

## Vida Em Equilíbrio: Implantação de Programa de Saúde no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE)

### Autores

Antonio Abelardo Benevides Moraes – TJCE  
Felipe de Albuquerque Mourão – TJCE  
Ana Paula Cambraia Rocha Pimentel – TJCE  
Monica Nogueira Lima de Oliveira – TJCE  
José Marcelo Maia Nogueira – TJCE

### Área temática

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

### RESUMO

O artigo apresenta a experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) com a implantação do Programa Vida em Equilíbrio, cujo objetivo é promover saúde e qualidade de vida para magistrados e servidores, em resposta ao aumento de adoecimentos, afastamentos e insatisfações relacionados ao trabalho. A implantação do Programa justifica-se pela necessidade de enfrentar os altos índices de estresse, ansiedade e depressão constatados em diagnósticos institucionais e nacionais. Sustentados por práticas de gestão inovadoras, o Programa configura-se como boa prática de gestão por articular ações diversas, como incentivo à atividade física, psicoterapia, grupos terapêuticos, orientação nutricional e médica, yoga, ginástica laboral, programas de equidade de gênero, apoio a mulheres vítimas de violência doméstica e atividades esportivas coletivas. Iniciado em 2023, o Programa encontra-se em estágio avançado de implementação, com adesão crescente e disseminação para outras instituições interessadas em replicar o modelo. Entre os resultados esperados estavam a redução do adoecimento laboral, a melhoria do engajamento e o fortalecimento do sentimento de pertencimento; já os resultados alcançados incluem significativa participação em modalidades,

 <p>PPGA Programa de Pós-graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração da Justiça UFSC</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

reconhecimento externo e consolidação do Programa como referência nacional em políticas de saúde no setor público. As implicações práticas abrangem tanto a valorização do trabalhador como a promoção de um ambiente organizacional mais humano e sustentável, demonstrando que investir em bem-estar é também investir em eficiência e qualidade institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Saúde no trabalho, qualidade de vida, conjunção de ações de saúde.

## Introdução

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (1998), qualidade de vida corresponde à percepção do indivíduo no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações; envolve o bem-estar físico, espiritual, mental, psicológico e emocional, além dos relacionamentos pessoais.

Grande parte da população mundial ativa sofre com problemas em sua saúde mental, o que afeta diretamente o desempenho, os relacionamentos profissionais e a vida laboral dos indivíduos. Segundo o Relatório Mundial de Saúde Mental (OMS, 2022a), em 2019, um bilhão de pessoas vivia com algum transtorno mental, e 15% dos adultos em idade ativa sofreram um transtorno mental.

Quanto à saúde física o cenário também é preocupante. De acordo com o Ministério da Saúde (2022b), em 2021, quase seis em cada dez brasileiros estavam com sobrepeso. As projeções indicam, ainda, uma piora desse quadro no Brasil. Além disso, a OMS alerta que o sedentarismo pode levar 500 milhões de pessoas a desenvolverem doenças cardíacas, obesidade e diabetes mundo a fora até 2030. Ademais, as relações de trabalho afetam a qualidade de vida de grande parte da população. Diversas doenças possuem relação com o estresse causado pelo desgaste a que as pessoas são submetidas nos ambientes de trabalho. Levantamento realizado pela *International Stress Management Association* (Isma-BR, 2018) aponta que o Brasil ocupa o segundo lugar no ranking de incidência de *burnout*. De acordo com a OMS (2022a), o Brasil figura em quinto lugar no ranking mundial da depressão.

 <p>PPGA Programa de Pós-graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração da Justiça</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 0 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

Conforme os resultados do Diagnóstico de Saúde Mental de magistrados(as) e servidores(as) do Poder Judiciário no Contexto da Pandemia (CNJ, 2022), 53,9% dos entrevistados alegaram piora no estado de saúde, 62,6% relataram uma piora no mau humor, e 60,8% sentiram-se mais cansados. Foi observado ainda que 66% dos entrevistados informaram que dedicam mais horas do dia ao trabalho do que no período pré-pandemia.

Nesse contexto, surge o ‘Programa Vida Em Equilíbrio’, que visa o fortalecimento da saúde de servidores(as) e magistrados(as) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). As razões para implantação de um programa voltado à qualidade de vida iniciaram-se pela percepção de um número elevado de registros de insatisfações manifestadas no dia-a-dia, bem como do elevado número de licenças para tratamento de saúde.

