Entrevistada 8)

...racionalização na gestão do agendamento.

Entretanto organizei uma agenda que não se compara à que tinha, aquelas agendas que se ia marcando e preenchendo os buracos e depois logo se via o que se fazia. Agora não preencho os buracos, agora tenho dias, nunca marco mais de um julgamento por dia, nunca marco mais de 2 julgamentos cíveis por semana, às vezes só marco um porque se for para durar 2 dias é o tempo que tenho disponível para o cível porque os julgamentos não se fazem num dia normalmente, ou não se fazem numa manhã, isso é certo e seguro nos processos cíveis. (Entrevistado 3)

As alterações nas pendências da jurisdição do trabalho não tiveram influência no bem-estar psicológico dos juízes. A razão prende-se com o aumento das insolvências e com os efeitos da declaração de insolvência da entidade empregadora no desenlace do processo. O discurso seguinte concretiza a ideia.

A pendência tem disparado por causa da crise. O que tem feito parar um bocadinho a pendência (no sentido de não se refletir no nível de trabalho que eu tenho, porque mesmo com essa pendência eu não tenho uma vida pior) são as insolvências. Quando a entidade empregadora é declarada insolvente eles (trabalhadores) vão reclamar o crédito ao processo de insolvência. (...) Aquela grande pendência amaina um bocadinho porque eu não faço os julgamentos todos, por causa da insolvência. Isso é um fenómeno um bocado cíclico. (Entrevistado 17)

Já as alterações do CPC tiveram efeitos no bem-estar psicológico, na motivação (eudemónico, propósito de envolvimento, aprendizagem).

Eu acho que sim, as alterações verificadas tiveram impacto na capacidade de produzir um trabalho com melhor qualidade, na perspetiva da eficácia. (Entrevistado 8)

Esforço para adaptação à mudança.

De início de facto alterei um bocadinho, pensei que ia alterar mais, mas as coisas estão a regressar um bocado à origem. O que eu noto é obviamente que exige mais estudo, estou sempre atento a ver se o regime mudou, sempre a descobrir coisas novas, sempre a ver o novo código, mas em termos de dia-a-dia não alterou muito. (Entrevistado 5)

Os cortes orçamentais e conseqüente redução salarial (alterações legislativas) tiveram efeitos no bem-estar psicológico dos entrevistados, designadamente na satisfação com o trabalho, equilíbrio vida trabalho negativo e insatisfação com a carreira.

---

<sup>30</sup> Crant (2000:436) define o comportamento pró-ativo como "tomar a iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou a criação de novas; envolve desafiar o *status quo* em vez de passivamente adaptar-se às condições atuais". Os comportamentos proactivos estão, em certa medida, relacionados com o comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behaviour*), sendo ambos comportamentos discricionários dos funcionários.

Com os cortes no ordenado deixei de ir passar fins-de-semana para fora, ir para a neve no natal, ir para fora na páscoa. (Entrevistada 10)

A dimensão do corte efetuado na retribuição teria feito o entrevistado 4 ponderar a decisão de ingresso na magistratura.

O salário conta muito, mas se realmente não tivesse tido ajudas como tive quando estava a iniciar a vida, se calhar agora tinha outras despesas que não tenho que me poderiam alterar essa decisão. (Entrevistado 4)

O efeito dos cortes no vencimento e os congelamentos na carreira (redução de custo) foram valorados negativamente por todos os entrevistados. A perceção dos juízes é que o valor auferido a título de retribuição não remunera o trabalho efetivamente desenvolvido. E os efeitos fazem-se sentir no respetivo bem-estar psicológico.

O valor auferido a título de retribuição não compensa o trabalho desenvolvido.

Pelo trabalho que faço não me sinto reconhecida, monetariamente não. (Entrevistado 1)

A profissão de juiz é mal remunerada.

Eu gosto muito do que faço mas acho que somos mal remunerados para o que fazemos e acho que na generalidade, nós colegas, temos uma grande capacidade de trabalho, concentramo-nos não dependemos o tempo com coisas extra, estamos muito concentrados na generalidade, temos uma grande capacidade de trabalho que noutras profissões é melhor remunerada. Este aspeto é importante porque isso condicionada a tua vida pessoal, social extra muros do tribunal. (Entrevistada 8)

Apenas três juízes de direito da amostra referem que se mantêm na profissão pela remuneração auferida. Apesar dos cortes impostos pelos sucessivos Orçamentos do Estado que reduziram o valor auferido a esse título estes juízes não encontraram outra profissão que lhes garanta remuneração superior.

Discurso que evidência a insatisfação com a organização (sistema de justiça/tribunais) e com a intensidade do trabalho (negativa).

Hoje, programo a minha carreira, unicamente, em função do índice remuneratório, manifestamente isso. Mas se me descontassem os subsídios de compensação eu nem sei o que é faria porque eu sei que um advogado, ganha sem fazer quase nada, não é certo, mas ganha os mil e novecentos euros. Sem o subsídio de compensação eu ganhava isso na mesma e fazia um décimo do trabalho. Além disso, qualquer juiz com a experiência que tem, facilmente arranjava clientes para tirar uma retribuição. (Entrevistado 16)

Além da insatisfação com a organização, outro entrevistado refere as expectativas não cumpridas, relativamente aos incentivos do empregador de ordem não financeira (progressão na carreira negativa) e inexistência de compensação financeira.

Esta é a terceira profissão legal que tenho e porque isto só nos faz trabalhar melhor e enriquecer mais. Mas não foi nenhuma razão em especial. Decidi mudar até porque ganharia outra estabilidade financeira. Estava previsto que aos 58 anos me reformasse. Neste momento não repetiria esta escolha pela magistratura. Se fosse possível, não escolheria esta opção. Não faria esta escolha pela magistratura porque ela significa muito trabalho para pouca compensação. Acho que não há compensação para o esforço que se faz porque isto é muito cansativo e muito exigente.” (...) as políticas têm sido de não haver carreira, pelo menos a carreira de progressão automática cessou, não é? (Entrevistado 7)

A insatisfação com a carreira gerou o desejo de mudar de profissão.

A razão que me leva a manter-me na profissão é não ter arranjado mais nada que me pague mais que isto. (Entrevistado 10)

### **Discussão dos resultados**

Os efeitos mais visíveis das alterações identificadas a nível legislativo pelos entrevistados foi o aumento das pendências nos juízos criminais, a diminuição das ações de acidente de trabalho, o aumento das ações de impugnação dos despedimentos no tribunal de trabalho e do número de processos de insolvências nos juízos cíveis. Estes três efeitos foram atribuídos à crise económica.

A conjuntura social, económica, política, tecnológica e cultural, envolvem a organização, que acaba por depender totalmente das situações presentes e sociais. As repercussões da atividade social moldam os planos de ação organizacional, quer a curto como a médio e longo prazo (Nascimento, 2009). A constante mudança a que estão sujeitas, que ocorre de forma rápida e irreversível, obriga as organizações, com vista à resolução dos problemas com que se deparam, a adotarem, de forma inovadora, num quadro de decisões estratégicas, táticas, administrativas e operacionais, processos, meios e técnicas económicas, gestionárias, organizacionais ou socioculturais, num “complexo organizacional” onde interagem trabalhadores, recursos materiais e técnicos, sistemas de relações entre indivíduos e grupos de indivíduos, como indica Oliveira (1999b).

Temos a influência direta da conjuntura social na procura dirigida aos tribunais. Os efeitos das alterações legislativas confrontam com as práticas judiciárias já referidas, enquanto atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais por diferentes grupos profissionais judiciários e não judiciários.

Estas alterações ou mudanças verificadas são processos complexos e podem ser planeadas ou simplesmente acontecer (Almeida, 2002). Nos casos identificados é manifesta a falta de planeamento na execução das leis referidas que introduziram alterações relevantes nos tribunais. O aumento de pendência tem expressão direta na resposta do tribunal à procura que lhe é dirigida. Consideramos as mudanças decorrentes da execução das alterações legislativas como emergentes. Mudança emergente é pois, a mudança imprevisível, frequentemente não intencional, pode vir de qualquer lugar e envolve uma auto-organização relativamente informal (Weick e Quinn, 1999). A mudança surge ao mesmo tempo que os atores organizam o trabalho nas suas estruturas organizacionais implicando improvisação das condições disponíveis no ambiente organizacional (Stacey, 1992). As mudanças emergen-

tes ocorrem em tempo real no dia-a-dia (Burns, 2006) e impulsionam contínuos realinhamentos com o ambiente organizacional, aprendizagem e desenvolvimento de estratégias. Verificamos, também, a existência de mudanças organizacionais em práticas, procedimentos do trabalho com efeitos negativos na qualidade dos serviços prestados pelos tribunais. Tal é o caso das alterações do Processo Penal, relativamente ao processo sumário e gravação da audiência, que nenhuma eficácia ou eficiência trouxeram à realização do julgamento.

O nível institucional, por contender com as políticas de governação, encerra em si uma lógica distinta da profissional e organizacional dos entrevistados. As alterações legislativas identificadas e as decisões do CSM relativas à colocação dos juízes auxiliares interferem em igual medida com as práticas dos juízes.

No que respeita à lógica institucional do CSM de colocação de juízes auxiliares em resposta ao aumento de pendências, a atribuição pelos entrevistados é ainda de redução de custos. Não obstante todos os juízes de direito considerem positiva a colocação de colegas auxiliares para colmatar uma falta temporária de um juiz ou um acréscimo temporário de trabalho, quando a atribuição é a colmatação de *deficit* do quadro de magistrados judiciais a decisão do CSM é valorada negativamente.

No caso do juízo de execução, a criação do lugar de juiz auxiliar era ainda recente e mereceu valoração positiva, não obstante o fundamento para a colocação da juiz auxiliar ter sido a elevada pendência. Contudo, à data da entrevista já estava aprovada a Lei 62/2013, de 26 de agosto que aprovou a LOSJ (só regulamentada pelo Decreto Lei n.º 49/2014, de 27 de março e entrado em vigor em 01.09.2014, como referido), a qual procedeu à reorganização do mapa judiciário, tendo o juízo de execução sido redimensionado e provido com dois juízes.

Concluimos que as alterações identificadas ao nível do corte nos vencimentos não alteram o modo como os juízes trabalharam. Os entrevistados, apesar de descontentes com a diminuição da retribuição, justificada unicamente pela lógica institucional de redução de custos, ainda assim demonstram motivação para o trabalho não obstante a insatisfação com a organização (tribunais, sistema de justiça). Não deixam de fazer o trabalho que tem de ser feito, nem de o fazer como deve ser feito, sendo manifesto que a motivação que está subjacente a essa atitude é *ethos público*.

A paixão pelo trabalho reúne não só o comprometimento do trabalhador com o trabalho e a organização, mas também a sua intenção de se comportar dentro a organização<sup>31</sup>. A paixão pelo trabalho pode ser definida como uma forte inclinação para o trabalho que faz com que os indivíduos, por razões afetivas, cognitivas e comportamentais, invistam nele muito tempo e energia. Quando harmoniosa, na análise de (Vallerand, 2010), esta paixão vem da internalização autónoma de uma atividade 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 atividade*" (Vallerand *et al.*, 2007) que leva à realização desempenho.

Mesmos os discursos dos entrevistados 7, 10 e 18 na parte em que referem que só continuam na carreira porque não encontram outra que lhes garanta retribuição igual, ainda assim, vemos resquícios do ethos público já que trabalham sistematicamente para além do horário de secretaria, inclusive, o entrevistado 7 refere expressamente que trabalha em casa e aos fins-de-semana.

Não digo no trabalho eu no trabalho estou bem, o problema é quando estou em casa. Há muitos fins-de-semana, uns mais outros menos, há uns que se faz pouco e outros que se faz muito, mas se tiveres um sábado e levantares-te e teres de ir para o computador ou estar um dia bonito e pensares em tomar um café, mas tens uma sentença para 2ª ou 3ª e tens de a fazer... Isso é péssimo. Eu não consigo fazer o meu trabalho durante os dias da semana, não é possível. (Entrevistado)

Divisamos também nos discursos dos entrevistados, a presença da âncora da carreira de "senso de serviço e dedicação à causa" (Schein, 1993). São característica dessa âncora o desejo de influenciar o mundo em determinada direção. As pessoas desta categoria não têm, *a priori*, lealdade para com a organização: sua lealdade é para com seus valores pessoais. Desejam, desse modo, uma remuneração justa pelo que fazem, muito embora o dinheiro não seja o valor central para elas. A opinião unânime dos juízes da amostra é a de que a retribuição auferida não remunera o trabalho efetivamente prestado.

Na autoavaliação do trabalho desenvolvido são tidas em consideração as características particulares do trabalho atribuído aos juízes de direito. São o rosto da justiça. Existe uma autorresponsabilização muito grande dos juízes nas diligências públicas porque existe a cons-

---

<sup>31</sup> A investigação sobre a paixão pelo trabalho tem sofrido um aumento considerável de que destacamos Thorgren e Wincent (2013).

ciência de que são muitos os utentes que se deslocam ao tribunal uma única vez e para estes não existe outra oportunidade para formarem opinião sobre o modo como os serviços de justiça são prestados nos tribunais. A dificuldade técnica é crescente e cada vez mais o trabalho dos juízes é solitário e desacompanhado de investimento nos instrumentos de trabalho.

Sobre a complexidade técnica das questões jurídicas com que o entrevistado foi e é confrontado, reproduzimos um excerto que evidencia os principais contornos do problema enunciado.

É frequente ter de parar para estudar aprofundadamente as questões como estudava no CEJ ou até na própria universidade, isso é muito frequente. Portanto, tenho sentido maior necessidade de adaptação às questões que me são colocadas. E como as questões são cada vez mais complexas, inclusive ao nível jurídico é essa a principal diferença que noto.

Noto também outra diferença que é, nós somos por natureza isolados, trabalhamos sozinhos. Eu tinha o hábito de trabalhar ao nível da comarca com advogados que também trabalhavam isolados e à maneira antiga que tratavam de questões à maneira antiga. Hoje em dia e fruto da complexidade do próprio trabalho, os advogados já não vêm sozinhos é frequente virem muito bem assessorados, aliás, eu já noto que o processo é todo um até ao julgamento e é todo ele investigado num escritório até ao julgamento. Ao julgamento vem o advogado experiente da barra, mas tudo o que está para trás até nem foi ele que interveio. Isto faz com que eu tenha partes (partes processuais, autores ou réus) muito bem preparadas em que já calcularam a questão até ao milímetro, quer dum lado quer do outro, e depois isto exige de nós um maior esforço porque há uma desigualdade de armas manifesta. Tenho notado isso frequentemente e lembro-me que já tive cá situações de procedimentos cautelares até sem audiência prévia em que vêm 2 ou 3 advogados e vê-se que há uma assessoria de alguns deles e vê-se uma preparação muito grande. Estas são as principais alterações. (Entrevistado)

São as particularidades do serviço público desenvolvido pelos juízes, a natureza do seu vínculo profissional, o ethos público e a presença de comportamentos que preenchem as características a âncora “senso de serviço e dedicação à causa” que justificarão a razão pela qual a prestação dos juízes é impermeável as perdas salariais, não obstante se refletirem no respetivo bem-estar psicológico, equilíbrio vida trabalho e satisfação com a carreira.

Refere-se que é reconhecido que múltiplas lógicas institucionais podem coexistir (por exemplo, Kitchener, 2002; Reay e Hinings, 2009; Ruef e Scott, 1998; Scott *et.al.*, 2000).

De acordo com Kitchener (2002), a lógica profissional implica que “a sua legitimidade afere-se em função de critérios de prestígio e da qualidade técnica dos serviços prestados.”

Goodrick e Reay (2011) enfatizam que a autonomia é um dos aspetos importantes da lógica profissional. Os aspetos fundamentais da lógica profissional são a elevada qualidade dos serviços prestados, a disponibilidade de tempo suficiente para dedicar diretamente aos utentes e a autonomia (*v.g.*, Goodrick e Reay, 2011; Kitchener, 2002). Por seu lado, a lógica empresarial atribui importância às práticas que podem levar à redução de custos (Raey e Hinings, 2009).

No que respeita à alteração do CPC, os discursos revelam que as alterações verificadas nas práticas judiciárias melhoraram a qualidade dos serviços.

#### *4.1.3 Mudanças de práticas – nível operacional.*

O nível operacional é sede das práticas da unidade, serviço ou no local de trabalho que nos tribunais corresponde àquele onde se desenvolve a atividade da secretaria e secção de processos.

Abordamos, de acordo com a metodologia definida, de acordo com Mørk (2012), a existência de mudanças nas secções de processos nos domínios das práticas judiciárias, legislativas, tecnológicas e políticas de gestão, a causa dessas mudanças e os efeitos na qualidade do serviço prestado. Análise extensiva às dinâmicas dos processos de trabalho e as lógicas profissionais envolvidas, temas emergentes do estudo.

No estudo efetuado concluímos que os indicadores se concentram, de forma particularmente relevante no domínio de práticas de políticas de seguimento das práticas judiciárias, políticas legislativas e por fim as tecnológicas.

##### *4.1.3.1. Mudanças no domínio judiciário.*

Foram identificadas mudanças ao nível da secção de processos, atuais unidades de processos, que alteram o modo como os juízes de direito trabalhavam e trabalham.

As alterações verificadas na composição, funcionamento e métodos de trabalho das secções de processos têm efeitos no modo como os juízes de direito trabalham.

A interdependência da secção de processos e gabinete do juiz é descrita do modo seguinte:

Na prática judiciária (...) a comunicação com a secção de processos em matéria de julgamentos e elaboração de atas é essencial. Se eles (funcionários) tiverem a perceção do que o juiz quer e daquilo a que o juiz está atento e tiverem a perceção do que o juiz exige, obviamente que sentimos melhorias no trabalho. Ficar impávidos e serenos enquanto a situação está assim, irá levar a várias situações como o acumular de trabalho e aumento de tensão, o que não é bom para a produtividade em si. Nessas situações em que tenho dificuldade em termos processuais falo com as secções e assim termos ultrapassado. (Entrevistado 6)

Partindo da existência de interação dinâmica e interdependência entre o trabalho desenvolvido pelo juiz de direito e pelos funcionários judiciais, passamos a analisar as alterações mais relevantes identificadas pelos entrevistados ao nível operacional nas práticas do domínio judiciário.

As alterações identificadas pelos juizes de direito da amostra foram as atinentes ao *deficit* no quadro de funcionários, liderança (escrivães de direito), alterações do modo de trabalhar da secção de processos, ou seja, métodos de trabalho, mudanças na divisão do trabalho (varas, instrução criminal e juízos de execução), variação do volume processual ou carga de trabalho e qualidade técnica dos funcionários.

### **O *deficit* no quadro de funcionários**

O *deficit* no quadro de funcionários é um problema que aflige os tribunais e desde há muito tempo. Esse *deficit* compromete a resposta dada pelo sistema judiciário, como evidenciaram os entrevistados por referência aos tribunais onde exercem funções, sendo consensual a atribuição para a falta de funcionários a redução de custos.

Os entrevistados em geral identificam como mudança ocorrida no tribunal onde exercem funções a falta de funcionários (quadro deficitário) e consideram, com exceção de uma entrevistada, que a mesma se refletiu e reflete no modo como trabalham. Os restantes juizes da amostra que identificaram o *deficit* do quadro da secção de processos como mudança ocorrida nos pretéritos dois anos (2012/2014) e afirmam a existência de interferência desse facto no modo como trabalham.

O quadro da secção de processos deficitário em dois funcionários interfere com o trabalho da juíza e obviamente com o da própria secção.

Obviamente, obviamente que se reflete no meu trabalho. Primeiro reflete-se logo no trabalho dos funcionários que eu tomo como fazendo parte da minha equipa. Eles andam muito mais cansados porque andam cheios de trabalho, porque não é um só mas sim dois funcionários que faltam e esse trabalho tem de ser feito na mesma, portanto esse trabalho tem de ser dividido pelos outros. (Entrevistada 12).

### ***Deficit de liderança***

As sucessivas alterações legislativas e os cortes na retribuição impostos pelos sucessivos orçamentos levaram funcionários a pedir a reforma. As mudanças de práticas e as perdas salariais, subjacentes às referidas alterações legais, são as atribuições mais relevantes para a debandada de funcionários judiciais. Até à concessão da reforma, o registo do trabalho é de compasso de espera.

Os efeitos da falta de liderança da escritã de direito são os mesmos do *deficit*.

A nível de organização do trabalho tenho a situação de uma escritã que requereu a reforma há quase dois anos. Está desmotivada, nitidamente, e isso tem um impacto enorme na secção porque não há um chefe, não há um líder. Este impasse contende com o meu trabalho, porque não tenho um líder, desde logo falta o líder e isso a nível de organização faz falta. (Entrevistada 17)

Concretização dos efeitos da falta de liderança no trabalho do juiz e na secção de processos.

Sem dúvida que isso se reflete no meu serviço e na minha qualidade de vida. Neste momento, este é o principal fator negativo neste tribunal. Relativamente ao cumprimento dos processos não noto grandes alterações, porque eles individualmente são muitos responsáveis, à exceção de um caso ou outro que até anda a atravessar uma fase pior; mas eles individualmente até são responsáveis, só que andam um bocado em autogestão. Portanto, aí faz falta um líder e falta uma organização global da estrutura. (Entrevistado 15)

A necessidade da intervenção de uma entrevistada no trabalho desenvolvido pela secção de processos adveio da falta de chefia da escritã de direito à qual nenhuma “*autoridade*” reconhece.

Houve uma altura em que a secção não tinha escritã de direito porque ele estava sempre de baixa, agora veio esta (escrivã de direito) que apesar de estar presente, inicialmente tinha autoridade, mas agora não tem autoridade nenhuma. (Entrevistada 11)

Num caso de manifesta falta de liderança do escritã de direito, um entrevistado optou por não tomar nenhuma posição.

Voluntariamente e intencionalmente não quis mexer em nada por a simples razão de que só iria cá estar um ano antes da reforma. Mas também não haveria muito que fazer porque, tanto quanto já me fui apercebendo e já me tinham dito, com o escritã (de direito) que tenho não consigo fazer nada de especial na secção. Tinha de o por quase de lado e eger uma pessoa para organizar o serviço mas nesse caso subsistia o problema das relações pessoais entre os funcionários não são muito boas, com cada um a trabalhar por si. (Entrevistado 13)

Atribuição para falta de funcionários foi a redução de custos.

A falta de funcionários e de liderança dos escritães afeta de modo diferente o bem-estar psicológico dos juízes. Concretamente, os entrevistados 11 e 13, não estão satisfeitos com a equipa (bem estar psicológico, hedónico, satisfação negativa com a equipa), mas outra entrevistada, a 15, apesar de sentir as consequências ou efeitos da falta de liderança no trabalho que desenvolve, reconhece esforço e empenho aos funcionários, podendo nessa medida afirmar-se que está satisfeita com a equipa. Também flui do discurso da entrevistada 12 a satisfação com a equipa (bem estar psicológico, satisfação com a equipa, positiva).

### **Alterações do modo de trabalhar das secções de processos identificadas pelos entrevistados.**

Nos tribunais judiciais as secções de processos trabalham segundo critérios subjetivos variáveis de um escritã para outro, não interferindo, em regra, os juízes nos métodos de trabalho observados.

No estudo verificamos que alguns juízes intervêm no modo de desenvolvimento da atividade da secretaria/secção de processos, participando na definição dos métodos de trabalho, designadamente, dos critérios da gestão do volume processual.

O poder funcional<sup>32</sup> do juiz de direção dos funcionários de justiça com quem trabalha compreende a faculdade deste lhes dar instruções em matéria de serviço<sup>33</sup>. Revestem a natureza de comandos gerais e abstratos, através dos quais o juiz determina aos funcionários a adoção de certos procedimentos no futuro, sempre que se verificarem as hipóteses previstas, com caráter vinculativo. Estas instruções escritas, emitidas pelo juiz titular no âmbito deste poder, são designadas, na prática judiciária, por provimento. Por seu lado as ordens de serviço são utilizadas para a definição do modo e tempo de cumprimento dos atos processuais na relação com a demais atividade administrativa; para a supervisão da execução da referida atividade e para a extração de dados periódicos da execução de serviço. A vantagem que lhes está associada é a do funcionário não poder alegar o desconhecimento da ordem, e quem a emite assume o risco pela execução que determinou.

Quando no uso dos poderes de direção funcional o juiz interfere na atividade desenvolvida pela secção, as alterações decorrentes dessa prática inscrevem-se também no domínio das alterações judiciárias ao nível operacional, já que respeitam às atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais por diferentes grupos profissionais judiciários, do qual fazem parte os intervenientes nos processos judiciais, designadamente, juízes e oficiais de justiça.

Uma entrevistada concretiza as vantagens dos provimentos.

Quando no início do ano estiver a trabalhar com cinco funcionários e disser "*é para fazer assim*", à segunda vez nenhum funcionário me diz "*a Senhora Doutora a mim nunca me disse isso*". Quando tenho vinte funcionários isso pode acontecer e por isso é que dei o provimento. Tive funcionários a dizerem "*a mim nunca me disse isso, não sabia*." Depois, chegas a uma determinada altura que tens dúvidas e pensas, será que já disse a este? Será que não foi aquele?

Defini procedimentos e uniformizei-os entre os diferentes tribunais. De um modo geral, entre vinte a vinte e cinco funcionários tinha um ou dois que persistentemente não faziam as coisas como deviam ser, porque os restantes vinte e tal faziam, por força do provimento que eu dei. Além do provimento as alterações legislativas também tiveram reflexos no modo como trabalho. Estas últimas refletem-se sempre no trabalho, algumas coisas para bem outras para mal, mas reflete-se sempre. (Entrevista-da 9)

Verificou-se da parte dos juízes participantes no estudo heterogeneidade no tipo de relações estabelecidas com o escrivão de direito.

---

<sup>32</sup> O juiz neste âmbito atua no plano administrativo, praticando atos instrumentais da sua função jurisdicional.

<sup>33</sup> Importa referir que o Conselho Superior da Magistratura não reconhecia a "contingentação processual" pelos juízes às secções de processos, como prática de gestão regular. Aliás, faz parte da cultura organizacional dos tribunais a exclusão do âmbito do poder funcional dos juízes da faculdade de determinar à secção de processos qual o concreto número de processos que lhe deve apresentar para decisão. Também nesta vertente se revela a referida centralidade da secção na gestão processual.

Desenharam-se essencialmente três posições que incorporam cinco variáveis. Uma posição defende a não intervenção (seja por desnecessidade seja porque, apesar de necessária, não vale a pena), outra que preconiza uma intervenção efetiva embora de graus diferentes, assumindo o juiz o papel de líder transformacional ou transaccional, e a última posição caracteriza-se por uma intervenção pontual, por regra verbal, com o objetivo de resolução de problemas concretos.

A justificação para a não intervenção do juiz na secção de processos assentou na desnecessidade ou na inutilidade. Uma entrevistada (E10) referiu ter uma “*equipa autónoma e eficiente*” e por essa razão não interferia com a atividade que desenvolvia. Um caso extremo e oposto a este foi já referido supra, no discurso reproduzido do entrevistado 13, que não obstante a necessidade de intervenção optou por nada fazer pelas razões que concretizou.

A terceira e quarta posição correspondem no essencial à liderança transaccional e transformacional. Verificamos que o grau e modo de intervenção do juiz na secção de processos analisados foi de dois níveis, patenteando-se a presença de características próprias da liderança transaccional num caso e transformacional nos restantes casos.

O líder transaccional adapta-se à cultura organizacional, o líder transformacional muda-a (Nicholson, 1998).

A liderança da entrevistada 1) foi transformacional na medida em que interferiu, alterando, o método de trabalho da secretaria/secção de processos. Em resultado da sua pro-atividade organizacional resultaram alterações no modo como a secção passou a trabalhar, que se traduziram num aumento muito expressivo na qualidade do trabalho desenvolvido. Em resultado dessa sua liderança aquele tribunal passou de “*intervencionado*” pelo COJ para um 3º lugar meritório no *ranking* da DGAJ dos tribunais com maior recuperação nacional de pendências.

Eu nunca senti tanta necessidade de me intrometer no trabalho da secção de processos como aqui no juízo de execução. O facto de eu ter visto as coisas doutro lado (fui advogada) foi determinante para o modo como vejo o trabalho. Eu sei o que é estar à espera que o julgamento seja marcado ou estar à espera do saneador e a marcação ou decisão não chegar. Depois as pessoas batem à porta do advogado e perguntam "como é? o meu processo não anda?!" (Entrevistada 1)

A importância do envolvimento dos funcionários no processo de gestão das mudanças introduzidas no modo de trabalhar da secção de processos.

Os funcionários não resistiram às mudanças porque eles perceberam que elas faziam sentido”. As explicações sobre as alterações foram dadas, “ (...) muito bem e muitas vezes.

Sobre a execução e comunicação das mudanças, a entrevistada recorreu aos provimentos e ordens de serviço.

