



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO



SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**SALVADOR - BAHIA**

**2013**



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO**



**SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA**

**DESEMBARGADORA VÂNIA JACIRA TANAJURA CHAVES**

Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

**Tarcísio José Filgueiras dos Reis**

Diretor Geral do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

**Amoni Guerra Pessoa Lavigne**

Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas do  
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

**Márcio Fernando Ribeiro da Silva**

Diretor da Secretaria de Gestão Estratégica do  
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

Coordenação

**Maria Daniela Soares Figueiredo Mascarenhas**

Elaboração

**Lucinda Maria Sapucaia da Silva**

**Maria Daniela Soares Figueiredo Mascarenhas**

**Mariana de Brito Lima**

**Sara Maria Cunha Bitencourt**

Apoio

**Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações**

**Coordenadoria de Estatística e Pesquisa**



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO



SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

*“Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isso pode ser definido como um estado de contínuo ajustamento.”*

CHIAVENATO

(2004,p.255).

## **Introdução ao Relatório**

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Entende-se como clima organizacional o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Trata-se de um indicador de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O conceito de cultura organizacional, por sua vez, refere-se ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização, como resultado da dinâmica de uma organização. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. Segundo Laraia, apud Pereira (2011), a coerência de um hábito cultural somente pode ser analisada a partir do sistema a que pertence.

A cultura refere-se às normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho, entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente e exprimindo a identidade da organização.

Segundo Lima, apud Pereira (2011), o que dá um formato à organização, fazendo-a reconhecida através de regras explícitas e implícitas, é a forma como as pessoas agem e se relacionam. Essa interação com as pessoas e

ambiente do entorno determinam a construção da cultura organizacional e do clima, harmonioso ou não, que a instituição vivencia.

A análise do clima organizacional, nessa perspectiva, possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua, tendo em vista fornecer informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho. Traz benefícios significativos à organização, tendo em vista apoiar as decisões dos gestores, mensurar a qualidade de vida no trabalho, estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico. A forma padrão de se perceber o clima organizacional é através da pesquisa de clima organizacional.

A Pesquisa realizada no TRT5 integra o Planejamento Estratégico e avaliou também a percepção dos servidores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), identificou as fraquezas e potencialidades em termos de QVT e relacionou os pontos críticos que devem ser priorizados em prol da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma abordagem que toma como base a satisfação e o bem-estar do indivíduo no trabalho e em relação a ele. De acordo com Fernandes, apud FREITAS & SOUZA (2009), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos. De forma semelhante, Carayon e Smith, apud FREITAS & SOUZA (2009) consideram que os efeitos dos sistemas de trabalho nos indivíduos são mediados pela carga de *stress* físico e mental. Esses efeitos influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, o desempenho, a resistência física e a saúde.

### **Considerações Sobre o Trabalho e a Qualidade de Vida do Ser Humano**

O trabalho é um dos elementos da própria cultura humana, talvez um dos mais importantes, gerador de bens e riquezas, mas também de agravos à saúde das

peças. Para as organizações, é importante que o trabalho garanta às pessoas prazer, satisfação profissional, realização e uma permanente aspiração à felicidade (PASCHOAL; TAMAYO, apud ULHÔA -2011).

O questionário utilizado para realização da Pesquisa de Clima Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho tomou como referência o modelo teórico proposto por Robert Karasek, que relaciona os aspectos “demanda e controle” na organização do trabalho, que podem levar ao risco de adoecimento (ALVES ET AL., apud ULHÔA - 2011).

Demanda refere-se à pressão de natureza psicológica associada à atividade laboral, que pode ser quantitativa, ou seja, referir-se ao tempo para realizar um volume de tarefas num determinado ritmo e volume, ou qualitativa, ou seja, dizer respeito aos conflitos entre demandas contraditórias.

O controle é a possibilidade de o trabalhador utilizar suas habilidades intelectuais criativas e tarefas diferentes para o desenvolvimento e realização de seu trabalho, bem como possuir autoridade suficiente para tomar decisões sobre a forma de realizá-lo.

A atividade laboral no âmbito do judiciário trabalhista está atravessando importante momento de transição que marca o início de novo paradigma, com a implantação do Processo Judicial Eletrônico. Tende a haver um aumento da demanda – com a aceleração do ritmo dos atos processuais, mas também relativo aumento do nível de controle por parte do servidor, no que se refere à possibilidade de utilização das habilidades intelectuais. A Pesquisa buscou investigar a percepção dos servidores sobre os aspectos da demanda e do controle.

O formulário da pesquisa tomou por base também o “Modelo de Walton”, apud por FREITAS & SOUZA (2009), que estabelece categorias para investigar a Qualidade de Vida no Trabalho.

Dessa forma, o questionário composto de 95 questões, para análise, foi dividido nos temas principais:

1. **Integração Social na Organização do Trabalho** – onde foi investigada a percepção quanto à “Relação com a Chefia” e ao “Trabalho em Equipe”.
2. **Oportunidade para Uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana** – onde foi pesquisada a percepção dos servidores sobre a “Presença de Planejamento no Trabalho da Instituição”, o “Preparo Pessoal (Conhecimento, Habilidade, Atitude) e Trabalho” e a possibilidade de “Autonomia no Trabalho”.
3. **Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho** – o foco recaiu sobre as “Condições físicas e de segurança”, a “Pressão no Trabalho”, a “Preocupação da Organização com a Satisfação e a Qualidade de Vida dos Servidores” e a “Informática” (serviços, recursos).
4. **Comunicação dentro da Organização** – a análise foi realizada tanto do canal de comunicação do servidor para a Instituição, quanto no sentido contrário.
5. **Trabalho e o Espaço Total de Vida** – este tópico refere-se à percepção do servidor quanto à interferência do trabalho na vida pessoal.
6. **Oportunidade de Carreira e Garantia Profissional** – neste tópico investigou-se a percepção sobre as oportunidades de “Treinamento e Qualificação Profissional”, de “Crescimento, Reconhecimento e Valorização Profissional” dentro da Instituição e as “Expectativas” quanto às mudanças na Organização.
7. **Relevância Social do Trabalho:** este aspecto foi abordado através da análise da “Identificação com a Instituição” por parte do servidor.

