

Qualidade de vida no trabalho dos juízes de direito no Tocantins

Quality of life at work for judges in Tocantins

Marcelo Laurito Paro^{1*}, Océlio Nobre da Silva¹, Rubem Ribeiro de Carvalho¹, Alex Pizzio¹,
Waldecy Rodrigues¹

RESUMO

Objetivo: analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos juízes de direito do Estado do Tocantins em tempos de trabalho remoto. **Método:** pesquisa do tipo *survey* com aplicação de questionário a 71 magistrados, contendo itens quantitativos e qualitativos. O tratamento dos dados se deu por meio de análise estatística textual e submetidos à Análise de Conteúdo Categórica Temática de Bardin (1977). **Resultados:** o resultado global obtido indica que a situação no trabalho é bastante favorável aos juízes tocantinenses: 80% dos participantes vivenciam uma sensação de bem-estar no trabalho e quase 20% estão em risco de adoecimento ou tendendo ao adoecimento, já que se encontram na zona de mal-estar ou de transição. **Conclusões:** importância em se medir a QVT para o bom andamento da gestão pública e conseqüentemente para o desenvolvimento regional de um modo geral, uma vez que o desempenho do Poder Judiciário é fundamental para efetivação desse objetivo. Os avanços tecnológicos implementados durante a pandemia da COVID-19 possibilitaram o trabalho remoto com ganho de produtividade, diminuição de despesas e maior qualidade de vida não só profissional, mas também pessoal e familiar.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Bem-estar; Mal-estar; Juízes; Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

Objective: to analyze the Quality of Life at Work (QLW) of judges in the State of Tocantins in times of remote work. **Method:** survey-type research with the application of a questionnaire to 71 magistrates, containing quantitative and qualitative items. The data were treated through statistical textual analysis and submitted to Bardin's Thematic Categorical Content Analysis (1977). **Results:** the overall result obtained indicates that the situation at work is quite favorable to the judges from Tocantins: 80% of the participants experience a sense of well-being at work and almost 20% are at risk of becoming ill or tending to become ill, as they are in the zone of uneasiness or transition. **Conclusions:** It is important to measure the QWL for the smooth running of public management and, consequently, for regional development in general, since the performance of the Judiciary is fundamental for achieving this objective. The technological advances implemented during the COVID-19 pandemic made remote work possible with productivity gains, lower expenses and a better quality of life, not only professionally, but also personally and family.

Keywords: Quality of life at work; Welfare; Uneasiness; Judges; Regional development.

¹ Universidade Federal do Tocantins.

* E-mail: marcelolaurito@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, aumentou-se a manufatura de produtos e a reboque a necessidade de mão de obra. Com isso, inúmeros foram os pontos positivos, mas também podemos citar outros traços negativos, notadamente aqueles ligados à remuneração e condições de trabalho (SILVEIRA *apud* SOUZA, 2019). Tempos depois, em meados do século XX, o processo de globalização, já fortalecido nesta época, forçou as organizações, em virtude da concorrência mundial, a buscarem maior vantagem competitiva (CURY *apud* SOUZA, 2019), sendo a produtividade um dos fatores primordiais para o crescimento de uma organização e de um país no processo de globalização (FONSECA *apud* SOUZA, 2019).

A produtividade não é só uma preocupação das organizações e empresas, mas também das Instituições Públicas, inclusive do Poder Judiciário, especialmente pelo grande volume de processos judiciais em tramitação no país. Nessa perspectiva, ao optar por uma produtividade saudável, aliado ao um espaço físico agradável, bom relacionamento com os colegas, reconhecimento pelo trabalho, dentre outros, garantir-se-á uma boa produtividade e resultados positivos e, ainda, o bem-estar do colaborador.

A propósito do tema, Ferreira traz o conceito de bem-estar no trabalho como sendo “um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas” (FERREIRA, 2011, p. 179).

Essa preocupação com os trabalhadores, especialmente com o seu bem-estar, está, predominantemente, voltada para garantia da produtividade. Segundo Ferreira,

O exame de atitudes, papéis, comportamentos, participação, necessidades, relações socioprofissionais e bem-estar se subordinam, em geral, de modo velado ou implícito, ao imperativo da produtividade. Na mesma seara, enquadra-se a questão do trabalho propriamente dito, ou seja, o que prevalece é investigar quais são os aspectos que podem alavancar a satisfação dos trabalhadores para, do mesmo modo, se alavancar a produtividade. É neste compasso que os diversos componentes do trabalho (ex. processo, controle, demandas, qualidade, condições de trabalho) são, hegemonicamente, investigados (FERREIRA, 2011, pp. 171-172).

Por outro lado, a competitividade excessiva, o enfraquecimento da solidariedade entre os juízes, a falta de reconhecimento, ambiente físico desagradável, baixa autoestima, desgaste físico e psicológico são fatores que causam mal-estar e o surgimento de vários sintomas institucionais, como *stress*, acidente de trabalho, absenteísmo,

adoecimento, presentismo, queda da produtividade, dentre outros (KLEIN; PIZZIO, 2015).

E é, neste contexto, que a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganha destaque e servirá como válvula de escape para reduzir o mal-estar funcional, mostrando-se, hodiernamente, como um dos novos desafios para a administração contemporânea, pois afeta diretamente a vida dos indivíduos e, de consequência, os resultados das instituições (CAMPOS *et al*, 2016).

MODELO TEÓRICO

A cobrança por produtividade e cumprimento de metas é uma realidade no âmbito do Poder Judiciário, porém, é importante que essa produtividade esteja aliada a condições de trabalho saudáveis e ao bem-estar funcional, fatores que serão observados a partir desta pesquisa.

No universo laboral, qualidade pode assumir duas concepções, uma definida pelo trabalhador e outra pela organização, pois existem expectativas de ambas as partes. Enquanto o trabalhador espera o reconhecimento, recompensa, oportunidade de crescimento; as organizações esperam foco na missão, atingimento de metas e obtenção de resultados (CAMPOS *et al*, 2016). Ambas as pretensões devem conviver harmonicamente, é o que a literatura chama de produtividade saudável (FERREIRA, 2011). Entretanto, conciliar bem-estar dos trabalhadores e a eficiência e eficácia dos processos produtivos não se mostra uma tarefa tão fácil.

Embora seja um tema muito discutido, não só pelos benefícios proporcionados aos trabalhadores, mas também às organizações, conceituar QVT não é algo simples, pois trata de modelo abrangente, complexo e, ainda, em construção. Tem sido definido de diversas formas desde a sua concepção na segunda metade do século XX. Aliás, não há, na literatura, unanimidade em relação à definição e ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ou seja, nenhuma definição é capaz, unicamente, de englobar todos os elementos desse objeto (KLEIN; LEMOS; PEREIRA, 2019).