(...) provimentos, ordens de serviço e fui tentando caso a caso reunindo-me, com eles. Ia à secção de processos e explicava que nestes casos assim a minha solução é fazer desta forma ou daquela. Quando as coisas me eram perguntadas duas ou três vezes pensava, pronto, esta é uma questão que vale apenas ver se merece uma atenção especial. Instituí procedimentos, fiz vários guiões para funcionários, guiões que vão acabar por ser distribuídos para outros tribunais, sei disso.

Quanto ao modo conteúdo da comunicação, concretizou ter observado a forma escrita e ter partilhado o conhecimento acerca das recentes alterações do CPC.

Quando entrou em vigor o novo Código do Processo Civil, durante as férias, fiz um apanhado do que eu achava ser importante eles saberem e quando começamos o ano entreguei-lhos para facilitar a compreensão das alterações, porque acredito que com esta alteração do Código Processo Civil há um trabalho maior da secção, nomeadamente, nas execuções que seguem a forma de processo ordinário. Eu tive medo que eles empancassem ali, (asneiras todos nós fazemos, só não faz quem não trabalha) mas tentei chamar-lhes a atenção para algumas situações e acho que isso resultou porque criamos alguns procedimentos. Não me parece que tenha havido grandes problemas. (Entrevistada 1)

A segunda modalidade de intervenção na secção de processos tem características de liderança transaccional.

O objetivo visado com reorganização da secção de processos era eficiência na organização do trabalho entre a juíza titular e auxiliar. A inovação<sup>34</sup> não vingou pelas razões a seguir indicadas.

Pretendia criar um juízo de (...) com duas secções. Cada juíza trabalhava com uma secção com cinco ou seis funcionários cada. Isto aconteceu durante um ano porque depois ficamos sem funcionários para este método de organização do trabalho continuar. Voltou tudo ao que era antes, só os funcionários trabalhavam para ambas as juízas com os seus números. Quando veio a Troika para Portugal, o Conselho Oficial de Justiça interveio ao nível da secção, mas entretanto fui para casa de baixa. O Vice-presidente do (...) questionou-me sobre o que eu achava benéfico e eu continuei a achar a mesma solução. Mas não quiseram implementar. E acabaram por implementar outras soluções que fizeram com que a pendencia diminuísse. (Entrevistada 11)

A justificação para a decisão de reorganização da secção de processos residiu na falta de liderança da escritã de direito.

A partir de certa altura deixei de dar ordens verbais e passei a dá-las por escrito para eles se sentirem responsáveis e para os obrigar a respeitar.

Quanto ao modo como é desenvolvido e partilhado o trabalho entre a juíza titular e auxiliar a entrevistada referiu a existência de consenso e autonomia.

As ordens de serviço costumam ser comuns, consultamo-nos mutuamente. No resto, cada uma tem os seus métodos, os seus objetivos. A colega é capaz de ter um controlo maior sobre os processos, dá-se ao trabalho de fazer o que eu fazia antes de ter a menina que é, listar os processos e dar instruções a secção sobre os *timings* da sua movimentação. (Entrevistada 11)

Uma quinta posição define-se como intervenção pontual e para a resolução de problemas.

---

<sup>34</sup>Inovação na medida em que é uma prática administrativa nova adotada pela entrevistada na organização do trabalho e, no âmbito das suas competências funcionais que visava alterar o modo de funcionamento interno do tribunal, juízo, onde exercia funções.

O primeiro depoimento reproduzido concretiza os fundamentos das orientações e os moldes em que se processa a comunicação entre o juiz e o escrivão tendo em vista a gestão processual.

Senti necessidade de intervir na gestão do volume processual. A situação que encontrei foi sendo ajustada. O novo método de trabalhar consolidou-se mais ou menos no final do primeiro ano. Mas volta e meia tem que haver uma conversa, até porque mesmo havendo por parte do escrivão muito boa vontade, nem sempre os funcionários que trabalham se apercebem da quantidade de expediente que está a seguir para o gabinete, nem o tipo de expediente. Eu às vezes posso ter vinte processos e até nem ser muito, mas outras vezes posso ter dez e ser muito, consoante o tipo de processos que me estejam a remeter e a secção tem o dever de estar atenta a isso e evidentemente que a secção é o escrivão, naturalmente quando as coisas correm mal porque alguém não se apercebeu que me estava a concluir cinco ou seis processos para preparar audiências prévias eu não gosto que me venham processos para preparar essas audiências prévias em lotes, porque uma audiência prévia demora a preparar e eu quando vem o processo eu agendo audiência prévia e eu tenho que a ter preparada antes do processo ir para a secção e portanto tem que vir poucos. Quando não se apercebem eu chamo o escrivão e falo com ele e depois o escrivão faz lá a palestra que tem de ser feita na secção, porque eles têm de estar atentos ao que vem cá para dentro. (Entrevistada 14)

Uma entrevistada alia o uso da plataforma *Citius* e orientações de serviço na gestão processual. A gestão dos processos fá-la diretamente pelo *Citius* e as orientações de serviço dá-as verbalmente ao escrivão que as acolhe.

A comunicação frequente assume um papel relevante para o desenvolvimento regular do trabalho.

Na gestão da secção de processos é preciso diálogo, os funcionários precisam dessa orientação e *feedback* porque às vezes sentem-se perdidos. Esta equipa é constituída por pessoas que não têm grande autonomia nem grande formação pessoal, escolar. O direito é lhes muito estranho. O direito processual é-lhes muito estranho. Eles têm de ser constantemente reorientados. No caso do funcionário (...) ele era um bocado melhor nas funções que desempenhava, mas também não era no cumprimento de processos, ele não cumpria processos, era auxiliar, mas tinha um nível elevado. Esta equipa, por repetição é capaz de fazer as coisas direitinhas mas se surge alguma coisa a burilar o entendimento, precisam de ser orientados. (Entrevistada 8)

### **Causas da intervenção do juiz na secção de processos**

Os depoimentos seguintes concretizam o tipo de comunicação estabelecido entre o juiz e o escrivão (propósito de envolvimento e comunicação atempada, frequente, para a resolução de problemas e ausência de comunicação). Caraterizam, também, o tipo de relacionamento estabelecido entre ambos (qualidade serviço, bem estar psicológico, eudemónico, propósito de envolvimento): partilha de objetivos, partilha de conhecimento e respeito mútuo.

### **Definição de critérios para a tramitação processual.**

Duas causas subjacentes à intervenção do juiz na secção de processos são o controlo do fluxo do volume processual apresentado a despacho (sem implicar contingentação) e orientações sobre o modo de movimentação dos processos.

As questões atinentes ao volume processual são resolvidas pela via do diálogo entre o juiz de direito e o escrivão de direito. Os discursos seguintes ilustram o tipo de comunicação estabelecida entre os intervenientes no processo de trabalho, ou seja, comunicação para a resolução de problemas, comunicação atempada, comunicação frequente, liderança transaccional e comunicação para a resolução de problemas

Os discursos seguintes referem-se e caracterizam o tipo de comunicação existente entre os juízes juíza e os escrivães.

...comunicação atempada.

1 – A minha relação com a secção é ótima, o fluxo de processos com a secção funciona na base do diálogo, não tenho provimentos, pontualmente teremos algum a nível da distribuição mas aqui foi sempre tudo muito pacífico o diálogo que tenho é por vezes alertar para o número de saneadores de sentenças que me concluem diariamente, mas de resto deixo ao critério da secretaria a gestão do volume processual, eles são sensatos e a escrivã nesse aspeto é sensata. (Entrevistada 15)

... comunicação estabelecida entre a juíza e a escrivã para resolução de problemas existentes.

2 – Eu vou impondo regras e eles não ultrapassam e se ultrapassam eu chamo à atenção e mando para trás. O que tenho feito é não deixar vir o nível de expediente às toneladas. Antes eles chegavam, pegavam num processo, abriam conclusão e punham no monte. Isso às vezes fazia com que ficasse um monte exagerado porque são quatro ou cinco a abrir conclusões. Agora, com o *Citius* o que fazemos é que naquele dia o funcionário vê que já tenho quinze processos já com conclusão e sabe que tipo de processos é que são. Portanto se eles já têm essa noção, não vão concluir mais. Às vezes tenho de lançar uns alertas, como ontem em que lhes digo que "*Vou ter uma semana complicada, não me fustiguem com muito expediente*". Além daquele expediente que eles mandam, todos os dias, aos molhos eu tenho a minha agenda para ouvir advogados e etc. Se me trouxerem muito expediente eu tenho de trabalhar fora de horas, havendo esse espírito de colaboração é bom para mim que ando mais relaxada a fazer as coisas e eles veem, no dia a seguir, que quando vão para baixo os processos para eles cumprirem, não vão aos montes. (Entrevistada 17)

Discurso que evidencia a existência de comunicação atempada entre a Juíza e o escrivão e os critérios observados na gestão do volume processual.

3 – As sentenças foi outra coisa que articulei aqui com a secção. O número de processos que vai para o gabinete diariamente tem de ser razoável, não podem (os funcionários) concluir muito num dia e muito pouco no dia seguinte, a secção tem cumprido isso. O objetivo dessa indicação é poder gastar duas ou três horas com o expediente e o resto do tempo dedicá-lo à elaboração das sentenças e dos despachos mais complexos. Essa também foi uma medida de gestão porque se eu tivesse muito expediente nesse dia era absolutamente incapaz de fazer um despacho de fundo. (...) Volta e meia tem que haver uma conversa, até porque mesmo havendo por parte do escrivão muito boa vontade, nem sempre os funcionários que trabalham se apercebem da quantidade de expediente que está a seguir para o gabinete, nem o tipo de expediente. Eu às vezes posso ter vinte processos e até nem ser muito, mas outras vezes posso ter 10 e ser muito consoante o tipo de processos que me estejam a reme-

ter e a secção tem o dever de estar atenta a isso e evidentemente que a secção é o escrivão. Naturalmente quando as coisas correm mal, porque alguém não se apercebeu que me estava a concluir cinco ou seis processos para preparar a audiências prévias (não gosto que me venham processos para preparar essas audiências prévias em lotes, porque uma audiência prévia demora a preparar e eu quando vem o processo eu agendo audiência prévia e eu tenho que a ter preparada antes do processo ir para a secção e portanto tem que vir poucos), quando não se apercebem, eu chamo o escrivão e falo com ele e depois o escrivão faz lá a palestra que tem de ser feita na secção, porque eles tem de estar atentos ao que vem cá para dentro. (Entrevistada 14)

Segue-se o discurso de uma entrevistada que assumiu uma liderança transaccional. Essencialmente a juíza espera pelos problemas e quando ocorrem adota as ações correspondentes.

4 - Os funcionários têm bom senso. Foram implementadas instruções no sentido da gestão do número de conclusões e eles têm de fazer essa gestão porque os processos tanto vêm como vão para baixo. Eles colaboram e são conscientes e quando não são, são chamados à razão. (Entrevistada 11)

Outra modalidade de intervenção concretiza-se através de orientações variadas sobre o modo de movimentação dos processos. Sobre essas práticas versam os depoimentos seguintes que concretizam o teor das orientações dadas pelos juizes ao escrivão.

A colega dá-se ao trabalho de fazer o que eu fazia antes de ser mãe que é listar os processos e dar instruções a seção sobre os *timings* da sua movimentação. Eu deleguei na escrivã esse papel. Limito-me a extrair do *citius* uma listagem e a envia-la à escrivã e obrigo-a a ver os processos, o estado e a abrir conclusão em função da mesma. (Entrevistada 11)

Descrição das situações que a intervenção na secção procurou debelar no juízo onde a entrevistada prestava funções, bem assim, definição dos critérios para a secção apresentar os processos a despacho ao juiz (abertura de conclusão).

As novas práticas levaram a um ganho em eficiência. Por exemplo, não eram raras vezes o processo era-me apresentado a despacho para sentença de graduação e verificação de créditos. Quando ia para o decidir verificava que o processo principal não tinha auto de penhora, não tinha certidão de ónus ou encargos, não tinha não sei quê. Fixei-lhes requisitos para o processo poder ser apresentado a despacho. Fixei:" quando o processo for para cima (da secção de processos para o gabinete do juiz) tem de ter no processo principal isto tudo, se não tiver o processo vai para trás. E isso deixou de acontecer, ou seja, agora desde Setembro, tenho metade das reclamações de créditos que tinha pendentes, porque elas quando vem agora, vem para sentença que é efetivamente proferida. O processo não me vem à mão uma e outra vez, porque falta uma notificação, porque falta juntar uma certidão isto ou aquilo. Não! O processo agora já vem a despacho com a indicação, por exemplo da existência de uma insolvência, mas já instruído com a certidão da declaração de insolvência extraída do processo respetivo, o que permite extinguir este processo executivo. (Entrevistada 1)

Orientações sobre oficiosidades (prática de atos processuais de mero expediente pelos funcionários sem precedência de despacho do juiz).

As orientações que dou à seção de processos são verbais. Mas a partir do próximo ano, se ainda me mantiver por estes lados ou se for para um juízo de competência específica passarei a fazer por provimento. Por exemplo, determino que o processo não venha a despacho do juiz só para dizer "cumpra-se o artigo não sei quanto" ou "antes de mais ouça-se as partes", em cumprimento do contraditório quando a obrigatoriedade do contraditório já está consagrada na lei. Dei-lhes orientações no sentido de que não é necessário abrir conclusão. Por exemplo quando vinham pedir videoconferências, diz a lei, "*ouvidas partes o tribunal decide*" que é o número dois. Então se "*ouvidas as partes o tribunal decide*" comecei-lhes a dizer que não havia necessidade de vir ao juiz para o juiz dizer: primeiro ouçam-se os demais para ver se alguém se opõe à audição por videoconferência, uma vez que

a regra é a imediação em processo penal, logo pressupõe a presença da pessoa em audiência de julgamento. E comecei a determinar desta forma e está a correr muito bem. (Entrevistada 2)  
...orientações e sugestões.

Dou orientações, sugestões ao funcionário e ele acata-as, acho isso essencial. (Entrevistado 6)

### **Alteração na divisão do trabalho entre os juízes da vara mista, instrução criminal e juízo de execução.**

As alterações atinentes à divisão do trabalho nas identificadas jurisdições entre os juízes em exercício de funções não envolveu os funcionários das seções respetivas, apesar de afetados por elas desde logo por efeito da referida interdependência. Desenha-se logo um obstáculo à execução da alteração, por falta de envolvimento dos funcionários, que pode comprometer a vontade para ajudar o tribunal a ser bem-sucedido nas alterações previstas nos provimentos tendo por objeto a regulação da divisão do trabalho entre os juízes.

Num estudo relacionado com professores universitários Rego (2002), concluiu que é benéfico para a organização que os trabalhadores participem (formal ou informalmente) nas tomadas de decisão que lhes digam respeito. O comprometimento dos indivíduos para com a organização está muito dependente da sua perceção de justiça e de respeito que se pratica na organização. Esse respeito implica que sejam tratadas com dignidade e respeito pelos decisores, designadamente, ser informadas e envolvidas no processo de tomada de decisão.

Os funcionários são afetados por esse provimento reflexamente pois eles não foram visados. Porquê? Porque a estrutura de trabalho aqui manteve-se. A única diferença é que passamos a estar aqui todos os dias e a ter uma agenda diária, não digo que todos os dias temos diligências mas os funcionários passam a estar ocupados diariamente com a sala de audiências com um ou com outro juiz. Quando antigamente na organização que estava instituída, todos os juízes saíam 1 ou 2 dias por semana para ir às comarcas pelo menos o que de certa forma libertava os funcionários de serviço de sala nesses dias e agora isso já não acontece. Geralmente tem sempre trabalho na sala de audiências. (Entrevistado 3)

A divisão do trabalho afeto à instrução criminal entre o juiz titular e o auxiliar (um juiz passou a fazer os trabalhos das comarcas e outro ficou com o tribunal/sede) foi vista como boa e optimizadora de tempo por evitar que os dois juízes tivessem que se deslocar entre cinco comarcas e de um lado para outro. Contudo, a juíza que passou a trabalhar com quatro comarcas evidenciou os aspetos negativos dessa situação.

São quatro comarcas e perco muito tempo entre elas. Mas o pior é o facto de os funcionários estarem separados de mim. O caso desta funcionária que acabou de me telefonar liga-me várias vezes ao dia...eu trabalho com funcionários de quatro tribunais e em cada um dos tribunais onde há mais que um juízo (em (...) trabalho com três juízos e (...) com três juízos) o que quer dizer que trabalho com mais de vinte funcionários. Isto perde logo imediação entre juiz e funcionário, perde, embora eu tenha dado provimentos no sentido uniformizar os métodos e as formas de trabalhar... (Entrevistada 9)

A grande mudança verificada no juízo de (...) foi a criação do lugar de auxiliar. Na prática, o serviço afeto a uma juíza passou a ser dividido por duas.

(...) foi a criação do lugar de auxiliar. E depois disso houve uma fase de grande proveito em tempo muito curto que foi a divisão em dois da seção de processos. A decisão da divisão da secção em duas foi minha. Só que depois não funcionou face aos problemas dos funcionários que começaram a meter baixa, do outro grupo, chegamos a uma situação em que o outro grupo não tinha funcionários e o meu grupo tinha os funcionários todos e por isso tive de o desmembrar. (Entrevistada 11)

### **Efeitos das alterações legislativas no modo de trabalhar dos funcionários de justiça.**

As alterações legislativas ocorridas no período relevante para o estudo estão já identificadas ao nível institucional. Nesta parte interessam-nos apenas os reflexos ou efeitos dessas alterações no modo de trabalhar das secções de processos, nível operacional. Com segurança é possível retirar dos discursos da amostra a conclusão que as alterações legislativas (nível institucional) confrontam com as práticas das secções de processos (nível operacional) e dentro deste com as práticas judiciais, desta feita por referência aos funcionários judiciais.

Pelos entrevistados foram referidas alterações na prática das secções de processos decorrentes das alterações legislativas. Isto é, existem fases, atos e processos que passaram a ser cumpridos ou tramitados de modo diferente e essa mudança compromete a eficiência na tramitação processual.

O atraso da conta justifica-se que estão ou a aguardar a conta justifica-se com a sucessão de regimes legais. Houve muita dificuldade na aplicação do Regulamento das Custas Judiciais. (Entrevistado 1) Também as alterações processuais (Código de Processo Civil e Código de Processo Penal) na perceção dos entrevistados alteraram as rotinas profissionais dos funcionários.

A reforma do Código de Processo Civil implicou uma mudança na forma como se devem tramitar as próprias ações e o saneamento dos processos. Sou apologista da reforma, tirando o prejuízo em pontos concretos que não foram bem conseguidos. (Entrevistado 16)

As alterações legislativas influenciaram um bocado o trabalho, nomeadamente no que respeita ao processo sumário (...). Antes à segunda-feira havia 10 ou 12 sumários, mas a maior parte eram simples. Hoje há menos mas são processos com 3 e 4 arguidos que são mais demorados e a forma como tem de ser feito o julgamento também é mais demorada. Eu cheguei a fazer 2 sumários em simultâneo ou em 5 minutos estava o sumário feito e ditava-se para a ata e fosse que pena fosse, já estava ditada. (Entrevistado 7)

### **Volume processual.**

A variação do volume do trabalho do juiz depende essencialmente da pendência processual do tribunal e dos critérios de gestão processual adotados pela secção.

A alteração verificada no volume processual referida pelos entrevistados é resultado do número de processos pendentes (processos entrados no tribunal ainda sem decisão final) e do método de trabalho adotado pela secção de processos. São estes dois fatores que diretamente interferem no número de processos que diariamente é apresentado a despacho (para decisão) ao juiz. Os entrevistados quando se referem a “*muito ou pouco expediente*” e

“*volume processual adequado*” têm em vista esse volume diário de trabalho. A este acrescentam os julgamentos e a realização de outras diligências presididas pelo juiz, variáveis em função da jurisdição cível, criminal, execuções, instrução criminal e varas mistas<sup>35</sup>.

É também este conceito que está presente quando se fala de equilíbrio vida trabalho, posto que menos carga de trabalho (e mais autonomia) contribuem para o bem-estar dos trabalhadores.

Como referido na caracterização demográfica, os juízes da amostra têm notas de mérito e exercem funções em tribunais por si escolhidos. Ainda que considerados tribunais centrais e de primeira linha, os entrevistados identificam alterações relevantes, positivas e negativas, no volume de expediente diário. Esta rotina diária ligada ao despacho de expediente processual é o aspeto da vida profissional dos juízes que mais contende com o seu bem-estar. De acordo com Guest (2007), o bem-estar pode ser visto sob três pontos de vista distintos: saúde em geral, satisfação no trabalho ou bem-estar psicológico. Por bem-estar psicológico entende-se a saúde mental do indivíduo, que o empregador tem o dever de preservar/cuidar (Robertson, 2010). Este autor divide este conceito em dois componentes: hedónico (satisfação) e eudemónico (motivação).

Na aceção que ora releva, os entrevistados ligaram o volume de processos apresentados a despacho à atividade da secretaria e à satisfação com o trabalho. Pode-se afirmar que nos tribunais da amostra (Juízos Cíveis, Instrução Criminal, Varas Mistas e Tribunal de Trabalho) o volume processual era aceitável contextualizado com as restantes funções que estão acometidas aos juízes (presidir a julgamentos e diligências várias em função da jurisdição onde esteja colocado).

Sobre o volume adequado de processos.

Eu acho que a circunstância de ter um volume processual adequado faz com que a secção consiga cumprir também de forma adequada e isso faz também com que o fluxo de processos para o gabinete seja maior. Hoje em dia o expediente diário flui com mais facilidade. Ainda assim acho que é muito, acho que o volume do expediente diário continua a ser muito, e se calhar podia fazer mais alguma coisa no sentido de o diminuir, mas de facto não o tenho feito. Tenho conseguido gerir desta maneira e para já tem bastado. (Entrevistado 14)

---

35 Sobre as rotinas dos juízes de direito, designadamente, a atividade que desenvolvem no dia a dia, vide a proposta esquemática apresentada na conferência promovida pela DGPJ, subordinada ao tema “Reforma Judiciária: as leis processuais e a organização dos tribunais” (Ribeiro, 2012).

Caraterização da dinâmica do fluxo de processos da secretaria/secção para o gabinete do juiz.

O fluxo de processos com a secção funciona na base do diálogo, não tenho provimentos. (...) Aqui foi sempre tudo muito pacífico o diálogo que tenho é por vezes alertar para o número de saneadores e de sentenças que me concluem diariamente, mas de resto deixo ao critério da secretaria a gestão do volume processual. Eles são sensatos e a escritã nesse aspeto é sensata. (Entrevistado 15)

Referência ao aumento das pendências processuais e fluxo dos processos secção de processos e gabinete da juíza.

A pendência do processo aumentou muito porque a própria advocacia está em crise e o advogado não tem interesse em concluir o processo para ele andar mais uns tempos e ganhar mais (...). Conserto com a secção os procedimentos na gestão do serviço. O que tenho feito é não deixar vir o nível de expediente às toneladas. Antes eles chegavam, pegavam num processo, abriam conclusão e punham no monte. Isso às vezes fazia com que ficasse um monte exagerado porque são quatro ou cinco a abrir conclusões. Agora, com o *Citius* o que fazemos é que naquele dia o funcionário vê que já tenho quinze processos já com conclusão e sabe que tipo de processos é que são. Portanto se eles já têm essa noção, não vão concluir mais. Se for num dia que sem diligências, já podem pôr vinte processos, mas pelo menos eles têm a noção de quanto podem pôr. (Entrevistada 17)

Discurso que evidencia a relação existente entre a qualidade do serviço e pendência processual.

Sim, aqui neste tribunal sinto que tenho capacidade de produzir um trabalho de qualidade para o cidadão. Porque tenho uma pendência aceitável, baixa se formos comparar com outros tribunais dos pais. No meu caso em concreto, porque trabalho com uma secção muito boa. (Entrevistada 10)

O volume de expediente não é fixo. Quer eu quer a colega auxiliar temos a prática de mandar listas à secção com os números dos processos a movimentar. Se não fosse a nossa intervenção teríamos menos expediente. (Entrevistado 11)

Nos juízos criminais o volume é desajustado à capacidade quer dos juízes quer da secretaria, tendo em conta o *deficit* de funcionários já antes referido.

O número elevado de processos compromete uma boa prestação. Porquê? Porque as pessoas têm de dormir, as pessoas tem de comer e apesar de virmos para aqui num âmbito de vocação sincera. Nunca dei ordens, provimentos ou orientações à secção. Por vezes concluem-me muito mais do que é a média dos 80 processos por dia e outras vezes menos. O critério do número das conclusões que são abertas? É do escritvão.

Mas depois eu vejo que de facto não é possível doutra maneira, porque nós temos muitos processos, temos muitos processos de violência doméstica que são urgentes, os processos sumários também são urgentes, os próprios abreviados, os menores. Portanto, esses tem que vir e depois os outros que estão presos, por exemplo, as execuções das penas de multa em que os prazos se extinguem e em que os prazos de prescrição das penas de multa são importantes e acaba por realmente isto ter de estar sempre a vir para aqui para mim; e não noto que venham para aqui processos só por vir. (Entrevistada 12)

Qualidade (técnica) dos funcionários.

Mas em geral os funcionários melhoraram. (Entrevistado 8)

Quando eu vim para cá, havia funcionários que não tinham qualquer tipo de ambição, porque achavam que vinham cá por ser uma área mais fácil de trabalhar. Os juízes faziam compasso de espera para ir para a Relação e os funcionários estavam aqui anos. A nova vaga de pessoas novas vem alterar um bocado isso; constata-se que não é uma área qualquer e tem havido funcionários que tem outro espírito isso permite, que eu também sendo nova já tenho outra abordagem, porque se fosse uma pessoa mais velha, não ia mudar hábitos consolidados de décadas. Quando é malta nova já consigo moldá-los um bocadinho, e eles a mim, já há uma interação muito maior. (Entrevistada 17)

#### *4.1.3.2 Mudanças do domínio legislativo.*

Mudanças ocorridas ao nível operacional nas práticas do domínio legislativo. Referem-se às práticas de alterações científico-legislativas (legislação, estudos académicos, relatórios, pareceres, etc.). Como as inovações surgem frequentemente num contexto das práticas em uso, é um desafio adaptar as alterações à prática judiciária.

A este nível, os entrevistados referiram os efeitos decorrentes das alterações legais sucessivas nas práticas das secções de processos e até nas próprias relações de trabalho dos funcionários. Mais concretamente, referiram-se às barreiras/confrontos que ocorrem dentro do mesmo domínio de práticas, entre profissionais que exercem funções no mesmo domínio de práticas. Verificou-se que a este nível as alterações legislativas confrontaram com as práticas judiciárias.

Refere-se que as alterações dos últimos anos no sistema judiciário, maioritariamente processuais, não permitiram pela frequência aos funcionários cristalizar o saber. Muitas alterações não são antecedidas de ações de formação generalizada e atempada, não são planeadas nem explicadas, exigindo por isso aos funcionários um esforço acrescido na execução das suas funções/tarefas, à luz das novas leis, tendo de desenvolver um esforço acrescido para efetuar de modo diferente os procedimentos que já faziam com segurança e de modo rotineiro.

Eu acho que a escritã pediu a reforma antecipada devido ao grande volume de reformas que têm sido pedidas. O impasse em que se encontra o pedido de reforma da escritã, repercute-se muito negativamente, mesmo, muito, tenho de realçar isso. Aliás eu sei que é questionado por diversas vezes (...) e temos vindo adiando até uma medida mais drástica, por alguma sensibilidade humana, aguardando uma decisão rápida para não alterar a categoria dela. (Entrevistada15)

Referindo-se às alterações do CPC outro entrevistado evidência a falta de inclusão dos funcionários no processo de mudanças.

Acho que os funcionários vivem à margem disto, sinceramente, pelo menos os deste tribunal em concreto. Os funcionários acabam por não ser ainda um elemento ativo, limitam-se a cumprir, não têm um papel ativo. Já perguntei se eles perceberam a alteração mas acho que lhes passa ao lado sinceramente. “Os funcionários nem por isso acompanharam a reforma do CPC. Embora (nessa altura) eu estivesse em exclusividade no processo (...) e por isso não acompanhei a fase de setembro/outubro que foi uma fase de adaptação mais imediata (...). Atualmente parece-me que estão minimamente adaptados, dentro do estilo aqui da (...), minimamente. (Entrevistado 4)

Exemplo de um efeito das alterações legais na tramitação dos processos.

O que nós temos é uma pendencia elevada, com muitos processos a aguardar a elaboração da conta. O atraso da conta justifica-se pela sucessão de regimes legais. Houve muita dificuldade na aplicação das alterações introduzidas pelo regulamento do Custas Judiciais. (Entrevistado 1)

#### 4.1.3.3. *Mudanças do domínio tecnológico.*

Mudanças ocorridas ao nível operacional nas práticas do domínio tecnológico.

Referem-se às práticas de tecnologias de informação e comunicação em que o Instituto de Gestão Financeira e Infraestruturas da Justiça desenvolve novas tecnologias, produtos e serviços, muitas vezes em estreita colaboração com os profissionais da justiça.

Ao nível operacional as alterações tecnológicas visadas são aquelas que diretamente contendem com a atividade desenvolvida no processo judicial.