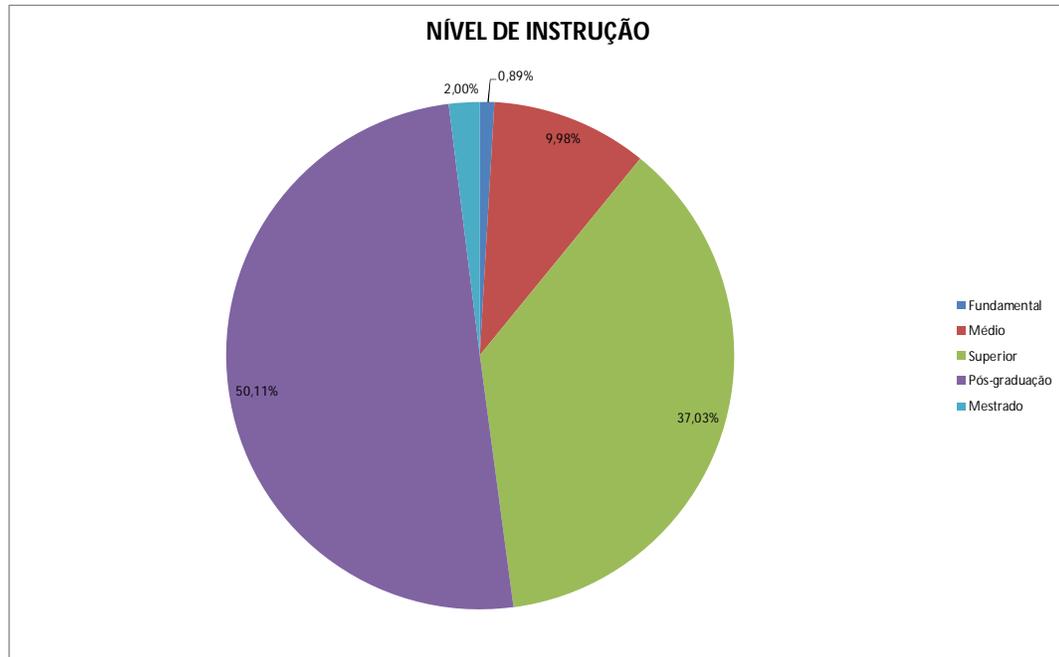
A relação entre o trabalho e o bem estar do trabalhador requer a implantação, por parte das organizações, de políticas de prevenção, com a construção de uma cultura organizacional em que seja propícia a realização da missão da organização com a garantia de qualidade de vida e realização das pessoas.

As instituições necessitam conscientizar-se da necessidade de adotar uma melhor postura em relação aos processos de trabalho, para garantir desenvolvimento e realização aos indivíduos (CUNHA, 2009). A autora

menciona ainda que, para seu sucesso, as organizações devem preocupar-se em manter uma avaliação sobre sua contribuição para a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos profissionais, a satisfação de suas necessidades e expectativas. Um dos desafios é desenvolver a vitalidade organizacional, utilizando novo estilo de gestão, que deve pautar-se no comprometimento, reciprocidade e planejamento estratégico (CUNHA, apud ULHÔA – 2011).

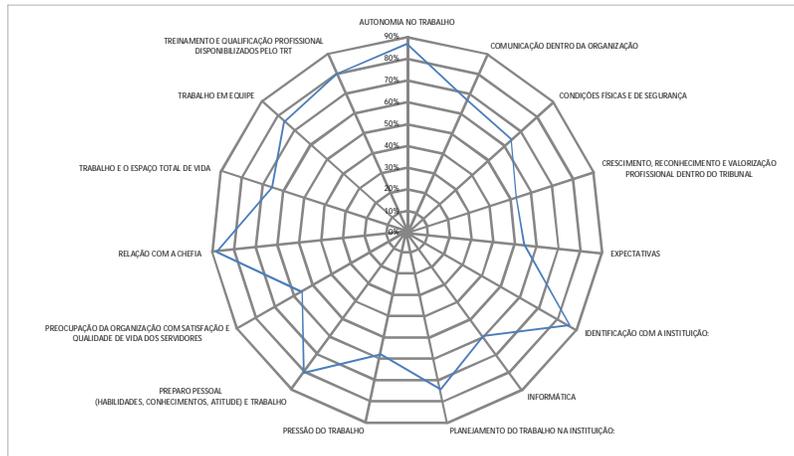
Este material é uma importante fonte de informações, legitimada por 451 (quatrocentos e cinquenta e um) servidores, e merece atenção da Administração e das Unidades, podendo contribuir para o planejamento e para a implementação de melhorias neste Tribunal Regional do Trabalho.

## ANÁLISE DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO TRT5



O gráfico acima, que corresponde ao nível de escolaridade dos servidores que responderam à pesquisa, revela que 87% possuem nível superior completo e, entre esses, 50% já fizeram pós-graduação. Este resultado está coerente com o resultado positivo apresentado à pergunta 52, “*Sinto que tenho as habilidades necessárias para a realização das atividades relacionadas a minha função*” (uma média de 81%) e à pergunta 27, “*Sinto-me motivado para buscar novos conhecimentos para o desenvolvimento profissional*” (uma média de 78%).

Portanto, encontramos um nível de preparo pessoal e de motivação para o autodesenvolvimento acima da média, entre os servidores que responderam à pesquisa.



### Gráfico Radar Geral

A análise da Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, realizada entre dezembro de 2012 e fevereiro de 2013, no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região revelou em termos gerais uma satisfação dos servidores acima da média.

Conforme se observa no gráfico acima, na Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho destacaram-se como pontos fortes os fatores relacionados à relação com a chefia, à autonomia na realização do trabalho, à identificação com a instituição e à percepção dos servidores sobre o preparo pessoal para desempenhar as suas funções laborais.

Numa segunda escala de satisfação está a percepção por parte dos servidores quanto à presença do planejamento na realização do trabalho e ao trabalho em equipe (cooperação mútua, cordialidade e respeito às diferenças individuais). A percepção de segurança pessoal e patrimonial que integra o tema Condições Físicas e de Segurança apresentou uma avaliação acima de 70%.

No terceiro patamar, acima de 60% e abaixo de 70%, ficou situada a percepção dos servidores quanto à disponibilização das condições físicas e