Os itens a seguir trazem mais detalhes acerca do planejamento, implantação e manutenção do Programa Vida em Equilíbrio no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, bem como de disseminação do Programa para outras instituições interessadas. Os itens finais trazem uma breve discussão acerca das dificuldades que foram encontradas ao longo de todo o processo, bem como faz reflexões acerca de desafios para o sucesso futuro do Programa,

## 1. Planejamento inicial do Programa Vida Em Equilíbrio

O histórico propriamente dito do Programa Vida em Equilíbrio inicia-se durante a formação da equipe de seu Gabinete de Gestão, o então Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), Desembargador Antonio Abelardo Benevides Moraes informou ao seu Secretário de Gestão de Pessoas, Felipe de Albuquerque Mourão, que gostaria de promover, para as pessoas que trabalhavam na instituição, ações que alinhasssem saúde e bem-estar, como corridas, academia, práticas de saúde mental, e demais ações que gerassem pudesse gerar maior senso de pertencimento dos servidores e magistrados que fazem o TJCE. A partir de tal diretriz, a equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas procedeu pesquisas em artigos publicados em revistas especializadas na área de saúde e gestão de pessoas, bem como entrevistas com empresas privadas (especialmente o Sistema de Ensino Ari de Sá e Meutudo Financeira), além de entrevistas feitas por whatsapp com servidores e magistrados, que englobavam as seguintes perguntas:

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA		
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 Núcleo de Pesquisa em Linguagem, Instituições e Organizações	

- O que te traz sentimentos negativos, como ansiedade, raiva, estresse, no trabalho?
- O que te faz feliz no trabalho?
- Como o trabalho afeta sua vida pessoal?

Dessas perguntas, a equipe recebeu respostas diversas, tais quais: "Passo a maior parte do dia trabalhando. Passo por momento de fragilidade emocional por conta de estresse no trabalho."; "Quando passo da carga horária de trabalho, ou quando o esforço é muito intenso, compromete o meu tempo e dedicação para a família e outras áreas de interesse (por exemplo: religião, saúde, lazer), deixando-me insatisfeita, pois na vida precisamos de equilíbrio."; "As sucessivas metas estabelecidas tornam a cobrança maior e menos momentos com a família"; "Gostaria de mais ações voltadas à saúde mental e física dos servidores e estagiários"; "A sobrecarga de atividades esgota física e mentalmente, de modo que o lazer e a saúde física e mental ficam relegadas a segundo plano"; "O excesso do trabalho e a falta de apoio da gestão para resolver os problemas que aparecem gera uma frustração, que acaba repercutindo na vida pessoal".

A partir desses dados iniciais, a equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas, realizou oficinas virtuais nas quais magistrados e servidores foram convidados a desenvolver ideias para inserir atividades no programa de bem-estar então em construção. Nessas ocasiões, foi utilizada a ferramenta "white board", em que cada servidor(a) ou magistrado(a) inserisse sua ideia de atividade que gostaria de ver ofertada dentro do programa. Dessas oficinas, surgiram um rol não exaustivo de ideias, tais quais: tempo para pausa no trabalho, palestras de formação para autoconhecimento, acesso a plataformas que oferecem serviços continuados de atividade física, sessões de psicoterapia, promoção de encontros de confraternização, resgatando sentimentos de união e pertencimento, e promoção de atividades esportivas envolvendo juízes e servidores.

O diagnóstico de fundamentação do Programa foi concluído com uma pesquisa feita on line na qual as respostas de 736 respondentes (dentre magistrados e servidores) mostraram alguns alertas significativos: 78% dos respondentes indicaram que sua saúde mental estava precisando de cuidados; 70% relataram nervosismo, ansiedade e/ou depressão; e 53% afirmaram que sua saúde mental estava sendo impactada pelo trabalho.

Tendo tais fundamentos e dados coletados, surgiu o Programa de bem-estar do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, que veio a ser intitulado como "Programa Vida Em Equilíbrio".

 Programa de Pós-graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 3 4 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

## 2. Implantação e manutenção do Programa Vida Em Equilíbrio

Diante do cenário descrito no item 1, o Programa Vida Em Equilíbrio foi implantado no TJCE em maio de 2023, com base em quatro pilares: saúde física, saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e dando sustentação a todos esses, o pilar de práticas de gestão. A escolha desses pilares refletiu a compreensão de que o bem-estar dos servidores depende de uma abordagem integral, que considere não apenas a saúde individual, mas também o contexto laboral e social em que estão inseridos.

