



## **Título. Trabalho Emocional no Poder Judiciário Brasileiro: Diagnóstico e Possibilidades de Intervenção**

Larissa Cunha Dantas, Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região  
Cynara Carvalho de Abreu, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Tema de interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

### **RESUMO**

O trabalho emocional é definido como o esforço dos trabalhadores em expressar emoções adequadas no ambiente laboral, de modo a atender às normas implícitas de conduta e comportamento da organização ou atividade profissional. A necessidade de compreender os impactos pessoais e organizacionais do esforço de regulação emocional dos trabalhadores nas organizações tem se afirmado como tópico relevante nas discussões científicas. Através da aplicação a servidores e magistrados de questionário eletrônico desenvolvido a partir da Escala de Trabalho Emocional (ETE-Br) (Silva & Gondim, 2019), versão brasileira da Emotional Labour Scale (Brotheridge & Lee, 2003), e sua correlação com a bibliografia científica e peculiaridades do trabalho no Poder Judiciário brasileiro, a pesquisa apresenta um diagnóstico organizacional do trabalho emocional no Judiciário, confirmando a presença do construto em suas três facetas - demandas emocionais de trabalho (DET) e estratégias de regulação emocional, nas dimensões de ação superficial (EAS) e ação profunda (EAP), com maior intensidade nos servidores da área judiciária, que trabalham com atendimento ao público e em contato direto com autoridades, especialmente após o retorno das atividades presenciais após a pandemia de COVID-19. Para abordar a problemática evidenciada, algumas intervenções administrativas, no âmbito da gestão e capacitação de pessoas, são capazes de amenizar, mas não se solucionar, o atual contexto de estresse emocional dos trabalhadores do Judiciário, sendo necessárias mudanças na cultura organizacional inerente ao Poder Judiciário brasileiro, bem como nas políticas de metas e regimes de trabalho.

**Palavras-Chave:** Trabalho emocional; Psicologia do trabalho; Poder Judiciário brasileiro; Psicologia organizacional; Tribunal federal.

### **Introdução**

Historicamente, o desenvolvimento profissional está ligado ao aprimoramento de competências meramente instrumentais. Para o mercado de trabalho, o bom profissional é aquele que “sabe fazer” com perfeição, produtividade e eficiência. Mais recentemente, no entanto, cresceu a importância do desenvolvimento das competências socioemocionais (*soft skills*), voltadas ao aprimoramento dos relacionamentos interpessoais no trabalho e suas

1





repercussões para o resultado das organizações. Nesse campo se insere a capacidade de regulação emocional dos profissionais é conhecida como trabalho emocional. As organizações demandam por profissionais com habilidade de reconhecer os sentimentos vivenciados e “adequar” as emoções exteriorizadas à conduta exigida para cada situação, de modo a contribuir para um ambiente organizacional harmônico e o desenvolvimento de trabalho em equipe mais eficiente.

As pesquisas científicas desenvolvidas há quase meio século (Hochschild, 1979) apresentam uma conclusão em comum: a percepção do trabalho emocional como um esforço pessoal que promove o sucesso das organizações, mas que não beneficia o trabalhador na mesma proporção. Esse desequilíbrio entre os interesses da organização e dos seus colaboradores atenta contra o bem-estar das pessoas nas organizações, tema da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS 3 (Saúde e bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades); ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos) e ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis).

A pesquisa empírica desenvolvida no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21) apresenta um diagnóstico do trabalho emocional representativo do cenário nacional, traçando sua correlação com variáveis pessoais e organizacionais que, por hipótese, impactam o bem-estar dos trabalhadores do Poder Judiciário brasileiro. Assim, é possível idealizar e sugerir intervenções para a efetiva atuação dos tribunais e demais órgãos judiciários em favor da saúde emocional dos seus colaboradores.