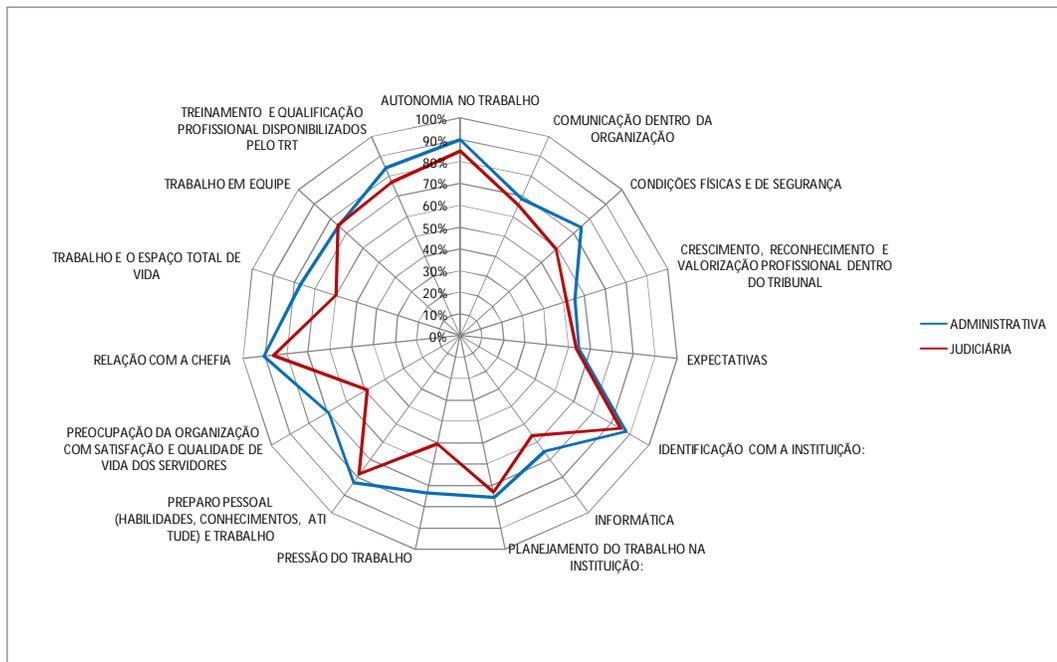
dos serviços de manutenção a elas associados; à comunicação dentro da organização (os canais de comunicação entre a Administração e os servidores e vice-versa) e à relação entre o trabalho e o espaço total de vida do servidor (ou seja, o nível de interferência negativo exercido pelo trabalho na vida pessoal do servidor).

Dentro do panorama total, os pontos cuja avaliação apresentou menor índice de satisfação: a percepção por parte dos servidores quanto aos serviços de informática; o nível de pressão sentida na realização do trabalho – especialmente entre os servidores da área Judiciária; a implantação de uma política voltada à satisfação e qualidade de vida; as expectativas do servidor frente às mudanças relacionadas ao futuro do trabalho no TRT5 e de uma política clara de crescimento, reconhecimento e valorização profissional.

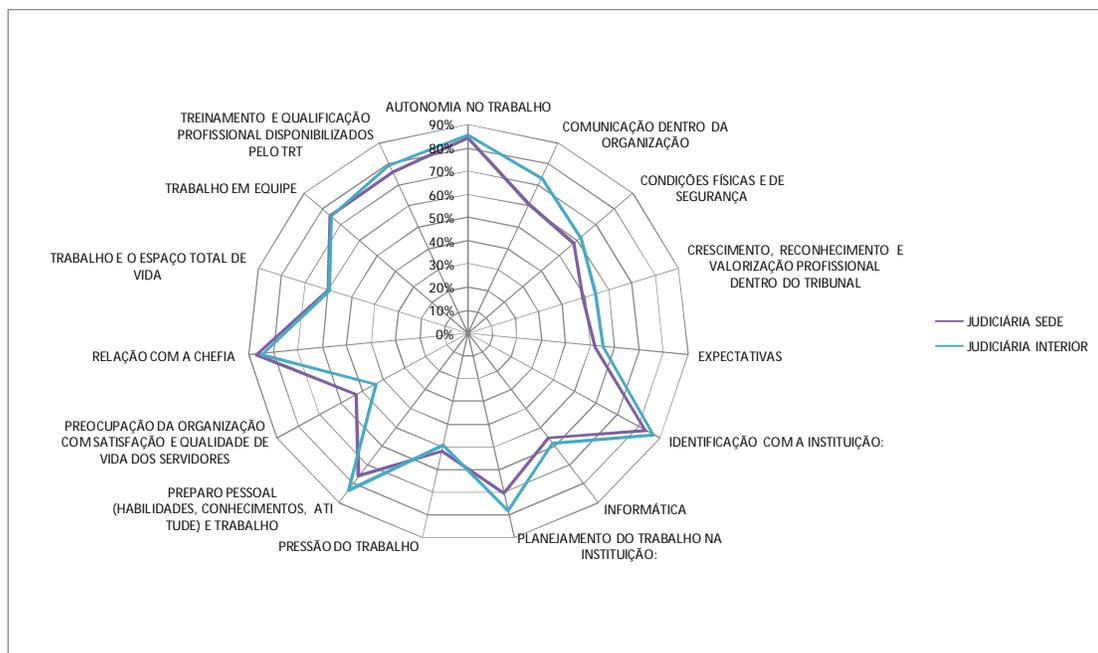
## **ORGANIZAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados de todas as perguntas que integram a Pesquisa foram organizados em gráficos, que se encontram no Anexo I. São apresentados em três blocos: Área Judiciária Capital, Área Judiciária Interior e Área Administrativa.

Apresentamos abaixo os gráficos considerando os **temas** abordados:



*Gráfico Radar Comparativo das Áreas Judiciária e Administrativa*



*Gráfico Radar Comparativo das Áreas Judiciária Sede e Interior*

## **TEMAS ANALISADOS:**

A análise a seguir irá ressaltar os pontos fortes e os pontos fracos encontrados nos diversos temas abordados na pesquisa.

Para análise dos dados, serão somadas as respostas Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente, bem como as Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente, sem que se deixe de considerá-las individualmente, sobretudo onde houver uma tendência significativa para uma delas.

No Anexo I estão os gráficos referentes a todas as perguntas.

## **I - INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Dentro do ambiente de trabalho, a natureza dos relacionamentos pessoais constitui-se em importante dimensão da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional. Nesta pesquisa, para compreender a integração social no âmbito do TRT5 tomou-se como ponto de partida a percepção dos servidores sobre a “Relação com a Chefia” e sobre a realização do “Trabalho em Equipe”.

A percepção dos servidores quanto à **Relação com a Chefia** mostrou-se como um ponto forte no clima organizacional. Os três grupos analisados apresentaram resultados semelhantes e na sua maioria, uma avaliação positiva.

A maioria dos servidores concorda que recebe do superior imediato informações sobre a qualidade do trabalho (pergunta 07) e que tem confiança na relação com o seu superior para falar sobre as dificuldades que encontra na realização das atividades (pergunta 30). A presença do feedback e do clima de confiança são fundamentais para uma comunicação fluida.

Além disso, os servidores em sua maioria concordam que o superior imediato trata a todos com respeito e atenção, independente do cargo ou função (pergunta 29) e que no ambiente de trabalho as diferenças pessoais são tratadas com respeito e sensatez (pergunta 83). Assim, constatou-se que tanto na relação do superior imediato, como na relação entre os servidores existe um clima de cordialidade mútua.