Com relação ao pilar da saúde física, compreendeu-se ser esta uma área essencial para garantir energia, disposição e prevenção de doenças, contribuindo para a redução de afastamentos médicos e para a manutenção de servidores ativos e produtivos. A promoção de hábitos saudáveis, como atividade física e orientação nutricional, fortalece o corpo e previne enfermidades comuns ao cotidiano do trabalho, como problemas posturais e doenças crônicas.

No que diz respeito à saúde mental, foi dado destaque aos efeitos da pressão e complexidade do ambiente de trabalho no âmbito do Tribunal. Portanto, o reconhecimento deste pilar busca apoiar o bem-estar emocional e psicológico de servidores e magistrados. Desta forma, ações de acompanhamento, apoio psicológico e manejo do estresse são consideradas no Programa Vida Em Equilíbrio com o objetivo de prevenir o esgotamento, promover resiliência e estimular relações interpessoais saudáveis, contribuindo diretamente para um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

Por sua vez, o pilar referente ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional perfaz-se considerando que a sobrecarga de atividades e a falta de tempo para vida pessoal impactam negativamente a motivação e a saúde. Tal pilar, portanto, busca promover estratégias que permitam aos servidores e magistrados conciliar demandas profissionais com o cuidado pessoal e familiar. Iniciativas como orientação sobre gestão de tempo, programas de lazer e desenvolvimento de habilidades de organização e priorização têm como objetivo aumentar a satisfação e a qualidade de vida. Isto posto, espera-se que o sucesso nesta área de auto-cuidado reflita em maior engajamento e produtividade no serviço prestado pelo TJCE.



Por fim, o pilar de práticas de gestão dá sustentabilidade às ações desenvolvidas no programa, pois de nada adiantaria a oferta de plataforma de saúde, física, mental, grupos terapêuticos e demais práticas implantadas no bojo do Vida em Equilíbrio, se as práticas de gestão do Tribunal, da alta e da média gestão, dessem causa a um ambiente de trabalho hostil ao bem-estar dos colaboradores do Poder Judiciário. Nesse contexto, a Gestão da instituição, ao instituir o programa, visava, também, uma mudança cultural, na qual, o bem-estar do servidor e do magistrado também passassem a ser centro das práticas de gestão desenvolvidas, afinal, o trabalho não pode ser nocivo à saúde do trabalhador, pelo contrário, deve-se propiciar um ambiente favorável ao bem-estar e isso deve estar entranhado nas práticas do dia-a-dia e nos projetos da cúpula gestora. Como exemplo, pode-se citar o Programa de Desenvolvimento de Gestores (que consiste na capacitação em tópicos de gestão de centenas de gestores da instituição); a inclusão de ações do Programa Vida Em Equilíbrio no programa “Mais Gestão”, que premia unidades judiciais por grau de excelência em gestão, o que deu capilaridade e mais força ao Vida em Equilíbrio (o artigo intitulado “Do Planejamento à Excelência: O Programa +Gestão como Política de Governança Judicial no TJCE”, a ser também apresentado no EnAjus 2025, traz mais informações sobre o programa Mais Gestão); as ações do grupo de trabalho responsável por propor a reestruturação judiciária, que, em sua linha de objetivos, buscava tornar mais equânime a divisão da demanda judicial no Estado, de modo a não haver unidades superdemandadas e subdemandadas; a implantação de Núcleos 4.0 de justiça, que retiraram demandas judiciais específicas das unidades judiciais, notadamente das execuções fiscais; a nomeação de mais de dezenas de novos servidores e juízes, resultando assim, em melhor redistribuição da carga de trabalho; o investimento em tecnologia, com uso de robôs para tarefas repetitivas e o uso de IA para auxiliar o trabalho dos assistentes judiciais e magistrados, de forma a facilitar o trabalho, dando, além de celeridade na prestação jurisdicional, objetivo maior das reformas e avanços ocorridos no Tribunal, maior qualidade de vida aos seus servidores e magistrados.