Temos como pressuposto a consideração do processo judicial como repositório de informação para a tomada de decisão e não como mera ordenação cronológica de atos burocráticos. As tecnologias de informação são determinantes na conceção do processo como um todo, fugindo à informatização da burocracia pré-existente. Evidencia-se a necessidade de uma aplicação informática ágil, adequada aos fluxos processuais e que não seja obstáculo à indispensável flexibilização da estrutura das unidades orgânicas.

A plataforma usada pelos funcionários do sistema judicial denomina-se *Habilus - Citius* e a usada pelos magistrados *Citius*. A este nível os entrevistados referiram a existência de mudanças nessa plataforma informática com relevo no desempenho da secção de processos.

Descrição das vantagens do uso da plataforma informática *Habilus – Citius* pela secção de processos.

Com a informatização eles têm um trabalho mais facilitado porque fazem tudo através dum clique, só que eu tenho na mesma um trabalho muito manual e portanto eles são cinco sempre a bombardear-me.

Com o *Citius* o que fazemos é que naquele dia o funcionário vê que já tenho quinze processos já com conclusão e sabe que tipo de processos é que são. Portanto se eles já têm essa noção, não vão concluir mais. Se for num dia sem diligências, já podem pôr vinte processos, mas pelo menos eles têm a noção de quanto podem pôr.

O *Citius* permitiu que eles tenham essa noção, no tempo imediato e que eles próprios não me fustiguem com serviço. Acaba por ser vantajoso para ambas as partes e tem corrido lindamente. (...) O *Citius* mudou, eu senti alguma diferença porque agilizou os procedimentos lá em baixo (secção de processos). (Entrevistado 17)

Hoje em dia essa ferramenta *Citius* está mais eficaz e noto também que as próprias secções trabalham com maior rigor e noto também que a estatística está constantemente atualizada, coisa que não acontecia há uns tempos atrás e isto permite retirar maior proveito da ferramenta em si. (Entrevistado 5)

#### 4.1.3.4. *Mudanças do domínio políticas de gestão.*

Mudanças ocorridas ao nível operacional nas práticas das políticas de gestão. Referem-se às práticas envolvidas na produção de políticas para as outras três práticas (judiciárias, científico-legislativas e tecnológicas). Essas práticas manifestam-se, no caso em estudo,

através de orientações de boas práticas, por referência aos métodos de trabalho da secção de processos/juiz do processo.

Como já se referiu, são muito particulares as relações de trabalho estabelecidas entre o juiz e a respetiva secção de processos. Os discursos a seguir transcritos de algum modo elucidam-nas.

Comunicação oportuna da entrevistada com a secção de processos.

As sentenças foi outra coisa que articulei aqui com a secção. O número de processos que vai para o gabinete diariamente tem de ser razoável, não podem (funcionários) concluir muito num dia e muito pouco no dia seguinte, a secção tem cumprido isso. O objetivo dessa indicação é poder gastar duas ou três horas com o expediente e o resto do tempo dedicá-lo à elaboração das sentenças e dos despachos mais complexos. Essa também foi uma medida de gestão porque se eu tivesse muito expediente nesse dia era absolutamente incapaz de fazer um despacho de fundo. (...) Senti, senti necessidade de intervir na gestão do volume processual. A situação que encontrei foi sendo ajustada. (Entrevistada 14)

Exemplo de um caso de não interferência do juiz na seção de processos que trabalha com autonomia.

Em relação à maneira de trabalhar não dou provimentos nem orientações à secção de processos, eles (funcionários) fazem a gestão dos processos com independência em relação ao gabinete do juiz. (Entrevistado 18)

Alteração das tarefas na secção de processos por determinação da entrevistada.

Verificou-se que muitos processos estavam pendentes, como referi, apenas porque faltava fazer a conta. Quando se detetou essa situação foram afetos dois funcionários só a fazer contas de processos. Neste caso eram processos pendentes mas que não aguardam por qualquer ato da juíza, nós não temos caso de atrasos processuais das juízas. (Entrevistada 1)

Os discursos seguintes referem-se, concretamente, ao modo como os entrevistados trabalham em articulação com a secção de processos, permitindo verificar a existência de heterogeneidade no tipo de relações estabelecidas.

Exemplo de concertação de procedimentos de secretaria entre a entrevistada e o escrivão quanto a concretos atos.

Por sua vez, eu combinei com eles que despacho e não junto tudo ao processo, só junto as decisões ou o despacho saneador (embora os inspetores não achem piada a isso), imprimo sempre os meus despachos e dobro-os, junto ao processo na contra capa e eles vão agrafando. (Entrevistada 17)

Enunciação das implicações do desdobramento das varas mistas no trabalho da secretaria.

Portanto o expediente, os saneadores e os processos ficavam reservados para os dias em que ficávamos na comarca. E notava-se porque eu acabava por ter muito menos expediente, vindo cá menos vezes, o que era sintoma de que as coisas andavam mais lentamente. Passava cá no máximo 3 dias e tinha aparentemente menos que fazer do que tenho agora. Em termos de processado e em termos de sala eram só aqueles dias de sala, não tinha outros. O facto de estarmos aqui, claro que não somos obrigados a manter a agenda comprimida mas ainda assim pressiona mais o trabalho da secretaria. Aos funcionários em contrapartida, causou-lhes mais pressão, como nós íamos para as comarcas os processos não avançavam nesse período, quando não estávamos cá. Ou seja, refletiu-se numa maior pressão sobre a secretaria e esta ressentiu-se um bocado, porque os juízes que ficaram na sede estão cá todos os dias portanto a possibilidade de haver diligências diariamente nas duas varas é grande, porque há sempre gente, ora cível ora crime. (Entrevistado 3)

Perceção de um entrevistado sobre o tipo de relação estabelecida entre o escrivão de direito e o juiz auxiliar da bolsa.

Por si os funcionários nalguns tribunais já são muito difíceis de trabalhar e o juiz da bolsa é sempre visto como "daqui a pouco vais embora, não estou para me chatear". (...) Os escrivães são, regra geral, o ponto de contacto que eu utilizo com a secção. Como chego aos sítios e tenho sempre coisas em atraso, muitas pendências, eu tento logo dizer o que é que quero para começar a despachar. Depois, caso a caso, processo a processo, posso eventualmente falar com um adjunto porque de outra forma é tempo perdido. (Entrevista 16)

Discurso de uma entrevistada que não interfere no trabalho desenvolvido pela secretaria.

A gestão do volume processual fica no critério do escrivão (a gestão do volume processual). Mas depois eu vejo que de facto não é possível doutra maneira. (...) Não noto que venham para aqui processos só por vir. (Entrevista 12)

### **Atribuições da mudança de práticas no nível operacional.**

As mudanças identificadas foram atribuídas pelos entrevistados a diferentes causas instigadoras.

As mudanças ocorridas no domínio judiciário referidas como *deficit* no quadro de funcionários e falta de liderança (relacionada com a reforma antecipada por via dos cortes na retribuição) foram atribuídas à redução de custos determinada pelas políticas públicas (nível institucional) no quadro referido de assistência económica e financeira a que o país esteve sujeito, sendo valorada negativamente pelos entrevistados.

As mudanças verificadas no modo de trabalhar dos juízes decorrentes do desdobramento da vara mista e instrução criminal foi atribuída pelos entrevistados à qualidade do serviço (positiva).

As alterações legislativas que produziram mudanças no modo de trabalhar da secretaria, designadamente do Código das Custas Judiciais e Código de Processo Penal, foram consideradas negativas e foram ambas atribuídas de modo direto e indireto a redução de custos.

O aumento do volume processual é expressão das intra práticas das alterações legislativas com as práticas judiciárias. A crise económica teve reflexos no aumento da criminalidade financeira e na litigiosidade laboral, pelo que a causa ainda que indireta ainda continua a ser a redução de custos subjacente às políticas publicas vigentes no período que as determinam.

O aumento da qualidade técnica dos funcionários tem diretamente a ver, no contexto das entrevistas, com os provimentos e ordens de serviço dadas pelos juízes à secção de processos. Nesta medida, podemos considerar que a atribuição ainda é a qualidade do serviço (cf. discursos dos entrevistados 1, 10 e 14).

As mudanças ocorridas no domínio legislativo identificadas ao nível operacional confrontam com as práticas judiciárias. Valem nesta parte as considerações antes tecidas a propósito das práticas do domínio judiciário.

As mudanças tecnológicas, inequivocamente, foram atribuídas à qualidade do serviço tal como as mudanças de práticas ocorridas ao nível das políticas de gestão.

### **Impacto das mudanças para a organização e para o indivíduo.**

A resposta às restantes duas questões (qual o impacto dessas mudanças na capacidade/competência dos juízes de direito em prestarem um serviço de elevada qualidade aos utentes do serviço de justiça” e “como é que estas mudanças alteram ou não a personalidade e bem estar no trabalho dos juízes de direito) serão abordadas infra. O tratamento unitário justifica-se por o nível operacional corresponder à secção de processos do juiz, nos termos já supra expostos, não se justificando que se analisem os efeitos destas mudanças em separado das que forem identificadas ao nível organizacional por serem duas partes de uma realidade única, visto o funcionamento atomizado já referido secção juiz. Não obstante serem dois níveis de análise, os participantes são os mesmos e estão precisamente em causa as suas perceções sobre as mudanças e as atribuições para elas terem ocorrido.

### **Discussão dos resultados.**

1 - Nos tribunais judiciais as secções de processos trabalham segundo critérios subjetivos variáveis de um escrivão para outro, não interferindo os juízes nos métodos de trabalho observados. Para essa atitude passiva poderá ter contribuído a separação do gabinete juiz com a secção de processos, a falta de relação hierárquica do juiz em relação às secções e a posição do CSM contrária à contingência processual pelos juízes às secções de processos.

No estudo verificamos que muitos participantes intervêm no modo de desenvolvimento da atividade da secretaria, participando na definição dos métodos de trabalho, designadamente, nos critérios da gestão do volume processual.

Não obstante a interdependência verificada entre o trabalho desenvolvido pelos funcionários judiciais e o juiz, os funcionários entre si não formam tecnicamente uma equipa de trabalho enquanto “ (...) conjunto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e coerente com a sua missão e objetivos” (Salas, Dickinson, Con-

verse e Tannenbaum 1992, *apud* Chen e Gogus, 2008). A tanto obsta o quadro legal dos contratos de trabalho e estatutos profissionais de uma carreira e outra.

Verificamos apenas uma exceção.

A entrevistada 10 referiu trabalhar com uma secção de processos de “*exceção*” caracterizada como eficiente e impermeável às alterações na composição da equipa de trabalho. Como a própria admite, não teve qualquer interferência na constituição desta equipa de trabalho, não os escolheu, não interfere no trabalho que desenvolvem teve a sorte de lhe ter calhado a si secção assim.

Os meus atuais funcionários já trabalham juntos há muito tempo e estiveram a trabalhar anos e anos sem escrivão na secção e a secção aguentou-se. Aguentou-se, porque as pessoas que lá estão têm método de trabalho, são organizadas e não precisam que estejam outras pessoas a orienta-los. (Entrevistada 10)

O trabalho em equipa é caracterizado pela juíza dessa secção do modo seguinte:

Um dos meus escrivães adjuntos foi transferido (...) e para o lugar dele veio uma senhora que esteve colocada anos na secção central e que tinha vindo de Lisboa da varas cíveis, nunca tinha tratado processos de insolvência que são maioritariamente os processo com que nós lidamos, nunca tinha trabalhado em processo de menores, segunda maior espécie de processos que nós tramitamos diariamente e ela disse que o escrivão nunca se nega a uma explicação, a uma ajuda a nada. Referiu que às vezes até se sentia incomodada porque achava que estava a ser muito chata, mas ele nunca se aborreceu, nunca lhe negou uma explicação ou ajuda, interrompendo o trabalho que às vezes está a fazer para a ajudar. Repetiu-me várias vezes que ele tinha sido uma grande, grande ajuda. Tenho esta pessoa na secção. E isto faz uma grande, grande diferença. Trabalhar com uma secção destas dá uma rede brutal. (Entrevistada 10)

Claramente esta secção trabalha em equipa, esforça-se, em conjunto, com vista a ajudar os elementos, individualmente, a desenvolver e reforçar o sentimento de confiança entre o grupo, abrir novos canais de comunicação, clareza e compreensão dos objetivos e da interdependência de tarefas e comprometimento dos elementos (Nicholson, 1998). Foram estas características da equipa de trabalho/secção de processos que lhe permitiu mesmo deficitária, facto agravado por o funcionário em falta ser o escrivão de direito, ter mantido a performance de desempenho, levando a juíza a afirmar a dispensabilidade de alguém que oriente aquela equipa de trabalho autónoma e auto gerida.

Adianta-se que esta equipa de trabalho/secção de processo foi única onde a juíza não interferiu por qualquer forma nos métodos de trabalho por desnecessidade.

Não interfiro na secção de processos, não dei provimentos nem ordens de serviço. (Entrevistada 10)  
O facto de trabalhar com aquela secção de processos é uma das causas para conseguir produzir um trabalho de qualidade para o cidadão. A qualidade do serviço que presta é atribuída a vários fatores que enuncia.

Porque tenho uma pendência aceitável, baixa se formos comparar com outros tribunais do país. No meu caso em concreto, porque trabalho com uma secção muito boa. É um bocado aquela ideia, quando já estiveste num tribunal péssimo quer em termos de instalações quer de pessoas, funcioná-

rios, evidentemente que estabelece comparações. Chamando à liça o tribunal de (...) para comparação, digo-te que aí trabalhei o triplo porque não confiava em nada do que estava feito quer pelos funcionários quer pelo (...). Ai via os processos todos desde o início e quando era necessário cumprir um despacho eu ia ver o modo como o despacho ia ser cumprido. Era eu que fazia isso, aqui não faço. Confio plenamente no trabalho dos funcionários. (Entrevistada 10)

A mesma entrevistada acrescenta dispor de ter tempo para laser e frequentar ações de formação.

1- Quanto às mudanças empreendidas pelas líderes transformacional e transacional. A mudança introduzida pela entrevistada 1) na sua secção de processos foi eficaz.

Para perceber a eficácia de uma equipa é necessário ter em conta o seu desempenho e a sua viabilidade. O desempenho de uma equipa corresponde ao grau que a equipa consegue alcançar ou desempenho predefinido. Neste caso, o objetivo das mudanças nos procedimentos da secção de processos foi aumentar a produtividade e diminuir o número de execuções pendentes.

Para medir o desempenho, é essencial ter em consideração a relação que se estabelece entre a equipa e o desempenho organizacional, i.e., o desempenho de todas as outras equipas da organização. Sobre os resultados da intervenção desta juíza na secção de processos verificou-se que esse tribunal no ano de 2013 foi o 3º classificado ao nível nacional em termos recuperação de pendências.

As razões do sucesso da implantação das alterações introduzidas foram a explicação que lhes foi dada, o facto de eles verem os resultados. O reconhecimento interno e externo de que o serviço estava a funcionar bem. O facto de verem os resultados que conseguiram atingir, a eficiência com que os conseguiram atingir, fê-los continuar no propósito de manterem as mudanças. Foi também importante a referência dos resultados na página da DGAJ. Eles falaram nisso. (Entrevistada 11)

Considerando que a viabilidade de uma equipa é o grau em que os elementos de uma equipa estão motivados e satisfeitos para continuarem o seu trabalho, concluímos que a secção de processo onde as alterações foram introduzidas além de eficaz foi também viável.

2 - O caso de liderança transacional não foi bem-sucedido.

As organizações, sobretudo para a implementação com sucesso de um processo de mudança, deverão votar uma particular atenção às pessoas que as integram, conhecendo as suas personalidades, comportamentos, habilidades e expectativas, de forma a obterem o melhor de cada um a integrar num propósito comum de envolvimento com a mudança para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, neutralizando a resistência à mudança que do comportamento das pessoas possa emergir (Martins, 2012). No caso das mudanças empreendidas pela entrevistada 11), não foram viáveis por falta de funcionários para participar na mudança nos termos preconizados. As mudanças subsequentes foram impostas, referiu-se que a entrevistada usa mesmo a expressão “*obrigo a escritã*”, inexistindo intera-

ção na equipa por falta de comunicação e cooperação. Faltou uma gestão eficaz do processo de mudança que se pretendia empreender. A resistência à mudança dos funcionários não permitiu a concretização da divisão do serviço em duas secções nos termos pretendidos

3) A comunicação eficaz do juiz com a secção permite uma liderança forte, já que é de molde a determinar o envolvimento deles no desempenho das funções, designadamente, no cumprimento dos provimentos e ordens de serviço. Este ato de gestão do juiz é essencial para: a) a contenção do volume diário de processos apresentado a despacho pela secretaria ao juiz, permitindo que desenvolva a atividade que corresponde na essência à função jurisdicional; b) regular andamento do processo na secretaria, sem se deter pela prolação de despacho do juiz meramente administrativo, cujo conteúdo e modo de cumprimento a secretaria conhece de cor; c) através das orientações de serviço e provimentos desenvolver a cultura da competência, autoridade e responsabilidade nos funcionários, dando-lhes importância, liberdade e autonomia de ação; d) delimitação de atos jurisdicionais, de administração e gestão; e) mudança de paradigma - o juiz liberto de atos de mera secretaria, e os funcionários nas vestes de prestadores de serviços, com reais possibilidades de “*accountability*” (Ribeiro, 2014).

A cisão entre gabinete do juiz e secção de processos compromete qualquer trabalho concertado entre o juiz e a secção de processos, não constituindo um e outra, em sentido técnico, uma equipa de trabalho. Nas dezoito entrevistas, apenas duas entrevistadas se referem à secção de processos como a “*sua equipa*”.

5) As práticas dos tribunais contrariam a tendência na gestão das organizações reforçarem a importância do trabalho em equipa, não só porque recorrem às experiências partilhadas e competências dos seus trabalhadores no processo de tomada de decisão, mas também porque acreditam que o esforço combinado é melhor do que a soma dos desempenhos individuais (Nicholson, 1998).

6) O modelo de trabalho nos tribunais de primeira instância é singular, sendo o poder funcional do juiz de direito sobre os funcionários o único fundamento legal para a intervenção na secção de processos. Apenas a entrevistada 1) assume uma liderança transformacional (liderança orientada para as pessoas), sendo transaccional (liderança orientada para as tarefas) a dos restantes que admitem através de ordens e provimentos intervir na gestão do

volume processual efetuado pela secretaria. Alguns (quatro) juízes admitem não intervir no trabalho da secção.

7) Podemos considerar as secções de processos dos tribunais grupos de trabalho autónomos, porquanto decidem livremente quais as tarefas a realizar, reorganização e agendamento das tarefas e influenciam o modo de realização das tarefas (Morgeson e Campion, 2003, *apud* Brav *et al.*, 2009).

8) Os efeitos da autonomia são controversos. Há quem entenda que quando se verifica uma grande autonomia de equipa, a produtividade, a qualidade do desempenho, a inovação e satisfação no trabalho aumenta e diminui o *turnover* e o número de acidentes (Mierlo *et al.*, 2006). Outros autores afirmam o contrário, ou seja, que a autonomia dos grupos de trabalho não melhora a motivação, absentismo e *turnover* (Nicholson, 1998; Goodman, Devadas e Hughson, 1988). No caso em estudo, arreda-se determinantemente a hipótese da autonomia da equipa se justificar pela desnecessidade de intervenção, muito menos que a produtividade, qualidade do desempenho, inovação e satisfação no trabalho seja positiva. Volta-se a chamar à colação o discurso do entrevistado 13, que não proferiu nenhum provimento porque nem saberia a quem o dar, como expressivamente referiu.

9) Era importante perceber a razão pela qual os juízes de direito não intervêm ou participam na gestão do volume processual. Um próximo estudo permitiria averiguar se houve alterações nesta parte após a entrada em vigor da reorganização judiciária que alterou o paradigma do modelo de gestão dos tribunais. Bastaria indagar se passaram a participar da definição ou co definição com o escrivão dos métodos de trabalho da secretaria, mormente, na parte que contende diretamente com o seu trabalho, com as suas rotinas diárias.

Os juízes no novo modelo de organização judiciária continuam sem poderes para escolher os seus funcionários, mormente a equipa que consigo lida direta e diariamente. Não têm qualquer poder em matéria de gestão dos recursos humanos que lhes estão afetos, muito menos participam do seu recrutamento. Estas contingências poderão constituir barreiras para a união entre os elementos da uma “*equipa*”, designadamente, conseguir uma conexão entre as partes envolvidas no processo de trabalho com o objetivo de atingir os resultados pretendidos pela organização (celeridade e eficiência nos serviços prestados ao cidadão).

10) Existe interdependência entre o trabalho do juiz e da secção de processos, patente nas interpráticas. Entre estes diferentes domínios de práticas, verificou-se que existem barreiras muito bem definidas entre diferentes juízes e funcionários, que podem comprometer e

comprometem a introdução de práticas de gestão e inovação. Desde logo o *deficit* de funcionários reflete-se no trabalho dos juizes, como se reflete, também, a falta de liderança ao nível operacional. A existência de barreiras entre os diferentes domínios de práticas, com especial destaque para confrontos entre as práticas judiciais com as legislativas e políticas podem tornar a colaboração difícil.

11) Nos tribunais judiciais o trabalho é desenvolvido pela secretaria em grupo, sendo-lhes pedida eficiência independentemente do número dos seus elementos. Num quadro de mudança e de *deficit* de funcionários a coesão do grupo assume cada vez mais relevância, podendo ser traduzida por meio de um processo de coordenação relacional.

12) A atividade jurisdicional desenvolvida pelos juizes de direito pressupõe a atividade de suporte prosseguida pelas secretarias judiciais e nessa medida a organização das secretarias judiciais enquadra-se no centro do que possa considerar-se a gestão do tribunal. O funcionamento de uma organização pode ser delimitado como o resultado “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*” (Mintzberg, 2010: 20).

A interdependência dos fluxos de trabalho reporta-se à organização das tarefas segundo os fluxos naturais de trabalho entre elas, numa organização da tarefa que Hackman (2009) caracteriza como «*whole and meaningful piece of work*», dominando a unidade todo o processo relativo ao produto. Esta interdependência dos fluxos de trabalho pode ser recíproca, quando as tarefas dependem umas das outras num movimento de vaivém, pode ser sequencial, quando as tarefas se sucedem umas às outras, dependendo o início de uma da conclusão da anterior ou de comunidade, em que as unidades apenas partilham os recursos (Mintzberg, 2010).

No caso dos tribunais os funcionários judiciais (profissionais dos centros operacionais) trabalham de forma contínua e próxima dos utentes dos serviços de justiça, mas com independência em relação aos colegas e até do juiz de direito. A questão que se suscitou no estudo foi da existência de coordenação dos métodos de trabalho entre a secção de processos e o gabinete do juiz e, na hipótese positiva, a qualidade da relação estabelecida entre ambos à luz da teoria da coordenação relacional.

Tradicionalmente a coordenação era desenvolvida pelos chefes das equipas e departamentos, que processavam a informação e a transmitiam a todos os intervenientes na ação. Com o tempo a valorização da experiência adquirida pelos profissionais, a coordenação come-

çou a passar para o plano relacional e a envolver o conhecimento partilhado do trabalho e do contexto onde este é desenvolvido. Ou seja, a coordenação passou a ser determinada pela qualidade da comunicação entre os participantes dos diferentes grupos de trabalho. A comunicação assume um papel preponderante na coordenação relacional, onde se distinguem diferentes elementos que determinam o seu contributo nesse processo: ser frequente, oportuna, fiável e focalizada na resolução dos problemas. Para dar uma resposta adequada a estes fatores, importa o relacionamento entre os profissionais no que respeita à partilha de objetivos, à partilha do conhecimento e ao respeito mútuo (Gittel,2008).

Como concluído na análise das variáveis do nível operacional, verificou-se heterogeneidade no tipo de relações estabelecidas entre os juízes e secretaria/ secções de processos. Existem juízes que não interferem (por desnecessidade ou por falta de prognose positiva sobre os efeitos da intervenção), outros que intervêm ativamente por meio de provimentos, ordens de serviço ou orientações, sendo a liderança desenvolvida transacional e num caso, como assinalado, de liderança transformacional. Na comunicação verbal predominou a destinada à resolução de problemas, cingida a dois intervenientes do processo de trabalho, juiz e escrivão de direito. Quando essa interferência ocorre há a introdução de inovações nos métodos de trabalho. Contudo a coexistência de diferentes logicas profissionais (v.g., juízes e funcionários), obriga a que na introdução de alterações se atenda às barreiras que possam tornar a comunicação e coordenação difícil.

13) O nível operacional condiciona e determina o organizacional, ou seja, na gestão processual a centralidade atribuída à secretaria determina a produção do nível organizacional. A autonomia da secretaria/ secção de processos em relação ao juiz de direito é um obstáculo às práticas inovadoras já que o poder funcional do juiz esbarra com resistência à mudança fundada na incerteza e nos efeitos ondulantes (Almeida, 2005). Como referido por Robbins *et al.*, (2010) a resistência à mudança não aparece de forma padronizada, podendo ser implícita e protelada. Tal pode ter sido o caso dos funcionários da secção de processos referida pela entrevistada 11, que inviabilizaram alterações visadas de reorganização e divisão do trabalho.

A resistência à mudança deve ser considerada no processo de implantação das inovações que se pretendam empreender, designadamente nos métodos de trabalho. Além desta deverá ainda atender-se às logicas profissionais em confronto.

14) Multilógicas e inovações administrativas (nível operacional, intra práticas judiciárias e políticas de gestão).

Quando é implementada uma nova prática num domínio em que coexistem várias lógicas, ao hibridizar essas lógicas numa prática, corre-se o risco de enviar mensagens conflitantes aos destinatários suscetíveis de lhes causar confusão. Ao mesmo tempo, concentrar-se numa lógica e negligenciar a outra pode resultar em menos compromisso do grupo aderindo à lógica negligenciada. Importa por isso distinguir no estudo os provimentos que introduzem mudanças *top-down* para reorganizar e reestruturar o trabalho da secção de processos (nível operacional) daqueles que são proferidos dentro do mesmo nível organizacional (alterações dos juízes sobre o seu próprio trabalho).

14.1 Em relação aos provimentos dos juízes de direito destinados à secretaria/secção de processos, um primeiro indicador das lógicas profissionais em confronto (juízes/ funcionários) reflete-se, desde logo, na necessidade de intervenção. Se as lógicas não fossem conflitantes, designadamente, sobre a organização do trabalho não haveria necessidade de intervenção *top-down*, mormente através de imposição de novas práticas. O ajuste nos procedimentos do trabalho seria rotineiro e pacífico, se existisse uma coordenação correlacional eficaz e profícua. Verificamos nos discursos analisados que foram várias as razões que levaram os juízes a intervir na secção de processos e a alterar as práticas judiciárias ao nível operacional. Argumentamos que no processo de implantação de novas práticas de trabalho se deve em conta a ssibilidade de diminuição de empenho e internalização,<sup>36</sup> por estarem em jogo duas lógicas profissionais envolvidos, juízes e funcionários.

A implementação *top-down* dos provimentos contrária a componente de autonomia própria da lógica profissional dos funcionários, designadamente da escritã de processos a quem a lei atribui a centralidade na tramitação dos processos. Contudo os resultados evidenciam

---

<sup>36</sup>Os tribunais judiciais de primeira instância podem ser considerados organizações altamente fragmentadas e moderadamente centralizadas. Altamente fragmentadas porque, dependentes de um elevado número de agentes, possivelmente com diferentes lógicas. Também podem ser consideradas organizações moderadamente centralizadas, porque existe uma estrutura de autoridade dupla, com as autoridades públicas e os juízes de direito (e funcionários) como atores centrais. Portanto, espera-se que os tribunais sejam confrontados com várias lógicas institucionais. Adaptamos os conceitos definidos por Pache e Santos (2010) por referência ao sistema de saúde, organizações complexas, onde a reforma centralizadora também foi norteada pelos princípios da Nova Gestão Pública, como já referido.

que os funcionários precisam de apoio, orientação e que a gestão da secretaria se faz com base no diálogo e nas orientações de boas práticas (Cfr. discursos das entrevistadas 8 e 14).

### **Práticas híbridas**

Consideramos os provimentos, ordens de serviço e orientações dadas pelos juízes à secretaria, inovações na medida em que são práticas novas adotadas pelos juízes na organização do trabalho e, no âmbito das suas competências funcionais que alteram o modo de funcionamento interno dos tribunais onde desempenham funções. Podem, ainda, ser consideradas inovações administrativas e práticas organizacionais híbridas, por combinarem as lógicas profissionais dos juízes e dos funcionários (lógicas distintas) num mesmo domínio de práticas.

Também os provimentos que tiveram por objeto o desdobramento do serviço afeto às varas e instrução criminal são inovações administrativas, embora integrem apenas a lógica institucional dos juízes. A decisão foi proferida por esta categoria profissional e destinou-se a reorganizar o trabalho que lhes está atribuído nos termos já analisados. Depois de tomada a decisão seguiu-se o processo de implementação. A implementação de uma inovação pode ser definida como as atividades de utilização iniciais que muitas vezes se seguem à decisão adoção (Meyers *et al.*, 1999).