O tema trazido por estas questões se relaciona com a igualdade no tratamento, independentemente da hierarquia, bem como com a construção dentro da equipe de “*grupos preliminares de apoio*”; ou seja, grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo (Walton, apud Freitas & Souza).

No elemento relacionado à “liberdade para expressão” (pergunta 57), que se refere ao direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias, o resultado foi predominante para a concordância, somando-se a concordância total e a parcial. Este aspecto representa uma nuance delicada na comunicação humana, que está relacionada à resolução de conflitos, bem como à relação hierárquica presente nas organizações onde há uma estrutura hierárquica bem estabelecida.

A maioria dos servidores também concorda que o superior imediato mantém a equipe informada sobre as metas do setor e o andamento dos trabalhos que envolvam direta ou indiretamente as pessoas (pergunta 65). Este aspecto está relacionado com a obtenção de informações significativas sobre o processo total de trabalho e os resultados da sua própria ação, e constitui em importante variável para o desenvolvimento da capacidade humana do trabalhador. Além disso, contribui para a formação do sentimento de equipe por parte dos membros integrantes do grupo, por envolvê-los com a meta coletiva grupal, além da individual.

A habilidade dos gestores para solucionar os problemas de relacionamento (pergunta 53), bem como a preocupação com o bom relacionamento da equipe (pergunta 62) estão entre os pontos fortes encontrados nesta pesquisa.

No tema “tomada de decisões”, trazido pela pergunta (82): “*A decisão do meu superior é sempre baseada em fatos concretos e não em pré-julgamentos*”, o resultado reflete a percepção, por parte do servidor, de clareza e transparência na condução do trabalho pelo gestor.

Os aspectos apontados acima reforçam o clima de confiança dentro da equipe, contribuindo significativamente para um clima organizacional harmonioso; além disso, sugerem que o “modelo de gestão” frequentemente

adotado pelos superiores imediatos, conforme percebido pela maioria dos servidores que responderam à pesquisa, deve ser considerado como um ponto forte na Organização do TRT5.

Na análise da Integração Social, o tema do **Trabalho em Equipe** compôs a pesquisa.

A cooperação mútua e aceitação de todos no ambiente de trabalho (pergunta 09) é percebida pela maioria dos servidores (em média 87%). A maior concordância foi entre os servidores da área Judiciária Capital (90%).

Quanto à possibilidade de contar com o apoio dos colegas, quando necessário, para a realização do trabalho (pergunta 39), este aspecto da cooperação mútua foi melhor avaliado entre os servidores que atuam na área Administrativa.

No entanto, no quesito compartilhar informações e ideias sobre o trabalho (questão 20), predominou a “concordância parcial”, seguida pelo “discordo parcialmente” nas áreas Judiciária Capital e Administrativa, o que aponta para a necessidade de se democratizar mais as informações, a fim de fortalecer e desenvolver o grupo através do conhecimento compartilhado.

A maioria dos servidores discorda que existam disputas profissionais na equipe, que possam comprometer e minar as relações interpessoais (pergunta 47). A discordância predominou, principalmente na Área Judiciária Capital. Este resultado está coerente com o encontrado para a pergunta sobre “cooperação mútua” (9).

A capacidade da equipe para resolver os conflitos, de modo assertivo e eficaz (pergunta 75) é reconhecida por maioria significativa dos servidores que responderam à pesquisa (em torno de 85%).

Este resultado coincide com a avaliação da habilidade do superior imediato para solucionar problemas de relacionamento que surgem no setor, analisada anteriormente.

A percepção do servidor quanto à existência de uma cultura de integração e cooperação mútua entre os magistrados e servidores (pergunta 21) apresenta resultado predominante de “discordância parcial e total” nas áreas

Judiciária Capital (52%) e Administrativa (62%). Na área Judiciária Interior, predominou a “concordância parcial e total” (57%).

A análise do tema “**Trabalho em Equipe**” de forma global pode ser considerado um ponto forte, que favorece a integração social e contribui para a construção de um Clima Organizacional harmonioso no âmbito do TRT5.

No entanto, fica evidenciado que a existência de uma cultura de integração e cooperação mútua entre magistrados e servidores não é percebida pela maioria dos servidores que responderam à pergunta (21). Aspecto a ser fortalecido na cultura organizacional do TRT5, para que se fortaleça o sentimento de grupo enquanto suporte social – tópico analisado acima.

A despeito da existência de uma estrutura hierárquica inerente à própria constituição de uma Organização do Poder Judiciário, onde existem regras rígidas estabelecidas que devem ser seguidas, o cultivo a uma cultura de cooperação e de integração não contrariam a ordem estabelecida. Ao contrário, funcionam como mola propulsora para a motivação de servidores, trabalhadores. O magistrado representa, para a sua equipe de trabalho, a autoridade maior dentro da unidade. Assim, é muito benéfico quando há uma coincidência entre aquele que representa a autoridade e aquele que exerce a liderança, pois o líder motiva, inspira, funciona como modelo e instiga o crescimento.

## **II - OPORTUNIDADE IMEDIATA PARA O USO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE HUMANA:**

De acordo com Freitas & Souza, a possibilidade de fazer uso e de desenvolver a capacidade humana através do trabalho afeta a participação e a autoestima do trabalhador, bem como a sua relação com mudanças que ocorram no trabalho. Para que isto ocorra é necessário estar presente na organização do trabalho **cinco variáveis** analisadas através das perguntas a esta pesquisa.

1) **Presença do planejamento**, ou seja, se o trabalho envolve o planejamento e a implementação do próprio trabalho.

A percepção de que o trabalho no TRT5 segue um planejamento e é orientado para resultados a curto, médio e longo prazo (pergunta 4) é compartilhada pela maioria dos servidores (uma média de 69%). Aspecto melhor avaliado pelos servidores da área Judiciária Interior.

Uma maioria significativa (em torno de 83%) se sente estimulada pelo superior imediato a realizar planejamento do seu próprio trabalho (pergunta 35).

Desse resultado, depreende-se que, apesar de haver um incentivo por parte dos gestores para a prática do planejamento na realização do trabalho, esta realidade ainda está em fase de sedimentação na organização do trabalho no TRT5.

A maioria também concorda que existe no TRT5 uma estratégia direcionada para a prestação jurisdicional e eficiência dos processos internos (pergunta 37). No entanto, é necessário ressaltar que esse resultado apresenta diferença significativa, para menor, entre os servidores da área Judiciária Capital.

A compreensão desse resultado requer uma breve análise. Esta pesquisa foi realizada entre dezembro de 2012 e fevereiro de 2013, período que coincidiu com a expectativa da notícia sobre o início da implantação do PJE na Capital. Existiam ainda muitas incertezas sobre como funcionaria o processo eletrônico.