Na literatura, inúmeros são os autores que conceituam QVT, a exemplo de Walton (1973), Hackman e Suttle (1977), Lippitt (1978), Guest (1979), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983). Para Newstrom (2001), QVT visa aferir os pontos favoráveis e desfavoráveis em um ambiente de trabalho, no qual se desenvolva

um local que seja bom para as pessoas, mas também para organização em relação a sua saúde econômica.

No Brasil, Ferreira (2011) ganhou destaque com seu modelo publicado em 2011, que, inclusive, foi adotado nesta pesquisa.

Para o referido autor, “a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, antes de tudo, um imperativo de natureza ética sobre a relação entre o ser humano e o trabalho. Um valor ético sobre o trabalho e o papel de seus protagonistas” (FERREIRA, 2011, p. 276). E complementa:

Nesse caso, QVT é essencial, pois transformar as organizações em lugares onde predominam as vivências de bem-estar no trabalho significa: Em primeiro lugar, significa contribuir para o pleno desenvolvimento individual e crescimento profissional dos trabalhadores, criando condições para a afirmação de uma identidade calcada nos valores de bem-estar coletivo, ajuda mútua e desenvolvimento de todos. Em segundo lugar, a atividade trabalho, em si mesma, deve ser um instrumento dinâmico de desenvolvimento cognitivo, afetivo e físico que forja o trabalhador omnilateral no sentido grego. Em terceiro lugar, uma decorrência das duas condições anteriores, a possibilidade de alcance dos objetivos e metas organizacionais aumenta consideravelmente e, em consequência, a missão de responsabilidade social e ético-política (FERREIRA, 2011, p. 276).

A QVT pode ser abordada de forma hegemônica e contra-hegemônica. A concepção hegemônica tem o foco assistencialista; enquanto que a contra-hegemônica foca-se de maneira preventiva com base na ergonomia da atividade (FERREIRA, 2011). A segunda concepção – contra-hegemônica –, adotada no presente estudo, pode ser assim compreendida: “As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores. QVT é tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de políticas e programas institucionais” (FERREIRA, 2011, p. 34).

Este modelo, confeccionado por Ferreira (2011), busca averiguar os principais fatores na origem das representações de mal-estar e bem-estar no trabalho, fundamentado em diferentes indicadores e fatores estruturantes, os quais foram adotados como base para a elaboração do Inventário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – IA_QVT e, posteriormente, encaminhado aos juízes entrevistados.

As “Condições de Trabalho e Suporte Organizacional”, “Organização do Trabalho”, “Relações Socioprofissionais de Trabalho”, “Reconhecimento e Crescimento

Profissional” e o “Elo Trabalho-Vida Social” são os cinco indicadores principais para análise da qualidade de vida no trabalho (FERREIRA, 2011). A esse respeito, o citado autor destaca:

A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). (FERREIRA, 2011, p. 179).

Mais adiante, na mesma obra, ele conclui:

Os resultados almejados, em termos de quantidade e de qualidade de serviços e produtos, tendem ser mais facilmente alcançados quando a cultura organizacional do bem-estar no trabalho é fortemente presente nos modos de pensar e de agir de todos. Uma cultura organizacional que não produz uma clivagem entre a qualidade do desempenho e a qualidade do bem-estar (FERREIRA, 2011, p. 276).

E, com base nesses elementos, este estudo objetiva identificar, analisar e interpretar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos juízes atuantes na Justiça Estadual do Tocantins, a partir das suas próprias vivências.

CAMINHO METODOLÓGICO

Buscando alcançar os resultados da pesquisa, foi elaborado um Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – IA_QVT dos juízes atuantes no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, cuja aplicação se deu durante o trabalho remoto em virtude da pandemia do COVID-19. Adotou-se, para tanto, a metodologia de Ferreira (2011) para o desenvolvimento da pesquisa empírica. O método utilizado foi do tipo *survey* com a utilização de um questionário, contendo itens quantitativos e qualitativos, o qual foi disponibilizado digitalmente, por *e-mail* e celular, para 110 magistrados, via *Google* formulários, com prazo de 7 (sete) dias para a finalização da pesquisa e a obtenção das respostas.

Seguindo a metodologia de Ferreira (2011), elaborou-se um inventário de avaliação contendo 41 questões. O questionário foi dividido em 3 (três) seções. A primeira

seção trouxe perguntas para obter a caracterização e o perfil dos respondentes. Na segunda, buscou-se apurar os elementos de Qualidade de Vida no Trabalho e, para mensuração das respostas desta etapa, utilizou-se uma escala psicométrica do tipo *Likert* de 10 pontos. Nesta etapa do questionário, solicitou-se que os respondentes assinalassem, de 0 a 10, o número que melhor representasse a sua opinião, considerando que o número 0 (zero) representa “discordo totalmente” e o número 10 (dez) “concordo totalmente”. Na terceira e última seção, elaborou-se algumas questões abertas em que se permitiu, de forma livre, a verbalização dos participantes.

Efetuiu-se o cálculo amostral no site [https://comentto.com/calculadora-amostral/](https://comentto.com/calculadora-amostr/), considerando erro de 5%, nível confiabilidade de 90% e, ainda, por se tratar de população homogênea, a amostra necessária para a representatividade da população era de 68 respondentes. Ao final da pesquisa, contou-se com a participação voluntária de 71 magistrados, que, antes de adentrar nas perguntas e realizar a pesquisa, expressaram o seu consentimento livre e esclarecido.

As respostas às questões fechadas obtidas no IA_QVT foram tratadas com uso do *software Microsoft Excel versão 2016*, enquanto que as questões abertas foram tratadas por meio de análise estatística de dados textuais e submetidas à Análise de Conteúdo Categorical Temática (BARDIN, 1977).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados e discutidos em três fases. Inicialmente, traçar-se-á o perfil dos juízes para saber quem são os sujeitos desta pesquisa. Em seguida, far-se-á a caracterização do trabalho desenvolvido no Judiciário Tocantinense, tais como, tempo de magistratura, se auxilia outra Comarca/Vara, dentre outros. Após a caracterização do trabalhador e do próprio trabalho, dedicar-se-á a lançar um olhar sobre os fatores na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho no Tribunal de Justiça do Tocantins (TJTO), ou seja, a partir dos dados coletados no IA_QVT, relacionar-se-á as percepções dos juízes às suas fontes no sentido de compreender o trabalho enquanto projeto de vida, objeto de identidade e auto-realização.