Existem dois elementos nesta resposta à decisão de aprovação. Em primeiro lugar, o elemento comportamental, que se reflete por ele rotular implementação. A aplicação é expressa nos comportamentos externos e objetivos e nas ações necessárias, ou implícitas, demandadas pela prática. Em segundo lugar, o elemento de atitude, internalização, que é a crença internalizada do valor da prática, que representa um importante pronúncio da persistência de uma inovação. De acordo com Kostova e Roth (2002) "*Internalização é o estado em que os funcionários da unidade destinatária da prática consideram que a prática é valiosa para a unidade e, por isso, comprometem-se com ela.*" (Kostova e Roth, 2002; Meyers *et al.*, 1999; Kostova e Roth, 2002; Meyers *et al.*, 1999 *apud* Van Den Broek *et al.*, 2014).

A presença de múltiplas lógicas institucionais, tanto no contexto institucional como na prática inovadora, pode desempenhar um papel importante na determinação da extensão em que uma nova prática venha a ser implementada na organização.

Como referido, aquando da análise por variáveis, subjacente à intervenção dos juízes na secretaria/secção de processos e desdobramento dos tribunais, estão diferentes razões ou

fundamentos, mas o objetivo visado foi sempre melhorar a qualidade do serviço prestado. Os resultados traduziram-se no aumento da qualidade dos serviços prestado pelos tribunais e os entrevistados expressaram satisfação com as alterações introduzidas. Os resultados obtidos indicam que lógicas organizacionais, profissionais e institucionais desempenham um papel importante durante a adoção e implementação do programa. O processo de implantação de práticas novas deverá atender às logicas em jogo (Van den Broek *et al.*, 2014).

Os provimentos que auto regulam o desdobramento dos tribunais comportam apenas a lógica profissional dos juízes. Os resultados mostram que a alteração introduzida na distribuição do trabalho através do desdobramento dos tribunais foram vistas como práticas atraentes para a lógica dos utilizadores/juízes, aumentou o seu empenho e grau de internalização do prática, o que foi benéfico para a execução processo. Nos casos restantes argumentamos a relevância de coordenação relacional e da coesão da equipa. A comunicação eficaz evitaria implantação de práticas inovadoras *top-down* já que tinha aptidão para corrigir trajetórias e redesenhar caminhos em busca da eficiência e da qualidade.

Concluimos no estudo, pela relevância da consideração dos princípios norteadores da gestão nas mudanças administrativas, relativas aos métodos e organização do trabalho interno do tribunal, no âmbito dos quais se tem de contemplar o papel da resistência à mudança e das lógicas profissionais envolvidas quer na fase da decisão quer da implantação das práticas inovadoras.

15) As secretarias deveriam depender funcionalmente dos juízes titulares na tramitação dos processos e hierarquicamente dos secretários de justiça e atualmente, do juiz presidente. Este modelo permitiria manter a gestão do processo (*case management*) na competência exclusiva do juiz titular e a gestão do contexto organizacional no âmbito estrito do poder judicial. Ao juiz presidente no âmbito da competência de *court management* caber-lhe ia delinear a estrutura própria dentro de cada comarca e de cada tribunal da comarca. (GAT-CE, 2011)

#### *4.1.4. Mudanças de práticas – nível organizacional.*

Mudanças ocorridas ao nível das estratégias organizacionais/departamentais como definido no código de análise. Transpondo o conceito para o organograma do sistema judiciário se

localiza ao nível dos tribunais/juízos onde os juízes participantes no estudo desempenham funções.

Por efeito das relações de interdependência entre os três níveis, no nível organizacional refletem-se as alterações verificadas no institucional e operacional.

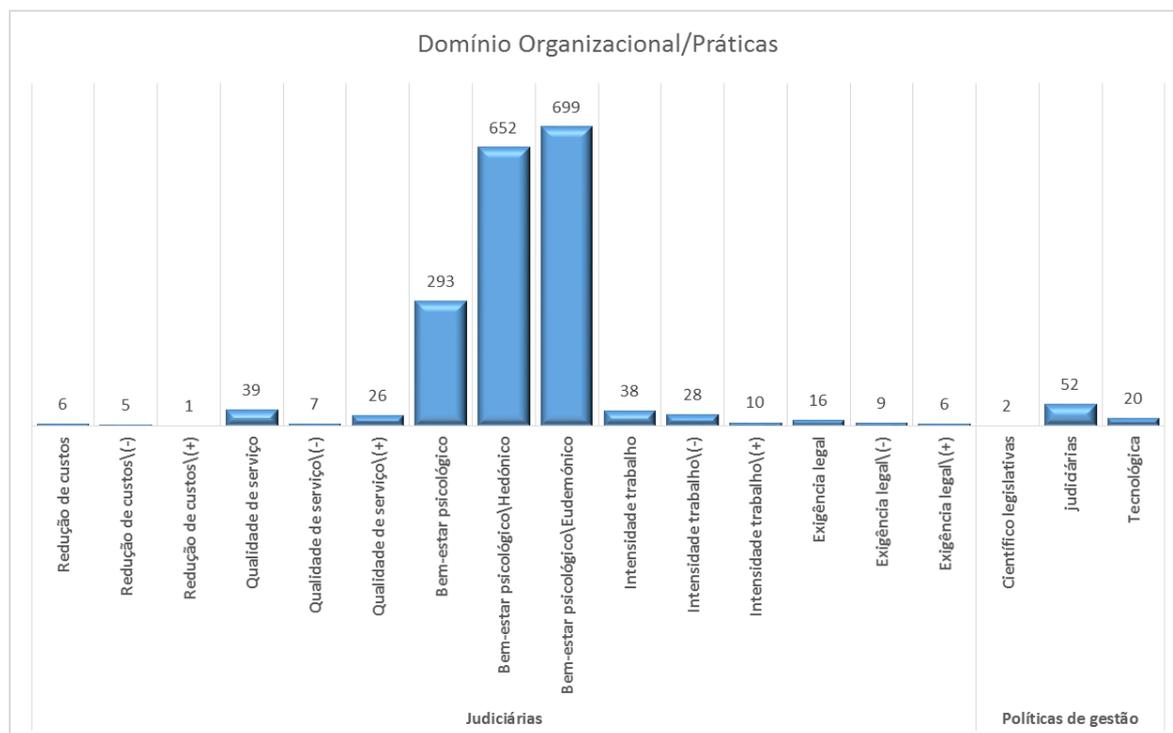


Gráfico 2 - Mudanças de práticas ao nível da organizacional (construção própria).

### Mudanças do domínio judiciário e legislativo.

O gráfico 2 pretende demonstrar, de acordo com Mørk (2012), as alterações verificadas domínios das práticas judiciárias e políticas de gestão ao nível organizacional dos tribunais onde os entrevistados exerciam funções. A representação gráfica da relevância temática dos indicadores referem-se apenas ao domínios das práticas judiciárias e políticas de gestão por as alterações verificadas nos outros domínios de práticas terem sido pouco relevantes. Por definição o nível organizacional é o plano de excelência das práticas judiciárias e políticas de gestão<sup>37</sup>. Sem prejuízo das alterações legislativas se terem refletido no modo como

37 Como definido no código de análise, as práticas judiciárias referem-se às atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais por diferentes grupos profissionais judiciários e não judiciários. Do primeiro fazem parte os intervenientes nos processos judiciais (magistrados, oficiais de justiça, advogados, peritos). Os não judiciários são os órgãos de gestão (administrador, coordenador e presidente). As políticas de gestão referem-se às

os juízes trabalham, nos termos explanados ao nível institucional por efeito do confronto entre práticas, entre as práticas legislativas e judiciárias, e entre as primeiras e as práticas de gestão. Por seu turno, as alterações verificadas ao nível operacional nas práticas de políticas de gestão (provimentos, ordens de serviço e orientações de boas práticas emanadas pelos juízes dirigidas aos funcionários), refletiram-se nas práticas judiciárias, por efeito das relações de interdependência referidas a estes níveis, concretizadas nas relações de trabalho estabelecidas entre o gabinete do juiz e a seção de processos. As práticas de gestão identificadas compreendem as práticas desenvolvidas pelos juízes participantes no estudo com vista à reorganização do trabalho que lhes estava distribuído, segundo critérios de otimização e racionalização de meios. Esse processo de redistribuição e reorganização do trabalho ocorreu em quatro concretas situações.<sup>38</sup>

A única mudança nas práticas de tecnologias de informação e comunicação, identificada ao nível operacional, percebida pelos juízes foi na plataforma *Citius/Habilus*<sup>39</sup> na gestão e tramitação processual da secretaria/trabalho dos funcionários.

Procederemos em seguida à análise das respostas às variáveis do estudo no âmbito das práticas de políticas de gestão e tecnológicas por serem, como referido, os domínios de práticas onde as mudanças identificadas pelos entrevistados ocorreram.

As políticas de gestão referem-se às práticas envolvidas na produção de políticas, no caso, para as práticas judiciárias (atividades quotidianas vivenciadas nos tribunais pelos juízes). As práticas identificadas manifestaram-se através de políticas de gestão levadas a cabo

---

práticas envolvidas na produção de políticas para as outras três práticas (judiciárias, científico-legislativas e tecnológicas). Essas práticas manifestam-se através de (...) políticas de gestão como por exemplo, protocolos, orientações de boas práticas. Cfr. Anexo 2.

38 No nível operacional analisaram-se os provimentos emanados pelos juízes tendo por destinatários a seção de processos visando, essencialmente, disciplinar o fluxo do trabalho da seção de processos para o gabinete.

39 Recordar-se que *Citius* é o projeto de desmaterialização dos processos nos tribunais judiciais desenvolvido pelo Ministério da Justiça. Engloba as aplicações informáticas para os diversos operadores judiciais, como o “*Citius – Magistrados Judiciais*”, que como o nome indica se destina aos Magistrados Judiciais. O *Citius*, na versão *Citius.Net* disponibiliza o “*Habilus*” para os funcionários judiciais e por acesso em plataforma web, um portal para os mandatários judiciais (advogados e solicitadores). O projeto *Citius* sucedeu ao projeto *habilus*, e é composto por um conjunto de aplicações e bases de dados, relacionadas entre si, onde se destaca o *Citius-MP*, *Citius-Juízes*, *Citius-H@bilus* e *Citius.Net*.

pelos próprios juízes, através de provimentos e acordos de divisão e organização do serviço que lhes estava afeto.

Pelos participantes no estudo foram referidos quatro casos de provimentos ou acordos que tiveram por objeto o serviço atribuído às Varas Mistas, Juízo de Execução, Instrução Criminal e Juízos Criminais da comarca em estudo.

As decisões foram consensuais entre os participantes nos processos e homologadas pelo CSM.

Em dois casos o CSM nomeou juízes auxiliares tendo a divisão do serviço sido limitada à definição da quota-parte dos processos a atribuir ao juiz auxiliar por referência à totalidade do trabalho do tribunal (atribuído ao juiz titular).

Noutros dois casos as alterações introduzidas nas práticas judiciárias foram mais abrangentes e incluíram a deslocalização geográfica do local de trabalho. As alterações empreendidas tiveram um efeito positivo na qualidade do serviço prestado nos tribunais e bem-estar psicológico dos juízes envolvidos.

As vantagens das soluções encontradas eram manifestamente óbvias e não se compreendia a razão de terem demorado tantos anos a ser tomadas.

IR: Parece que durante muitos anos ninguém se preocupou com questões de eficiência e de eficácia....

E3: Pois, ninguém pensava nas questões de eficiência e de eficácia (...) É um caso paradigmático. Se aqui os meios não eram otimizados, em (...) os meios eram desperdiçados é a sensação que tenho. Ainda assim, o tribunal estava em dia mas a custo de muito, muito trabalho de muito trabalho desnecessário. Até que finalmente perceberam que tinham que se reorganizar para produzir mais com muito menos esforço e agora confirmam-no. Em (...) houve colegas que se recusaram a alterar métodos de trabalho só porque sempre tinha sido assim e não percebiam porque é que se havia de mudar. Diziam que se os juízes mais velhos faziam assim não havia que mudar métodos de trabalho. Vêm agora os juízes mais novos querer fazer diferente porquê? Era esta a atitude. (Entrevistado 3)

A razão que presidiu às mudanças encetadas foi a racionalização de meios, concretizada através do desdobramento do círculo e da instrução criminal.

Caso 1: Desdobramento do círculo.

Reproduz-se um segmento do discurso referente ao processo de decisão e implantação de uma inovação na organização do serviço.

Quanto ao objetivo:

O que esteve na base das alterações que introduzimos na divisão do trabalho no círculo foi otimizar e racionalizar os meios. Nós somos (...) juízes efetivos e temos (...) auxiliares e toda a gente trabalhava em todo o lado. Toda a gente trabalhava aqui e toda a gente ia para fora para as comarcas do círculo. E isso com as viagens há uma certa dispersão e a proposta foi minha. Eu propus duas coisas diferentes.

Ou especializar uns por jurisdição, atendendo a que é útil porque há proveitos associados à especialização. Mas isso era difícil porque o crime tem um peso muito menor a não ser quando surgem megaprocessos, mas não havendo nenhum processo muito complexo, o crime tem um peso muito me-

nor do que o cível e os juízes que ficassem com o crime tinham que trabalhar muito menos do que os juízes que trabalhassem com o cível. A alternativa que me parecia mais adequada, havendo disponibilidade para manter cá um auxiliar extra ficavam 3 e permitia desdobrar o círculo da sede. Passaríamos a funcionar as duas varas como varas e sem fazer círculo e os outros 3 juízes a fazerem o círculo. O serviço de (...) ficaria mais em dia seguramente mas esse não era o maior problema, do meu ponto de vista o maior problema eram as comarcas.

O problema existente que a decisão visava colmatar é concretizado pelo entrevistado.

Eu ia a (...) de 15 em 15 dias e nem me podia dar ao luxo de ir mais vezes do que isso porque também tinha que ir a (...) que tem muito mais que fazer e tinha o serviço em (...). O que significava que eu começava um julgamento em (...) e se não acabasse tinha de marcar a continuação para 15 dias depois. Tinha uma agenda sempre muito limitada. Claro que os processos eram menos mas a sensação que eu tinha era que nas comarcas os processos "eternizavam-se" e havia demasiados processos para julgamento, comparativamente ao número de processos reais para julgar.

Aquilo estava a acumular-se e a divisão iria permitir às pessoas serem libertas dos serviços de expediente e saneadores e focarem-se na agenda e nos julgamentos das comarcas. Em contrapartida em (...) também iria libertar as pessoas das saídas que de facto faziam abrandar o ritmo cá dentro, portanto o objetivo foi esse.

O processo de reorganização do trabalho contou com resistências iniciais que uma vez ultrapassadas permitiram a internalização da decisão inovadora.

Esse objetivo foi conseguido apesar de algumas resistências, mesmo de alguns colegas, mas depois toda a gente aceitou e foi consensual, mas foram suscitadas reservas. Hoje em dia é consensual que as coisas funcionam melhor que na altura. (Entrevistado 3)

Caso 2: Desdobramento da instrução criminal.

Consistiu na divisão do trabalho entre a juíza titular e o juiz auxiliar de modo a que um ficasse na sede do tribunal e o outro se deslocasse às comarcas.

A principal alteração verificada nos últimos anos foi a divisão do trabalho com o juiz auxiliar da (...). Eu faço os tribunais das comarcas e o colega juiz auxiliar faz aqui o tribunal de (...). (Entrevistado 9)

### **Mudanças do domínio tecnológico.**

Mudanças ocorridas ao nível organizacional nas práticas do domínio tecnológico.

As práticas do domínio tecnológico foram abordadas ao nível operacional, como referido, segundo a perceção dos juízes de direito sobre o uso da plataforma *Citius/Habilus* na gestão e tramitação processual na secção de processos (práticas judiciais dos funcionários).

Resta analisar as respostas às variáveis indicadas na metodologia por referência às práticas do domínio tecnológico. Adianta-se que os participantes no estudo assumem posições distintas quanto ao uso e funcionalidade da plataforma *Citius*, única alteração tecnológica mencionada.

1 - Há juízes da jurisdição criminal que não usam o *Citius* porque não é obrigatório.

Não utilizo o *Citius* não é necessário, não é obrigatório para a jurisdição criminal e eu acho bem que não seja e acho que nunca devia ser. Eu tenho colegas de crime, noutras comarcas, que começaram a utilizar e que depois deixaram de utilizar por incidentes graves que ocorreram. Não utilizo o *Citius*, desde logo porque não é obrigatório e não me parece seguro. Não utilizo para nada, nada. (Entrevistado 12)

Outro juiz avança outros argumentos para justificar a falta de uso do *Citius*<sup>40</sup>.

Já utilizei e uma vez estive um dia e tal sem poder aceder e isso causa transtorno porque implica que faças um despacho a dizer porque não estás a despachar daquela forma e depois a despachar é complicado e por isso deixei de utilizar.

Mais fácil para mim é chegar ali o funcionário e dizer "Senhor Doutor chegou isto agora, por exemplo, acontece muito com videoconferência, aquilo é despachado na hora e simplifica-se e despacha-se logo. Entrevistada 7

2 – Uma razão apontada para o não uso do *Citius* foi o deficiente funcionamento.

As alterações no *Citius*...eu não gosto do *Citius*. Apenas uso o *Citius* para despachar (tramitar) os processos. Não retiro informação do *Citius*, não o uso na gestão dos processos. Volta e meia consulto a estatística, mais nada.

Não gosto de trabalhar no *Citius* porque é mais demorado, volta e meia falha e obriga os funcionários a ter o trabalho de digitalizar o despacho, para ficar no *Citius* porque a lei a isso obriga. Não gosto do *Citius*. (Entrevistada 10)

3- Uso do *Citius* como um relevante instrumento de gestão processual foi referido por muitos juízes da amostra.

A principal mudança que ocorreu, mas já foi há mais de 2 anos e que contribui para a melhoria da minha resposta, foi o *Citius*. Sinto que o maior investimento do Estado Português foi na plataforma *Citius*, mas também não podia ser de outra forma, com a nossa exigência processual (o volume - que aumentou o número de processos não é o mesmo que há 15 anos atrás), não fora as aplicações informáticas, o acesso à Internet e a plataforma *Citius*, seria impossível dar uma resposta em tempo útil. (Entrevistada 8)

### **Atribuições da mudança de práticas tecnológicas**

Os entrevistados atribuíram diferentes causas instigadoras às mudanças ocorridas ao nível das práticas tecnológicas e política de gestão.

Quanto às práticas tecnológicas.

As atribuições foram todas de qualidade de serviço positivo ou negativo conforme o discurso adotado acerca da ferramenta *Citius* e das virtudes ou falta delas que lhe apontam.

1 – Alguns entrevistados consideram o *Citius* um instrumento de trabalho: essencial; agilização processual; permite o controlo de estatística, resultados, análises de processos e programação do trabalho; informação estatística e gestão da secção de processos; gerindo a secção; confere rapidez e eficiência ao trabalho; controlo mais efetivo de toda a gestão processual etc.. (Atribuição qualidade de serviço positivo.)

Discurso que evidência a importância do uso do *Citius* na gestão dos processos.

“Para o Magistrado é essencial para controlar o processo na secção. O que costumo é ver os processos mais antigos ou parados há mais de 6 meses e tentar fazer esse controlo para ver se não ficam na prateleira. O que eu fiz este ano foi ver se os processos que tenho de 2009 tinham todas diligências

---

<sup>40</sup> A considerar que o uso do *Citius* na jurisdição criminal é facultativo mas na cível é obrigatório.

marcadas, em que fase é que estavam e dei instruções para os movimentarem. Vi que o meu trabalho ficou mais eficaz.

É também uma ferramenta também relevante para os cidadãos na medida em que permite a prestação de serviços de melhor qualidade.

Agora é essencial para o cidadão conseguir saber em que fase está o seu processo, o que estão a fazer com ele. Até coincidiu com a altura que fui inspecionada e tive a preocupação de ver para comparar com restantes colegas, porque isso é cada vez mais pedido. Saber qual é a nossa situação por comparação e por comparação eu vi que havia um desequilíbrio de número de ações sumárias e a partir daí comecei a recuperar. Portanto o *Citius* para mim foi um instrumento de trabalho essencial. (Entrevistada 8)

O uso do *Citius* agilizou os procedimentos da secretaria e a gestão processual dos juízes.

O *Citius* mudou. Eu senti alguma diferença porque agilizou os procedimentos lá em baixo. (...) Agora, no próprio *Citius* eles (funcionários) já fazem muito bem as atas eu altero-as diretamente do portal e em tempo real. Acho que evoluímos bastante num culminar de alterações. Do *Citius* não retiro informação do volume processual nem qualquer outra informação. A única coisa que faço é que, enquanto antes tinha ali um monte de processos por datas, agora tenho os despachos de expedientes organizados. (Entrevistada 17)

...ilustração do uso do *Citius* para o controlo estatístico e de pendência.

Acho que o sistema *Citius* está mais eficaz, este ano sobretudo. Ainda não é perfeito mas já está a trabalhar melhor. Agora eu como sempre fui muito ligado a estas tecnologias, para mim não é assim muita novidade nos últimos anos, acho que tem melhorado muito e é mais eficaz. Sempre usei o *Citius* para controlo de estatística, resultados, análises de processos, de programar o meu trabalho em função da estatística sempre fiz isso...sempre cheguei aos tribunais e perdia 2 dias a analisar a estatística e a ver o tipo de processos que tinha, os atrasos e os processos mais antigos, e sempre estabeleci um programa de trabalho em função dessa análise estatística que fazia e continuo a fazê-lo. (Entrevistada 5)

... o uso do *Citius* na gestão processual e coordenação do trabalho com a secção.

Do *Citius* retiro informação. (...) ultimamente tenho utilizado o *Citius* para ver a pendência e verifiquei que desde que estou aqui, baixei a pendência já num número considerável. O *Citius* tem algumas ferramentas que nos permitem, sem provimentos e só com instruções verbais ir gerindo a secção, sobretudo nos picos de trabalho. Quando por exemplo, o crime está a absorver muito o nível pode dizer-se à secção atenção, vão estar 3 saneadores prontos para serem conclusos 2ª e 3ª feira, concluem um na 3ªa, outro na 4ª e outro na 5ª. Permite esse tipo de gestão. (Entrevistado 13)

...o *Citius* agiliza o acesso à informação processual de forma relevante.

É uma ferramenta excepcional de onde retiro informações relevantes até para a prolação da decisão instrutória. Quando o processo está no *Citius* é um conforto (...). Quando as peças processuais estão no *Citius* o acesso à informação está muito facilitado, permite reproduzir os documentos, retirar a informação de que preciso. É excepcional. Se o inquérito estiver disponível no *Citius* posso consultar tudo de maneira cómoda, rápida e eficiente. (Entrevistada 9)

... o *Citius* confere mais eficiência ao trabalho que desenvolve.

Acho que o *Citius* aplicou uma diferença muito grande que permitiu, desde logo, o acesso ao processo eletrónico e permitiu, para mim, uma maior rapidez a despachar o expediente, por exemplo. O *Citius* permite-me controlar pendências, entradas, permite-me um controlo mais efetivo de toda a gestão processual se eu quiser saber o que é que entrou, que baixas é que dei, etc. Tenho uma noção mais concreta de quais são os processos que estão, por exemplo no nível, o que é que vem para saneador. (...) faço a gestão do volume processual em função da informação que tiro do *Citius*. (Entrevistado 16)

Opinião contrária manifestaram outros juízes.

2- Para outro grupo minoritário de juízes, o *Citius* não otimiza o modo de trabalhar; é mais demorado, “volta e meia falha” e não dá mais celeridade (atribuição falta de qualidade - qualidade de serviço negativo).

O *Citius* não otimiza o meu trabalho porque não consigo retirar todas as funcionalidades. (...) Para mim funciona como base de dados onde posso ir recuperar documentos internos do sistema. Ainda sou muito tradicional, uso o papel. A minha ignorância informática provém da falta de tempo para me dedicar, estudar. (Entrevistada 2)

Não uso o *Citius*. Não me dá mais celeridade, incomoda-me porque às vezes empanca e está-se um dia sem poder trabalhar com ele. (Entrevistada 7)

Não gosto de trabalhar no *Citius* porque é mais demorado, volta e meia falha e obriga os funcionários a ter o trabalho de digitalizar o despacho, para ficar no *Citius* porque a lei a isso obriga. (Entrevistado 10)

### **Atribuições para as práticas de política de gestão**

Como evidenciado supra as mudanças introduzidas na secção de processos através de provimentos tiveram por objeto o fluxo da secção de processos para o gabinete do juiz e os critérios de movimentação dos processos e orientações sobre officiosidades (prática de atos processuais de mero expediente pelos funcionários sem precedência de despacho do juiz). Os provimentos são no contexto em que são emanados um modo de contrariar a hegemonia da secção na gestão processual. Esta é que controla o fluxo de processos para o gabinete do juiz, que não tem controlo sobre a pendência processual nem sobre o número de processos que lhe são apresentados para serem decididos. São também um modo de amortecer os efeitos nefastos da falta de sincronização dos métodos de trabalho. As atribuições para estas práticas são a intensidade do trabalho e a exigência legal.

### **A atribuição da exigência legal**

Como referido a propósito da caracterização dos fluxos de trabalho entre a secção de processos e o gabinete do juiz, a gestão processual assenta essencialmente no critério do cumprimento dos prazos processuais, que a lei fixa para a prática dos autos da secretaria e dos juízes. Os prazos processuais têm em regra natureza meramente indicadora, com exceção de alguns prazos processuais penais. A relevância do cumprimento ou incumprimento dos prazos pelos intervenientes processuais decorre de ser um indicador de desempenho usado pelas inspeções para apreciação da prestação e mérito dos juízes e dos funcionários. Tendo em conta que a centralidade da gestão processual está atribuída à secção de processos, a pressão dos prazos faz-se sentir do nível operacional para o nível médio de gestão (à data

das entrevistas, atualmente será um nível mais baixo, vista a figura e poderes do juiz presidente). Ou seja, da secção de processos para o gabinete do juiz.

Quando não há concertação entre o escrivão e o juiz sobre a gestão do volume processual e se o critério de gestão observado for o do cumprimento estrito dos prazos processuais, o juiz pode não conseguir controlar o volume de trabalho.

As lógicas de gestão em confronto são, por um lado, a lógica profissional dos funcionários, que têm interesse em cumprir os “prazos<sup>41</sup>” legais, porque os serviços de inspeção consideram esse indicador na avaliação de mérito. Por outro, dos juízes, para quem os efeitos do elevado volume diário de processos apresentados pela secção para decisão se reflete diretamente nas rotinas profissionais, por referência ao demais trabalho que lhe está atribuído, comprometendo por vezes a prestação de um serviço de qualidade e o bem-estar psicológico dos juízes.

Este critério de gestão, quando não contempla o restante trabalho atribuído ao juiz, determina a intensidade do trabalho positiva ou negativa conforme o volume se adequa ou não à prestação de um serviço de qualidade e ao equilíbrio vida trabalho.

Como referido, a pendência processual é outra variável que condiciona o volume diário dos processos apresentados para decisão ao juiz (além do método de trabalho da secção de compaginar ou não os prazos com a sua agenda).

A pendência processual, mesmo dentro da mesma jurisdição e tribunal, é variável e pode nada ter a ver com o desempenho do juiz.

---

<sup>41</sup> Sobre o significado da expressão “tirar prazos”, chavão usado na prática judiciária, deixamos a reprodução de um excerto extraído do estudo do OPJ (OPJ, 2008). Um funcionário explica o conceito: “*Tirar prazos é movimentar os processos que estão a aguardar prazos. Os processos, depois de cumpridos os despachos, ficam a aguardar os prazos dos advogados. Depois é preciso tirá-los, terminado esse prazo, e fazer as conclusões, fazer o que for preciso. E como se faz poucas vezes, isto é, como há muito trabalho, vai-se deixando para o fim e faz-se o resto. Não quer dizer que as pessoas não trabalhem, porque as pessoas até trabalham muito. Só que deixam para o fim. Vão lá duas ou três vezes por ano. Pode ser assim ou não ser. Não é assim em todas as secções. Mas, depois os processos saem todos ao mesmo tempo, o que faz dar muito ou pouco trabalho (...) Os processos andam todos ao mesmo tempo quando a secretaria se lembra. (F1).*”

Com vista a controlar este caudal, os juizes quando intervêm na secção pretendem conter o volume processual através das officiosidades, ou seja, determinar os atos que não revestindo natureza jurisdicional podem ser praticados pela secção, sem precedência de despacho<sup>42</sup>. Evita-se que o processo seja apresentado a despacho para o juiz determinar que a secção pratique um ato que de antemão já sabe que vai ser ordenado e que as rotinas e a lei também já lhe permitem saber qual será o teor.

É este o conceito que está subjacente à intensidade de trabalho e à exigência legal. A primeira tem a ver com a carga diária de trabalho, a segunda com o controlo que é feito pelos serviços de inspeção, no caso, aos juizes.

No primeiro excerto reproduzem-se segmentos de um discurso que versa sobre o critério do escrivão na gestão do volume processual, a pressão dos prazos e a exigência legal quer do CSM quer os inspetores. Como evidência a entrevistada 8 os incumprimentos dos prazos processuais nem sempre são contextualizados.