A escolha desses quatro pilares, portanto, buscou refletir a visão do Tribunal de que o cuidado integral com seus servidores é fundamental não apenas para a saúde individual, mas também para a eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Atualmente, nove modalidades principais integram o Programa Vida em Equilíbrio. Adicionalmente, outras estão sendo gestadas para virem a integrar o programa. As novas modalidades são apresentadas no item 2.10 deste artigo.

 Programa de Pós-graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

### 2.1. Incentivo à atividade física

Foi contratada empresa que oferece plataforma *on-line/mobile* para facilitar o acesso e descontos em academias e demais estabelecimentos de atividades físicas em todos os municípios do Ceará. Em agosto de 2025, 2.839 membros da instituição já utilizavam a plataforma.

### 2.2. Psicoterapia

Plataforma contratada para oferecer sessões individuais de psicoterapia, em diversas abordagens terapêuticas, para livre escolha do usuário. Em agosto de 2025 houve 353 agendamentos. Ao longo de meses de funcionamento desta linha de atuação, emergiu a informação de que cerca de 80% dos usuários que procuram o serviço são mulheres, e apenas 20% homens – o que corrobora a constatação de que mulheres cuidam mais de sua saúde do que homens (UFRJ, 2020).

### 2.3. Grupos terapêuticos

Grupos temáticos nos quais psicólogos conduzem trabalhos psicoterapêuticos em coletividade. Os atuais temas dos grupos são: Cuidadores de pessoas com autismo, Diretores de Secretarias, Entrevistadores(as) de Depoimentos Especiais; Estagiários; Mulher: autocuidado corpo e mente; Oficiais de Justiça; Parentalidade; Servidores(as) do 2º Grau. Até agosto de 2025, 322 pessoas já participaram dos encontros dos grupos terapêuticos.

### 2.4. Medicina e Estilo de Vida

Orientação médica e nutricional para melhoria do estilo de vida do trabalhador da instituição. O serviço é ofertado pelo setor médico do Tribunal. Até agosto de 2025, 181 pessoas já haviam se beneficiado do serviço.

 <p>PPGA Programa de Pós-graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-graduação em Administração Pública Universidade Federal de Pernambuco</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 0 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

### 2.5. Aulas de Yoga

Aulas on line de yoga oferecidas duas vezes por semana, às terças-feiras pela manhã, e às quintas-feiras, à tarde. Uma média de 30 pessoas são atendidas por mês.

### 2.6. Ginástica laboral

Aulas de ginástica focadas em contrabalancear as extensas horas que as pessoas permanecem sentadas durante o expediente. As aulas são oferecidas sob demanda pelo setor de Assistência Militar do Tribunal. Alternativamente, nos casos em que a Assistência Militar não tem disponibilidade de horário para atendimento, são oferecidas aulas gravadas para que o setor demandante possa praticar suas sessões de ginástica laboral regularmente.

### 2.7. Justiça pela Mulher da Justiça

Serviço de proteção judicial e policial a mulheres que trabalham no Tribunal e são vítimas de violência doméstica. Já que o Tribunal busca combater a violência doméstica junto à sociedade, para fora da instituição, o serviço surgiu na tentativa de eliminar a contradição na qual havia mulheres vítimas de violência doméstica trabalhando na instituição, mas sem a devida proteção que o próprio Tribunal busca oferecer à sociedade.

### 2.8 SGP Explica

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do TJCE frequentemente promove encontros on line nos quais busca fornecer orientações com relação a assuntos de interesse de servidores e magistrados, tais quais: concessão de benefícios pecuniários, abertura de editais de ascensão e promoção funcional, bem como demais temas de interesse geral. Os encontros ocorrem em datas-chave para o assunto em questão, por exemplo: dias antes da abertura do prazo para adesão à ascensão funcional de servidores. O SGP Explica é, portanto, tido como prática

 <p>PPGA Programa de Pós-graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração da Justiça</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 0 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

institucional de bem-estar ao propiciar informação direta e de auxílio ao usufruto de direitos relacionados à Gestão de Pessoas.

### 2.9 Corrida anual

Corrida comemorativa na qual magistrados e servidores congregam-se na prática da atividade física ao ar-livre. Em 2024, a corrida ocorreu em razão do aniversário de 150 anos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Em 2025, a corrida ocorrerá no final do mês de outubro, em comemoração ao Dia do Servidor Público.