Perfil e caracterização dos juízes do Tribunal de Justiça do Tocantins

A amostra investigada foi composta por 71 juizes atuantes na Justiça Estadual do Estado do Tocantins. As perguntas, da primeira seção do questionário, foram elaboradas com o intuito de traçar o perfil detalhado dos sujeitos da pesquisa (Tabela 1), ou seja, foram observados alguns aspectos que pudessem especificar e caracterizar sumariamente a amostra investigada.

Tabela 1 – Perfil dos magistrados do Poder Judiciário do Estado do Tocantins obtido no Inventário de Avaliação de QVT

| Variável | Alternativa | Percentual |
|------------------------------------|---|-------------------|
| Idade | 31 a 40 anos | 7,05% |
| | 41 a 50 anos | 54,93% |
| | 51 a 60 anos | 32,39% |
| | Superior a 60 anos | 5,63% |
| Sexo | Feminino | 26,77% |
| | Masculino | 70,42% |
| Comarca de Lotação | Capital | 19,72% |
| | Interior | 80,28% |
| Estado civil | Casado | 76,06% |
| | Divorciado | 8,45% |
| | Solteiro | 2,82% |
| | União estável | 9,86% |
| | Viúvo | 2,81% |
| Nível de escolaridade | Especialista (Pós-graduação <i>lato sensu</i>) | 39,44% |
| | Graduação | 5,63% |
| | Mestrado | 54,93% |
| | Doutorado | 0% |
| | Pós-Doutorado | 0% |
| Está cursando alguma pós-graduação | Especialização (Pós-graduação <i>lato sensu</i>) | 1,41% |
| | Mestrado | 4,22% |
| | Doutorado | 18,31% |
| | Não | 76,06% |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Mais da metade dos respondentes (54,93%) tem idade entre 41 e 50 anos, o que representa uma população jovem no Judiciário tocantinense e, do total dos investigados, mais de 70% são do sexo masculino, são casados e atuam em comarca de interior (80%) (Tabela 1).

Outros dados relevantes que o IA_QVT nos mostrou é que mais da metade dos entrevistados (54,93%) tem o título de mestre e quase 20% encontram-se cursando doutorado (Tabela 1). Essa informação demonstra que os juizes do Poder Judiciário do Tocantins estão buscando aperfeiçoamento e aprendizagem nos cursos de pós-graduação.

Além do perfil detalhado dos respondentes, a partir do IA_QVT, ainda na primeira seção do questionário, buscou-se caracterizar alguns aspectos referentes ao trabalho dos juízes que, acredita-se, tem influência sobre a QVT. Neste ponto, para além da atividade judicante, mais da metade dos juízes respondentes desempenham diversas outras atividades, tais como, diretoria do foro, coordenadoria de algum núcleo, docência, dentre outros. E mais de 90% atuam em cumulação, auxiliando outra Vara ou Comarca. Com tantas obrigações, não foi surpresa que apenas 2,82% (Tabela 2) não trabalham mais do que sua carga horária normal, ou seja, para a maioria, trabalhar além da sua carga horária é consequência natural diante de tantas demandas que lhes são apresentadas.

Tabela 2 – Caracterização dos magistrados do Poder Judiciário do Estado do Tocantins obtida no Inventário de Avaliação de QVT

| Variável | Alternativa | Percentual |
|---|--|------------|
| Tempo de magistratura tocantinense | Entre 5 a 10 anos; | 11,27% |
| | Entre 11 a 15 anos; | 45,07% |
| | Entre 16 a 20 anos; | 15,49% |
| | Superior a 21 anos | 28,17% |
| Exerce outro cargo em cumulação | Coordenador de algum núcleo no Tribunal; | 8,45% |
| | Diretoria do Foro | 22,53% |
| | Docência | 2,82% |
| | Não | 42,25% |
| | Outros | 21,13% |
| Auxilia em outra Vara/Comarca | Sem resposta | 2,82% |
| | Eventualmente | 26,76% |
| | Nunca | 5,64% |
| | Quando solicitado | 39,44% |
| | Raramente | 14,08% |
| Trabalha além da sua carga horária normal | Sempre | 14,08% |
| | Eventualmente | 28,17% |
| | Nunca | 2,82% |
| | Quando solicitado | 2,82% |
| | Raramente | 4,22% |
| | Sempre | 61,97% |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Descrição e análise dos fatores obtidos sobre a QVT

Neste tópico, serão apresentados os resultados obtidos no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho. Nessa perspectiva, na intenção de compreender

Social”. A partir dos resultados de cada categoria, pode-se traçar a fonte de bem-estar e mal-estar no trabalho.

A primeira categoria busca averiguar em que condições de trabalho estão inseridos os colaboradores, notadamente o ambiente físico, equipamentos arquitetônicos, os materiais e os instrumentais utilizados, bem como o suporte organizacional e capacitação dos colaboradores (Ferreira, 2011).

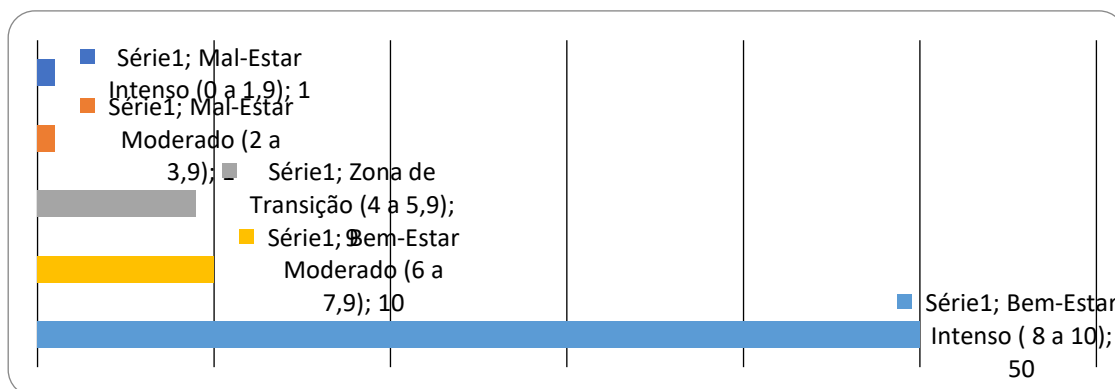
Para Lima, “os verdadeiros determinantes das LER encontram-se na situação de trabalho” (LIMA, 2000, p. 167). E enfatiza:

São as pressões por produção, a repetitividade das tarefas, o empobrecimento do seu conteúdo, a supervisão despótica, a rivalidade entre pares, os sistemas de controle e de avaliação, as más condições de trabalho (especialmente as condições ergonômicas inadequadas), etc., que estão na origem de forma de adoecimento. (LIMA, 2000, p.167).

Na mesma linha, Pacheco (2011) assinala que esta categoria representa um dos principais eixos de investigação da QVT e, quando avaliada como inadequada, levam a vivências de mal-estar no trabalho.