Além disso, os “processos internos” atravessavam o auge da mudança decorrente da implantação da Resolução 63, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que trouxe mudanças significativas na organização do trabalho das secretarias das varas.

Este cenário aparece no resultado à pergunta (92): “Percebo que o TRT disponibiliza informações relevantes sobre decisões e mudanças que afetam e/ou podem vir a afetar a organização no trabalho”. Na área Judiciária Capital, a concordância soma 58%, resultado significativamente menor ao encontrado na Área Judiciária Interior (77%) e na Área Administrativa (74%).

Devendo-se sinalizar que nos três grupos a concordância parcial predominou.

Resultado semelhante foi encontrado para a pergunta (72): “O TRT busca assegurar o preparo dos servidores para o enfrentamento das mudanças que ocorrem na Instituição”.

2) Neste sentido, já adentramos na análise da variável “**informação e perspectiva**”, que está relacionada à “*obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as conseqüências destas ações*” (Freitas & Souza).

Nesse tema sobre a obtenção de informações para compreensão global da Organização, a maioria dos servidores (63% em média) afirma ter conhecimento sobre o Planejamento Estratégico do TRT5 e compreender as estratégias e procedimentos adotados pelo TRT5 (pergunta 64). Prevaleceu, no entanto, a “concordância parcial”, reforçando a ideia apontada acima, de que a cultura do planejamento no TRT5 está em fase de construção e sedimentação.

3) Outra importante variável analisada foi o uso das “**habilidades múltiplas**” por parte do servidor para realização do trabalho (pergunta 3). O resultado encontrado mostrou predominância significativa para o somatório da concordância nos três grupos - Área Judiciária Capital (86%), Área Judiciária Interior (83%) e Área Administrativa (89%).

4) A variável “**tarefas completas**” (que diz respeito ao fato de o trabalho envolver uma tarefa completa ou ser uma parte significativa desta) analisada na pergunta (88): “Dentro de minha função, participo da realização de toda a tarefa (início, meio e fim) com resultado visível”, destacou-se como ponto forte nesta pesquisa, cujo somatório de concordância, entre os três grupos, foi em média 90%. Sendo que na Área Administrativa foi encontrado o maior índice de concordância (97%).

5) A “**autonomia**” na realização do trabalho foi reconhecida por maioria significativa dos servidores, no sentido de ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho (pergunta 15) e também no estímulo

recebido pela chefia a realizar o planejamento do próprio trabalho (pergunta 35).

Em termos gerais, podemos afirmar que o trabalho no TRT5, de acordo com a percepção dos servidores que responderam à pesquisa, propicia **o uso e o desenvolvimento da capacidade humana**. Destaca-se, no entanto, a necessidade de se investir no incremento da variável “**informação e perspectiva**”, para fortalecer e viabilizar o trabalho pautado em “**planejamento**”.

### **III - SEGURANÇA E SAÚDE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:**

Dentro desse tema foram abordados os aspectos físicos, incluindo aqui os fatores organizacionais que afetam as condições de segurança e de saúde no ambiente de trabalho do TRT5.

#### **Condições Físicas e Ergonômicas:**

A maioria dos servidores – especialmente aqueles que trabalham na área Administrativa – considera adequado o mobiliário do ambiente de trabalho (pergunta 11). No entanto, de acordo com a percepção da maioria dos servidores da área Judiciária, a manutenção e a substituição do mobiliário não são realizadas em tempo adequado, quando solicitado (pergunta 23).

Essa diferença de resultado entre os servidores da Área Judiciária e os da Área Administrativa também foi encontrada nos itens adequação do espaço físico (pergunta 51) e mobiliário suficiente para guarda dos processos (pergunta 59).

Para compreensão desses resultados, é importante destacar dois aspectos:

- 1) O trabalho desenvolvido na área Judiciária do TRT caracteriza-se, até o momento, por um grande volume de autos processuais, que em muitas das secretarias, extrapola o espaço disponível nos armários (chegando a ficar armazenado no chão ou sobre as mesas). Além disso, em algumas circunstâncias, pode dificultar a mobilidade do servidor no seu posto de trabalho. Há uma perspectiva de mudança dessa realidade, a médio prazo, com a implantação do Processo Judicial Eletrônico.

2) O conceito de mobiliário adequado está relacionado com o nível de conforto e ajuste possível entre o móvel e o indivíduo que o utiliza. Em visita às varas do trabalho, o Comitê de Saúde do Trabalhador do TRT5 tem constatado que, em grande parte das demandas para adequação do mobiliário, existe a necessidade de orientação dos servidores para uma adequada utilização e ajuste do mobiliário e equipamentos disponibilizados.

Um trabalho de adequação e orientação ergonômica foi iniciado nas varas da Capital pelo Comitê de Saúde, em parceria com a Coordenadoria de Saúde e com a Coordenadoria de Material e Logística, responsável pela substituição do mobiliário. O objetivo deste trabalho, além de orientar os servidores, é otimizar os recursos disponíveis e a possibilidade de atendimento às demandas.

Além disso, o projeto da Ginástica Laboral, já em fase de licitação, foi reestruturado para incluir também aulas de orientação ergonômica, a serem ministradas em todas as unidades de trabalho.

**A percepção de conforto térmico, a iluminação, a ausência de ruído e pureza do ar respirado, a higiene e a limpeza** no ambiente de trabalho são importantes variáveis a serem analisadas na adequação ergonômica, como fatores de proteção à saúde do trabalhador.

Essas categorias - com exceção da "higiene e limpeza" - foram objeto de estudo do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que está em fase de implantação no TRT5. Após levantamento realizado e elaboração de documento do PPRA, está em fase de elaboração de um Plano de Ação, com vistas a sanar condições desfavoráveis identificadas, bem como reforçar as condições de segurança e proteção.

Com relação à temperatura do ambiente laboral, a maioria dos servidores discorda que a temperatura seja muito fria (pergunta 12). No entanto, na área Judiciária Capital o resultado ficou equilibrado entre a concordância (47%) e a discordância (53%).

A presença de poeira, ruído ou calor causando mal-estar e prejuízo à saúde (pergunta 43) é percebida pela maioria dos servidores que atuam na área Judiciária.

Quanto à iluminação do ambiente de trabalho, a maioria dos servidores está satisfeita. Ressalte-se que houve uma diferença significativa para maior nesse resultado na área Administrativa.

A manutenção técnica e a limpeza dos aparelhos de ar condicionado (pergunta 32) são percebidas pela maioria dos servidores da área Judiciária Interior (57%) e da área Administrativa (66%) como sendo realizada de forma adequada. No entanto, a maioria dos servidores lotados na área Judiciária Capital (69%) discordam deste aspecto.

