



## O processo eletrônico e a saúde do usuário: a experiência do TRF4 em busca de um processo saudável

**Autor: Cândido Alfredo Silva Leal Júnior**

Desembargador Federal do TRF4(1)

publicado em 18.12.2013



[enviar este artigo]



[imprimir]

### Resumo

O TRF4 instituiu Comissão para Estudo dos Impactos do Processo Eletrônico sobre a Saúde dos Usuários. Este texto relata estudos e atividades da Comissão na gestão 2011-2013. Identifica o problema e detalha as iniciativas para estudá-lo e enfrentá-lo. Entre outras, destaca: (a) melhoria na usabilidade do e-Proc2; (b) necessidade de acessibilidade universal; (c) curso de usabilidade para desenvolvedores de TI; (d) pausas no trabalho; (e) curso para facilitadores de ergonomia e informática; (f) estudo dos fluxos de trabalho eletrônico no PDG-2012; (g) curso de construção de texto judiciário; (h) inclusão da saúde em eventos institucionais; (i) contatos com outros órgãos; (j) demandas dos usuários pela central de atendimento; (k) melhoria da comunicação interna; (l) exames periódicos de saúde para juízes e servidores; (m) pesquisas sobre condições de trabalho; (n) estudo de novas tecnologias e melhor uso das disponíveis; (o) *workshop* de ergonomia com setores de compras; (p) memória institucional das formas de trabalho judiciário; (q) registro escrito das reuniões. Reconhece a Comissão como espaço institucional para integração dos órgãos da administração entre si e com os usuários. Destaca a gestão integrada de recursos humanos e de informática do TRF4, com aportes técnicos da ergonomia e foco nas pessoas. Conclui que a responsabilidade pela saúde é individual e institucional. Sugere consolidação da "cultura de saúde no trabalho" e continuidade da Comissão, não limitada ao e-Proc, mas ampliada para saúde e ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Processo eletrônico. Saúde no trabalho. Processo justo e saudável. Saúde para usuários.

**Sumário:** Introdução. 1 Identificação do problema. 2 Criação da Comissão de Saúde e Processo Eletrônico. 3 Metodologia de trabalho da Comissão. 4 Planejamento do trabalho da Comissão. 5 Reuniões da Comissão. 6 Principais questões tratadas pela Comissão. Conclusões. Anexo.

### Introdução

A proposta deste artigo é apresentar algumas das atividades realizadas e práticas sugeridas pela Comissão para Estudo dos Impactos do Processo Eletrônico sobre a Saúde dos Usuários Internos da 4ª Região da Justiça Federal.(2)

Essa comissão foi instituída pela Presidência do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, desenvolvendo suas atividades na gestão 2011-2013 e buscando discutir o problema da saúde do usuário dos sistemas de processo eletrônico na 4ª Região e encontrar soluções para mitigar os impactos das novas tecnologias sobre a saúde de juízes e servidores que trabalham com as ferramentas de processo eletrônico.

Essa preocupação do TRF4 com a saúde de magistrados e servidores não é exorbitância nem prodigalidade. Antes, é dever imposto pela Constituição aos gestores públicos, já que aquela não se limita a exigir destes obediência ao

princípio da eficiência (artigo 37, *caput*) e um processo célere (artigo 5º, LXXVIII), mas também quer ver atendido o direito do servidor-trabalhador à redução de riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança (artigos 7º, XXII, e 39, § 3º, da CF). Afinal, essas pessoas que diariamente fazem a justiça funcionar, magistrados e servidores, merecem (e têm direito a) um processo saudável tanto quanto os cidadãos e a sociedade merecem um processo justo e célere.

Antes de apresentarmos as discussões e as práticas em saúde no trabalho realizadas na 4ª Região, convém apresentar o contexto em que se inserem. Para tanto, retornamos ao início do ano de 2010, quando o processo eletrônico foi implantado em todas as unidades judiciárias e administrativas da 4ª Região.

Embora a experiência com o processo eletrônico já fosse antiga na 4ª Região, foi a partir daquele ano de 2010 que todas as unidades judiciárias e todos os novos processos passaram a funcionar nos ambientes virtuais do processo eletrônico. A partir dali, magistrados, servidores, advogados e estagiários passaram a manejar uma nova ferramenta e a frequentar um novo ambiente de trabalho em todos os novos processos que eram ajuizados e distribuídos.