A média dos resultados obtidos nessa categoria indica que os juízes estão vivenciando uma QVT de bem-estar. Dos entrevistados, 60 (83%) estão em zona de bem-estar intenso e moderado, enquanto que apenas 2 (3%) encontram-se na zona de mal-estar intenso e moderado (Figura 3).

Figura 3 – Distribuição dos resultados sobre Condições de Trabalho e Suporte Organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Analisando a verbalização dos entrevistados para essa categoria, é possível perceber que as condições de trabalho são condizentes com o trabalho desenvolvido pelos juízes.

Fala 1. Boa qualidade da estrutura física instrumental resulta em bons resultados, produtividade acima de tudo qualidade nos serviços.

Fala 2. Uma estrutura adequada facilita a agilidade e traz maior conforto e prazer no exercício das atividades de trabalho.

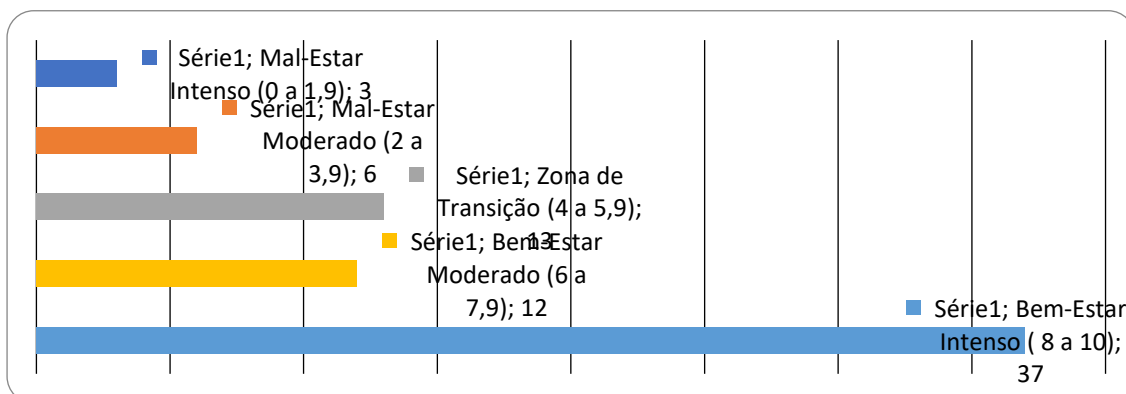
Fala 3. Ótimas condições materiais e de espaço físico.

Fala 4. Prédio novo, equipamentos perfeitos, etc.

Aliada à condição de trabalho, a organização do trabalho também é uma categoria que tem grande importância para avaliar a qualidade de vida no trabalho. Segundo Ferreira (2011), esta categoria busca avaliar a respeito da divisão de trabalho, missão, objetivos e metas organizacionais, planejamento, regras formais e informais, jornada e ritmo de trabalho, supervisão e fiscalização e, por fim, o padrão de conduta, como averiguar as habilidades, trajas e higiene.

A média dos itens dessa categoria (Figura 4) indicou que 49 (69%) dos respondentes estão na zona de bem-estar no trabalho. No entanto, mais de 20 (31%) entrevistados estão em risco de adoecimento ou tendendo ao adoecimento, o que é preocupante.

Figura 4 – Distribuição dos resultados sobre Organização do Trabalho



Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

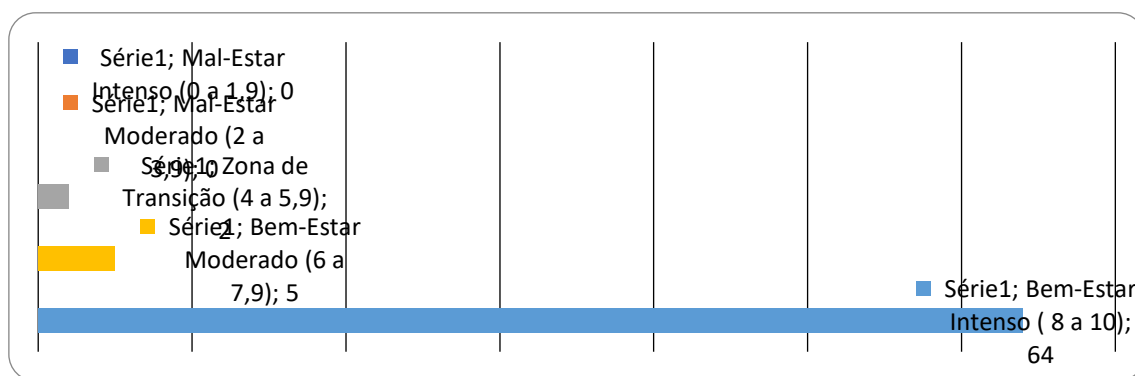
Dentre os itens constantes nessa categoria, o item 9 “Posso executar o meu trabalho sem pressão e sem sobrecarga de tarefas” recebeu mais pontuações indicadoras de mal-estar ou tendente ao mal-estar. Para esse quesito, 42 entrevistados, em média, responderam de 0 a 5,9 na escala *likert*, ficando entre a zona de mal-estar intenso e a zona de transição. Isso indica, em tese, que há muita pressão na execução do trabalho e grande sobrecarga de tarefas, que causam, evidentemente, *stress*, fator que deve ser ponderado pela gestão do Tribunal de Justiça a fim de obter uma QVT adequada.

Essa análise deve ser feita com bastante cautela, já que “criar um ambiente saudável que dê apoio e que seja saudável para os funcionários não significa criar um

ambiente livre de *stress* (COOPER *apud* QUICK *et al*, 2010, p. 144). Pelo contrário, “o *stress* é um elemento necessário para se criar motivação para os funcionários. Um local de trabalho livre de *stress* não é, necessariamente, altamente produtivo” (QUICK *et al*, 2010, p. 144). Portanto, o nível de *stress* deve ser equilibrado, ou seja, “gerar a quantidade necessária de *stress* sem abusar dos funcionários” (QUICK *et al*, 2010, p.144).

Na figura 5, pode-se observar a distribuição das médias de resposta sobre a categoria “relações socioprofissionais de trabalho” no IA_QVT dos juízes.

Figura 5 – Distribuição dos resultados sobre Relações Socioprofissionais de Trabalho



Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Essa categoria teve pontuação significativa na zona de bem-estar intenso (8-10). A média de respostas sobre essa categoria indicou que mais de 60 (90%) entrevistados estão experimentando bem-estar intenso, isso quer dizer que as relações socioprofissionais de trabalho são satisfatórias, como é possível notar nas falas a seguir.

Fala 1. Um ambiente onde há harmonia é fundamental para um bom rendimento no trabalho.