## Trabalho emocional: uma breve apresentação do construto

O mundo globalizado da sociedade do conhecimento acarretou mudanças significativas no mercado de trabalho. O conceito de emprego (mão-de-obra subordinada a um empregador, condicionado a seguir ordens) vem sendo substituído pelo de trabalho, mais amplo, que não mais exige do trabalhador um conhecimento perene, estático e imutável, este deve ser agregado a outros vieses, como criatividade, senso crítico, autonomia e adaptabilidade rápida às mudanças da sociedade (“saber conhecer”). A criatividade e a disposição para capacitação permanente são requeridas e valorizadas. As competências técnicas (“saber fazer”) não bastam mais para garantir sucesso profissional, devem estar associadas às capacidades de decisão, adaptação a novas situações e comunicação (“saber ser”), bem assim de fomentar relacionamentos interpessoais saudáveis e o trabalho em equipe (“saber conviver”).

2





Nessa nova visão holística, o “bom profissional” não detém apenas capacitação profissional, é visto também como cidadão, pessoa em seu sentido amplo, cuja formação é guiada pelos quatro pilares da educação para o século XXI estabelecidos pela Unesco: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (Delors, 2000). As competências técnicas (“saber fazer”) não bastam mais para garantir sucesso profissional, devem estar associadas às capacidades de decisão, adaptação a novas situações e comunicação (“saber ser”), bem assim de fomentar relacionamentos interpessoais saudáveis e o trabalho em equipe (“saber conviver”). No campo do “saber conviver”, em que todos são afetados e implicados de alguma forma, em maior ou menor proporção, a depender das características de cada indivíduo, insere-se o trabalho emocional, enquanto causa e consequência das repercussões pessoais e organizacionais das interações sociais dos indivíduos no ambiente de trabalho.

O trabalho emocional é definido como o esforço dos trabalhadores para expressar emoções adequadas no ambiente laboral, de modo a atender às demandas de conduta e comportamento da atividade profissional. Compreende o ciclo de processos neurofisiológicos, cognitivos e comportamentais, conscientes ou não, automáticos ou controlados, que têm a finalidade de mudar a experiência emocional por meio da modificação da expressão das emoções ou do que se sente em diferentes contextos (Gross, 2013).

Ao expressar emoções distintas dos sentimentos vivenciados, o indivíduo age contra o seu impulso natural. Esse esforço de modulação emocional gera repercussões diretas para o ser humano, psicológicas e fisiológicas, tanto na vida privada, quanto no ambiente organizacional. A regulação dos estados emocionais na vida privada é natural e inata aos seres humanos, ocorrendo nos processos de socialização que acontecem desde o nascimento como forma de corresponder às expectativas sociais de adequação e aceitação. A necessidade de regulação emocional no trabalho, por sua vez, ganha outros contornos, assumindo valor de mercado para as organizações (Hochschild, 1983), e aí reside a face mais crítica do trabalho emocional. Ao transferir a gestão das emoções do ambiente privado para o laboral, o desempenho emocional passa a ser um recurso que gera vantagens para as organizações, primordialmente. Em busca dessas vantagens, as organizações passam a normatizar condutas, formas de interação humana e emoções a serem manifestadas pelos colaboradores, que, por sua vez, são monitorados por usuários, colegas de trabalho e gestores, sofrendo a pressão da necessidade de adequação sobre si.

A literatura científica reconhece o trabalho como uma das grandes fontes de estresse emocional na atualidade, conduzindo à conclusão de que a ambiência laboral é preditor para a maior ou menor sensação de bem-estar do trabalhador, no contexto do trabalho emocional. Por outro lado, as pesquisas acolhem as emoções como indissociáveis da cognição humana, percebendo os processos emocionais e cognitivos como interdependentes e fortemente relacionados, especialmente na tomada de decisões. Os afetos e emoções assumiram papel relevante na gestão organizacional, como propulsores das rotinas de trabalho (Fineman,





2001), o que gera a necessidade de aprofundamento nos estudos interdisciplinares sobre o tema.