Mais do que isso, passaram a ter de lidar com uma nova realidade (o processo eletrônico), cujas funcionalidades e peculiaridades trouxeram novas demandas e diferentes exigências, muitas delas ligadas à saúde dos usuários internos dessas ferramentas eletrônicas (e-Proc, GedPro, SEI).

A virtualização do processo, com transformação das peças processuais de papel (autos físicos) em documentos eletrônicos (autos virtuais), teve profundos reflexos sobre as tarefas desempenhadas e sobre o esforço cognitivo exigido dos usuários. Não se tratou apenas de acrescentar movimentos corporais e trabalho físico, mas passou a existir também uma nova carga de tarefas cognitivas exigidas dos usuários, que repercutiriam sobre a sua saúde e a sua qualidade de vida.

Atenta a esse novo contexto de trabalho e atendendo a demandas apresentadas pelas entidades de classe das categorias diretamente atingidas (Ajufergs e Sintrajufe-RS), a Administração do TRF4 instituiu comissão, composta por magistrados, servidores e representante do Sintrajufe-RS, para estudo dos impactos do sistema de processo eletrônico sobre a saúde dos usuários (Portaria TRF4 1035/2011).

A composição plural e heterogênea desse grupo objetivou discutir de forma ampla e buscar o que estivesse ao alcance da administração para resolver e dar conta das mudanças ocorridas na forma de trabalhar, agora não mais dependendo de autos físicos, mas incidente quase que exclusivamente sobre ferramentas eletrônicas e autos virtuais. Canetas e folhas de papel davam lugar ao teclado, ao mouse e ao vídeo do computador, trazendo novas exigências e novas demandas corporais e cognitivas para os respectivos usuários. Surgia um novo processo e, com ele, um novo fluxo de trabalho.

Para tanto, durante a gestão 2011-2013 do TRF4, a Comissão, instituída pela então Presidente do TRF4, Desembargadora Federal Marga Inge Barth Tessler, analisou o processo eletrônico em seus variados aspectos (usabilidade, leitura de documentos, tamanho e tipo de fonte, resolução de monitores, etc.), sempre enfatizando o olhar e as dificuldades dos usuários dos sistemas eletrônicos. Também examinou aspectos da organização do trabalho eletrônico (fluxos e tarefas, necessidade de pausas, sobrecarga e cargas aceitáveis, etc.). Tudo isso tinha um objetivo: identificar e sugerir medidas que contribuíssem para saúde e qualidade de vida do usuário dessas ferramentas (GedPro, e-Proc e SEI). A ideia era colocar as ferramentas virtuais a serviço dos usuários, e não tornar estes escravos sujeitos àquelas.

Em reuniões periódicas, a Comissão buscou discutir questões relacionadas à saúde no âmbito interno das unidades judiciárias, considerando magistrados, servidores e estagiários como usuários do sistema eletrônico. A iniciativa foi pioneira no âmbito do Poder Judiciário e, por certo, veio ao encontro das novas demandas advindas da virtualização processual e, sobretudo, foi sensível às exigências da sociedade, que demanda um processo célere (rapidez e eficiência) e uma prestação jurisdicional adequada (justa), preservando e protegendo a saúde dos envolvidos. Ou seja, buscando

eficiência e boa utilização dos instrumentos eletrônicos, estamos também contribuindo para proteção da saúde dos usuários, evitando licenças médicas, evitando o adoecimento em decorrência do trabalho, protegendo aqueles que movimentam os processos e contribuem para que a jurisdição seja prestada.

Também merece registro que o Conselho Nacional de Justiça, ao acompanhar o cumprimento das metas de produtividade em vários tribunais, verificou a preocupação com os índices de licenças e afastamentos causados por doenças decorrentes do trabalho, muitos dos quais sugeriam que urgentemente fosse incluída meta nacional relacionada a programas de prevenção e promoção da saúde nos tribunais. Daí que aquela iniciativa do TRF4 foi reforçada pela criação de grupo de trabalho pelo Conselho Nacional de Justiça (Portaria CNJ 124/2011) para analisar saúde de magistrados e servidores. Esse estudo proposto pelo CNJ guardava identidade com os trabalhos que vinham sendo desenvolvidos pela comissão de saúde do TRF4. Ambas as iniciativas examinavam condições de saúde dos magistrados e servidores do Poder Judiciário e tentavam propor ações e programas voltados para a reversão do quadro de adoecimento cada vez mais notado quando examinados os ambientes e as relações de trabalho no âmbito das unidades judiciárias do País.