Fala 2. Ambiente de paz faz a qualidade de vida melhorar.

Fala 3. Importantíssimo a inter-relação com os colegas e colaboradores para que o ambiente de trabalho fique mais tranquilo e leve.

Fala 4. Ambiente saudável reflete em produtividade e qualidade de trabalho.

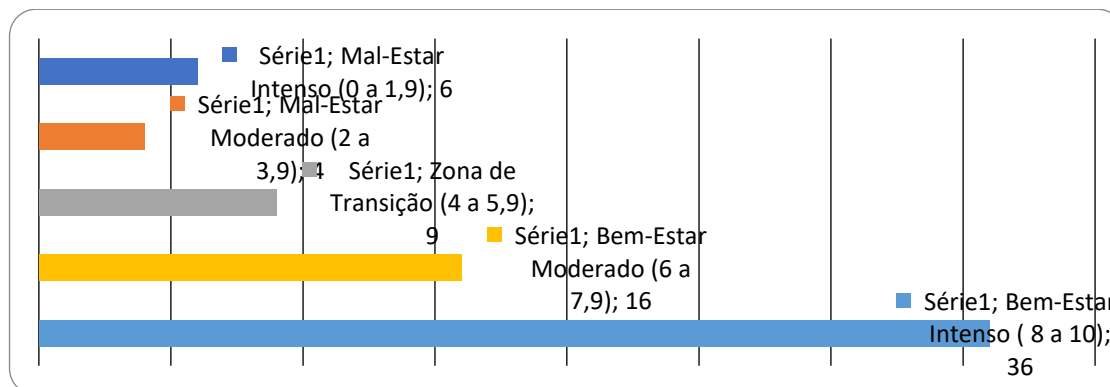
Fala 5. As boas relações interpessoais são apoios com os quais podemos contar nos momentos de dificuldades no trabalho.

Pelas falas dos entrevistados, é possível perceber que os juízes se esforçam para manter uma relação agradável com os colaboradores e com outros pares, refletindo diretamente na produção e na qualidade de vida no trabalho.

Na figura 6, observa-se a distribuição das médias de resposta sobre a categoria “reconhecimento e crescimento profissional” no IA_QVT dos juízes. Essa categoria

busca averiguar o empenho e dedicação do empregado/colaborador, o reconhecimento da hierarquia, da instituição e do público externo, bem como o crescimento profissional, capacitação e carreira (FERREIRA, 2011).

Figura 6 – Distribuição dos resultados sobre Reconhecimento e Crescimento Profissional



Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Sobre essa categoria, diversos estudiosos teceram a sua importância para a qualidade de vida no trabalho, a exemplo de Honneth (2008; 2009), que aponta reconhecimento do mérito e o desempenho nas relações de trabalho como fatores importantes para que os indivíduos possam adquirir autoestima. Ressalta, ainda, que, pelo trabalho desenvolvido e o seu reconhecimento, o indivíduo percebe-se valioso e útil na sociedade, de modo que a falta de reconhecimento é tão prejudicial que pode dar origem a inúmeras modalidades de sofrimento social (HONNETH, 2008; 2009).

Na mesma linha de pensamento, Dejours (2007) adverte que a falta de reconhecimento é fonte de sofrimento psíquico e uma grande ameaça à saúde mental do indivíduo.

A média de respostas indicou que 52 (73%) respondentes estão em entre a zona de bem-estar moderado e bem-estar intenso. No entanto, é importante observar que 19 entrevistados (quase 30%) estão em risco de adoecimento ou tendendo ao adoecimento, ou seja, estão entre a zona de transição e o mal-estar intenso.

Dentre as perguntas formuladas para essa categoria, ressalta-se o item 17 do questionário “Acredito que o Tribunal de Justiça possibilita desenvolvimento e crescimento profissional” que, apesar de ter tido respostas que indicaram bem-estar no trabalho, revelou que alguns juízes estão em situação de mal-estar, conforme é possível perceber das falas abaixo.

Fala 1. A rotina de trabalho não permite.

Fala 2. Não há possibilidade para todos.

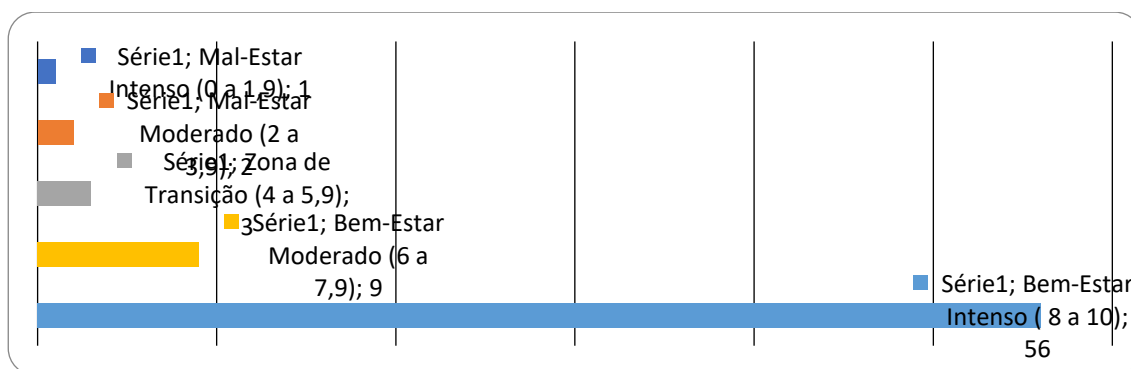
Fala 3. Até ministra cursos de aperfeiçoamento em geral, mas age de forma desigual no reconhecimento dos valores pessoais/profissionais que dispõe, beneficiando profissionalmente uns e se esquecendo da maioria.

Fala 4. Curso de capacitação alheios às demandas diárias.

Fala 5. A impessoalidade não é a marca verificada, criando-se um ambiente totalmente político distinto da técnica para agraciar alguns em detrimento de outros.

Na Figura 7, pode-se observar a distribuição das médias de resposta sobre a categoria “elo entre trabalho e vida social” no IA_QVT dos juízes. Nessa categoria, busca-se examinar a respeito do sentido que o trabalho tem na sua vida; bem-estar e prazer no trabalho; sentimento de utilidade social e produtividade saudável; importância da instituição empregadora; a relação do trabalho com a sua vida social, casa, família, amigos, lazer (FERREIRA, 2011).

Figura 7 – Distribuição dos resultados sobre Elo entre Trabalho e Vida Social



Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

A média de respostas indica que 65 (91%) dos entrevistados estão em zona de bem-estar no trabalho, o que revela dado significativo a concluir que o trabalho e a vida social do indivíduo estão em harmonia.

A partir dos dados apurados de todas as categorias descritas acima, é possível identificar qual a categoria que representa a fonte de mal-estar no trabalho (Tabela 3).