A higiene e a limpeza são consideradas adequadas pela maioria dos servidores, havendo uma diferença significativa, para menor, nos resultados encontrados entre a área Judiciária Capital e os demais grupos.

Dessa análise minuciosa, pode-se observar que a percepção dos servidores da área Judiciária Capital sobre as condições físicas e os serviços de manutenção a elas associados é um aspecto que merece uma investigação para os ajustes necessários.

A percepção de segurança patrimonial e pessoal é compartilhada pela maioria dos servidores, embora nas respostas às perguntas sobre o tema (80 e 85), tenha predominado a concordância parcial.

### **Pressão no Trabalho:**

Conforme citado na introdução a esse relatório, a pressão de natureza psicológica (ou demanda) no ambiente de trabalho pode ser quantitativa (tempo para realizar um volume de tarefas num determinado ritmo e volume) ou qualitativa (conflitos entre demandas contraditórias).

Neste tema específico encontrou-se diferença significativa entre a percepção dos servidores da área Judiciária e os que trabalham na área Administrativa.

Do resultado encontrado, depreende-se que para a maioria dos servidores da área Judiciária o tempo é insuficiente para realizar o trabalho com qualidade (pergunta 16), o número de servidores é incompatível com o volume de trabalho (pergunta 69) e o trabalho traz preocupações e aborrecimentos (pergunta 74).

Buscando-se compreender o impacto da pressão sobre a saúde do servidor, foi questionado se ele consegue lidar com as pressões decorrentes dos prazos e da quantidade de trabalho sem prejuízos ao seu bem-estar físico e emocional (pergunta 89). Entre os servidores da área Judiciária, metade deles consegue, enquanto na área Administrativa 81% mantêm o bem-estar. É importante ressaltar que a maioria dos servidores reconhece haver uma boa distribuição das tarefas na sua unidade de trabalho (pergunta 89).

Retomando o modelo teórico de Robert Karasek, citado na introdução, um equilíbrio entre as demandas e o controle sobre o trabalho é necessário para a manutenção da saúde do trabalhador.

O controle se refere à possibilidade de o trabalhador utilizar suas habilidades intelectuais e criativas e tarefas diferentes para o desenvolvimento e realização de seu trabalho, bem como possuir autoridade suficiente para tomar decisões sobre a forma de realizá-lo (autonomia).

Conforme analisado anteriormente, verificamos que, em linhas gerais, o trabalho no TRT5 é propício para o uso e o desenvolvimento da capacidade humana. No quesito autonomia, também encontramos uma maioria que a reconhece.

No entanto, o nível de pressão reconhecido pelos servidores que atuam na área Judiciária pode ser considerado alto. É importante sinalizar que os fatores que levam a essa percepção (tempo insuficiente para realizar trabalho com qualidade e número de servidores incompatível com o volume de trabalho) exigem da parte dos gestores um alto nível de competência gerencial para conseguir administrá-los. Somando-se aos fatores externos intervenientes (afastamento de servidores, falhas temporárias no sistema de informática, mudança de magistrados e diretores, entre outros) algumas vezes é extrapolada a condição de esta situação ser resolvida no âmbito da unidade de trabalho.

Com a implantação do Processo Judicial Eletrônico no âmbito do judiciário trabalhista, a organização do trabalho está caminhando para um novo paradigma. No entanto o caminho que é necessário percorrer até alcançar este ponto requer investimento em qualificação, reorganização das rotinas

de trabalho e a utilização de novas metodologias. E assim tem sido a implantação do PJE no âmbito do TRT5. Só dessa forma poder-se-á pensar em uma melhoria significativa na percepção da “pressão” sentida no trabalho, especialmente por aqueles que atuam na área Judiciária.

### **Preocupação da Organização com a Satisfação e Qualidade de Vida dos Servidores**

Neste tópico buscou-se observar, entre outras coisas, a percepção que os servidores possuem sobre a preocupação da Instituição para com a satisfação dos mesmos (pergunta 17). Esta percepção reflete crenças internalizadas e que fazem parte da cultura organizacional, interferindo na autoestima e no processo motivacional. Também reflete o reconhecimento da adoção de uma política interna voltada à preservação da qualidade de vida no trabalho, à satisfação das necessidades dos servidores e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos. Esta percepção foi melhor avaliada pelos servidores que atuam na área Administrativa.

A preocupação da instituição com a saúde dos servidores (perguntas 24 e 45) é menos percebida pelos servidores da área Judiciária Interior. Ressalte-se que, a partir de 2012, o TRT5 deu início à implantação do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional que, além dos exames periódicos, envolve ações educativas. O exame periódico, já realizado na capital, será estendido às unidades do interior.

O valor da remuneração (pergunta 36) se relaciona com o sentimento de receber uma **compensação justa e adequada**, de acordo com Freitas & Souza. A remuneração é considerada justa se o que é pago ao funcionário é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Os servidores da área Administrativa expressaram maior satisfação com a remuneração.

O Programa de Qualidade de Vida do TRT5, que se encontra em fase de implantação e desenvolvimento, vem buscando a forma mais eficaz para alcançar todos os servidores. Entre 2011 e 2012 foram realizadas palestras em diversos temas, voltados à prevenção de doenças crônicas.

Observou-se sempre uma freqüência muito pequena nessas palestras, apesar de a maioria dos servidores considerar importante a participação em eventos ou atividades voltados à prevenção de doenças, realizados pelo TRT. No entanto, entre os servidores da área Judiciária Interior, a maioria não tem oportunidade de participar dessas atividades (perguntas 54 e 60).

Considerando a dificuldade dos servidores, mesmo os da capital, para se ausentarem da sua unidade de trabalho a fim de participar dos eventos, tem-se investido na realização de ações que vão até os servidores, a exemplo do Programa de Saúde Bucal, do Projeto de Adequação e Orientação Ergonômica e da retomada da Ginástica Laboral.

Para a maioria dos servidores da área Administrativa, a participação em atividades voltadas à promoção de saúde (coral, palestras, cursos, etc.) tem colaborado para a melhoria na qualidade de vida (pergunta 66).

### **Informática:**

A disponibilização dos recursos de informática, bem como os serviços associados a eles, fazem parte das condições de trabalho oferecidas pela Organização aos servidores e o seu bom funcionamento constitui um fator de proteção à saúde dos servidores, por ser o principal recurso para a realização das tarefas.