O critério base da gestão dos processos na secretária não é só o critério do cumprimento do prazo processual é mais pelo tipo de processo, o escrivão de direito faz esse esforço. Nos processos cíveis é o cumprimento dos prazos, mas o escrivão tem a preocupação em matérias específicas de fazer uma visita periódica.

Acho que o tempo razoável de espera é um dos fatores mais importantes na administração da justiça, hoje em dia. E o Conselho Superior da Magistratura bombardeia-nos com queixas que são apresentadas no Tribunal Europeu dos Direitos do Homem e com a consequência que é a condenação do Estado Português. Eles bombardeiam-nos com esse tipo de jurisprudência.

---

<sup>42</sup> Sobre o número de atos praticados no processo, sem prejuízo da data dos dados lhe retirar atualidade, continua contudo a valer como indicadores da atividade processual desenvolvida pelo juiz, o estudo de Garoupa *e al.*, (2008,p.27), na parte em que afirma que a atuação burocrática do juiz é reforçada por estes números: mais de 50% dos atos praticados por ele são despachos avulsos (representando 38.1% do total dos atos praticados pelo juiz e 0.9% da totalidade dos atos). No entanto (p. 531, referindo-se ao estudo “A administração e gestão da Justiça – Análise comparada das tendências da Reforma” (2001) – Observatório Permanente da Justiça Portuguesa), apesar de 70% da atividade do juiz ser ocupada por despachos de mero expediente, estes ocupam apenas cerca de 30% do seu tempo; 62.1% dos atos praticados são-no até à sentença; 37.9% dos atos praticados são-no após a sentença; 73% da atividade do juiz é desenvolvida até à sentença enquanto 27% da sua atividade é praticada após a prolação da sentença. Nesta linha de argumentação, se os provimentos versarem sobre os despachos de mero expediente, que não encerrem em si qualquer ato de natureza jurisdicional, há um ganho de eficiência de igual valor ao dispêndio com a prática de tais atos que assim se evita.

Não acho que seja uma forma de pressão deliberada, mas agora com as inspeções ao que dizem qualquer atraso dá lugar a notificações para as pessoas se pronunciarem. Eu não digo que as minhas decisões sejam todas em dia, eu tenho decisões que não foram dadas dentro dos 30 dias, são-no a quarenta ou cinquenta dias, mas em termos medidos acho que resposta é a adequada. Nós esperamos sempre que os atrasos sejam contextualizados pelos serviços de inspeção, mas às vezes acontece outras não. (Entrevistada 8)

O excerto seguinte pretende ilustrar o significado da intensidade do trabalho (negativa) na qualidade do serviço prestado e no bem-estar psicológico do entrevistado. Embora não saiba concretamente qual a pendência processual do tribunal onde trabalha, sente-a suficientemente grande para “lhe apertar muito a agenda” que faz “alongar agenda.”

Antes, não escrevia sentenças em sumário e agora tenho de as escrever. Faço um sumário e tenho de dar tempo para a seguir escrever a sentença, acontece isso frequentemente. Estes fatores tiveram impacto na minha capacidade de produzir um trabalho de elevada qualidade.

O elevado número de processos pendentes alonga a agenda e pressiona a decisão.

Tem cada vez menos qualidade porque se faz isto sob pressão, se tivesse mais tempo lia mais. Ainda agora estou de volta desta sentença e já fui ler o comentário<sup>43</sup>, já fui ler aquilo, já fui ver os acórdãos e faz-se isto sob pressão, porque se tivesse mais serenidade faria isto com outro método. Ainda ontem, sai da sala com 5 sentenças marcadas só ontem, é evidente que não posso ter tempo para tudo e por isso tento ir pela via mais fácil e mais rápida. Ou já sei ou então tento encontrar a solução mais rápida e eficaz sem grandes fundamentações e teorias que não procuro.

Eu não sei quantos processos tenho, não faço ideia.

É um volume que aperta muito a agenda, que faz alongar agenda, etc. Eu sei que já estou a agendar para Fevereiro do próximo ano porque primeiro faço o agendamento mais para poder sair mais cedo.

Logica de trabalho do entrevistado, objetivos.

Aqui, tento obter o máximo de produtividade e tentar resolver com justiça e cumprindo a lei. Mas neste momento o que mais preocupa o juiz é ter produtividade, porque se tivermos 100 temos de despachar 100 num mês, mas se tiver 200 temos de despachar 200 também num mês. Infelizmente é assim a perspetiva do Conselho até aos políticos, é que o juiz tem de fazer o trabalho que lhe aparece à frente. A perspetiva do juiz tem de ser essa: despachar rapidamente e com qualidade os processos, sejam eles quantos forem. (Entrevistado 7)

### **Impacto das mudanças para a organização**

Identificadas as principais mudanças que tiveram lugar nos termos definidos nas variáveis do estudo, importa perceber qual o impacto que as referidas mudanças tiveram sobre os juízes e de que modo estas afetaram a sua capacidade de prestar um serviço de alta qualidade. Isto é, se as mudanças afetaram positiva ou negativamente o trabalho e as funções que desempenham.

---

<sup>43</sup> Comentário Conimbricense ao Código Penal.

### **Práticas de gestão.**

Quanto às práticas de gestão referidas nos dois casos supra enunciados (desdobramento do círculo da sede e da sede da instrução das comarcas) verificou-se um efeito positivo no desempenho da organização evidenciada no acréscimo de qualidade aferida pela celeridade mas também pela flexibilidade.

As alterações introduzidas contribuíram para uma melhor prestação do trabalho.

Parece-me que sim, que as alterações introduzidas contribuíram para uma melhor prestação do trabalho. A qualidade técnica, intrínseca do trabalho não me parece que seja diretamente visada. As pessoas tendem a manter um certo padrão de qualidade, sendo mais profundas ou mais ligeiras tendem a manter esse padrão de qualidade técnica independentemente das condições de trabalho.

... acréscimo de qualidade na vertente da celeridade

Agora, as condições de trabalho influenciam ou condicionam o esforço que se tem de desenvolver para atingir esse patamar a que normalmente se propõe. Em termos mais genéricos, numa qualidade entendida de uma forma mais lata parece-me que houve acréscimo de qualidade, desde a celeridade que é vista como qualidade na perspetiva dos cidadãos que não gostam de estar muito tempo à espera que os processos terminem e portanto nessa medida, há qualidade. Não tenho processos com atrasos mas noto que também não tenho processos com datas tão antigas como tinha antes dessas alterações.

... e flexibilidade de agenda

Agora a "melhoria na prestação do trabalho" também pode ser encarada noutra perspetiva: na flexibilidade de agenda que dantes não tinha. As pessoas por vezes não podiam vir ou porque os advogados pediam alteração de data às vezes porque sabiam que as testemunhas não iam estar presentes, nós não tínhamos flexibilidade na nossa gestão da nossa agenda pelas razões que expus e agora temos mais; isso também é percecionado pela advocacia e pelos cidadãos, pelas partes como qualidade de serviço porque conseguimos moldar-nos mais facilmente, indo mais facilmente ao encontro dos interesses e da comodidade deles por termos esta maior disponibilidade de agenda com esta alteração toda. (Entrevistado 3)

Quanto ao segundo caso (desdobramento da instrução criminal) o enfoque vai para a racionalização dos meios humanos.

Esta divisão que já estava implantada é boa e otimiza o nosso tempo no sentido que se estivéssemos os dois a fazer tudo, passaríamos a ser dois juízes a andar de um lado para o outro e dois a "perder tempo.

Com o tempo acho que posso aumentar exponencialmente a produtividade. Tenho noção de que há coisas que podem melhorar. (Entrevistada 9)

### **Práticas tecnológicas.**

O efeito na qualidade do serviço está abordado de modo implícito na exposição antecedente do ponto 3.4.1. Mantendo-se os dois grupos de opiniões, um que atribuiu ao *Citius* um papel relevante no desempenho da função judicial, outro com opinião contrária, que não reconhece a esse instrumento de trabalho contributo na otimização e celeridade do trabalho desenvolvido.

### **Práticas legislativas.**

O efeito mais visível é decorrente das alterações do CPC e traduziu-se numa alteração de clima organizacional. Em resultado da alteração legislativa que deixou de não permitir a

suspensão do processo na fase do julgamento, deixaram de se fazer adiamentos dos julgamentos com esse fundamento.

Os julgamentos agendados realizam-se. Cumpre-se, é muito raro não se cumprir. Portanto temos que fazer um agendamento mais verdadeiro. Isso até foi das grandes alterações em termos de organização do trabalho, a que mais senti foi essa. (Entrevistado 3)

### **Impacto das mudanças para o indivíduo**

Os impactos mais relevantes ocorreram no domínio das práticas de gestão e legislativas.

Essencialmente, irão refletir-se ou refletem-se já, na gestão do agendamento dos julgamentos e na planificação do trabalho.

Eu, neste momento, com a adaptação ao novo código de processo civil, a fase de transição da agenda não me deu essa disponibilidade, pelo menos num primeiro tempo, talvez a comece a sentir agora. Mas em princípio, sim irei sentir essa disponibilidade. Parece-me que os meus colegas experimentaram essa disponibilidade. O facto de não ir para fora e se concentrarem aqui e o facto de poderem fazer uma agenda mais realista no pressuposto de que não vai haver grandes alterações naquela agenda, parece que sim, que é mais fácil definir os momentos em que nos temos de concentrar no trabalhar e o resto do tempo podemos reservar para lazer. (Entrevistado 3)

Também outro participante no estudo experimentou sentimentos de satisfação face aos resultados práticos da divisão e trabalho concertada com o colega (políticas de gestão).

Esta divisão do trabalho com o juiz auxiliar da instrução criminal (já estava implantada) é boa e otimiza o nosso tempo no sentido que se estivéssemos os dois a fazer tudo, passaríamos a ser dois juizes a andar de um lado para o outro e dois a "perder tempo.

Uma decorrência das alterações que vão vir é nos estarmos aqui. Eu efetivamente perco muito tempo nas deslocações entre comarcas. (Entrevistada 9)

### **Discussão dos resultados.**

Analisadas as respostas às variáveis do estudo ao nível organizacional, extraímos as conclusões seguintes:

1-Faltavam critérios objetivos na definição dos métodos de trabalho, consequência da separação no processo de trabalho das duas forças intervenientes (juizes e funcionários) e da lógica burocrática que privilegia o ato isolado em detrimento do resultado. Na falta desses critérios e na ausência de objetivos de racionalização e eficácia, cada secção trabalha segundo o critério do escrivão de direito, que muitas vezes entra em confronto com a lógica profissional do juiz acerca da organização do trabalho, designadamente, critérios da definição dos fluxos de trabalho da secretaria para o gabinete. É a secretaria que controla o fluxo de processos para o gabinete do juiz, não tendo este controlo sobre a pendência nem sobre os processos que lhe são apresentados para serem despachados. O modo de contrariar esta centralidade da secção na gestão processual e falta de sincronização nos métodos de trabalho varia de juiz para juiz.

Daí que seja necessário repensar as práticas ao nível operacional. Através dos entrevistados que entrevistaram na secretaria/secções de processos através de provimentos, ordens de serviço e orientações, alteraram os domínios das práticas judiciárias, lógica operacional.

2- O desdobramento das varas mistas e da instrução visou claramente a qualidade de serviço. Contrariamente os provimentos, ordens de serviço e orientações gerais que versaram sobre a relação de trabalho com a secção de processos têm as atribuições da exigência legal e intensidade do trabalho.

3- A gestão operacional desenvolvida pelos juízes de desdobramento do círculo, instrução criminal e de divisão do trabalho entre os juízes afetos aos juízos criminais e juízo de execução visou otimizar os recursos humanos (domínio das políticas de gestão). Essas decisões importaram a reorganização do trabalho, foram consensuais.

Ainda que a proposta de divisão do círculo e da instrução criminal tenha partido de um juiz e tivesse como destinatários os pares, logrou alcançar um elevado consenso que se traduziu numa racionalização de meios que lhes permitiu melhorar a qualidade dos serviços prestados nos tribunais. Maturana (2001) argumenta que é possível falar em consensos sempre que se faz referência a condutas ou coordenações de condutas, esses consensos estabelecem-se do resultado da existência de interações recorrentes, ou seja, do facto das pessoas estarem juntas e se relacionarem. Ao falar da coordenação de ações com carácter eminentemente comunicativo, o autor refere: a linguagem é um modo de viver juntos num fluir de coordenação consensual e de coordenações consensuais de comportamentos, como tal, a linguagem é um domínio da coordenação de coordenações de ações (Maturana, 2008).

#### *4.2. Gestão do contrato psicológico*

Procura-se perceber o modo como é feita a gestão do contrato psicológico designadamente, quais os incentivos propostos pela organização tribunais/Ministério da Justiça e quais as contribuições dadas pelos juízes/entrevistados, na prestação de serviços de justiça com qualidade. Umbilicalmente ligado a este tem está a da coesão das equipas e de coordenação relacional. O nível operacional é o centro nevrálgico do processo de trabalho nos tribunais judiciais, assumindo relevância o processo de coordenação relacional, atenta a particularidade dos funcionários terem dependência funcional mas não hierárquica dos juízes com quem trabalham. Argumentamos que elevados níveis de coordenação relacional (Gittel, et

al., 2011) contribuem para um processo global de trabalho com maior eficácia na gestão de tarefas. Pelo que esta coordenação relacional torna-se imprescindível para uma dinâmica bem-sucedida do relacionamento entre os juizes de direito e os escrivães de direitos e respectiva coordenação dos métodos de trabalho.

#### *4.2.1. Percepções dos juizes de direito sobre o contrato psicológico.*

O contrato psicológico é um contrato informal e subjetivo e resulta daquilo que os trabalhadores pensam ser a sua obrigação para com a organização e, simultaneamente, das retribuições e garantias que a mesma lhes deve. Geram-se, pois, expectativas quanto às promessas que a organização faz aos trabalhadores e vice-versa. A gestão do contrato psicológico deve ser convenientemente assegurada pela organização porque quando as expectativas não são cumpridas, podem ocorrer ruturas com implicações negativas na motivação, atitudes e comportamentos dos trabalhadores

Neste âmbito faremos a análise da existência (ou não) de incentivos da organização tribunais / Ministério da Justiça, na modalidade recompensa não financeira referidos pelos entrevistados e das contribuições dadas pelos juizes de direito, participantes no estudo à mesma organização.

##### *4.2.1.1. Incentivos - recompensas não financeiras*

Os incentivos do empregador, tal como já referido, são as recompensas e suporte proporcionados pelo empregador com o objetivo de motivar os empregados a aderirem e a permanecerem na organização, e a contribuírem com esforço em benefício da mesma. Podem ser revestir a natureza de recompensas financeiras e não financeiras. Arredando-se a possibilidade de atribuição de recompensas financeiras aos juizes por parte da organização/tribunais/Ministério da Justiça, atentas as particularidades da nomeação dos juizes de direito explicitadas no capítulo III, ponto 3.1.3, consideraremos as recompensas não financeiras, equilíbrio vida trabalho, progressão na carreira, bom ambiente de trabalho e, mencionadas pelos entrevistados.

##### *4.2.1.2. Equilíbrio vida trabalho*

Bem-estar é a combinação de satisfação no trabalho, saúde mental e física e satisfação de vida que deve abranger o equilíbrio entre vida profissional e familiar. 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 a sobrecarga de trabalho.

Analisadas as respostas às duas últimas variáveis do estudo verificamos que as mudanças identificadas nos três níveis de lógicas pelos entrevistados, se refletiram no seu bem-estar psicológico, satisfação com o trabalho e no equilíbrio vida trabalho (negativo) e que as atribuições para as mudanças verificadas na intensidade do trabalho e exigência legal foram maioritariamente negativas.

As principais causas atribuídas pelos entrevistados para a falta de equilíbrio vida pessoal e trabalho foram a intensidade de trabalho e a exigência legal (cumprimentos dos prazos processuais). Estas duas causas instigadoras de excesso de trabalho são por sua vez, segundo os entrevistados, determinadas vários fatores que concorreram para a sua verificação, sendo ambas as causa interdependentes, verificando-se situações em que a exigência legal se não a determina é pelo menos concausa da intensidade negativa de trabalho.

#### *4.2.1.3. Intensidade do trabalho negativa*

Nos tribunais está instituída a prática do excesso de trabalho. Faz parte da cultura organizacional o entendimento que os julgamentos se fazem no horário da secretaria ou do atendimento ao público e os despachos saneadores e sentenças (decisões mais exigentes) à noite ou fins-de-semana. É a cultura de excesso de trabalho a que Guest (2004) denomina de “*extra role performance*.”

Os dados recolhidos na fase da entrevista, documentados por súmula na caracterização demográfica da amostra, dizem que oito dos dezoito participantes do estudo trabalham esporadicamente para além do horário de secretaria do tribunal e que o remanescente trabalha para além desse horário sistematicamente. Conjugado este dado com os resultantes das respostas às duas últimas variáveis do estudo, concluímos que a atribuição maioritária às mudanças verificadas nas práticas judiciais, ao nível organizacional é a intensidade do trabalho e da exigência legal.

Repristinando o gráfico 2 (fls. 103) e procedendo à leitura da representação temática dos indicadores, verificamos que os relativos à intensidade do trabalho e exigência legal se concentram, de forma particularmente relevante, na intensidade do trabalho negativa e exigência legal negativa. Atendendo-se apenas no valor numérico, os dados recolhidos ao

nível da intensidade negativa do trabalho consomem vinte e oito do total de trinta e oito indicadores, enquanto os relativos à exigência legal negativa agregam nove do total de de- zasseis.

Cingimo-nos aos dados do nível organizacional por ser, como já afirmado, o plano onde se desenvolve a atividade jurisdicional dos participantes no estudo e por a este nível que se concentraram de forma relevante os indicadores temáticos do estudo.

Através do gráfico número 3 pretende-se demonstrar a repartição dos indicadores pelos três domínios de lógicas.

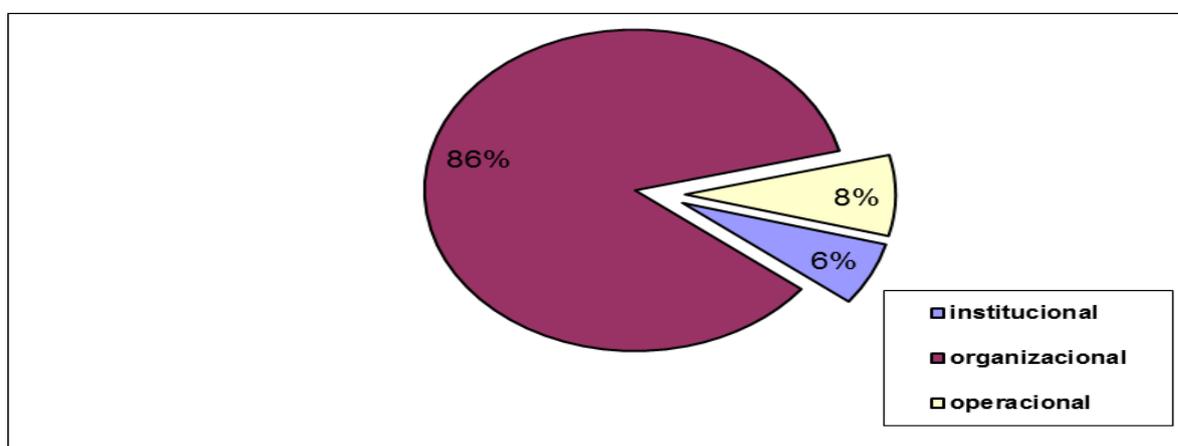


Gráfico n° 3 Repartição dos indicadores pelas lógicas.

A representação gráfica da relevância temática dos indicadores, permite, além disso verificar que os indicadores se concentram, de forma particularmente relevante, na lógica organizacional e, nesta, tendo em conta apenas o seu valor numérico, os dados recolhidos ao nível das políticas de gestão consomem 31,71% do total de indicadores enquanto os relativos aos efeitos das práticas judiciárias no bem-estar psicológicos dos entrevistados agregam 32,61% dos indicadores reunidos em todo o projeto de investigação e análise de dados.

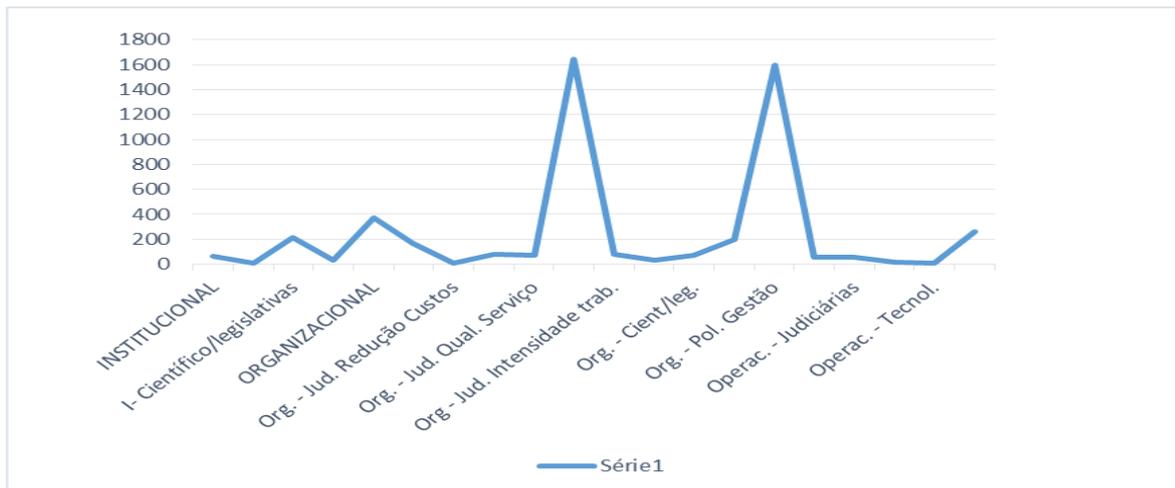


Gráfico nº 4 Relevância temática da totalidade dos indicadores.

### Atribuições para a “cultura do excesso de trabalho”.

Quanto às atribuições para a “cultura do excesso de trabalho”, extrai-se dos discursos dos entrevistados que a prática “*extra role performance*” se deve não só ao maior comprometimento com o trabalho, mas também à posição assumida pelos inspetores judiciais, que encorajam os juizes a trabalhar muitas horas ao penalizarem o incumprimento dos prazos processuais na avaliação do mérito profissional. A profissão de juiz é uma luta contra o tempo com vista ao cumprimento dos prazos das decisões. E nem sempre o incumprimento dos prazos processuais é contextualizado pelos serviços de inspeção.

Nós esperamos sempre que os atrasos sejam contextualizados pelos serviços de inspeção, mas às vezes acontece outras não (...). Tenho essa sensação de luta, é a luta contra o prazo da decisão, é a luta por estar a horas nas diligências, é sempre uma luta contra o tempo. E o que me desgasta na profissão é a luta contra o tempo.

O Conselho Superior da Magistratura bombardeia-nos com queixas que são apresentadas no Tribunal Europeu dos Direitos do Homem e com a consequência que é a condenação do Estado Português. Eles bombardeiam-nos com esse tipo de jurisprudência. Não acho que seja uma forma de pressão deliberada, mas agora com as inspeções ao que dizem qualquer atraso dá lugar a notificações para as pessoas se pronunciarem. Eu não digo que as minhas decisões sejam todas em dia, eu tenho decisões que não foram dadas dentro dos 30 dias, são-no a quarenta ou cinquenta dias, mas em termos medidos acho que resposta é a adequada. (Entrevistada 8)

A pressão dos prazos é permanente, sente-se e trabalha-se sob ela.

E7: “As pessoas na magistratura fazem dessa forma porque temos objetivos e porque se não fizermos a inspeção nos vai cair em cima, o Conselho Superior da Magistratura vai cair-nos em cima. E muitas vezes essa pressão é uma motivação.

IR: Sentes essa pressão?

Sinto essa pressão e há muita gente que trabalha segundo essa “pressão”. Sei o que tenho de fazer e por isso me sacrifico tanto, porque sei que me caem em cima se não o fizer. Essa é uma das razões pela qual as pessoas também se sacrificam tanto.

IR: O cumprimento do prazo processual gera pressão?

E7: É claro, mas acho que as pessoas se sacrificam muito porque é a profissão que têm, têm de estar aqui e têm de fazer isso, porque se não fizerem vão para o olho da rua.  
(Entrevistado 7)

Quase todos os entrevistados associam o exercício da função de juiz à pressão dos prazos e dos números (pendência processual).

A nossa profissão tem muito essa pressão de números, mas nós não estamos a fazer cadeiras, nem guarda-chuvas, nós estamos a lidar com matéria humana e coisas graves que se passam na vida das pessoas. (...) A quantidade pode mexer comigo porque me tira tempo ao estudo para eu corresponder como gostaria de corresponder em todas as decisões. É a quantidade que me belisca um bocadinho.

Talvez, o número elevado de processos comprometa uma boa prestação. Porquê? Porque as pessoas tem de dormir, as pessoas tem de comer e apesar de virmos para aqui num âmbito de vocação sincera... (Entrevistada 12)

Alguns entrevistados trabalham sistematicamente para além do horário de secretaria, incluindo trabalho noturno e aos fins-de-semana, por se sentirem envolvidos com o tribunal e, intrinsecamente, mais satisfeitos com o seu trabalho. Tal é o caso de três entrevistadas (E1, E9 e E7), que não tendo filhos se envolvem intensivamente com o trabalho. No discurso seguinte, ilustrativo da cultura de excesso de trabalho (intensidade negativa do trabalho, trabalho sistemático fora de horas e ao fim de semana), transparece com nitidez o desequilíbrio do trabalho com a vida pessoal. O envolvimento intensivo no trabalho implica devoção de tempo e emoção ao trabalho, sendo frequente a prática de trabalhar fora de horas e de levar processos para casa para proferir decisões.

Todos os dias eu levo trabalho para casa e todos os dias eu trabalho, inclusive sábados e domingos. Isso é porque tem de ser mas também só o faço porque gosto muito do que faço e sinto-me bem. Eu só desligo mesmo nas férias do Verão. E imagina que num domingo fiz as sentenças que tinha para fazer no sábado e no domingo não tenho que fazer. Eu leio, vou à internet ler as novidades e os acordãos que entretanto saíam e etc..

O que abduco? Tenho a sorte de viver com uma juiz que tem muito trabalho também e que me percebe a mim e ao meu trabalho e dedicação. (Entrevistada 7)

A intensidade negativa do trabalho pode resultar, também, da pressão dos utentes do serviço de justiça sobre os juízes. Os casos mais ilustrativos verificaram-se na jurisdição laboral. Fruto da crise económica e social, designadamente, do desemprego foi referenciado pelas entrevistadas 15 e 17 o aumento das ações de impugnação dos despedimentos e consequente aumento do número de diligências, designadamente, tentativas de conciliação. O discurso seguinte evidencia o modo como essa pressão é exercida.

Às vezes estou a marcar e tenho o trabalhador e o empregador há minha frente, e o trabalhador quase me suplica: "*Senhora Doutora estou sem receber*", "*Estou sem salário*", "*O meu subsídio de desemprego vai acabar*", e isto causa-me uma pressão à partida na marcação. Neste trabalho um contacto diário com as pessoas, a vertente humana é muito importante e isso influencia. (Entrevistada 15)

### **Atribuição da exigência legal (negativa).**

A intensidade do trabalho/pressão no trabalho está intimamente ligada à exigência legal do cumprimento dos prazos processuais. A lei define os prazos para a prolação de despachos de mero expediente, sentenças e prazos em que os diferentes processos devem ser julgados. O cumprimento desses prazos são muitas vezes motivações negativas, revelam-se de diferentes modos e influem no bem-estar psicológico dos entrevistados.

#### **1 - O cumprimento dos prazos como condição de valorização do trabalho desenvolvido.**

Não há motivação para trabalhar à noite, nas férias, nos fins-de-semana. Mas também tem é saber que vais ser penalizada, esforço que fazes pelo facto de não teres proferido os despachos e decisões em prazo. Ver o esforço a ser todo em vão e é algo que apesar de ser pela negativa, é algo que motiva. É um estímulo negativo, mas que acaba por funcionar ao fazer-te entregar as decisões em prazo para não seres penalizada. (Entrevistada 8)

#### **2- A pressão diária do elevado número de processos apresentados pela secção de processos ao juiz para decisão.**

Sinto muito, muito a pressão dos prazos. Eu levo tudo muito a sério e isso desgasta-me muito. Eu levo tudo muito a sério sou muito perfeccionista o que é uma coisa terrível porque me leva ao detalhe das vírgulas e do Português e aquilo é uma luta contra mim própria. Concluindo, se eu via quando chegava aqui de manhã uma montanha de processos à minha espera e tinha um julgamento e uma diligência para fazer eu no final do dia e de fazer esses julgamentos e diligências, ainda tinha de ir despachar aquela montanha, porque já sabia que no dia seguinte vinha outra montanha igual ou maior. (Entrevistada 17)

#### **3- A pressão do prazo na realização de julgamentos e prolação das sentenças.**

São muitas sentenças e muitos julgamentos e aí sinto a pressão do prazo porque não posso dizer "vai ser para amanhã" ou "vai ser para daqui a dias" não posso porque entretanto há sempre muita coisa a despachar, há sempre muitas sentenças a fazer. (Entrevistada 12)

#### **4 - O trabalho levado para casa.**

Levo trabalho para casa, malas e malas. (Entrevistada 11)

#### **5- Uma solução de compromisso na gestão dos prazos.**

A questão da tempestividade, eu sempre tive a preocupação de dar as coisas em prazos, agora eu nunca consegui dar isso a 100% mas nunca vi nisso grande gravidade. Em relação à tempestividade é preferível fazer 10 sentenças cíveis ainda que uma delas seja ao 35º dia do que fazer só 5 com data supra. A tempestividade sim, mas nunca fui um dogmático por essa questão da tempestividade, embora tente dar as coisas sempre em prazo, mas o principal critério é a questão da produtividade e em tempo útil. (Entrevistado 5)

#### **6 – Cumprimento integral dos prazos processuais.**

E9: O volume de processos que me está distribuído é imenso. Se não gostasse do que faço, não conseguiria trabalhar tanto fora de horas.