Tabela 3 – Fontes de mal-estar no trabalho dos magistrados do Poder Judiciário do Estado do Tocantins obtidos no Inventário de Avaliação de QVT

| Categoria | N* | Média de respondentes | %* | Exemplo de verbalização |
|-----------|----|-----------------------|----|-------------------------|
|-----------|----|-----------------------|----|-------------------------|

| | | | | |
|--|----|----|-----|--|
| Condições do Trabalho e suporte organizacional | 71 | 2 | 3% | O espaço físico é muito pequeno. |
| Organização do Trabalho | 71 | 10 | 14% | Remuneração defasada pela inflação por inexistir recomposição inflacionária anual. |
| Relações Socioprofissionais de Trabalho | 71 | 0 | 0% | Não interfere significativamente. |
| Reconhecimento e Crescimento Profissional | 71 | 10 | 14% | Curso de capacitação alheios às demandas diárias. |
| Elo entre trabalho e Vida Social | 71 | 4 | 7% | - |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

*N = número de entrevistados

**% = porcentagem

As fontes de mal-estar estão predominantemente relacionadas às categorias “Organização do Trabalho” e “Reconhecimento e Crescimento Profissional”. Isso ficou bem representado nas falas dos entrevistados. A cobrança por metas e produtividade aliada à ausência de reconhecimento pelo trabalho exercido e a falta de igualdade entre os indivíduos no que se refere ao crescimento profissional foram pontos levantados pelos entrevistados como vivência de mal-estar no trabalho.

Essas mesmas angústias foram pronunciadas nas questões abertas, efetuadas na terceira etapa do questionário. Ao responder o seguinte quesito “Quando penso no meu trabalho no Tribunal de Justiça, o que me causa mal-estar é”, foram obtidos os seguintes resultados que se relacionam com essas categorias acima expostas.

Fala 1. Infindáveis metas, constantes mudanças de sistemas operacionais, volume imenso de carga de trabalho, distância da família.

Fala 2. A desproporcionalidade na carreira no que se refere ao merecimento.

Fala 3. Lembrar das disputas pelas melhores posições na carreira.

Fala 4. Cobranças oriundas do CNJ, replicadas pelo TJ, sem olhar real e empático à realidade local.

Fala 5. A ausência de estímulo à promoção por merecimento.

Fala 6. Desprestígio, falta de reconhecimento e esquecimento.

Por outro lado, as fontes de bem-estar ficaram bem representadas pela categoria “relações socioprofissionais de trabalho” seguida da categoria “Elo entre trabalho e Vida Social” (Tabela 4).

Tabela 4 – Fontes de bem-estar no trabalho do magistrado do Poder Judiciário do Estado do Tocantins obtidos no Inventário de Avaliação de QVT

| Categoria | N* | Média de respondentes | %** | Exemplo de verbalização |
|--|-----------|------------------------------|------------|---|
| Condições do Trabalho e suporte organizacional | 71 | 60 | 85% | O fórum é novo, com instalações amplas, mobiliário ergonômico, bem suprido de equipamentos de informática. |
| Organização do Trabalho | 71 | 49 | 69% | Minha remuneração é privilegiada e corresponde à minha atividade profissional e responsabilidades. |
| Relações Socioprofissionais de Trabalho | 71 | 68 | 96% | As boas relações interpessoais são apoios com os quais podemos contar nos momentos de dificuldades no trabalho. |
| Reconhecimento e Crescimento Profissional | 71 | 53 | 75% | O TJ viabiliza os deslocamentos para eventos, encontros de trabalho e de capacitação, o que é muito positivo. Além disso, a Esmat oferece diversos cursos para a nossa capacitação. |
| Elo entre trabalho e Vida Social | 71 | 65 | 92% | - |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

*N = número de entrevistados

**% = porcentagem

As falas dos entrevistados citadas mais acima bem representam essa sensação de bem-estar no trabalho. Isso também ficou nítido nas verbalizações da questão aberta, efetuada na terceira etapa do questionário. Ao responder o quesito “Quando penso no meu trabalho no Tribunal de Justiça, o que me causa bem-estar é”, foram obtidos os seguintes resultados que se relacionam com essas categorias acima expostas.

Fala 1. Atuar pela sociedade e jurisdicionado, fazendo Justiça no caso concreto; possibilidade de aprimoramento profissional; previsibilidade salarial; subsídio digno; dois meses de férias.

Fala 2. O bom ambiente de diálogo que possuo com meus colegas magistrados e servidores.

Fala 3. O bom convívio com os servidores, colegas e jurisdicionados. A estrutura física adequada ao trabalho.

Fala 4. Poder contribuir com a sociedade, proporcionando igualdade de tratamento!

Na intenção de compreender o nível de determinação da QVT dos juízes atuantes no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins por alguns fatores, 3 (três) itens sobre QVT foram incluídos na pesquisa. Em conjunto, acrescentamos um quesito relacionado ao trabalho remoto, dada a sua importância no contexto atual. A partir da análise desses itens, podemos compreender a relevância das categorias no dia a dia dos juízes (Tabela 5).

Tabela 5 – Fatores determinantes para QVT dos magistrados do Poder Judiciário do Estado Tocantins e o trabalho remoto

| Item | Média das respostas | Exemplo de Verbalização |
|---|----------------------------|---|
| Item 03 - Considero a estrutura física e instrumental de meu trabalho determinantes na minha Qualidade de Vida no Trabalho: | 7,6 | Um bom ambiente de trabalho reflete em maior bem estar e produtividade. |
| Item 04 - O trabalho remoto, na sua atuação como Juiz, proporciona-lhe bem-estar: | 7,6 | Há economia de tempo com vestimenta, deslocamento e reuniões desnecessárias, além de ser mais fácil estruturar o ambiente (próprio) de trabalho. |
| Item 11 - Considero a minha remuneração adequada e determinante para a Qualidade de Vida no Trabalho: | 7,8 | Porque a minha remuneração atende as minhas necessidades e da minha família, e com certeza é determinante para a qualidade de vida no meu trabalho, pois somente conseguimos desenvolver nossas atividades com tranquilidade se nossa vida pessoal, financeira e social estiverem resolvidas, trazendo a paz necessária para o trabalho diário. |
| Item 14 - Minhas relações interpessoais no meu trabalho são determinantes na minha Qualidade de Vida no Trabalho. | 7,6 | Importantíssimo a inter-relação com os colegas e colaboradores para que o ambiente de trabalho fique mais tranquilo e leve. |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

A média para esses itens aponta que os juízes estão na zona de bem-estar moderado (6 – 7,9). Entretanto, importante tecer algumas considerações a respeito do item 11 “Considero a minha remuneração adequada e determinante para a Qualidade de Vida no Trabalho”. Para esse item, apesar de a média aproximar do bem-estar intenso, convém observar, pela verbalização dos entrevistados, que alguns juízes encontram-se insatisfeitos com a remuneração.