O que mais chamou a atenção neste tema foi o desconhecimento pela maioria dos servidores do ícone “Sugestões”, que é disponibilizado na página da Secretaria de Tecnologia da Informação e da Comunicação (SETIC), na intranet (pergunta 68), apesar de a maioria concordar que tem fácil acesso para tirar dúvidas ou apresentar sugestões de melhoria na utilização dos sistemas informatizados, disponibilizados pelo Tribunal (pergunta 44). Neste ponto, o menor índice de satisfação foi apresentado pelos servidores da área Judiciária Capital.

A maioria considera que os recursos de informática, disponibilizados pelo TRT5, atendem às necessidades do trabalho (pergunta 13) e que a manutenção ou substituição dos equipamentos de informática são realizadas em tempo hábil a assegurar a sua continuidade (pergunta 34). Vale destacar que há uma diferença significativa entre as áreas Judiciária e Administrativa

quanto ao nível de satisfação demonstrado. A situação se apresenta com maior dificuldade para os servidores da área Judiciária lotados no interior, em seguida, pelos da mesma área na capital.

A maioria significativa dos servidores considera possuir conhecimento necessário para utilizar as ferramentas de informática disponibilizadas pelo Tribunal (pergunta 86).

Esse resultado vem ao encontro da análise anteriormente realizada sobre o processo intenso de mudanças na Instituição, especialmente no que se refere à informatização, porém reflete a necessidade de se investir no fator comunicação entre os usuários e os prestadores de serviço ligados à informática, com divulgação dos possíveis canais de acesso à Secretaria.

#### **IV – COMUNICAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO:**

Conforme pode se depreender de resultados apresentados acima, a comunicação interfere no clima organizacional e na satisfação dos servidores. Mediante os meios oficiais de comunicação ou por meio de veículos informais, as normas e os valores de uma dada organização são compartilhados por todos os membros.

O Judiciário se caracteriza por ser uma instituição pública onde os dirigentes ou os gestores mudam a cada dois anos. Esta alternância na gestão costumava representar uma ameaça na continuidade de programas em andamento e políticas de atuação. No entanto, com o Planejamento Estratégico, pretende-se assegurar a continuidade de políticas e programas voltados ao crescimento institucional e à melhoria nas condições de trabalho para magistrados e servidores.

Dentro do TRT5, encontramos diversos níveis de comunicação: entre servidores que atuam em mesma unidade; entre “colegas” de diferentes unidades e diferentes níveis hierárquicos; entre servidores e magistrados; entre os magistrados; entre servidores e a “Administração” (entenda-se aqui como a instância que comanda, que estabelece as diretrizes).

Esta pesquisa focou na comunicação entre o TRT – Administração e os servidores e pretendeu avaliar em que nível o fator comunicação tem

favorecido para a construção de um clima organizacional onde os servidores sintam-se seguros, especialmente em situações de mudanças institucionais que afetam o seu trabalho.

A clareza e a transparência na comunicação de mudanças em procedimentos ou estratégias do Tribunal (pergunta 10), bem como a percepção de que existe possibilidade de revisão de decisões tomadas na organização, quando estas impactam no trabalho (pergunta 84), foi melhor avaliada pelos servidores da área Judiciária Interior, seguindo-se pelos servidores da área Administrativa e, por último, pelos servidores da área Judiciária Capital.

Para 61% dos servidores da área Judiciária Capital, que responderam à pesquisa, existe um canal de comunicação eficaz do TRT para o servidor (pergunta 31). Este percentual foi maior entre os servidores da área Judiciária Interior (68%) e da área Administrativa (72%). Esse resultado praticamente coincide com a avaliação dos servidores quanto à preocupação da Administração em garantir e manter um canal aberto de diálogo para as solicitações (pergunta 42).

Os três grupos analisados concordam que a área Administrativa do TRT sempre dá retorno às solicitações, mesmo quando não possam ser atendidas (pergunta 71).

O canal de comunicação do servidor para com a Instituição (pergunta 22) foi considerado mais eficaz pelos servidores que atuam na área Judiciária Interior (70%), seguindo-se pelos que atuam na área Administrativa (60%) e na área Judiciária Capital (52%).

Os percentuais encontrados na avaliação da **comunicação entre servidores e a Instituição**, apresentam variações significativas quando comparados os diferentes grupos de atuação. Estas variações merecem ser investigadas, para melhor contribuir para o desenvolvimento institucional.

## **V – TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA:**

De acordo com Freitas & Souza, a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações

familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem o tempo de lazer e o tempo com a família.

Para 56% dos servidores que atuam na área Judiciária Capital, que responderam à pesquisa, o tempo que passa com a família não é afetado pelo trabalho levado para concluir em casa (pergunta 18). Esse percentual foi melhor entre os servidores da área Judiciária Interior (64%), tendo sido mais alto entre os da área Administrativa (72%).

Esse resultado precisa ser tomado como um sinal de alerta e está coerente com a variável “**pressão no trabalho**”, onde se constatou que os servidores da área Judiciária consideram o tempo insuficiente para realizar o trabalho com qualidade e que o número de servidores é incompatível com o volume de trabalho.

Sintomas como perda de sono, dor de cabeça, dor de barriga, tremor nas mãos, etc., que podem estar associados ao trabalho (pergunta 55), bem como sintomas de nervosismo, preocupação, tristeza, tensão, etc., também associados ao trabalho (pergunta 78), quando não devidamente diagnosticados e cuidados podem se transformar em sinais de “presenteísmo” e contribuem para queda no desempenho funcional e desmotivação dos trabalhadores. É um fenômeno que tem crescido na atualidade e precisa ser investigado nas organizações.

Políticas de melhoria nos processos organizacionais devem ser continuamente implementadas e avaliadas para a prevenção do “presenteísmo” - que mina a vitalidade da organização. Elas representam importante recurso para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a melhoria do clima organizacional.

Nesta pesquisa, o maior ponto de preocupação recai sobre a presença de sintomas de nervosismo, preocupação, tristeza, tensão, que podem estar associados ao trabalho. Sinalizados principalmente pelos servidores da área Judiciária Interior (em torno de 56%), seguindo-se pelos servidores da área Judiciária Capital (49%) e pelos da área Administrativa (30%).

Como contraponto a estes resultados, encontrou-se que a maioria dos servidores tem tempo disponível para lazer e atividades sociais fora do trabalho (pergunta 91). Melhor avaliação entre os servidores da área Administrativa (92%), seguindo-se pela área Judiciária Interior (80%) e pela Judiciária Capital (71%).

## **VI – OPORTUNIDADE DE CARREIRA E CRESCIMENTO PROFISSIONAL:**

Neste tópico investigou-se a percepção sobre as oportunidades de “Treinamento e Qualificação Profissional”, de “Crescimento, Reconhecimento e Valorização Profissional” dentro da Instituição e as “Expectativas” quanto às mudanças na Organização.