### **Diagnóstico do trabalho emocional no Poder Judiciário brasileiro**

Através da aplicação, em 2023, de questionário eletrônico desenvolvido a partir da versão brasileira da Emotional Labour Scale (Brotheridge & Lee, 2003), a Escala de Trabalho Emocional (ETE-Br) (Silva & Gondim, 2019), e da correlação dos dados coletados com a bibliografia científica, dados sociodemográficos e laborais dos respondentes e peculiaridades do trabalho no Poder Judiciário brasileiro, esta pesquisa promoveu um diagnóstico organizacional do trabalho emocional no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT21), cujas conclusões são extensíveis a todos os órgãos judiciários, em razão da uniformidade de perfis entre os servidores e magistrados a nível nacional, demonstrada nas mais recentes pesquisas promovidas pelo CNJ.

Os dados coletados confirmaram a presença do construto trabalho emocional no TRT21, em suas três facetas - demandas emocionais de trabalho (DET) e estratégias de regulação emocional, nas dimensões de ação superficial (EAS) e ação profunda (EAP). Ao investigar a correlação dos dados coletados pelo questionário com variáveis pessoais e organizacionais como gênero, tempo de serviço e regime de trabalho, constatou-se trabalho emocional mais intenso nos servidores da área judiciária, que trabalham com atendimento ao público e em contato direto com autoridades, representadas nos tribunais pelos magistrados.

Essas constatações se alinham com a literatura científica. A adoção de estratégias para aparentar emoções não sentidas é mais penosa e danosa para os indivíduos, exigindo maior recurso pessoal do que o uso de estratégias de ação profunda, para adequar os sentimentos, mais acionada de forma geral pelos participantes da pesquisa. A desgastante tarefa de fingir o que não sente ou neutralizar emoções em resposta a demandas organizacionais (características das estratégias de ação superficial - EAS) provoca prejuízos ao bem-estar do trabalhador, além de afetar a sua autenticidade, contribuindo para a alienação de sentimentos pessoais e o adoecimento psicológico (Silva, 2019). O esforço de regulação emocional no trabalho diminui quando o relacionamento com o interlocutor é mais informal e marcado por afeto.

Um dos resultados mais relevantes da pesquisa foi a constatação de que o retorno ao trabalho presencial, após a pandemia de COVID-19, impactou negativamente o bem-estar dos trabalhadores do Judiciário. A conclusão se alinha com o Diagnóstico sobre a saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia de COVID-19 (CNJ, 2022), que evidenciou cenário de piora no estado de saúde, humor e cansaço entre julho de 2020 e dezembro de 2021.

Essa constatação converge com as mudanças globais no mercado de trabalho no período pós-pandêmico. O trabalho deixou de ser o centro da vida, e os trabalhadores buscam regimes de trabalho alternativos que permitam maior flexibilidade, autonomia e liberdade. Ao ordenar o retorno ao regime tradicional de trabalho presencial, o Poder Judiciário brasileiro





impôs estresse emocional a servidores e magistrados, o que repercutiu diretamente nos indicadores de saúde e bem-estar aferidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa conclusão está evidenciada nas pesquisas nacionais que apontam piora na saúde física, mental e emocional de servidores e magistrados após o retorno das atividades presenciais após a pandemia de COVID-19.

### Possibilidades de intervenção organizacional

Para abordar a problemática evidenciada, sugerem-se intervenções administrativas no âmbito da gestão e capacitação de pessoas.

A literatura científica reconhece o suporte e acolhimento de superiores e colegas de trabalho como preditor positivo para o bem-estar emocional do trabalhador, habilitando-o para melhor lidar com as situações de estresse, além de impactar positivamente o clima organizacional. Nessa linha, a capacitação de magistrados, servidores e gestores deve enfatizar o desenvolvimento socioemocional das pessoas, capacitando-as para expressar, reconhecer e administrar suas emoções, bem como para entender e responder adequadamente às emoções dos outros, promovendo a sensibilização e qualificação do seu corpo funcional para a efetiva abordagem do trabalho emocional.