Fala 1. Remuneração defasada pela inflação por inexistir recomposição inflacionária anual.

Fala 2. Se compararmos com outros profissionais, cujas atribuições são bem, bem menores que as dos magistrados e têm a remuneração equiparada ou até melhor, vemos que a remuneração é ruim.

Fala 3. A responsabilidade pelo exercício da atividade judicante requer uma remuneração mais condizente para proporcionar tranquilidade e com isso um reflexo positivo na qualidade de vida.

Fala 4. Remuneração incompatível com o peso do trabalho.

Fala 5. O excesso de trabalho, responsabilidade, cobrança por parte das metas aliada a excessiva carga tributária, bem como a não reposição da inflação desvalorizam os subsídios.

As falas dos entrevistados deixam claro, para alguns, a insatisfação com o valor percebido diante do grande volume de trabalho, pressão por cumprimento de metas e produtividade, por se mostrar incompatível com toda essa carga de responsabilidade atribuída a eles.

A remuneração está intimamente ligada ao reconhecimento do profissional. Quando é compatível, o colaborador sente-se reconhecido pela Instituição. Funciona como uma espécie de recompensa. De outro lado, quando é incompatível, o trabalhador experimenta uma situação de mal-estar e desestímulo à atividade exercida (FERREIRA, 2011).

Convém ponderar que os juízes não podem exercer outra atividade remunerada, salvo a de magistério. Porém, como visto na Tabela 2, apenas 2% dos entrevistados dedicam-se à docência, o que lhes garante um *plus* remuneratório. Esse ínfimo ingresso na docência pelos juízes talvez ocorra pelas restrições conferidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), especialmente a compatibilidade entre os horários fixados para o expediente forense e para a atividade acadêmica (Resolução/CNJ n.º 34, de 24/04/2007). Outro ponto de destaque, extraído também dessa Resolução, é que os magistrados não podem exercer as atividades de *coaching*, mesmo que haja compatibilidade de horário, pois não é considerada uma atividade docente.

Observa-se, também, pelas falas dos respondentes, que não há correção regular da remuneração, o que culminou na sua defasagem e corrosão pela inflação. A ausência de “data-base” é um dos fatores que contribui para que a remuneração seja corroída pela inflação, diferentemente do que ocorre em outras carreiras que têm, anualmente, correção da inflação por meio desse benefício. Isso permite que, em outras carreiras, talvez com responsabilidade de atuação menor, mas com aumentos periódicos, aliado ao fato de poderem cumular com outras atividades, o profissional consiga auferir renda próxima a de um juiz e com mais qualidade de vida, especialmente na vida social.

Esses fatores, conjuntamente, além de outros, como falta de reconhecimento pelo TJTO, dão ensejo à evasão dos magistrados, os quais vão em busca de carreiras mais atrativas. A propósito disso, em 2013, o CNJ fez um levantamento e constatou que, nos últimos cinco anos, 83 magistrados pediram demissão, cerca de 200 aposentaram-se precocemente e mais de 100 aprovados em concurso público desistiram de ingressar na carreira².

Ao lado dos quesitos relacionados aos fatores determinantes da QVT, incluímos a pergunta referente ao trabalho remoto, dada a sua especial importância neste momento de enfrentamento da pandemia, instaurada mundialmente por causa do novo coronavírus (COVID-19).

Uma das medidas tomadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, além de tantas outras, foi a de estabelecer, obrigatoriamente, o trabalho remoto a fim de preservar a saúde e vida dos servidores e juízes, atuantes no Poder Judiciário Tocantinense.

O item “O trabalho remoto, na sua atuação como Juiz, proporciona-lhe bem-estar” teve média de 7,6, figurando os respondentes na zona de bem-estar moderado, é o que constatamos a partir das verbalizações.

Fala 1. Passar mais tempo em casa com a família.

Fala 2. Permite o acesso rápido, mesmo quando fora do ambiente laboral.

Fala 3. Há economia de tempo com vestimenta, deslocamento e reuniões desnecessárias, além de ser mais fácil estruturar o ambiente (próprio) de trabalho.

Fala 4. Diante dos avanços tecnológicos; da melhoria na qualidade do serviço; da segurança de magistrados, servidores, agentes políticos e demais colaboradores da justiça; e do elevado aumento da

² Dados extraídos do site <<https://amaerj.org.br/noticias/evasao-de-magistrados-preocupa-cnj/>>. Acesso em 4 set. 2020.

produtividade que se têm verificado, penso que o trabalho remoto será uma grande conquista para o Judiciário Tocantinense.

Fala 5. Liberdade em trabalhar num conforto do ambiente doméstico menos intervenção de terceiros.

Fala 6. Não há interrupções, desenvolvo melhor o trabalho. Não me desloco, isto gera maior produtividade.

Fala 7. Há grande incremento na minha produção, seja por não perder tempo em deslocamento, seja pelas constantes interrupções que sofremos no Fórum, a maior parte das vezes sem necessidade.

Fala 8. Conciliar atividade judicante e proximidade da família é muito importante.

Fala 9. O trabalho remoto proporciona maior conforto, maior comodidade, maior produtividade, mais tranquilidade para decidir.

Das falas acima, é possível constatar que o trabalho remoto mostra-se uma medida adequada e satisfatória, não só na época de pandemia, mas como um método a ser seguido de forma vindoura.

Destacam-se, especialmente, aquelas que indicam maior produtividade, redução de tempo gasto com deslocamento, proximidade da família e conforto do lar. O trabalho remoto vem se mostrando uma medida promissora, pois possibilita aliar o aumento da produção com a proximidade da família e o conforto do lar, sendo uma excelente ferramenta para o aumento da QVT.

A Coordenadoria de Gestão Estratégica, Estatística e Projetos do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (COGES) elaborou um levantamento, no período de 23 de março a 17 de julho de 2020, e apontou dados bem relevantes como o julgamento de mais de 64 mil processos e baixa processual de mais de 69 mil. Neste período, ainda, foram realizados mais de 193 mil despachos e mais 96 mil decisões³.

Esses dados positivos também foram expressados pelos respondentes na terceira etapa do questionário, formada por questões abertas. Ao responder o quesito “Imaginemos que você tenha a estrutura física ideal e desejada. Mesmo assim preferiria o trabalho remoto?”, obtivemos os seguintes exemplos de verbalizações.

Fala 1. Trabalhar em casa ao lado de quem se ama é sempre melhor; maior produtividade; menos riscos de segurança; maior economia para o Tribunal e conseqüentemente para todos os contribuintes.