### 2.10 Novas modalidades

Um dos desafios para o futuro do Programa Vida em Equilíbrio é a ampliação de seu escopo, contemplando novas frentes que dialoguem diretamente com as necessidades dos servidores e magistrados. Entre elas, destacam-se:

- “Preparando-se para o Futuro”: ações institucionais de preparação psicológica, financeira e de planejamento de vida junto a pessoas que estão próximas à aposentadoria. As ações desta modalidade serão promovidas em parceria com o setor do Governo do Estado responsável pelo cuidado junto aos aposentados do Poder Executivo do Estado do Ceará;
- Ações relativas ao cuidado junto a doenças crônicas de alta prevalência, como diabetes e hipertensão arterial, que exigem acompanhamento contínuo e ações preventivas;
- Programa “Equidade é Compromisso Conjunto: refletindo sobre masculinidades no Poder Judiciário cearense”: (programa já lançado, mas ainda em seus primeiros passos) ação institucional voltada à reflexão sobre padrões de comportamento, saúde emocional e relações sociais com foco no letramento dos homens da instituição e em seu papel na busca pela equidade de gênero; fortalecendo assim a cultura de equidade no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo. A iniciativa surgiu como resultado de alguns anos de práticas voltadas a discutir a emancipação social das mulheres - práticas estas que, em sua grande maioria, eram esvaziadas de homens. Em agosto de 2025, o

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade de Brasília</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

programa foi lançado com a roda de conversa “Pai, substantivo masculino”, na qual magistrados e servidores puderam conversar sobre o papel ativo dos homens na criação de seus filhos e na diminuição da sobrecarga das mulheres com relação aos cuidados de suas famílias. Em setembro, o programa foi marcado pela palestra “Masculinidades e Feminilidades em suas constantes transformações na História”, ministrada pela Professora Joana Maria Pedro (Professora Emérita da UFSC) nas cidades de Crato e Fortaleza. Estas foram as ações promovidas pelo programa até a ocasião da submissão deste artigo. Para o mês de outubro de 2025, prevê-se a realização de conversa sobre representações das Masculinidades em tempos digitais junto a crianças e adolescentes. Para novembro, prevê-se discussão sobre a saúde dos homens. Para conhecer mais ações do TJCE no que concerne a discussões sobre equidade na instituição, há dois outros artigos sendo apresentados no EnAjus 2025 sobre o tema, seus títulos são: “Do Compromisso à Ação: a criação de um Comitê Gestor de Equidade de Gênero no Âmbito do Poder Judiciário Cearense” e “Clube de Leitura Esperança Garcia: um espaço de diálogo e de letramento social em um Tribunal de Justiça Estadual”.

### 3. Disseminação do Vida Em Equilíbrio para outras instituições

Em seus 2 anos de existência, diversas instituições já visitaram o Tribunal a fim de referenciarem-se na experiência do Programa, tais quais representantes da Justiça Federal, Justiça Eleitoral, Justiça Estadual, Ministério Público e Hospitais Universitários. Ademais, ressalta-se que os objetivos do Programa estão de acordo com a Resolução nº 207/2015/CNJ, que instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados(as) e Servidores(as) do Poder Judiciário. Em síntese, a implementação do Programa Vida Em Equilíbrio no âmbito do TJCE é uma resposta em contínua construção às preocupações com a qualidade de vida dos(as) trabalhadores(as) que atuam na instituição.

O movimento de aproximação de diferentes órgãos e entidades demonstra o reconhecimento externo da qualidade e da efetividade das ações já desenvolvidas no Vida Em Equilíbrio, atestando que os resultados alcançados credenciam o Programa como uma política inovadora e inspiradora no campo da atenção integral à saúde de trabalhadores do setor público. A presença constante de instituições interessadas em conhecer de perto suas práticas e metodologias

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	 Universidade Potiguar
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

confirma que o Programa se consolidou como referência de boas práticas em gestão de pessoas, particularmente em um contexto marcado por desafios relacionados ao estresse ocupacional, ao adoecimento mental e às demandas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao mesmo tempo, esse interesse externo reforça a responsabilidade do TJCE em manter o Programa em permanente evolução, de forma a sustentar sua credibilidade, responder às necessidades de seu público-alvo e ampliar seu impacto social. Assim, o Programa Vida em Equilíbrio transcende a esfera do TJCE, projetando-se como exemplo concreto de política pública exitosa e reafirmando o compromisso institucional com a valorização das pessoas, a promoção da saúde e o fortalecimento de um ambiente de trabalho mais humano, saudável e sustentável.