A promoção de maior integração e aproximação entre servidores e magistrados de áreas e setores distintos nos tribunais é apontado como fator que pode amenizar a percepção de distanciamento e desvalorização que afeta a sensação de bem-estar das pessoas no Judiciário, fortalecendo elos afetivos, relações profissionais saudáveis e a unificação em torno de um propósito comum.

Por outro aspecto, as estatísticas nacionais confirmam a relação estreita entre as condições e demandas do trabalho e a saúde e bem-estar físico, mental e emocional das pessoas no Judiciário, cujo quadro de piora e agravamento é patente no decorrer da última década. Nesse contexto, a adoção de abordagem ativa dos casos de transtornos mentais e comportamentais (grupo F da CID-10), com o correto mapeamento de causas e repercussões e posterior encaminhamento por e para profissionais especializados, é medida que amenizará as repercussões do trabalho emocional entre magistrados e servidores.

Há de se destacar, ainda, a necessidade de atuação assertiva no âmbito da gestão de pessoas em aspectos organizacionais como inadequação da lotação e desequilíbrio na distribuição qualitativa e quantitativa da força de trabalho. A política nacional de distribuição de pessoas deve ser revista, com enfoque nas necessidades particulares de cada órgão do Poder Judiciário, de modo a coibir distorções que prejudicam não apenas as pessoas - que suportam sobrecarga de trabalho e desgaste na saúde, física, mental e emocional - como impactam negativamente os indicadores e metas do Judiciário, vez que os processos judiciais e administrativos não fluem de forma adequada entre as suas etapas e fases em razão da alocação inadequada de recursos humanos.





As intervenções ora sugeridas são passíveis de imediata implementação, sem dispêndio de recursos humanos e financeiros excepcionais. Não obstante, prestam-se apenas a amenizar o atual contexto de estresse emocional de magistrados e servidores do Judiciário. Para a solução definitiva dos problemas identificados, são necessárias mudanças estruturais e políticas que impactem na cultura organizacional rigidamente hierarquizada que ainda prevalece no Poder Judiciário brasileiro. Muitas são as mudanças necessárias, merecendo destaque a demanda de revisão do atual direcionamento da força de trabalho para o atingimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em detrimento do bem-estar das pessoas e da qualidade na prestação de serviços à sociedade, e a necessidade de flexibilização e modernização dos regimes de trabalho.

Como provocam Schmidt e Rosenberg (2014), se uma organização é a soma de sua gente, “que valores você gostaria que aquele funcionário de olhos cansados considerasse?”. Apenas colaboradores engajados em uma cultura organizacional focada nas pessoas desenvolvem um senso de unicidade que os impulsiona a agir independentemente de ordem superior, e fora das suas atribuições funcionais, simplesmente porque estão tão alinhados com o propósito da organização que não atuar dessa maneira não é uma opção. É o ideal de governança de qualquer organização - pública ou privada.

Se a administração do Poder Judiciário não se posicionar em favor e promover as mudanças necessárias, teremos que arcar, enquanto sociedade, com o crescimento do adoecimento e absenteísmo de magistrados e servidores e com a fuga de talentos dos nossos quadros.

## Conclusões

O diagnóstico realizado identificou a presença do construto trabalho emocional, em todas as suas facetas e dimensões, como esperado. Através da investigação da sua correlação com variáveis pessoais e organizacionais que, por hipótese, impactam o bem-estar dos trabalhadores do Poder Judiciário brasileiro, foi possível concluir que o esforço inerente ao trabalho emocional impacta e é impactado diretamente pela saúde mental e emocional dos seus servidores, em especial daqueles que atuam na área judiciária, com atendimento ao público externo e em contato direto com autoridades. Esse resultado confirma as pesquisas do CNJ que apontam piora acentuada no estado geral de saúde de servidores e magistrados do Judiciário em razão do retorno às atividades presenciais após a pandemia de COVID-19, quando as interações sociais no trabalho foram intensificadas pela retomada do regime presencial de trabalho.