IR: Sentes a pressão dos prazos da decisão?

E9: Eu sou cumpridora de prazos, sempre achei que isso tinha de ser cumprido. E sempre lidei bem porque sou muito organizada em tudo. Tudo na minha vida é organizado. Não vivo obcecada com prazos porque cumpro-os naturalmente. (Entrevistada 9)

### **Impacto para o indivíduo da cultura de excesso de trabalho**

A cultura de valorização de horas de trabalho tem efeitos negativos, designadamente, há uma relação entre longas horas de trabalho e o mal-estar psicológico dos trabalhadores e cria conflito trabalho-vida (Barnett e Hyde, 2001 *apud* Walsh, 2005). Identificadas as principais razões que estão na origem do conflito trabalho-família (intensidade do trabalho e exigência legal, ambas negativas), é importante analisar os efeitos que este tem nas pessoas.

Os dilemas da vida-trabalho não se justificam apenas pela existência de filhos dependentes, contudo, verificamos diferenças nos discursos conforme o entrevistado tem ou não filhos, relevando ainda se os mesmos são de menoridade. Esse facto assumiu relevância no grau de comprometimento dos entrevistados para com o trabalho e com a organização/tribunal. Na amostra cinco entrevistados não têm filhos (E1, E9, E10, E12 e E18), sendo dois casados entre si. De referir que a única líder transformacional não tem filhos e, de modo geral, o propósito de envolvimento com o trabalho verbalizado, está associado à disponibilidade pessoal para o desenvolver e prosseguir à noite e fins-de-semana.

Não tenho filhos e se os tivesse com certeza que seria diferente a minha entrega ao trabalho. Neste momento, não tenho de abdicar de nada. Se tivesse menos trabalho e pudesse sair do tribunal às 18h, obviamente que iria mais vezes jantar fora, ver filmes e às tantas via o que andava a perder. Eu neste momento não sei o que ando a perder, porque a minha realidade é comer e saber que dali a meia hora volto para o trabalho. (Entrevistada 12)

O desempenho das funções de juíza de instrução retirou-me muito tempo à vida pessoal. Viajava muito mais, lia mais etc.. E eu não perco a esperança de a minha vida profissional me voltar a proporcionar mais tempo livre para eu poder usufruir das viagens de fim-de-semana, por exemplo. Tenho abdicado dessas viagens, mas não tenho dúvidas, que se continuar nesta competência especializada daqui a 2 ou 3 anos conseguirei um nível de especialização que me permitirá ter tempo para mim. (Entrevistada 9)

É óbvio que isto que andei a fazer levou-me horas e horas e horas. É certo que tenho mais disponibilidade, porque não tenho filhos, sei que não é fácil mas isto é um trabalho. Eu senti-me a fazer o papel de escritã (funcionária) porque andei a distribuir trabalho de modo igualitário porque a secção tem conflitos internos e por isso quis que aquilo fosse equilibrado. Umás vezes consegui e outras vezes acho que não, mas também ninguém consegue fazer tudo. Se eu não tivesse tanta disponibilidade de tempo eu não conseguia fazer isto, introduzir alterações no modo de trabalhar da secção de processos. (Entrevistada 1)

Os entrevistados com filhos têm um discurso diferente relativamente ao trabalho “*extra role performance*” daqueles que os não têm. Os oito discursos concretizam o modo como alguns entrevistados gerem a intensidade negativa do trabalho.

...entrevistado com um filho menor.

Normalmente levo trabalho para casa. Cerca de 90% do trabalho que faço é no tribunal e 10% é feito em casa. Qual é o trabalho que é feito em casa? Sentenças de especial complexidade que exigem um período de concentração mais prolongado. (Entrevistado 13)

...entrevistado com dois filhos menores. Perceção que não há nenhum de nós (juízes) que consiga conciliar vida familiar e trabalho.

Acho que não há nenhum de nós que consiga conciliar as coisas (vida familiar e trabalho). Eu reconheço que posso ser um bocado obcecado pelo trabalho e não tenha grande vida alternativa sendo que a única vida alternativa são os meus miúdos. (Entrevistado 5)

...entrevistada com um filho menor para quem o trabalho noturno e de fim-de-semana é fator de perturbação na vida familiar.

O objetivo do trabalho em dia obriga a algum trabalho noturno e de fim-de-semana, que é difícil, derivado do contexto familiar e pessoal.

É bastante difícil.

Eu só tenho um filho, um único filho e nós quando saímos daqui parece que é outro dia que começa de obrigações. E é difícil temos uma outra vida de obrigações fora do trabalho. Em 2011, 2012, foi muito difícil compatibilizar o serviço com a vida familiar porque tive familiares diretos doentes, estive muitas vezes doente e então atrasei muita coisa. (Entrevistado 8)

Entrevistada com um filho menor que diz conseguir harmonizar o trabalho com a família mas...

E11:O que não abduco em função do trabalho é a minha filha.

IR: E consegues harmonizar o trabalho com a vida familiar?

E11: Sim, consigo harmonizar o trabalho com a família. Ainda que trabalhe depois de deitar a minha filha. Para casa levo duas malas de trabalho. (Entrevistada 11)

Entrevistada com dois filhos menores que cumpriu objetivos profissionais com excessivo esforço pessoal.

Cumpri com excessivo esforço pessoal e fi-lo com muita angústia, porque naturalmente que o meu objetivo de vida não era aquele e não aguentaria aquele ritmo de vida por mais um ano, nem pensar. Hoje em dia, acho que produzo com quantidade e com qualidade ajustadas mas não prejudicando tanto a minha vida pessoal como prejudiquei no primeiro ano, até porque no primeiro ano não tinha um agregado familiar composto como agora tenho. Também não estaria disponível para isso. Percebi que era um erro ... aquilo não tinha sentido nenhum. (Entrevistada 14)

Entrevistada com um filho menor que recorre com à psicologia e estratégia para gerir o conflito vida pessoal e trabalho.

Evito ao máximo levar processos para a noite e para o fim-de-semana, quando tem de ser, consigo com um bocado de psicologia e estratégia, dizer-lhe (ao filho) "*vamos estudar e trabalhar juntos*" e funciona assim com um grande apoio do pai, meu marido. Tenho uma falha grande que devo referir, que é que nunca tive uma grande retaguarda familiar porque vivo longe dos meus pais, sempre morei. (Entrevistada 15)

Entrevistado com três filhos menores que percorre longas distâncias até ao local de trabalho.

A gestão da carreira por referência à família tem sido feita com empenho familiar, no sentido de alguma compreensão por parte da minha mulher e devido à existência de apoio por parte da família alargada. Quando o trabalho exige, estou menos presente. Podendo dar, dou mais à família. Desde que tenho filhas, nunca fiquei fora de casa. Embora às vezes, percorra distâncias enormes como duzentos quilómetros por dia, por exemplo. (Entrevistado 16)

O conflito trabalho-família pode prejudicar o desempenho dos juízes.

Não há qualquer tipo de dúvidas que nunca tive domínio sobre a minha vida pessoal e com os filhos, uma pessoa vive em permanente *stress*. (Entrevistado 5)

Deixei de ter tempo de lazer e tempo para a família ao fim-de-semana. (Entrevistado 7)

#### *4.2.1.4. Progressão na carreira e oportunidade de desenvolvimento*

A progressão na carreira e oportunidade de desenvolvimento dentro da organização são, como já referido, incentivos não económicos da organização. No estudo concluímos pela inexistência da recompensa de progressão na carreira em diferentes vertentes. Os discursos foram uníssonos quanto à inexistência de promoção de incentivos para a progressão na carreira, verificando-se até retrocessos. Esta situação convoca com pertinência o tema da violação do contrato psicológico e do incumprimento de expectativas legitimamente fundadas.

As condições de promoção e progressão da carreira existentes à data de ingresso na carreira foram alteradas.

Claro que surpreendeu porque as políticas têm sido de não haver carreira, pelo menos a carreira de progressão automática cessou, não é? E depois a evolução dos escalões e conseqüente índice remuneratório, cessou, não é?

Agora estamos numa fase que vai-se ver como é que isto vai ficar em termos de acesso a outros patamares na carreira. Antigamente, tinha-se ideia que chegando aos 18 ou 20 se acedia ao Tribunal da Relação, e hoje já não é assim. Eu pensava em vir para aqui e ter as progressões normais de carreira, e reformando-me aos 58 anos como estava previsto nunca teria uma grande progressão na carreira da magistratura, mas pronto. (Entrevistado 7)

Existem inclusive dúvidas sobre os termos em que a progressão da carreira se processa.

Eu tenho muitas dúvidas sobre a progressão na carreira. Não sei se um dia vamos ter a capacidade de progressão horizontal na carreira, no sentido de podermos começar e acabar como juízes de primeira instância, progredindo na mesma; ou se a progressão se vai manter como está que é a progressão para tribunais superiores.

Não sei até que ponto gostaria muito de ir para um tribunal superior, por isso não pensei ainda muito nisso porque acho que ainda vem por aí a progressão horizontal. E se assim for não sei muito bem se não vou preferir ou se vou entretanto perder a paciência para a primeira instância. Não faço ideia e isso ainda está longe. (Entrevistada 12)

Concretização de desilusões sentidas relativamente à carreira.

Obviamente que ao longo dos anos vamos tendo desilusões em termos de carreira mas isso prende-se não com o que devemos encarar a magistratura, mas com questões de contingência processual, excesso de trabalho, desrespeito por parte de cidadãos, a forma como os políticos encaram a nossa profissão, e tem havido uns revés, agora a forma como encaro a importância da magistratura e a sua função na sociedade, continua integral, é a mesma. (Entrevistado 6)

Uma das alterações verificadas foi a relevância atribuída ao currículo para o acesso ao tribunal da Relação. A falta de investimento profissional compromete o acesso à segunda instância.

Sou do tempo que o juiz com nota boa e com muito bom subia na carreira com facilidade e agora não. Portanto, eu posso correr o risco de ficar a marcar passo porque não tenho o currículo que agora exige. Acho que temos de ser um bocado mais frios e sair deste ritmo tradicional de o juiz ter os processos em dia, ter tudo muito certinho, sair pouco (...). (Entrevistada 17)

### **A oportunidade de desenvolvimento pessoal**

A abordagem eudemónica do bem-estar psicológico (cfr. capítulo I) tem em conta a experimentação de sensações positivas que levam à motivação do profissional, através do seu comprometimento e envolvimento, desenvolvimento pessoal e autonomia. Como referido, o desenvolvimento pessoal é a intenção do indivíduo em tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento. Esta intenção manifesta-se pela frequência de ações de formação, valorização profissional e estudos académicos.

Os entrevistados manifestaram em geral a intenção e vontade de frequentar as ações de formação profissional incluídas no plano anual de formação contínua, ministradas pelo Centro de Estudos Judiciários e até a frequência de mestrados. Contudo, na prática não frequentam todas as ações de formação disponíveis no referido plano anual e nenhum dos entrevistados tem outra habilitação literária para além da licenciatura em direito ou o grau académico de mestre.

As razões para a falta de efetivo investimento em formação profissional e académica estão explicitadas nas entrevistas. O primeiro discurso expressa o único fundamento aduzido para a não frequência de ações de formação profissional.

Não vejo com expectativa a formação profissional nem a progressão na carreira. A carreira está congelada desde 2007. (Entrevistado 18)

A falta de frequência de maior número de ações de formação justificada na intensidade negativa do trabalho.

Se a carga de trabalho permitisse, frequentaria mais ações formação. Mas há sempre a luta interior se vamos o trabalho vai parar, por isso quando vou peço os processos no dia anterior, para despachar.

O que nos limita a não enveredar pela frequência de formação porque isso repercute-se sobre o nosso trabalho. Repercute-se no tempo das respostas, no tempo das decisões ... no dia da formação perdemos um dia de trabalho. (Entrevistada 8)

A frequência de ações de formação implicam planeamento prévio. Para a entrevistada 17 o investimento no ensino universitário está adiada por razões do foro familiar e intensidade negativa do trabalho.

Consigo frequentar ações de formação gerindo de antemão a agenda. Para estudar e fazer uma pós-graduação, também não tenho tido disponibilidade mental porque acho que temos de estar ali a cem por cento. Daqui a uns anos, com os filhos já mais independentes, pretendo investir na formação até para além da formação do CEJ, que eu acho que é pouca, sobretudo porque os critérios para ascender à Relação, mudaram imenso. (Entrevistada 17)

Discurso que evidencia a intenção, comum a outros entrevistados, de propósito de investimento futuro em formação pessoal e profissional.

Neste momento irei manter-me nesta área de especialização. Obviamente que vou tentar a subida ao Supremo. Não tenho mestrado, nem estou a fazer, nem tenho tempo para o fazer, mas começo a pensar seriamente em investir nessa área. (Entrevistada 11)

Por fim, um discurso também comum à maior parte dos entrevistados de frequência apenas das ações de formação ministradas pelo centro de Estudos Judiciários.

Vou às ações de formação que nos são proporcionadas e aí consigo articular, mas gostaria de fazer mais coisas, agora não consigo, porque não consigo no horário pós-laboral fazê-lo mas por motivos pessoais e familiares. (Entrevistada 14)

### **Bom ambiente de trabalho.**

A organização deve oferecer um ambiente de trabalho agradável. Nenhum entrevistado assinalou a existência de investimento por parte da organização nos anos em referência no estudo, nos casos em que se verificavam deficientes condições materiais de trabalho. Foi generalizada a referência pelos entrevistados à falta de condições materiais nos tribunais onde exercem funções. A atribuição efetuada para a falta de investimento por parte do Ministério da Justiça foi a redução de custos.

O único investimento reportado nas entrevistas foi o efetuado com a melhoria da plataforma *Citius*.

O discurso seguinte ilustra as condições de trabalho comuns à maior parte dos entrevistados.

E7: Ao nível das condições de trabalho?

Olha, as condições de trabalho são más, vê o aquecimento é de "bater o dente", nesse aspeto negativo. O meu gabinete parece um "albergue"...

IR: Desde que cá estás (5 anos) houve alguma melhoria?

E7: Não, nenhuma. Aquecimento não há, ar condicionado não há, se começar a apertar o calor é um suplício na sala de audiência até Julho. Códigos? livros não há. Há 2 ou 3 livros aí mas desatualizados. Códigos atualizados? Não tenho tido conhecimento de que haja códigos (legislação) atualizados. (Entrevistado 7)

## **Discussão dos resultados.**

A primeira conclusão que se extrai da análise dos dados recolhidos é a perceção generalizada dos entrevistados da inexistência por parte da organização (tribunais/Ministério da Justiça) incentivos não financeiros. Inversamente, quanto às contribuições dos entrevistados para o bom desempenho do tribunal na resposta à procura que lhes é dirigida, verificase a existência de flexibilidade temporal (disponibilidade para trabalhar fora de horas e levar trabalho para casa) e por parte de dezasseis dos dezoito juízes verificamos a existência de lealdade para com a organização (evidenciam vontade de continuar a exercer as funções de juiz a longo prazo), disponibilidade, esforço e desempenho.

## **Perceções dos juízes de direito/entrevistados sobre o contrato psicológico.**

Verificamos a existência de expectativas não cumpridas por parte da organização em relação aos entrevistados. Este incumprimento pode ser interpretado como quebra ou rutura do contrato psicológico, na aceção supra definida, na medida em que as expectativas fundadas à data do ingresso na magistratura judicial e que nortearam a escolha da profissão não se cumpriram. A par do congelamento da progressão na carreira e redução da retribuição por força dos cortes impostos nos sucessivos Orçamentos do Estado, também inexistente investimento no ambiente (físico) de trabalho e desrespeito pelo equilíbrio vida trabalho e formação profissional, estes últimos, por efeito e consequência da intensidade negativa do trabalho e exigência legal.

A intensidade negativa do trabalho, fruto da exigência legal do cumprimento dos prazos processuais e do desajustamento das pendências processuais, levou alguns entrevistados a não frequentar as ações de formação. Os entrevistados, não obstante reconhecerem a relevância da formação profissional para o desempenho das funções de juiz de direito, afirmam que a carga de trabalho (intensidade negativa do trabalho e a exigência legal) os condiciona na decisão de frequência da formação.

A formação é um amparo nas alterações dos procedimentos, dá contribuição. É uma contribuição para muitas vezes até dizermos "sim, estou a fazer bem" ou "não, não estou a fazer bem" ou "não

concordo com o que disseram"... A formação aguça um bocadinho o nosso sentido crítico ao permitir estabelecer o nosso rumo e a nossa maneira de ver o nosso trabalho. (Entrevistada 1)  
Acho importante fazer formação. Acabamos por um ter um trabalho em que, como é muita quantidade, não temos grande disponibilidade de estudo; ou seja, o estudo acaba por ser pontual, em função das situações que nos são submetidas. Acho que as formações são importantes, sem dúvida. (Entrevistada 15)

Está muito presente nos discursos o desejo de frequência de maior número de ações de formação se a carga de trabalho lhes permitisse. Seria motivador para os juízes de direito se a formação fosse encarada como trabalho efetivo, em termos de resultado. Como não é, a frequência de ações de formação obriga a gerir de antemão o trabalho correspondente ao dia da formação, tornando-a muitas vezes onerosa em termos de esforço pessoal.

A formação à distância, através de videoconferência não surgiu nos discursos como alternativa real à formação presencial. Apontada como uma solução de redução de custos, uns entrevistados veem nessa modalidade uma alternativa (equivalente) à formação presencial, outros descartam-na liminarmente e outros frequentam ações de formação à distância mas apontam-lhe muitas falhas e inconvenientes. As desvantagens apontadas às ações de formação à distância são a falta de feedback e a má qualidade técnica da transmissão que algumas vezes já comprometer a realização da ação de formação. A vantagem apontada é o conforto decorrente da desnecessidade de efetuar a viagem de ida e volta, por regra a Lisboa, para os juízes que vivem longe da capital.

Verificou-se também nos discursos dos participantes do estudo desinvestimento na progressão da carreira tendo em conta que o acesso ao Tribunal da Relação se faz por concurso curricular. Um número muito expressivo de entrevistados tem a perceção que a organização, não oferece oportunidade de desenvolvimento ou promoção.

O discurso seguinte resume os argumentos mais invocados que sustentam a referida conclusão.

A magistratura, quando entrei, ainda gozava de alguma forma de uma certa estabilidade decorrente do passado, em termos remuneratórios, em termos de prestação social, ainda nos dava algum desafogo e alguma capacidade para termos empregada, dava-nos capacidade de ir fazer uma fisioterapia, de irmos fazer uma cirurgia, proporcionava o tal bem-estar físico e psicológico que precisamos, para um bom senso nas decisões. Atualmente conheço muitos colegas que se afundam atrás de problemas sociais porque não tem esse bem-estar. Hoje em dia, a magistratura não é uma boa saída profissional para quem pensa que a magistratura lhe vai dar uma soberania, que vai ter muitos privilégios, porque não tem. Existe obviamente uma agenda política, por parte dos políticos de bloco central, que querem fazer na primeira instância uma carreira plana. Nos tribunais da Relação e no Supremo (...) vamos ter políticos de carreira nos tribunais e portanto cada vez mais, vai haver uma funcionalização maior da magistratura (...). Hoje, programo a minha carreira, unicamente, em função do índice remuneratório manifestamente isso. A estabilidade remuneratória é o fator que ainda me mantém na profissão, embora esse fator tenha vindo a diminuir a sua preponderância também. (Entrevistado 16)

#### 4.2.1.5. *Âncoras de carreira: segurança / estabilidade e serviço/dedicação a uma Causa*

Para as organizações, sejam tribunais ou outras organizações complexas, o objetivo do desenvolvimento da carreira é otimizar a correspondência entre as necessidades do indivíduo e as da organização. Assim, se as âncoras de carreira constituírem uma força estabilizadora da personalidade é essencial que as organizações consigam identifica-las com clareza para poderem criarem oportunidades para os trabalhadores/funcionários/magistrados congruentes com as suas reais necessidades (Schein, 1974).

No caso da amostra o grupo maioritário constituído por catorze entrevistados encontramos predominância da âncora “serviço/dedicação a uma causa” e nos restantes três “segurança/estabilidade”, valorização não só do estatuto que tem, mas também da segurança que a organização dá, seja financeira seja estabilidade de emprego.

##### **1 - Segurança e estabilidade.**

Com esta âncora encontramos quatro entrevistados (E 7, E10, E18 e E16) que admitem que a única razão que os mantem na profissão é não conseguirem outra profissão melhor remunerada.

A profissão de juiz implica uma boa saúde mental e eu para ter uma boa saúde mental tenho que ter convívio familiar. Portanto se perdermos algum destes aspetos não iremos ter boa produtividade por mais horas que se passe no tribunal até se pode lá estar das 8h à meia-noite que se eu não tiver convívio familiar que me dá algum referes em termos mentais, torna-se mais complicado. (...) na magistratura que é uma profissão tão exigente e individual e necessário e bom manter essa serenidade mental porque isso ajuda-nos a trabalhar e eu tenho tentado fazer o meu trabalho com a maior eficiência possível para ter algumas horas de qualidade de convívio com os meus filhos e com a minha mulher. Isso permite-me no dia a seguir entrar no trabalho com outra disposição que não teria se isso não sucedesse. A estabilidade remuneratória é o fator que ainda me mantém na profissão, embora esse fator tenha vindo a diminuir a sua preponderância também. Hoje, programo a minha carreira, unicamente, em função do índice remuneratório manifestamente isso. Estou habituado a gerir a mudança do local de trabalho e de jurisdição. (.Entrevistado 16)

##### **2 - Serviço/dedicação a uma causa.**

Os restantes entrevistados não obstante estarem descontentes com a organização (bem estar psicológico, insatisfeitos com a organização) e com a carreira (bem estar psicológico, hedónico, satisfação com a carreira negativa), demonstram bem-estar psicológico, eudemónico, propósito de envolvimento e ethos público positivo.

... obrigada! Aquilo tocou-me e acho que essa é a parte essencial.

A área do trabalho, é uma área em que, e digo-te isto de coração, acho que quem tem alguma vertente humana e goste das pessoas, e de resolver situações, é a área em que tu concretizas mais isso. Há

cerca de quinze dias, tive uma situação em que uma trabalhadora, antes de ir embora, nitidamente, agarra-me na mão com muita força a despedir-se, estava a cumprimentar todos os intervenientes, e disse-me "*Obrigada*" e aquilo tocou-me e acho que essa é a parte essencial. (Entrevistada 15)

... a motivação que vem do resultado do trabalho.

Uma das coisas que me motiva é ver o resultado de um trabalho. Se eu trabalho e vejo que estou a resolver o problema de alguém, no tempo que eu quero, isto satisfaz-me e motiva-me e isto permite-me suportar as coisas. (Entrevistada 5)

... continua a ver a profissão de juiz como há dez anos.

Quando não acreditar na génese ou no porquê de existir esta profissão eu saio. Faço tudo por convicção e continuo a ver a profissão do juiz como a via há 10 anos, ou seja, como um órgão essencial no estado de direito democrático, um elemento essencial na pacificação da vida em sociedade e com a sua capacidade de independência judicial e de maneira equidistante resolver litígios. (Entrevistada 6)

... a decisão tem de dar paz às pessoas. Uma profissão que dá sentido à vida.

As pessoas pretendem paz e não apenas a nossa decisão e portanto a nossa decisão tem de dar uma certa paz às pessoas, e por isso temos que nos demorar na apreensão dos factos, nos demorar na valoração dos mesmos, na determinação da medida da pena; se nós só virmos a perspetiva do nosso trabalho pela nossa parte é capaz de ser muito fácil e se fossemos egoístas a esse ponto, estaríamos a ser desumanos e seria muito fácil. (Entrevistada 12)

Ante as identificadas ruturas e ou violações do contrato psicológico por parte da organização, não se verificaram implicações negativas nas atitudes dos entrevistados descritas na literatura de medo, revolta, depressão ou culpa. Também não fez nascer para os catorze entrevistados a intenção de abandono da profissão nem alteração nos comportamentos e atitudes relativamente ao trabalho.

Também se verifica que se mantêm intocados os contributos dos entrevistados em relação à organização de lealdade<sup>44</sup>, esforço e desempenho, flexibilidade, e disponibilidade. Serão as particularidades da profissão de juiz que justificarão o porquê da lógica profissional dos entrevistados se sobrepor à lógica institucional de redução de custos e eficiência. O discurso seguinte ilustra o modo como os valores em conflito se conjugam, afirmando que se mantêm ativas as razões que o levaram a ingressar na magistratura judicial.

Continuo a ver a magistratura da mesma maneira que via quando ingressei no Centro de Estudos Judiciários. Continuo a vê-la da mesma maneira e a trabalhar com essa convicção acho que se a perder, não me sentirei à vontade para continuar a exercer esta profissão. Obviamente que ao longos dos anos vamos tendo desilusões em termos de carreira, mas isso prende-se não com o que devemos encarar a magistratura, mas com questões de contingentação processual, excesso de trabalho, desrespeito por parte de cidadãos, a forma como os políticos encaram a nossa profissão, e tem havido

---

<sup>44</sup> Com a precisão que a lealdade (evidencia de vontade de continuar a trabalhar a longo prazo nos tribunais, designadamente não aceitar qualquer emprego que apareça melhor remunerado), só se verifica em relação a catorze dos dezoito participantes no estudo.

uns revés, agora a forma como encaro a importância da magistratura e a sua função na sociedade, continua integral, é a mesma. (Entrevistado 6)

### **As gerações**

A gestão dos recursos humanos interessa-se em saber como gerir e trabalhar com pessoas de diferentes gerações no mesmo local de trabalho. Grande parte desse interesse é baseada na suposição de que as gerações diferem significativamente nos seus objetivos, expectativas e valores de trabalho. Num estudo realizado Cennamo e Gardener (2008) investigaram a existência de diferenças entre os três grupos geracionais atualmente na força de trabalho (*baby boomers*, geração X e geração Y), quanto aos valores de trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções para sair. O estudo também abarcou a investigação da existência de diferenças entre gerações quanto aos valores no trabalho e possíveis discrepâncias entre os valores dos indivíduos e das organizações. A conclusão a que chegaram foi que grupos mais jovens atribuíam maior importância a valores de *status* e de liberdade no trabalho do que o grupo mais velho *baby boomers*. Este último grupo, por seu lado, apresentou melhor capacidade de ajuste entre os valores pessoais e da organização com valores extrínsecos e de *status* do que a geração X e geração Y. Quando os valores individuais e organizacionais se mostraram incompatíveis ou desajustados verificou-se redução na satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e maior intenção de abandonar a organização em todos os três grupos geracionais.

A amostra do estudo é formada por um grupo de três gerações, como descrito na caracterização demográfica. Uma conclusão segura que extraímos deste estudo está de certa forma alinhada com os resultados, sinteticamente enunciados, das autoras Cennamo e Gardener (2008). Como referido supra os entrevistados E7, E10, E 16 e E18, onde se identifica a âncora da carreira segurança e estabilidade, pertencem às três identificadas gerações. O E7 à *baby boomers*, a E10 e o E 16 à geração “ X “ e o E16 à geração “Y”.

#### 4.2.1.6. Bem-estar psicológico versus stress

As organizações devem contribuir para o bem-estar psicológico dos seus trabalhadores, atentos os benefícios que geram designadamente, contribui para a produtividade, comprometimento, motivação e retenção dos trabalhadores (Robertson,2010). Assim sendo, é incontestável que o bem-estar psicológico dos trabalhadores contribui para o sucesso da organização. Contudo, nem sempre as organizações estão preocupadas com o bem-estar psi-

cológico dos seus trabalhadores. O *stress* é cada vez mais tido como determinante da saúde e produtividade dos empregados. Como refere Cooper *et al.*, (2001), o *stress* e a tensão têm sido considerados indicadores de risco aumentado para a saúde mental e física dos indivíduos.

Como evidenciamos a propósito do *stress* ocupacional dos juízes), o *stress* associado à profissão dos juízes advém da já falada intensidade negativa do trabalho, das circunstâncias associadas à complexidade das decisões a proferir em matérias variadas e muitas vezes sensíveis para as partes envolvidas nas diferentes jurisdições, etc..