#### 4. Dificuldades e desafios

Embora os resultados já alcançados confirmem a relevância, a manutenção e as possibilidades de expansão do Programa Vida Em Equilíbrio, estas mesmas etapas envolvem desafios que precisam ser enfrentados de maneira contínua e estratégica. A seguir, estão listadas algumas das principais dificuldades identificadas, bem como reflexões sobre os caminhos possíveis para superá-las.

##### 4.1 Divulgação e alcance dos públicos-alvo

Um dos principais obstáculos está relacionado à comunicação, apesar de toda a divulgação e dos esforços de comunicação já realizados, ainda há pessoas que poderiam ser diretamente beneficiadas, mas que ainda não têm conhecimento sobre a existência do Programa. Esse déficit de informação gera barreiras de adesão e diminui o impacto esperado, uma vez que a participação depende do engajamento espontâneo de servidores e magistrados. Faz-se necessário, portanto, tornar a comunicação mais acessível, diversificada e segmentada utilizando múltiplos canais, linguagem clara e estratégias de sensibilização, pontos principais e fundamental para garantir que o Programa Vida Em Equilíbrio seja percebido como parte do cotidiano institucional do TJCE.

 Programa de Pós-graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

#### 4.2 Percepção de limitações geográficas

Outro desafio recorrente refere-se à percepção compartilhada por alguns servidores e magistrados de que o Programa Vida Em Equilíbrio estaria concentrado na comarca de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, sem alcançar plenamente o interior do Estado. Esse entendimento gera um distanciamento simbólico e pode desestimular a participação de pessoas que atuam em comarcas do interior do Estado. Entretanto, muitas atividades já são ofertadas on line, possibilitando acesso a pessoas beneficiadas por meio da internet. O desafio, portanto, não é apenas estrutural, mas também comunicacional: é necessário reforçar que a adesão independe da localização geográfica e que o Programa está desenhado para contemplar diferentes realidades geográficas.

#### 4.3 Desenvolvimento de fluxos processuais de adesão ao Programa

A clareza nos processos de adesão é outro ponto que demanda aprimoramento. Atualmente, o ingresso no Programa ocorre de forma simples, mas ainda pouco estruturada: a pessoa interessada envia um e-mail manifestando sua intenção de participar e, a partir dessa solicitação, a liberação é realizada. Embora funcional, esse modelo pode gerar certa burocracia e falta de padronização, além de sobrecarregar a gestão do Programa com excesso de etapas manuais.

Nesse contexto, estamos trabalhando na perspectiva de integrar a Central de Atendimento Interno (CIAT) do TJCE como suporte estratégico para esse processo de adesão ao Programa Vida em Equilíbrio. A ideia é que a adesão ao Programa seja orientada, acompanhada e registrada por meio desse canal, garantindo maior agilidade, padronização e clareza nos procedimentos. Dessa forma, busca-se oferecer ao servidor uma experiência mais fluida e acolhedora, fortalecendo a confiança e ampliando o acesso de novos participantes.

#### 4.4 Acompanhamento e permanência dos usuários

Manter a adesão dos participantes também se apresenta como um grande desafio. Não basta apenas conquistar novos usuários: é fundamental desenvolver fluxos de acompanhamento que permitam monitorar a permanência, incentivar a participação em diferentes modalidades e

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	 <p>AJUS Administração da Justiça</p>
 <p>Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	

promover a retenção de pessoas no Programa. Esse acompanhamento contínuo possibilita identificar riscos de evasão, compreender os motivos que levam alguns usuários a interromper a participação e, a partir disso, propor estratégias de engajamento mais efetivas.

Além disso, vamos utilizar os dados fornecidos pelos próprios usuários (respeitando sempre a legislação de proteção de dados pessoais) para mapear perfis, avaliar necessidades específicas e, assim, oferecer alternativas personalizadas. Dessa forma, torna-se possível estimular a adesão a novas modalidades, fortalecer vínculos e ampliar o alcance do Programa, garantindo que ele se mantenha vivo e relevante no cotidiano dos servidores.