As conclusões desta pesquisa convergem com a mudança que o mercado de trabalho vem apresentando após a pandemia de COVID-19. O trabalhador não quer o trabalho como centro da vida, essa é a tendência mundial. Ao ordenar o retorno ao modelo tradicional de trabalho presencial, sem flexibilidade e autonomia, o Poder Judiciário brasileiro impôs





estresse emocional aos seus servidores e magistrados, o que repercutiu diretamente nos indicadores de saúde e bem-estar aferidos pelo CNJ.

Esse cenário, associado aos relatos de sobrecarga de trabalho, falta de autonomia e opressão, com sentimentos de desvalorização e desesperança, impactam no adoecimento psicossomático, invadindo, inclusive, a seara da vida privada dessas pessoas. A reação, em geral, é de fuga dos aspectos mais danosos: o atendimento aos usuários internos e externos e o contato direto com autoridades judiciárias. Para tanto, há uma busca crescente pelo regime de trabalho híbrido ou de teletrabalho, ou por novas oportunidades ocupacionais dentro e fora do Judiciário, quando a solução se encontra na integração e aproximação entre os grupos de trabalhadores (magistrados e servidores, da área administrativa e judiciária, entre setores distintos das instituições) para que convirjam em propósito, reconhecimento, remuneração e condições de trabalho.

O quadro se agravou significativamente a partir do retorno ao trabalho presencial após a pandemia de COVID-19 e da instituição da política de metas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), quando o foco do Poder Judiciário voltou-se para as estatísticas e indicadores (aspectos quantitativos), em detrimento do bem-estar das pessoas e da qualidade na prestação de serviços à sociedade (aspectos qualitativos, não mensurados pelas metas). Não obstante, ainda não há movimento de mudança dos dirigentes para a melhoria do quadro constatado na pesquisa.

Como forma de amenizar o problema, a adoção de intervenções organizacionais na gestão e capacitação de pessoas auxiliará o Poder Judiciário brasileiro - pioneiro na institucionalização da Agenda 2030 e na indexação de mais de 80 milhões de processos com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU - a efetivamente promover o bem-estar de servidores e magistrados, cumprindo o ODS 3 (Saúde e bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades), o ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos) e o ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis).

A íntegra da pesquisa pode ser acessada através do endereço eletrônico <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/60096>.

## Referências

Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.

Conselho Nacional de Justiça (2022). Diagnóstico sobre a saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia de COVID-19.

7





<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/pesquisa-saude-mental-2022-v2-24052022-1.pdf>.

Conselho Nacional de Justiça (2022). Painel analítico do diagnóstico sobre a saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia de Covid-19. <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=a751de10-a812-4479-b076-4de13949d7c2&sheet=be8b7511-b562-4fb9-897e-f66297d6d96a&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>.

Conselho Nacional de Justiça (n.d.). Painel analítico sobre saúde dos magistrados e servidores do Poder Judiciário. <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/saude-dos-magistrados-e-servidores/>.

Dallari Abreu, D. (2002). O despertar dos juízes. Prisma Jurídico, (1), 67-74.

Delors, J. (2010). Educação: um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (destaques).

Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. Emotions at work: Theory, research and applications in management, 219-237.

Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: taking stock and moving forward. Emotion, 13(3), 359.

Hochschild, A. R. (2019). The managed heart: Commercialization of human feeling. University of California press.

Organização das Nações Unidas (n.d.). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014). Como o Google funciona. Editora Intrínseca (Rio de Janeiro).

Silva, L. B. & Gondim, S. M. G. (2019). Escala de trabalho emocional: adaptação e evidências de validade. Estudos de Psicologia (Campinas), 36, e170065.