No estudo evidenciaram-se com destaque a intensidade negativa do trabalho, a exigência legal, a complexidade das matérias a decidir e solidão associada ao processo decisório.

Eu interiorizei isso e eramos tipos freiras e padres, era uma dedicação muito grande à causa trabalho. Eu faço isto com gosto, mas ao início achava que era a única forma de fazer isto bem, ou seja, marcar muito, que assim andava tudo muito rápido, mas o tempo que me sobrava era muito escasso, e só podia concluir atas e sentenças à custa de horas extra e de imenso prejuízo pessoal. (Entrevista da 17)

Mais autonomia e menos carga de trabalho contribuem para o bem-estar dos trabalhadores (Wharton,1993 *apud* Deery, 2005). Nesta medida os dados do estudo permitem afirmar a inexistência de bem-estar da maior parte dos entrevistados. Apenas duas entrevistadas referiram ter cargas ajustadas de trabalho e frequentar todas as ações de formação que pretendiam.

#### 4.3. Coesão de equipas e coordenação relacional

Na organização interna dos tribunais a centralidade na tramitação dos processos está atribuída à secretaria não formando com o juiz uma equipa de trabalho, como já referido ao longo da dissertação. Além disso, a organização do trabalho é efetuada de acordo com o conteúdo funcional definido na lei, ou seja, o escrivão, o escrivão adjunto, escrivão auxiliar desenvolvem as tarefas correspondentes à indicação do conteúdo funcional definido no estatuto profissional. Embora essa indicação não imponha que assim seja, na prática as tarefas que cada um desempenha coincide com o figurino indicado na lei, o que torna a flexibilidade funcional praticamente inexistente. O juiz tem como interlocutor o escrivão de direito e a forma que tem de interferir no trabalho da secretaria é através dos já referidos provimentos, ordens de serviço, orientações e sugestões.

O tipo de comunicação desenvolvida é variável de caso para caso. Os entrevistados referiram alguns dos modos como interferiam na atividade desenvolvida pela secretaria /secção de processos.

#### Orientação através de indicações verbais ao escrivão de direito.

Quando cheguei a (...) a secção tinha uma prática diferente daquela que tem agora, havia muito menos coisas que a secção fazia oficiosamente e que agora faz e passou a fazer por conversa por indicações verbais e quando a seção tem dúvidas, se sim ou não pode fazer algum ato oficiosamente, vem-me perguntar. Hoje em dia o expediente diário flui com mais facilidade. Ainda assim acho que é muito, acho que o volume do expediente diário continua a ser muito, e se calhar podia fazer mais alguma coisa no sentido de o diminuir, mas de facto não o tenho feito. Tenho conseguido gerir desta maneira e para já tem bastado.

Interfiro na gestão da secção, sim. Embora não pela via dos provimentos, pergunto sempre à secção se precisa de provimento ou ordem de serviço para aquele ato e nunca a secção me disse que precisava. Bastava que tivesse essa indicação e reduziria a escrito.

(...) A secção pratica muitos atos de secretaria oficiosamente sempre com base nesta articulação, sempre com o escrivão. O escrivão depois chega lá dentro e dá as indicações. (Entrevistada 14)

#### Ordens escritas.

Na gestão do trabalho proferi ordens de serviço e provimentos atuais e constantes. A partir de certa altura deixei de dar ordens verbais e passei a dá-las por escrito para eles se sentirem responsáveis e para os obrigar a respeitar, mas isso o COJ já tinha conhecimento da situação e na minha inspeção fui alertada para isso. (Entrevistada 14)

#### Gestão da secção através do diálogo.

A gestão da secção de processos faço-a diretamente pelo *Citius* as orientações dou-as ao escrivão que as acolhe.

Na gestão da secção de processos é preciso diálogo, os funcionários precisam dessa orientação e feedback porque às vezes sentem-se perdidos. Esta equipa é constituída por pessoas que não têm grande autonomia nem grande formação pessoal, escolar. O direito é-lhes muito estranho. O direito processual é-lhes muito estranho. Eles tem de ser constantemente reorientados. No caso do funcionário (...) ele era um bocado melhor nas funções que desempenhava, mas também não era no cumprimento de processos, ele não cumpria processos, era auxiliar, mas tinha um nível elevado. (Entrevistada 8)

#### Sugestões verbais aos funcionários.

Dou orientações, sugestões ao funcionário e ele acata-as, e acho isso essencial. A comunicação com a secção, em julgamentos e em atas, se eles tiverem a percepção do que o juiz quer e daquilo a que o juiz está atento e tiverem a percepção de que o juiz exige, obviamente que sentimos melhorias. Ficar impávidos e serenos enquanto a situação está assim, irá levar a várias situações: o acumular de trabalho, ao aumento de tensão que não é bom, para a produtividade em si. Nessas situações em que tenho dificuldade em termos processuais, falo com as secções e assim temos ultrapassado. (Entrevistado 6)

A não interferência do juiz na secção de processos pode ser total ou mitigada, sendo o critério da necessidade o norteador da intervenção.

Eu não tenho necessidade de interferir na gestão do volume processual. O que me apresentam eu despacho. (Entrevistada 8)

Em relação à maneira de trabalhar não dou provimentos nem orientações à secção de processos, eles (funcionários) fazem a gestão dos processos com independência em relação ao gabinete do juiz. (Entrevistada 18)

O número de processos que vai para o gabinete diariamente tem de ser razoável, não podem (funcionários) concluir muito num dia e muito pouco no dia seguinte, a secção tem cumprido isso. O objetivo dessa indicação é poder gastar 2 ou 3 horas com o expediente e o resto do tempo dedicá-lo à elaboração das sentenças e dos despachos mais complexos. Essa também foi uma medida de gestão

porque se eu tivesse muito expediente nesse dia era absolutamente incapaz de fazer um despacho de fundo. (Entrevistado 3)

Os funcionários (...) vão fazendo a gestão dos prazos à maneira antiga e sempre que haja alguma alteração eu digo. Não é só para me concluírem os processos mas também para chamar à atenção e definir os objetivos. (Entrevistado 5)

A coesão entre as equipas é responsável pela união entre os vários elementos de uma equipa, ao ponto de existir uma conexão entre os colegas e a motivação, com o objetivo de atingir os resultados pretendidos pela organização.

A entrevistada 1) refere a importância do resultado positivo das mudanças introduzidas e do reconhecimento na motivação dos funcionários.

O facto de verem os resultados que conseguiram atingir, a eficiência com que os conseguiram atingir, fê-los continuar no propósito de manterem as mudanças. Foi também importante a referência dos resultados na página da DGAJ. Eles falaram nisso. (Entrevistada 1)

A relevância da liderança na integração dos elementos novos na equipa de trabalho da secção de processos.

Um dos meus escrivães adjuntos foi transferido para o tribunal de (...) para o lugar dele veio uma senhora que este colocada anos na secção central e que tinha vindo de Lisboa da varas cíveis, nunca tinha tratado processos de insolvência que são maioritariamente os processos com que nós lidamos, nunca tinha trabalhado em processos de menores, segunda maior espécie de processos que nós tratamos diariamente e ela disse que o senhor (...), escrivão de direito nunca se nega a uma explicação, a uma ajuda a nada. Referiu que às vezes até se sentia incomodada porque achava que estava a ser muito chata, mas ele nunca se aborreceu, nunca lhe negou uma explicação ou ajuda, interrompendo o trabalho que às vezes está a fazer para a ajudar. Repetiu-me várias vezes que ele tinha sido uma grande, grande ajuda. Tenho esta pessoa na secção. E isto faz uma grande, grande diferença. (Entrevistada 10)

Conflitos à margem do juiz.

Eles (funcionários) têm alguns conflitos internos mas não me são extensivos. Aquilo que eu digo é feito, nunca tive de me chatear. Às vezes falham mas isso acontece. (Entrevistada 1)

Cada um por si.

Cada um (funcionário) faz as coisas por si, e isso depois tem reflexos, porque não há aquela gestão de prazos, cada um dá a volta aos prazos o que faz com que num dia possa ter muitos processos para despachar e noutra, possa ter menos não há uma uniformidade de trabalho, há altos e baixos. (Entrevistada 15)

Colaboração com os funcionários

Defino objetivos de pendências, por números de baixas de processos para mim própria, sempre. (...) Ultimamente, como eles (funcionários) têm menos funcionários lá em baixo, até tenho procurado não dar data supra, ou seja, dou sempre expediente com um dia ou dois de avanço, para eles estarem mais folgados. (Entrevistada 17)

Sobre a relação com os funcionários.

A nova vaga de funcionários vem alterar um bocado isso; constata-se que não é uma área qualquer e tem havido funcionários que têm outro espírito isso permite, que eu também sendo nova já tenho outra abordagem, porque se fosse uma pessoa mais velha, não ia mudar hábitos consolidados de décadas. Quando é malta nova já consigo moldá-los um bocadinho, e eles a mim, já há uma interação muito maior. (Entrevistado 17)

Sobre os efeitos da alteração da divisão do trabalho (vara mista/comarcas) entre os juízes no trabalho dos funcionários.

Como referido, os funcionários não foram visados na reorganização do trabalho entre os juízes da vara mista de (...). Como refere o entrevistado 3:

Aos funcionários em contrapartida causou-lhes mais pressão porque quando íamos para as comarcas os processos não avançavam nesse período. Ou seja, refletiu-se numa maior pressão sobre a secretaria e esta ressentiu-se um bocado, porque os juízes que ficaram na sede estão cá todos os dias portanto a possibilidade de haver diligências diariamente nas duas varas é grande, porque há sempre gente, ora cível ora crime.

Concluiu que o facto de terem dividido os tribunais do círculo pressionou mais o trabalho da secretaria. Contudo essa pressão foi teve efeitos positivos no tempo de duração de processos: passou a ser mais curto.

Razões apontadas para não serem dadas ordens de serviço nem provimentos sobre o volume do expediente.

Porquê? Porque o escrivão que temos não tem liderança absolutamente nenhuma; nota-se perfeitamente que a secção está dividida e cada um trabalha por si. Ninguém conhece os processos dos outros. Se não estiver algum funcionário presente e eu quiser saber alguma informação, não consigo. (Entrevistado 3)

Voluntariamente e intencionalmente não quis mexer em nada por uma razão simples, também, porque já sabia que à partida só iria cá estar um ano antes da reforma. Mas também não haveria muito que fazer porque tanto quanto já me fui apercebendo e já me tinham dito, com o escrivão que tenho, não consigo fazer nada de especial na secção. Ou o punha quase de lado e elegia uma pessoa para organizar o serviço, mas há também o problema das relações pessoais não serem muito boas, parece-me, e como cada um trabalha por si. (Entrevistado 13)

Sobre a falta de coordenação juiz /escrivão concluiu o mesmo juiz parecer-lhe que a secção de processos não tem critério na abertura das conclusões. Deu como exemplo o sucedido na véspera da entrevista em que a secção de processos lhe remeteu cinco processos de uma só vez para prolação de despacho saneador. Este episódio espelha a falta de coordenação entre os funcionários da secção de processos.

Porquê? Porque cada um trabalha por si e não tem noção do que estão a mandar para o juiz. Aliás, (...) em termos de gestão eu não fiz absolutamente nada. Eles estão a fazer comigo, penso eu, o que estão a fazer com outros colegas. Mas parece-me que o método de trabalho não é nenhum, penso eu. (Entrevistado 13)

### **Discussão dos resultados**

A divisão atomista (já referida), uma secção de processos um juiz e o conteúdo funcional legal que na prática judiciária vinca o conteúdo das tarefas desenvolvidas pelos funcionários, determina que o interlocutor do juiz seja o escrivão de direito e que não se possa classificar o trabalho desenvolvido por um e outro como de equipa de trabalho.

O funcionamento de uma organização pode ser delimitado como o resultado “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*” (Mintzberg, 2010: 20). O parâmetro conceção dos postos de trabalho refere-se à organização dos postos de trabalho individuais enquanto o

parâmetro conceção da superestrutura corresponde ao agrupamento dos postos de trabalho em unidades de trabalho: «*as posições individuais são agrupadas em grupos de primeira ordem, ou unidades, por sua vez estas são agrupadas em unidades maiores, e assim por diante até que a organização inteira é contida numa aglomeração final*» (Mintzberg, 2010: 127). No que respeita ao tipo de relações que devem ser estabelecidas entre os participantes no processo de trabalho, a Teoria da Coordenação Relacional de Gittel (2011) especifica a natureza das relações através das quais a coordenação ocorre, associa cultura de relacionamento, que integra no processo de coordenação três dimensões: partilha de objetivos, partilha de conhecimentos e o respeito mútuo que reforçam (e são reforçadas) pela comunicação. A comunicação assume um papel preponderante na coordenação relacional, onde se distinguem diferentes elementos que determinam o seu contributo nesse processo: ser frequente, oportuna, fiável e focalizada na resolução dos problemas.

Transpondo os conceitos (sumariamente recapitulados) para a organização interna do trabalho e tipo de relações estabelecidas entre o juiz e a secção, verifica-se que o interlocutor do juiz é sempre o mesmo funcionário (escrivão de direito), e que o modo como a comunicação se estabelece entre ambos os participantes do processo de trabalho é diversa nos termos referidos nos discursos reproduzidos. O tipo de comunicação prevalente é para a resolução de problemas, havendo entrevistados que assumem a falta de comunicação. Como já evidenciamos, a comunicação atempada e frequente foi encetada pelo único exemplo da líder transformacional, que conseguiu comunicar os objetivos visados e fazer com que os funcionários os tivessem atingido. No resto, nota-se esforço e perda de tempo em concertações nem sempre conseguidas dos juízes com o escrivão de direito muitas vezes devido à falta de efetiva comunicação ou de qualidade da mesma. Tendo em conta que aos serviços públicos é pedida eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos, urge reorganizar estruturalmente o trabalho das secções, otimizando o trabalho ao serviço da perspetiva do processo que é o da decisão célere e de mérito dos processos. Essa nova organização deveria ser dinamizada com os princípios da coordenação relacional, porquanto, melhora o desempenho do processo e das relações de trabalho e aumenta a qualidade de comunicação (Gittel, 2011).

## CONCLUSÕES

Com o estudo pretendeu-se identificar as mudanças ocorridas nos tribunais nos anos de 2012 a 2014 que alteraram o modo como os entrevistados, juízes de direito, trabalhavam e quais os efeitos dessas alterações para eles e para a organização/tribunal onde desempenhavam funções. Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com quatro questões e, das respostas obtidas junto dos dezoito participantes emergiram com centralidade os temas da gestão da mudança, coesão de equipas e contrato psicológico.

Estendemos a análise aos três níveis da organização dos tribunais (institucional, organizacional e operacional) com vista à apreensão de todos os ângulos das mudanças ocorridas. Ao nível operacional consideramos com centralidade o fluxo comunicacional e processual estabelecido entre os juízes de direito e a secção de processos. A atividade jurisdicional exige para o seu exercício efetivo um suporte administrativo que é desenvolvido pelas secretarias judiciais numa dupla dimensão, a de intermediação e apresentação das pretensões e a de comunicação e cumprimento das decisões.

A coesão de equipas é responsável pela união entre os vários elementos da equipa, ao ponto de parecer existir uma conexão entre os colegas e a motivação para atingirem os objetivos apresentados pela organização (Ferreira *et al.*, 2001). Para ser eficaz, a coordenação deve ser vista como um processo de inter-relação contínua entre as partes e o todo. A Teoria da Coordenação Relacional de Gittell (2011) especifica a natureza das relações através das quais a coordenação ocorre, incluindo a partilha de objetivos e conhecimentos e o respeito mútuo. Juntas, estas três dimensões relacionais são reforçadas pela comunicação frequente, oportuna e de resolução de problemas. No caso dos juízes de direito a relação estabelecida com os funcionários é particular e só em termos muito latos se pode falar de trabalho em “equipa”. Desde logo, porque não existe relação hierárquica do primeiro sobre os segundos, apenas dependência funcional. Não obstante as particularidades da natureza e tipo de relação entre as secções de processos e o juiz de direito, é incontestável que a qualidade da relação estabelecida entre um e os outros se reflete no modo como os juízes trabalham e este no resultado final que é a resposta do tribunal à procura que lhe é dirigida por utentes, comunidade e instituições. Este é um dos focos do estudo (existência de coor-

denação e relações através das quais ocorre) assente que a coesão entre as equipas é responsável pela união entre os vários elementos de integrantes de um processo de trabalho.

A gestão do contrato psicológico surge umbilicalmente ligada a esse tema por efeito da intensidade negativa do trabalho, em parte, justificada por alterações legislativas que diretamente aumentaram as pendências processuais e indiretamente introduziram inovações que obrigam ao processo de internalização de novas práticas e procedimentos. Esse quadro contextualizou também a intervenção *top-down* juizes de direito, participantes no estudo nas secções de processos, através de provimentos e ordens de serviço com vista a racionalizar o fluxo processual desenvolvido entre a secção de processos e o gabinete do juiz.

À data da recolha de dados, os tribunais estavam como estão, confrontados com cortes orçamentais e reformas organizacionais impostos pelo Programa de Assistência Económica e Financeira que vigorou para o período de 2011 a 30.06.2014, com o desafio de manterem e até melhorarem a qualidade serviços prestados. A questão dos incentivos do empregador (proporcionados com o objetivo de motivar os empregados a aderirem e permanecerem na organização e a contribuírem com esforços em benefício da mesma) convocou a gestão do contrato psicológico quanto aos incentivos não financeiros (únicos aplicáveis aos juizes de direito).

As lógicas institucionais subjacentes às alterações legislativas (processuais e substantivas) e tecnológicas de cariz empresarial (redução de custos e eficiência) entram muitas vezes em confronto com as lógicas profissionais de funcionários e magistrados na fase de implantação e execução por implicarem a adoção de novas práticas. O modo como esse confronto se verifica resultou patente no estudo, afirmando-se que nos tribunais está instituída a “cultura de excesso de trabalho” na terminologia de Walsh (2005), a que Guess (2004) denomina de “*extra role performance*.”

Há desajuste entre a celeridade pedida na prolação da decisão e o excesso de carga de trabalho a que estamos sujeitos. O público não tem noção que ao juiz é pedido sempre a mesma celeridade seja qual for o número de processos distribuídos e da complexidade deles. Eu gosto muito do que faço e isso elimina aspetos menos positivos. Às vezes sinto-me cansada de lutar sempre contra o tempo é a luta contra o prazo da decisão, é a luta por estar a horas nas diligências, é sempre uma luta contra o tempo. E o que me desgasta na profissão é a luta contra o tempo. (Entrevistada 8)

Concluo a síntese introdutória referindo que dos dados empíricos recolhidos, resulta que as teorias por muito sustentadas que se mostrem na academia não são aplicadas na organização e funcionamento internos dos tribunais. A conformação da prática com a teoria é inevitável, designadamente, na gestão dos recursos humanos ao nível das categorias profissionais às quais a lei atribui funções de liderança.

Recentrando, do estudo dos temas gestão da mudança, coesão de equipas e contrato psicológico extraímos três blocos de conclusões.

### **I-A mudança e gestão da mudança.**

A primeira conclusão que retiramos do estudo foi a dificuldade de identificação de mudanças por parte dos entrevistados. Por regra os participantes no estudo começavam por não conseguir identificar como tais a maior partes das mudanças ocorridas. Este facto impede, logo à partida, o enquadramento da gestão da mudança, designadamente gestão do processo de implantação e execução da mesma. A questão colocou-se com frequência relativamente aos provimentos, orientações e ordens de serviço. Estes instrumentos de *case management* proferidos pelos juízes titulares dos processos abrangidos por esses instrumentos e no âmbito do poder jurisdicional que lhes está atribuído, têm o âmbito de aplicação e as finalidades já descritas não se procedendo nesta sede à sua reprodução. Interessa, outrossim, evidenciar que esses atos correntes de gestão são inovações na medida em que são práticas novas adotadas pelos juízes na organização do trabalho, no âmbito das suas competências funcionais e que alteram aspetos concretos da tramitação ou gestão dos processos. Podem, ainda, ser consideradas inovações administrativas e práticas organizacionais híbridas, por combinarem as lógicas profissionais dos juízes e dos funcionários (lógicas distintas) num mesmo domínio de práticas. Enquanto mudança organizacional, a referida atividade inovadora ocorre em práticas, procedimentos e organização do trabalho (Almeida, 2005) e como tal deve ser planeada e gerida. A gestão da mudança é frequentemente um processo de configuração vertical partindo do topo. No entanto, Hayes (2002) adverte que há que se verificar também, e em simultâneo, o fluxo de informação no sentido inverso, para que a gestão de mudança e a liderança possam conhecer a realidade organizacional em que não operam e clarificar ou ajustar as necessidades de mudança e os objetivos a que se propõem. As falhas na informação comunicada verificam-se em ambos os sentidos. Sendo de baixo para cima, o emissor tende a transmitir apenas aquilo que possa implicar melhorias na sua vida laboral e profissional; sendo de cima para baixo, os gestores tendem a não veicular a informação que entendem não ser diretamente relevante para a execução das tarefas dos funcionários/colaboradores.

Concluimos no estudo que os provimentos, ordens de serviço e orientações, independentemente da amplitude, não são geridas como mudanças. A falta de adesão à mudança compromete o sucesso da prática inovadora.

## **II-A segunda conclusão respeita à temática atinente à **gestão do contrato psicológico**.**

Extraiu-se do estudo que a intensidade negativa do trabalho tem influência no bem-estar psicológico (propósito de envolvimento, aprendizagem negativa) e reflexos negativos na progressão na carreira. Faltou tempo à maior parte dos entrevistados para frequentar todas as ações de formação que desejavam e para investir em formação universitária. A consequência prática é que na avaliação de mérito a que estão sujeitos, contam apenas com os indicadores positivos decorrentes do volume de trabalho e cumprimento dos prazos processuais. É possível que mantenham e subam as notas de mérito, conforme os casos, mas poderão não prosseguir na carreira, porque o acesso ao tribunal superior (Tribunal da Relação) é feito através de concurso curricular. Os participantes no estudo frequentam, em regra, algumas ações de formação permanente organizadas pelo Centro de Estudo Judiciário mas não possuem outra formação académica para além da licenciatura em direito.

Por outro lado, os juizes que frequentam mais ações de formação contínua são os que referem terem um bom equilíbrio vida-trabalho e pendências processuais razoáveis (E10 e E14).

Resultou da análise das respostas às duas ultimas variáveis do estudo que as mudanças identificadas nos três níveis de lógicas pelos entrevistados se refletiram no seu bem-estar psicológico, satisfação com o trabalho e no equilíbrio vida trabalho (negativo) e que as atribuições para as mudanças na intensidade do trabalho e exigência legal foram maioritariamente negativas.

Os dados recolhidos permitem afirmar a inexistência de recompensas não financeiras por parte da organização. Desde logo, falta a oferta de oportunidade de desenvolvimento e promoção dentro da organização, ou seja, de progressão na carreira. Quanto aos contributos dos juizes de direito para o bom desempenho do tribunal na resposta à procura que lhes é dirigida, verifica-se a existência de flexibilidade temporal (disponibilidade para trabalhar fora de horas e levar trabalho para fora), em catorze dos dezoito juizes verificamos a existência de lealdade para com a organização (evidenciam vontade de continuar a exercer as

funções de juiz a longo prazo), disponibilidade, esforço e desempenho e âncora da carreira “senso de serviço e dedicação à causa”.

Poderá residir na âncora referida, no ethos público, no compromisso ético ou na ética de ser juiz a razão pela qual a qualidade da prestação dos juízes se mostrou impermeável a perdas salariais, não obstante se refletirem na insatisfação com a carreira.

É certo que isto de uma pessoa cada vez ter mais cortes no vencimento não anima mas isso nunca me impediu (até agora) de fazer aquilo que eu acho que tem de ser feito.

Eu também não sou de ficar à espera, gosto de ter a minha disponibilidade mas eu consigo geri-la fazendo aquilo que eu acho que tem de ser feito. Não funciono pelas estatísticas mas gosto de ver os meus números a descer, gosto de ver que as coisas não estão paradas, gosto de resolver os problemas às pessoas, gosto. Saber que as pessoas tem processos pendentes, há não sei quantos anos, mete-me confusão, e não é pelo facto de a minha vida estar a ser dificultada pela crise que eu vou deixar de perceber isso. Continuo a trabalhar ao fim de semana. (entrevistada 1)

**III-Quanto ao último tema do estudo *coesão de equipas e coordenação relacional***, começa-se por evidenciar o que já resulta claro da análise efetuada, que não nos iremos referir à equipa ou grupo de trabalho envolvendo secção e gabinete de juiz, porquanto não formam um “ (...) conjunto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e coerente com a sua missão e objetivos” (Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, 1992, *apud* Chen e Gogus, 2008). As secções de processos dos tribunais são grupos de trabalho autónomos, porquanto decidem livremente quais as tarefas a realizar, a reorganização e agendamento das tarefas e influenciam o modo de realização das tarefas (Morgeson e Campion, 2003, *apud* Brav *et al.*, 2009). E acrescentamos, com uma lógica profissional própria que algumas vezes pode mesmo entrar em confronto com a lógica profissional dos juízes.

As secretarias judiciais estão intrinsecamente ligadas à atividade jurisdicional, exercendo apoio administrativo de acordo com as regras próprias da independência e imparcialidade ao nível de um corpo de servidores públicos, cumprindo com as obrigações resultantes da exigência de que a justiça seja feita através de um processo equitativo e justo. Entre estes os diferentes domínios de práticas (Mork, *et al.*, 2012), verificou-se que existem barreiras muito bem definidas entre juízes e funcionários, que podem comprometer e comprometem à introdução de práticas de gestão e inovação. A implementação *top-down* de provimentos, ordens de serviço e orientações aos funcionários pelos juízes, nos termos enunciados, esbarra na autonomia própria da lógica profissional dos funcionários, designadamente dos escrivães de direito a quem a lei atribui a centralidade na tramitação processual. Mas essa autonomia, por vezes, não é de molde a prescindir do apoio e orientação de boas práticas

por parte de juízes de direito, designadamente, de alguns dos participantes no estudo. No confronto de lógicas a implantação da mudança pode ficar comprometida ou pelo menos gerar resistências à sua implantação, seja de modo frontal ou indireto.

A investigação qualitativa não possibilita a extração de conclusões generalizáveis, o que inviabiliza o valor geral das conclusões, mas fica lançada a pista para investigações futuras que confirmem a conclusão e lhe confirmem robustez, se for o caso. Muitas vezes as organizações experimentam múltiplas e às vezes, conflitantes, lógicas institucionais. A pesquisa sobre o tema mostra como as organizações respondem e gerem as lógicas institucionais que competem entre si. As organizações em campos organizacionais que são moderadamente centralizados e altamente fragmentados têm mais probabilidade de responder e gerir lógicas institucionais que competem entre si. Além disso, reconhece-se que múltiplas lógicas institucionais podem coexistir (Pache e Santos, 2010; Toronto e Ocasio, 2008 e Scott *et al.*, 2000). Seria relevante investigar a existência de diferentes lógicas profissionais no funcionamento interno dos tribunais, o contributo da autonomia profissional dos oficiais de justiça para o seu surgimento e os domínios de práticas (Mork, *et al.*, 2012), onde se verifica o e conflitos das lógicas profissionais de juízes e funcionários. O referencial legal coloca de um lado o juiz de direito, titular de um órgão de soberania independente e com poder funcional sobre os oficiais de justiça e outro, um corpo de servidores públicos, intrinsecamente ligadas à atividade jurisdicional que desenvolvem a atividade administrativo de acordo com as regras próprias de independência e imparcialidade.

Aos serviços públicos é pedida eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos. Prosseguindo esse objetivo e no quadro legal em vigor seria possível reorganizar estruturalmente o trabalho das secções, otimizando o serviço na perspectiva do processo de uma decisão de mérito em prazo razoável.

O funcionamento de uma organização pode ser delimitado como o resultado “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*” (Mintzberg, 2010: 20). Partindo do que Mintzberg (2010) denomina conceção da superestrutura na dimensão do agrupamento de unidades, numa adaptação já defendida às secretarias judiciais<sup>45</sup>, através da organização do trabalho

---

<sup>45</sup> Vide ensaio referido na nota 10.

segundo o modelo preconizado por este autor, conseguia-se maior eficiência na organização do trabalho. Essa nova organização deveria ser dinamizada com os princípios da coordenação relacional, que propõe especificamente que, tanto os resultados de qualidade, como os de eficiência, podem ser melhorados simultaneamente, permitindo que os participantes alcancem melhores resultados para os utentes, ao mesmo tempo que usem os recursos de forma mais produtiva, sem desperdícios. Além disso, a coordenação relacional melhora o desempenho do processo e das relações de trabalho e aumenta a qualidade de comunicação. Os resultados de desempenho desejados só são alcançados se estivermos perante um aumento da coordenação relacional (Gittell, 2011). Não envolveria mais custos nem recursos humanos, apenas se racionalizaria o trabalho desenvolvido muitas vezes ineficaz por falta de comunicação, partilha de conhecimentos e consciência coletiva. Ou seja, através da predisposição dos indivíduos para partilhar os seus conhecimentos assim como para adquirir novos e espírito de equipa, em que o esforço individual tem como finalidade última os objetivos coletivos.