#### 4.5 Públcos que ainda não podem ser contemplados

Atualmente, há classes de trabalhadores que não conseguem usufruir integralmente do Programa Vida Em Equilíbrio. É o caso de estagiários e terceirizados, que ainda não têm acesso a duas modalidades específicas disponibilizadas no Programa: uso da plataforma de incentivo à atividade física (descrita no item 2.1 deste artigo) e à psicoterapia (descrita no item 2.2). Essa limitação ocorre porque o contrato firmado para execução do Programa foi elaborado de forma mais direcionada a magistrados e servidores, o que impede a extensão automática dos benefícios a outras classes de trabalhadores da instituição.

Esse cenário gera um desafio adicional, pois tais grupos também integram o ambiente institucional e apresentam demandas de saúde e bem-estar igualmente relevantes. Ampliar a cobertura para esses públicos, seja por ajustes contratuais ou pela criação de novos instrumentos de parceria, representa um caminho futuro a ser considerado para tornar o Programa ainda mais inclusivo.

### 5. Considerações finais

A trajetória do Programa Vida em Equilíbrio evidencia que investir na saúde e no bem-estar de servidores e magistrados é uma estratégia transformadora, capaz de gerar resultados positivos tanto no âmbito individual quanto institucional. Apesar dos desafios enfrentados, os ganhos já são amplamente perceptíveis e superam significativamente as dificuldades.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS		 Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

A variedade de modalidades disponíveis no Programa permite atender diferentes perfis e necessidades, facilitando a promoção de saúde física, equilíbrio emocional, bem-estar psicológico e integração social. Essa diversidade não apenas fortalece o cuidado individual, mas também contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e humanizado.

Além disso, a participação contínua nos diferentes componentes do Programa tem favorecido o engajamento e o fortalecimento do sentimento de pertencimento institucional. O acompanhamento estruturado dos usuários, aliado à utilização de dados para personalização das ações, possibilita intervenções mais eficazes, identificando evasão e oferecendo alternativas que incentivam a adesão a novas modalidades. Esse ciclo de monitoramento e adaptação reforça o caráter dinâmico e inovador do Programa, demonstrando que ele não é apenas uma iniciativa pontual, mas uma política de cuidado e bem-estar estratégica e sustentável.

Acreditamos que, dentro de nossas limitações, estamos realizando o melhor possível para atender às necessidades dos servidores. Mais do que isso, mantemos o compromisso permanente de aprimorar o Programa, buscar soluções inovadoras e expandir sua abrangência, garantindo que cada ação seja cada vez mais efetiva, inclusiva e alinhada à realidade de quem participa.

Em última análise, o Programa Vida em Equilíbrio consolida-se como uma referência em políticas de saúde e bem-estar no serviço público, mostrando que é possível integrar ações diversificadas, abrangentes e inclusivas que impactam positivamente a vida de servidores e magistrados, fortalecem a instituição e promovem uma cultura organizacional mais humana, acolhedora e comprometida com o desenvolvimento integral de cada indivíduo. Ao superar os desafios e maximizar os benefícios, reforçamos que a valorização das pessoas é um investimento estratégico que resulta em qualidade de vida, produtividade e engajamento duradouros.



## Referências

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2015). Resolução n. 207, de 15 de outubro de 2015. Institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/70603>

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2022). Diagnóstico sobre a saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia de Covid-19. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/saude-dos-magistrados-e-servidores/>

International Stress Management Association no Brasil (Isma-BR). (2018). Relatório sobre gestão do estresse.

Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde & Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis. (2021). Vigitel Brasil 2021: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-svs/vigitel/vigitel-brasil-2021-estimativas-sobre-frequencias-e-distribuicoes-sociodemograficas-de-fatores-de-risco-e-protecao-para-doencas-cronicas>

Organização Mundial da Saúde - OMS. (1998). Promoción de la salud: glosario. Disponível em: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO\\_HPR\\_HEP\\_98.1\\_spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf)

Organização Mundial da Saúde - OMS. (2022a). World mental health report: Transforming mental health for all. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

Organização Mundial da Saúde - OMS. (2022b). Sedentarismo pode adoecer 500 milhões de pessoas até 2030. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/204257-oms-sedentarismo-pode-adoecer-500-milh%C3%B3es-de-pessoas-at%C3%A9-2030>

UFERJ. (2020). Saúde da mulher: por que as mulheres se cuidam mais? <https://uferj.com.br/dicas/saude-da-mulher-por-que-as-mulheres-se-cuidam-mais/>