### **Treinamento e Qualificação Profissional**

A qualificação profissional de servidores é fundamental para o crescimento e para a eficácia organizacional, mas também responde a uma demanda pessoal dos trabalhadores para o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Neste sentido, a identificação das necessidades de capacitação em tempo hábil (pergunta 38) é uma variável importante a ser perseguida por servidores e gestores e sustentada pela Organização. Na avaliação deste aspecto pelos três grupos, tiveram a melhor percepção os servidores da área Administrativa (70%), seguindo-se pelos servidores da área Judiciária Capital (64%) e depois pela área Judiciária Interior (59%).

A maioria significativa dos servidores reconhece que o TRT disponibiliza programas de treinamento que possibilitam o aprimoramento da capacitação profissional (pergunta 5) e que tem oportunidade de participar dos treinamentos oferecidos (pergunta 28) - destacando-se, para melhor, neste item específico, a percepção dos servidores que atuam na área Administrativa.

A qualificação oferecida pelo TRT, de acordo com a maioria dos que responderam à pesquisa, acompanha as necessidades decorrentes das mudanças nos procedimentos adotados pela Instituição (pergunta 50).

Este aspecto tem sido priorizado no processo de implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJE), no TRT5. Nesta oportunidade está sendo promovida uma requalificação para os servidores da área Judiciária, não somente para a utilização do sistema do PJE, como também no conhecimento jurídico e na preparação das equipes de trabalho das secretarias das varas para se reorganizarem na metodologia do e-despacho. É digno de nota o fato de que a grande maioria (em média 87%) dos servidores pesquisados considera motivador participar dos cursos de qualificação promovidos pelo TRT (pergunta 81).

### **Crescimento, Reconhecimento e Valorização Profissional:**

Tomando-se como referência a Teoria da Motivação, desenvolvida por Abraham Maslow, a necessidade de ser reconhecido pelo outro, de se sentir valorizado é o que leva o indivíduo a crescer, a desenvolver o melhor de si. No ambiente organizacional, uma vez asseguradas pelo trabalho as necessidades de sobrevivência, de segurança e de integração social, é a necessidade de autoestima que servirá de mola propulsora para a busca do crescimento profissional.

Na pesquisa, em torno de 50% dos servidores não percebe a existência de oportunidades para crescer profissionalmente, que lhes dessem motivação para investir na carreira (pergunta 48) e considera que os critérios utilizados para promoção interna não são compatíveis com o desempenho dos servidores (pergunta 14).

Um resultado com diferenças significativas foi encontrado entre os três grupos analisados quanto à percepção de reconhecimento da instituição pela dedicação e empenho a ela direcionados (pergunta 87): por 44% dos servidores pesquisados que atuam na área Judiciária Capital; por 56% dos que atuam na área Judiciária Interior e por 67% dos que atuam na área Administrativa.

Portanto, para que o trabalho no TRT5 seja percebido mais fortemente como uma oportunidade de carreira e crescimento profissional é importante incrementar e disseminar na cultura organizacional a prática do reconhecimento institucional aos servidores.

Além disso, é importante assegurar que a identificação das necessidades de treinamento e qualificação profissional acompanhe as demandas do trabalho em tempo hábil, em todas as áreas de atuação dentro da instituição, bem como a oportunidade de participar dos treinamentos oferecidos.

Vale ressaltar o trabalho de implantação da Gestão por Competência, em andamento neste TRT, através do qual esses dois aspectos apontados estarão sendo contemplados. Está sendo realizado um levantamento minucioso, com a participação das áreas Judiciária e Administrativa, para o estabelecimento das atribuições de cada função, bem como das competências necessárias – comportamentais e técnicas. Atrelados a isso, estará o processo de levantamento das necessidades de treinamento e qualificação e a própria definição dos programas de qualificação a serem disponibilizados, bem como a avaliação das competências.

#### **Expectativas sobre o trabalho no TRT5:**

Investigar sobre as expectativas dos servidores com relação ao futuro do trabalho na instituição está relacionado com a percepção que eles têm sobre as oportunidades futuras de utilizar novos conhecimentos ou habilidades.

Para a maioria significativa dos servidores pesquisados (em torno de 85%), através do Processo Judicial Eletrônico, o judiciário brasileiro está se modernizando e o trabalho no TRT5 tende a se tornar mais interessante (pergunta 95). Esta percepção convive com o medo do novo, insegurança ou receio diante das mudanças advindas do PJE, para 77% dos servidores.

A ambivalência diante do novo é o esperado em processos organizacionais de mudança, mas pode-se dizer que existe uma expectativa positiva.

#### **VII – RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO:**

Trabalhar em uma organização socialmente responsável afeta positivamente a autoestima do trabalhador (Walton apud Freitas & Souza). Isso gera uma maior identificação com a instituição.

A quase totalidade dos servidores compartilha do sentimento de que, por meio do trabalho, contribui para a realização da Justiça Social (pergunta 41).

Além disso, percebe que pertence a um Órgão Público que transmite uma imagem positiva ao público externo (pergunta 2).

Em torno de 80% dos servidores afirmam conhecer a missão, a visão de futuro e os valores institucionais do TRT (pergunta 26), os quais reforçam o orgulho do servidor em fazer parte desta instituição (pergunta 93).

A maioria também concorda que os servidores compartilham de uma imagem positiva do TRT (pergunta 61). Devendo-se sinalizar que a concordância para este ponto foi maior entre os servidores que atuam nas áreas Judiciária Interior e Administrativa (82%) do que entre os que atuam na área Judiciária Capital (70%).

Em termos gerais, pode-se afirmar que a Relevância Social do TRT5 reforça a identificação do servidor com o trabalho na instituição e contribui para a autoestima do servidor.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- FREITAS, A. L. P. & SOUZA, R. G. B. de S.: **Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas.** Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Estadual Norte Fluminense, Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009.
- PEREIRA D. M. et al: **Pólo Logística: consultoria e projeto de reavaliação organizacional e implantação de departamento de recursos humanos.** Trabalho de conclusão do MBA em Gestão de Recursos Humanos, Turma 2010-B, Universidade de Salvador, 2011.
- PAZ MARIA DAS GRAÇAS T. da: **Configurações de Poder e Estresse nas Organizações.** In: TAMAYO, ÁLVARO (Org.): **Estresse e Cultura Organizacional.** São Paulo (SP), Casa do Psicólogo, 2008, p.229-277.
- ULHÔA, M. de L et AL: **Estresse ocupacional dos trabalhadores de um hospital público de Belo Horizonte: um estudo de caso nos centros de terapia intensiva.** Artigo – Gestão de Pessoas em Organizações; *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 409-426, jul./set. 2011