Fala 2. O trabalho remoto parcial é fundamental para alcançar resultados ainda mais promissores no âmbito do Poder Judiciário, seja na produtividade, seja na gestão como um todo.

Fala 3. O trabalho remoto melhorou minha relação com a família.

³ Dados extraídos do site <<http://www.tjto.jus.br/index.php/noticias/7194-teletrabalho-tjto-julga-quase-65-mil-processos-baixa-69-9-mil-e-ultrapassa-425-mil-atos-judiciais-em-menos-de-4-meses>>. Acesso em 21 set. 2020.

Fala 4. Nada supera o prazer e a disponibilidade de estar junto com a família e produzindo, ainda mais, no trabalho.

Fala 5. Rendimento melhor, foco, maior atenção à família.

Fala 6. A possibilidade de adequar a atividade ao seu dia a dia permite melhorar a qualidade de vida e produzir mais e melhor.

Fala 7. O trabalho virtual é mais tranquilo, confortável e menos interrompido, podendo o trabalho presencial ficar apenas para audiências e atendimentos agendados.

Fala 8. Como dito, acredito que a mescla entre trabalho remoto e presencial permite um maior aproveitamento do tempo, aumentando a produtividade e permitindo maior tempo de descanso e lazer.

Os avanços tecnológicos, muitos deles testados e implementados durante a pandemia da COVID-19, tais como audiências por videoconferência e atendimentos à população e advogados de forma virtual, possibilitaram o trabalho remoto com ganho de produtividade, diminuição de despesas e maior qualidade de vida não só profissional, mas também pessoal e familiar.

Além dos pontos levantados no quesito acima como maior produção, proximidade da família, conforto do lar, importante observar, das falas deste item, que alguns respondentes sugeriram o trabalho remoto de forma parcial, de modo a aliar o trabalho tradicional e presencial com o trabalho remoto. Essa solução é salutar e talvez tenha maior adesão entre os juízes, especialmente para aqueles que entendem que o trabalho presencial traz mais qualidade de vida no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa permitiram constatar que, de modo geral, a situação no trabalho é bastante favorável aos juízes atuantes na Justiça Estadual do Tocantins. Mais de 80% vivenciam uma sensação de bem-estar no trabalho, especialmente no que se refere a “Relações Socioprofissionais de Trabalho” e “Elo entre Trabalho e Vida Social”. Entretanto, quase 20% dos entrevistados estão em risco de adoecimento ou tendendo ao adoecimento, já que se encontram na zona de mal-estar ou de transição, notadamente em relação a “Organizações do Trabalho” e “Reconhecimento e Crescimento Profissional”.

A relação agradável entre os juízes, os colaboradores e pares (relações socioprofissionais de trabalho), bem como a harmonia entre o trabalho e a vida social do indivíduo (elo entre trabalho e vida social) foram aspectos que revelaram influência, de forma positiva, no aumento da produtividade e bem-estar no trabalho.

Por outro lado, a cobrança por metas e produtividade aliadas à ausência de reconhecimento pelo trabalho exercido e a falta de igualdade entre os indivíduos no que se refere ao crescimento profissional foram pontos que indicaram fontes de mal-estar no trabalho, necessitando, por isso, de medidas que atuem a favor da promoção do bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, contra as fontes causadoras de mal-estar.

Das verbalizações dos respondentes, além dessas fontes de mal-estar, foi possível perceber certa insatisfação, por alguns dos entrevistados, com a remuneração auferida diante do grande volume de trabalho, pressão por cumprimento de metas, produtividade e carga de responsabilidade atribuída a eles. Aliado a isso, verificou-se que a ausência de “data-base” e a impossibilidade de cumulação de outra atividade remunerada, salvo a de magistério, são fatores que contribuem para a defasagem da remuneração e, de conseqüência, somado a outros eventos, na evasão dos magistrados.

O aumento da produtividade, redução de tempo gasto com deslocamento, proximidade da família e conforto do lar foram pontos favoráveis levantados acerca do trabalho remoto, mostrando-se, por isso, uma medida promissora, pois, nesta modalidade, é possível aliar o aumento da produção com a proximidade da família e o conforto do lar. Acredita-se, ainda, que o trabalho remoto de forma parcial possa ser uma solução que agradaria àqueles insatisfeitos com essa modalidade.

Disso tudo se extrai a importância de medir a QVT para o bom andamento da gestão pública e conseqüentemente para o desenvolvimento regional de um modo geral, uma vez que o desempenho do Poder Judiciário é fundamental para efetivação desse objetivo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CAMPOS, N. M. de; MELLO S. P. T. de; MELLO FILHO, R. T. de.; SCHMITZ JÚNIOR, S. A qualidade de vida no trabalho dos técnico-administrativos em educação do instituto federal sul-rio-grandense: um compromisso social. *In: XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria*, p. 1-17, 2016.

DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. *In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, p. 13-26, 2007.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: LPA Edições, 2011.

GUEST, R. H. **Quality of work life: Learning from Tarrytown.** Harvard Business Review, v. 57, p. 76–87, 1979.

HACKMAN, J. R.; SUTTLE, J. L. **Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change.** Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company, 1977.

HONNETH, A. A textura da justiça: sobre os limites do procedimentalismo contemporâneo. **Civitas-Revista de Ciência**, v. 9, n. 3, p. 345-368, 2009.

HONNETH, A. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. **Civitas-Revista de Ciência**, v. 8, n. 1, p. 46-67, 2008.

KLEIN, K; PIZZIO, A. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do ensino superior. **Revista Educação e Sociedade**, v. 36, n. 131, p. 493-513, 2015.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1- 35, 2019.

LIMA, M. E. A. Informatização e saúde no setor de telecomunicações. O problema das lesões por esforços repetitivos. *In:* SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços.** São Paulo: Plêiade, p. 159-168, 2000.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-10, 1978.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 7, n. 11, p. 69–83, 1983.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil.** 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília.

QUICK, J. C.; MACIK-FREY, M.; MACK, D. A.; KELLER, N.; GRAY, D. A.; COOPER, C. L. Líderes saudáveis, organizações saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional. *In:* ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho perspectivas atuais da saúde ocupacional.** São Paulo: Atlas, p. 139-155, 2010.

SOUZA, A. L. M. de.; EVANGELISTA, R. A.; BUENO, A. A.; SILVA, L. A. **A influência da qualidade de vida no trabalho (QVT) na produtividade de equipes de manutenção.** Ponta Grossa: Atena Editora, 2019.

WALTON, R. Quality of work life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113–123, 1979.

Recebido em: 03/11/2022

Aprovado em: 05/12/2022

Publicado em: 08/12/2022