### **Contributos**

A metodologia adotada mostrou-se adequada e permitiu atingir os objetivos que presidiram à realização do estudo.

O estudo é linear e permite acompanhar cadeia lógica da formulação das conclusões de forma simples e direta.

Um considerável argumento é de fiabilidade. Os discursos atribuídos aos entrevistados foram aqueles efetivamente produzidos e contextualizados com a cultura organizacional e práticas judiciais, não se tendo suscitado dúvidas sobre o sentido e alcance do teor das suas opiniões, que também se nos afiguram sinceras.

Os dados recolhidos podem ser utilizados em estudos. Ficou disponível a resposta a quatro questões abrangentes por dezoito juízes de direito, com uma caracterização demográfica que se procurou completa.

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A maior e mais abrangente limitação é a consciência de não ter sido explicada toda a complexidade da dinâmica interna do funcionamento dos tribunais judiciais. Existem mais caminhos e temas a explorar em estudo futuro.

A complexidade da organização é grande e não se consegue transpor completamente para fora toda a dinâmica que emana nas relações e funcionamento interno dos tribunais, apesar do discurso ser contruído por dentro pelos próprios juízes de direito. Muita informação ficou por tratar por o volume do texto não comportar maior expansão. Fica a dúvida se não se deixou para trás a informação mais relevante. Não conseguimos trazer a praia, se calhar só um grão de areia.

O estudo também não abrangeu a grande reforma do sistema de justiça. As entrevistas foram realizadas antes de 1 de setembro de 2014. Ainda que tivessem sido posteriores a essa data, seria sempre cedo para extrair qualquer efeito da entrada em vigor da recentíssima reforma do sistema judiciário português. Mas será certamente abordado num próximo estudo. Será importante alargar o estudo a mais comarcas, entrevistar mais juízes de direito e perceber, inclusive, se houve alguma alteração de perceção dos participantes neste estudo em razão da mudança do paradigma de gestão dos tribunais judiciais de primeira instância. Tendo em conta que a nova lei (LOSJ) concentrou as atribuições de gestão processual e de métodos de trabalho a nível do tribunal de comarca na articulação entre o juiz presidente/magistrados coordenadores e juízes titulares, em coordenação com as secções, das rotinas e os métodos de trabalho associados à tramitação do processo, será importante verificar a existência de mudanças. Ou seja, se a mudança de paradigma no sistema judiciário (técnico-burocrático para um modelo de matriz gestor) ditou alguma alteração relevante, mormente, se foi percebida pelos juízes como possibilidade de intervenção ativa na gestão do volume processual sem rodeios e espartilhos. Se o novo modelo de gestão dos tribunais fomentou novas práticas de gestão interna, corrigiu as existentes ou manteve o existente é a pista que se enuncia para investigação futura.

A eficiência do sistema judiciário é aferida diretamente pelo desempenho dos tribunais judiciais e este é condicionado pelo modo como se desenvolvem as relações de trabalho e métodos de trabalho adotados na resposta à procura dos serviços de justiça pelos cidadãos, comunidade e instituições. Os juízes de direito estão a ser confrontados com fixação de objetivos estratégicos e processuais fixados para o desempenho do tribunal. Quando estiverem a responder pelos objetivos fixados para o seu trabalho, nessa altura será sentida com mais acuidade a relevância da discussão em torno da organização do trabalho nos tribunais judiciais, envolventes e condicionantes na concretização dos objetivos de eficiência e racionalização dos métodos de trabalho na gestão processual.

Uma limitação de cariz diferente que reconhecemos ao estudo, tem a ver a metodologia adotada de recolha de dados através da entrevista ao grupo profissional ao qual a investigadora pertence. Admite-se que possa ter havido, ainda que de modo totalmente inconsciente, influência no direcionamento dos temas. Considerando que a pertença à classe profissional objeto do estudo foi um fator facilitador para a obtenção de um número homogéneo e expressivo de participantes e para o tratamento da informação recolhida, valeu a pena prosseguir, tendo-se procurado controlar desde inico o perigo enunciado. Neste sentido foi efetuado um esforço ativo para não direcionar os discursos, tendo-se evitado por completo a emissão de opinião e de comentários sobre as respostas produzida pelos entrevistados às questões colocadas ao longo de toda a entrevista. O objetivo de rigor isenção do estudo foi definido como tal e prosseguido com determinação ao longo de todo o processo de recolha e tratamento dos dados.

## Referências bibliográficas.

- Almeida (de), Filipe J. R. (2002) "Organizações, Pessoas e novas Tecnologias". Coimbra: Quarteto Editora.
- Almeida (de), Maria A. P. N. (2005) "Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI". Lisboa: Áreas Editora.
- Almeida, Filipe (2007). Gestão de Recursos Humanos in Introdução à Gestão de Organizações. 2ª Edição. Porto: Vida Económica. 262-326.
- Almeida, Filipe J. R.. 2004. Gestão de Recursos Humanos in Introdução à Gestão de Organizações. Porto: Vida Económica. 261.
- 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.
- Andrade, Maria Margarida (2007) Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação. São Paulo: Editora Atlas. Pp. 133-139.
- Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996 a)" A career lexicon for the 21st century" Academy of Management Executive, 10 (4), 28-39.
- Arthur, M., Rousseau, D. (1996 b)" The Boundaryless Career as a New Employment Principal" in M. Arthur; Rousseau D. (Eds.), The Boundaryless Career: a new employment principal for a new organizational era. New York: Oxford University Press 10.
- Balogun, J., Hope-Hayley, V. (1999). Exploring strategic change. London: Prentice Hall.
- Banov, Márcia R. (2011) Psicologia no Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Atlas.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths (organizational and individual perspectives). Career Development International, 9(1), 58-73.
- Bakker, Arnold B., Albrecht, Simon L. e Leiter, Michael P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement in European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP). Vol. 20 (1). Psychology Press. Pp. 4-28.

- Battilana, J.; Dorado, S. (2010) "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations" *Academy of Management Journal*, 53:6 pp1419–1440.
- Beer, Michael, Nohria, N. (2000) "Breaking the Code of Change". Boston: Harvard Business Press.
- Bilhim, João (2005) - *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, Robert; Biklen, Sari "Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas". in *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora, 1994.
- Borges, Renata S. G.; Marques, A. 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.
- Boselie, Paul; Paauwe, Jaap; Richardson, Ray. (2003) "Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government" *The International Journal of Human Resource Management*.
- Boswell, Wendy R.; Colvin, A. J. S.; Darnold, T. C. (2008) *Organizational Systems and Employee Motivation in Work Motivation: Past, Present, and Future*. Nova Iorque: Routledge. 361-400.
- Bowen, David E., e Ostroff, C. (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, A. (1997) "Employee traps-corruption in the workplace" in *Management Review*, 86(8), 9–9.
- Braga, Clarissa Daguer; Marques, Antônio Luiz. (2008) "Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional" *Revista FAE Business*. 11 (1), 9-17.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006) "Using thematic analysis in psychology" in *Qualitative research in psychology*. London:Arnold Publishers, 3 (2), 77–101.

Brav, Agneta, Andersson, Kin e Lantz, Annika (2009). Group Initiative and Self-Organizational Activities in Industrial Work Groups in *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 18 (3). Psychology Press. Pp. 347-377. Bravo, Ma Pilar Colás; Eisman, L. B. (1998). *Investigación Educativa*. (E. Alfar, Ed.) (3a Ed. Sev.). Sevilla.

Bressan, Cyndia. L. (2000). *Mudança organizacional: uma visão gerencial*. I Seminário de Gestão de Negócios da UniFAE Centro Universitário. Curitiba: UniFAE. Disponível no endereço eletrônico:[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25).

Burns, B. (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.

Cennamo, L.; Gardner, D. (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.

Charmaz, Kathy (2003). “Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods in Strategies of Qualitative Inquiry”. 2ª Edição. Thousand Oaks: Sage Publications. Pp. 249.

Chen, Gilad; Gogus, Celile I., Ruth (Ed); Chen, Gilad (Ed); Pritchard, Robert D. (Ed), (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. The organizational frontiers series. Vol 27, (pp. 285-317). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group, xxxv, 680 pp.

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

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

Chiavenato, Idalberto; Sapiro, A. (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.
- Clough, Peter; Nutbrown, Cathy (2007) *A Student's Guide to Methodology Hardcover*. London:Sage Publications.
- Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, Filipe J. R.; Lisboa, J. eds. 2008. *Introdução à Gestão de Organizações* (pp. 223-260). Barcelos: Vida Económica.
- Coelho, Ana I. A. (2012) “Gestão, Informação, Organização – Grande Lisboa Noroeste”. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2 a 4 de Abril de 2012, Direção Geral da Política de Justiça.[http://www.dgpj.mj.pt/sections/informação-e-eventos/anexos/Reforma\\_judiciaria/2dia-ana-azeredo-coelho](http://www.dgpj.mj.pt/sections/informação-e-eventos/anexos/Reforma_judiciaria/2dia-ana-azeredo-coelho) [20.07.2015].
- Coelho, Ana I.A (2012)“O Papel dos Presidentes dos Tribunais.”8º Encontro do Conselho Superior da Magistratura, [http://www.csm.org.pt/ficheiroseventos/8encontroscsm\\_anaisabel\\_azeredo](http://www.csm.org.pt/ficheiroseventos/8encontroscsm_anaisabel_azeredo) [20.07.2015].
- Coelho, Nuno M. P. R. - *A organização do sistema judicial enquanto condicionante da realização do Direito*. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese de mestrado. <http://www.hdl.handle.net/10071/1297>. [ 20.07.2015]
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Coimbra, R.G.C.; Schikmann, A. “A geração net; xxv.” In: encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 15, 2001; Campinas. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. CDRom.
- Conger, J. (1998): Quem é a geração X?. *HSM Management*, nº 11, p.128-138, nov./dez. 1998.
- Cooper, C. L.; Quick. J. C.(1999) *Stress and Strain (Fast Facts—Indispensable Guides to Clinical Practice)*. Oxford:Health Press Limited.

- Cooper, Cary. L. ; Dewe, P. J. ; O'Driscoll, M. 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.
- Crant, J. M., e Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Coelho, A. (2008). A estrutura das organizações. In J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, e F. Almeida, *Introdução à gestão de organizações* (pp. 223-260). Barcelos: Vida Económica.
- Culbertson, Satoris S.; Fullagar, C. J.; Milis, M. J. (2010) "Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being" in *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4).
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984) *Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'*. *Administrative Science Quarterly*, 29:3 pp392-409.
- Deery, Stephen (2005). *Customer Service Work, Emotional Labour and Performance in Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4ª Edição. Oxford: Blackwell Publishing. p.p 346-371.
- Denzin, N. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (p. 368). New Jersey.
- Derr, B. D. (1996). *Managing the new careerist: The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers* (p. 288). San Francisco.
- Dessen, Marina Campos; Da Paz, Maria das Graças Torres. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26(3), 549-556. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf> [10 de Dezembro de 2013].

- 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.
- Duck, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: *Harvard Business Review*, Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P.56-79.
- Dunn, M. B. e Jones, C. (2010) Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55:1 pp114–49.
- 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, J. R.; Rothbard, N. 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.
- Eells, T. D. & Showalter, D. (1994). Work-related stress in American trial judges. *Bulletin American Academy of Psychiatry Law*, 22 (1), 71-83.
- Engelmann, Deise C. "O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?" 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4696>. [05.06.2015].
- Erlanson, D.A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993) *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. London: Sage.
- Etzioni, Amitai (1964) *Modern organizations*. Englewoodcliffs,NJ:Prentice-Hall
- 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 Fabri M, Langbroek PM.
- Faria, Paula L. (2011). Saúde pública e crise: uma reflexão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 29(2), 97-99.
- Faro, E. da C., ; Amorim, M. (2010). Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Scielo Brasil*, 8(4), 710–733. doi:10.1590/S1679-39512010000400010

- Feldman, D. C.; Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Reso.*, p. v. 6, n. 2, pp. 89–112(24)).
- Fernandes, Ester. (2005) *Gestão da Mudança Organizacional*. Coleção: *Gestão da Produtividade e da Qualidade (Vol. 6)*. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a%20Organizacional.pdf [13 de Abril de 2014].
- Ferreira, Aristides I.; Martinez, L. F. (2008) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, J. M. Carvalho; De Abreu, Paulo Nunes; Neves, José; Caetano, António. (1996) *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, José M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferres, N., Connell, J., (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13(March-April): 61-71.
- Fiske, Susan T.; Taylor, Shelley E. (1991) *Social cognition: From Brains to Culture (2ª ed)*. Nova York: McGraw-Hill.
- Fredrickson, Barbara; Joiner, T. (2002) "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being" in *Psychological Science*. 13(2), 172-175.
- Freeman, C. (1988). Innovation and the strategy of the firm. In C. Freeman, *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth: Penguin Books, Ltda.
- Gakovic, Anika; Tetrick, L. E. (2003) "Psychological contract breach as a source of strain for employees" in *Journal of Business and Psychology*. 18.
- Galpin, Timothy (2000) *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Garoupa, N., Garcia, S. A., e Vasconcelos, G. (2008). *A justiça cível em Portugal: uma perspetiva quantitativa (Fundação L)*.

Gerber, Marius; Wittekind, Anette; Grote, Gudela; Conway, Neil; Guest, David. (2009). Generalizability of career orientations: A comparative study in Switzerland and Great Britain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 779-801.

Gillman, B. (2000). *The research interview*. London: Continuum.

Gittell, J.H., Weinberg D., Pfefferle S. e Bishop C. (2008), Impact of Relational Coordination on Job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes, *Human Resource Management Journal*, 18(2), 154-170.

Gittell, J.H. (2000), Organizing work to support co-ordination, *The International Journal of Human Resource Management* 11(3), 517-539.

Gittell, J.H. (2002 a), Coordinating mechanisms in care providers groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects, *Management Science* 48(11), 1408-1426.

Gittell, J.H. (2002 b), Relationships between service providers and their impact on customers *Journal of Service Research* 4(4), 299-311.

Gittell, J.H. (2006), *Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect*. Editora Kyriakidou and M. Ozbilgin, Edward Elgar Publishers.

Gittell, J.H. (2006), *The Heller School for Social Policy and Management*. Brandeis University: Prepared for Conference on HRM and Knowledge Related Performance. Copenhagen Business School Center for Strategic Management and Globalization, (781) 736-3680.

Gittell, J.H. (2008 b), Relationships and resilience: care provider responses to pressures from managed care, *The Journal of Applied Behavioral Science* 44(1), 25-47.

Gittell, J.H. e L. Weiss (2004), Coordination networks within and across organizations: a multilevel framework, *Journal of Management Studies* 41(1), 127-53.

Gittell, J.H., D.B. Weinberg, A.L. Bennett e J.A. Miller (2008 a), Is the doctor in? a relational approach to job design and the coordination of work, *Human Resource Management* 47(4), 729-755.

- 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" in *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* (pp. 74-94). New York: Oxford University Press.
- Glaser, Barney G. (2008) *Doing Quantitative Grounded Theory*. Sociology Press.
- Gomes, A. D. (1996) *Cultura organizacional*. In C.A. Marques e M.P. Cunha (Eds.),
- Gomes, Jorge; Cunha, P.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, Sónia P., Neves, J. (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.
- Goodman, J., Truss, C., (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3): 217-228.
- Goodman, P. S.; Devadas, S.; Hughson, "T. L. (1988) Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams" in Campbell, J. P.; Campbell, R. J. and Associates (eds.) *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass & Associates. 295-325.
- Goodrick, E. e Reay, T. (2011) *Work of Pharmacists Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists*. *Work and Occupations*, 38:3 pp372–416.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Collins, K. M.; Shaw, J. D. (2003)"The relation between work–family balance and quality of life" *Journal of Vocational Behavior*. 63(3), 510-531.
- Gröpel, Peter; Kuhl, J. (2009) "Work–life balance and subjective wellbeing: the mediating role of need fulfilment" in *British Journal of Psychology*. 100(2), 365–375.

- Guba, E. G., e Lincoln, Y. S. (1989) Fourth generation evaluation. Newbury Park: Sage.
- 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 SEDA Catalyst*. Vol. 3.
- Guest, D. and Sturges, J. (2007) Living to work – working to live: Conceptualisations of careers among contemporary workers. In H. Gunz and M. Peiperl (eds) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, Calif: Sage. pp. 310-326.
- Hackman, J. R. (2009). Foster Team Effectiveness by Fulfilling Key Leadership Functions. *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, pp. 275-293.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65,1-13.
- Hall, Stuart (1997) - *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Open University: Sage Publications.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Herriot, Peter; Pemberton, C. (1997). “Facilitating New Deals” in *Human Resource Management Journal*. 7(1).
- Hesse-Biber, Sharlene N.; Leavy, Patricia (2010) *The Practice of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Hiatt, Jeffrey M.; Creasey, T. J. (2003) *Change management: The people side of change*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

- Hood, Christopher (1991) "A public management for all seasons?" *Public Administration*. 69, 3-19.
- Hooper, Alan; Potter, J. (2011) *Liderança inteligente: criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- Hosking, Dian-Marie; Morley, I. E. (1992) *A social psychology of organising: people, processes & contexts*. New York: Harvester.
- James, William. (1882) *The Sentiment of Rationality*. New York: Longmans, Green and Co.
- Jaspal, Rusi ; Cinnirella, M. (2010) "Coping with potentially incompatible identities : Accounts of religious, ethnic, and sexual identities from British Pakistani men who identify as Muslim and gay" in *British Journal of Social Psychology*. 49, 849–870.
- Kaluzny, A.D.(eds) *Health care management: a text in organization theory and behavior*. New York: Delmar Publishers.
- Ketele, Jean-Marie e Roegiers, Xavier (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Recolha de Dados de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget. Pp. 21, 36, 114-116.
- Kilimnik, M., & Morais F. (2000) "O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional", in *Revista da Angrad*. 1(1), 64-74.
- Kirk, Jerome; Miller, Marc L. (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Kirkbridge, Paul (1998) - «Gerir a Mudança». In: Stacey, Ralph (1998) - *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança – Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kisil, M.; Pupo, R. (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*. Série Saúde & Cidadania. 4. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento da Saúde. [cttp://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala\\_de\\_leitura/saude](http://www.saude.sc.gov.br/gestores/sala_de_leitura/saude).
- Kitchener, M. (2002) Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centre Mergers. *Organization Studies*, 23:3 pp 391–420.

Kostova, T.; Roth, K. (2002) “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”. *Academy of Management Journal*. 45(1), 233, 2002.

Kotter, J. P. *Liderando mudança*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Kotter 2000).

Kotter, J. P. (1999) *Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação*. In: *Mudança: Harvard Business Review*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Lämsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P. and Ruoranen, R. (2006) *Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research*. *Nursing Science Quarterly*, 19:1 pp. 66–73.

Lazarus, R. S. & Lazarus, B. N. (1994). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. New York: Oxford University Press.

Lima, S. M. V.; Bressan, C. L. *Mudança organizacional: uma introdução*. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão (17-63)*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B., Johansen, S. T., (2005). *The Production of Trust During Organizational Change*. *Journal of Change Management*, 5(2): 221–245.

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

Lombardia, P.G.; Stein, G.; Pin, J.R. “Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y”. Documento de investigación. DI-753.

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.

Lopes, José Mouraz. 2008. “Gestão processual, gestão para a decisão”. Seminário «Organização e Gestão Judiciárias. Ética e Deontologia», organizado pelo Centro de Estudos Judiciários em 10 e 11 de Janeiro de 2008.

- Lowe, Graham S. (2000) *The Quality of Work: A People Centered Agenda*. Oxford University Press.
- Lucy Cennamo, Dianne Gardner, (2008) "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss: 8, pp.891 – 906.
- Lyons, S. (2004), "An exploration of generational values in life and at work", *Dissertation Abstracts International*, 3462A (UMI No. AATNQ94206).
- Malhotra, Naresh (2010) *Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada*. 6ª Edição. São Paulo: Bookman..
- Martins, Ana (2012). *Gestão da mudança na saúde: da revisão à ação (Projeto de Mestrado em Gestão)*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Business School, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/4698> [14 de Abril de 2015]
- Martins, Marcos A. (2007) *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Mataruana, Humberto (2001) *Cognição, ciência e vida cognitiva*. BH: Editora UFMG.
- Mathieu, J. E.; Heffner, T. S.; Goodwin, G. F.; Salas, E.,; Cannon-Bowers, J. A. (2000) "The influence of shared mental models on team process and performance" *Journal of applied psychology*. 85(2), 273.
- Maturana, Humberto R.; Dávila, Ximena Y. (2008). *Habitar humano em seis ensaios de biologia-cultural*. São Paulo: Ed. Palas Athena.
- Mayer, R. C. e J. H. Davis (1999)" The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field QuasiExperiment"., *Journal of Applied Psychology* .84(1), 123-136.
- Mayo, 2008. Disponível em <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>. 10.03.2015.
- McDonald, David J.; MaKin, P. J. (2000) "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff" in *Leadership & Organization Development Journal*, (21): 2.

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.

Mierlo, H. van, Rutte, C. G., Kompier, M. A. J. e Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual Autonomy in Work Teams: The Role of Team Autonomy, Selfefficacy, and Social Support in *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Vol. 15 (3). Psychology Press. Pp. 281-299.

Miller, P. e Yu, H.C. (2003), “Organisational values and generational values: a cross cultural study”, *Australasian Journal of Business & Social Enquiry*, Vol. 1 No. 3, pp. 138-53.

Mintzberg, H. (2010), *Estrutura e dinâmica das organizações*. Edição/reimpressão, Lisboa: Dom Quixote.

Mischel, Walter (1973) ”Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality” in *Psychological Review*, 80, 252-283.

Mitchell, S.M. e S.M. Shortell (2000), The governance and management of effective community health partnerships: a typology for research, policy, and practice, *Milbank Q.* 78(2), 241-89.

Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*.

Morgan, Gareth (1993) *The Art of creative management*. Beverley Hill,CA:Sage

Morgan, Gareth (1997) - *Images of Organization*. London: Sage Publications. (2.<sup>a</sup> edição).

Morgeson, F. P.; Campion, M. A. (2003). *Work design*. *Handbook of psychology*.

Morin, Estelle (2001) ”Os Sentidos do Trabalho” in *RAE - Revista de Administração de Empresas*. 41(3).

Mork, Bjorn E; Hoholm, T.; Maaninen-Olsson, E.; Aanestad, M. (2012) “Changing practice through boundary 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.

Moura, Estêvão (1999) *Gestão de Recursos Humanos. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Nascimento, Diogo C. (2009) *Percepções de cultura e mudança organizacional*. Coimbra.

Newell, H., & Dopson, S. (1998). Muddle in the Middle: organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, 25(4), 4-20.

Nicholson, Walter (1998) *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions* 7th ed. New York: Dryden Press.

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.

Oliveira, Isabel; Moura, Rui (1999a) – *Projecto inovação organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: INOFOR.

- (1999b) – *Inovação organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: INOFOR.

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 e

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" in *The Counseling Psychologist* . 8(1), 65-70.

Ostroff, Cherri.; Bowen, D. (2000) "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness" in K. Klein & S. Kozlowski (Orgs.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (211-266). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Paawe, Jaap (2011). *HRM and Performance: Past, Present and Future*. Material de apoio fornecido pelo Professor Doutor Jaap Paauwe, na conferência realizada na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em Maio de 2011.

Pache, A. C. e Santos, F. (2010) *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands*. *Academy of Management Review*, 35:3 pp. 455–76.

Parente, Cristina (2006). *Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional*. *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, 50, 89-108. <http://sociologiapp.iscte.pt/fichaartigo.jsp?pkid=527>. [14 de Abril de 2014]

Potter, J. e Hepburn, A. (2005). *Qualitative interviews in psychology: problems and possibilities*, *Qualitative research in Psychology*, 2, 281-307.

Potter, J. e Hepburn, A. (2005). *Discursive psychology as a qualitative approach for analysing interaction in medical settings*, *Medical Education*, 39, 338-344.

Potter, J. e Hepburn, A. (2005). *Action, interaction and interviews – Some responses to Hollway, Mischler and Smith*, *Qualitative research in Psychology*, 2, 319-325.

Potter, J., Wetherell, M., 1995, "Discourse analysis", in Smith, J., Harré, R., van Langenhove, R., (Eds), *Rethinking Methods in Psychology*, London; Sage.

Reay, T. e Hinings, C.R. 2009. *Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics*. *Organization Studies*, 30(6).

- Rego, Arménio (2002). Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça in *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, vol. 6 (2). Pp. 209-241.
- Rezende, Denis A.( 2008) *Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ribeiro, Idalina (2012)“O Assessor do Juiz”. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Direção Geral da Política de Justiça, [http://www.dgpj.mj.pt/sections/informacao-e-eventos/anexos/reformajudiciaria/2dia-dalina\\_ribeiro/downloadFile/file/2Dia\[20.07.2015\]](http://www.dgpj.mj.pt/sections/informacao-e-eventos/anexos/reformajudiciaria/2dia-dalina_ribeiro/downloadFile/file/2Dia[20.07.2015]).
- Ribeiro, Idalina (2014) “Boas práticas de gestão processual.” *Boletim da Associação Sindical de Juizes Portugueses, VII Serie, nº 4, Fevereiro de 2014*, disponível <http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/Idalina-Ribeiro.pdf> [20.07.2015].
- Ritchie, J. e J. Lewis (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: SAGE.
- Robbins, S. P.(2005) *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.
- Robbins, S. P; Judge, T. A.; Sobral, F. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*.14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Robertson, Ivan T.; Cooper, Cary L. (2010) "Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being". *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (4), 324-336.
- Robinson, S. L. e Rousseau, D. M. (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *J. Organiz. Behav.*, 15: 245–259. doi: 10.1002/job.4030150306.
- Robinson, Sandra L.; Morrison, E.W. (1995). “Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior” in *Journal of Organizational Behavior*. 15(3).
- Rocha, J. A. O. (2010) *Gestão do Processo Político e Políticas Públicas*. Editora: Escolar Editora.

- Rodrigues, Ricardo; Guest, David; Budjanovcanin, Alexandra. (2013) "From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences" *Journal of Vocational Behavior*. 83, 142-152.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Rogers, J. M, Freemant, S. J. ; LeSage, P. (1991). The occupational stress of judges. *Canadian Journal of Psychiatry*, 36, 317-322
- Rosa, Luís (1992) *Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ross, Lee; Nisbett, R.;Gladwell ( 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 .
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed), *Annual review of psychology* (Vol 52, pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc..
- Ryff Carol, D. (2014) "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia" *Psychother Psychosom*, (83):10-28.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Personality*.
- Saunders, Mark; Thornhill, Philip; Lewis, Philip (2007) *Research Methods for Business Students*. UK: Pearson.
- 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. (1974) “Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates” Organization Studies Group.Sloan School of Management, M.I.T.

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.

Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, London: Oxford University Press.

Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, M. and Caronna, G. (2000) *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Seixo, José Manuel (2007). *Gestão do Desempenho - Manual Prático Lidel*. 3ª Edição. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.

Sellmann, Maria. C. Z. e Marcondes, Reynaldo C. (2010). A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. *Cadernos EBAP.BR*, 8(4),753-781. 39512010000400012&lng=en&tlng=pt. [20.05.2015].

Smola, K.W. e Sutton, C.D. (2002), “Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, S1, pp. 363-82.

Srour, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34, nº 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

Stacey, R. (1992). *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. Kogan Page.

Tapscott, D. “Geração Y vai dominar força de trabalho.” *ITWEB*. 2008. Disponível em <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/artile/viewFile/197/178>>. [20.07.2015].

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

Thornton, P. H., Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2012) *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford: Oxford University Press.

Tucker, K. A (2002) A passion for work. *GULLUP Business Journal*, 18 February: 1.

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).

Vallerand, R. J., Mageau, G. a., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. A., & Rousseau, F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(3), 373–392. doi:10.1016/j.psychsport.2007.05.003.

Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75, 505-534. doi: 10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x.

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.

Van den Broek, Judith; Boselie, P.; Paauwe, J. (2014) "Multiple Institutional Logics in Health Care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'" in *Public Management Review*.16 (1), 1-20.

Van der Wal, Z., De Graaf, G. e Lawton, A. (2011) *Competing Values in Public Management*. *Public. Management Review*, 13:3 pp. 331–41.

Van Mierlo, H.; Rutte, C. V.; Vermunt, J. K.; Kompier, M. A. J.; Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.

Veloso, E. F. R.; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. "Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers." In: *Encontro Da Associação Nacional de Pós*

graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

Walsh, Denis (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review *Journal of Advanced Nursing*. 50(2), 119-227.

Weick, K., & Quinn, R. E. (1999) 'Organisational change & development' *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., e Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management & Organization*, 18(01), 53-63.

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

Zimmerman, I. M. (1981). Stress: What it does to judges and how it can be lessened. *Judges Journal*, 4, 18-22. Brasília: CAPES: UAB.