Essa preocupação com a saúde dos usuários do processo eletrônico não é gratuita, mas atende a mandamento constitucional. É que a Constituição Federal não se limita a exigir da Administração Pública obediência ao princípio da eficiência (artigo 37, *caput*) e do Judiciário um processo célere (artigo 5º, LXXVIII), mas também estabelece o direito do trabalhador-servidor à redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança (artigos 7º, XXII, e 39, § 3º). Logo, aquela preocupação com saúde e qualidade de vida de magistrados e servidores tem explícita previsão no texto constitucional e constitui dever dos gestores da Justiça brasileira.

Como uma das pioneiras na implantação do processo eletrônico no Brasil e uma das Justiças mais informatizadas do país, não bastava à Justiça Federal da 4ª Região apenas implantar o processo eletrônico em todas as unidades judiciárias e administrativas. Queríamos também dar atenção à saúde dos usuários das novas ferramentas eletrônicas de trabalho. Para isso, a Comissão avaliou e propôs medidas para reduzir os riscos e os efeitos das novas ferramentas sobre a saúde física e mental dos seus usuários.

O objetivo deste breve artigo agora é documentar e apresentar uma síntese das questões discutidas ao longo do biênio pela Comissão e dar conta de alguns dos resultados apurados, procurando lançar sementes para que o trabalho tenha seguimento e para que experiências sejam partilhadas e debatidas com outros tribunais e órgãos públicos que também vivenciam (ou vivenciarão) a implantação do processo eletrônico.

## **1 Identificação do problema**

Tratar da saúde no trabalho de magistrados e servidores exige também se envolver com outros campos do comportamento humano. Não é suficiente pensar apenas no processo e na informática para dar conta de compreender as mudanças trazidas pelo processo eletrônico, porque este repercute também sobre as formas de trabalhar, gerando novas atividades, novas demandas, novas exigências para e sobre quem trabalha. Está enganado quem pensa que adotar o processo eletrônico significa apenas substituir as folhas de papel pelas telas de computador. A mudança é muito maior e mais profunda.

Historicamente, o trabalho sempre foi relacionado a esforço, desgaste (físico ou mental), exaustão. Trabalhávamos para ganhar o pão com o suor do nosso esforço. Atualmente, essa dimensão de trabalho como sofrimento foi ampliada por conta das mudanças havidas na sociedade e nas relações de produção, que tornam comuns os relatos sobre a falta de trabalho para alguns e o excesso de trabalho para outros. Para quem falta trabalho (desempregados ou desocupados), vem o sofrimento de se sentir inútil para o mundo e se ver privado das fontes de subsistência própria e da família. Para quem há excesso de trabalho, vem o sofrimento de se sentir indisponível para o mundo e não ter tempo para si nem para sua família. Ou seja, o mundo moderno traz novas formas de sofrimento associadas ao trabalho, seja por sua falta, seja por seu excesso.

Entretanto, para enfrentar essas mudanças nas relações humanas, surge a necessidade premente de resgatarmos o prazer no e pelo trabalho, corrigindo equívocos como pensar no trabalho apenas como sacrifício ou apenas como patrimônio, e resgatando a ideia de trabalho como instrumento de afirmação pessoal e social do ser humano.

Para tanto, algo dentro do indivíduo precisa mudar. Mas mais do que apenas o indivíduo, é preciso que a própria cultura e as instituições se modifiquem. A forma como pessoas e instituições pensam as coisas ordinárias da vida precisa também mudar. Precisamos tirar um pouco do nosso tempo, parando para pensar no que estamos fazendo e no porquê de estarmos fazendo o que estamos fazendo. Precisamos voltar a ser senhores do nosso tempo e das nossas escolhas, percebendo que aquilo que está nas nossas mãos, o fruto do nosso trabalho, pode também ser fonte de prazer e realização pessoal, e não apenas resultado de suor e sofrimento.

Nesse contexto, acreditamos que a instituição dessa Comissão e os debates que propiciou contribuíram para auxiliar a repensar os processos de trabalho e colaboraram para que o trabalho não fosse encarado necessariamente como sacrifício inevitável e desagradável. Ao contrário, chamando atenção para o protagonismo do sujeito no trabalho (o usuário dos sistemas eletrônicos) e buscando empoderá-lo com mecanismos para defender sua saúde frente ao desgaste inerente às atividades que desempenha todos os dias, estamos mostrando que o trabalho pode ser fonte de prazer e de inserção do indivíduo na sociedade. Acima de tudo, o trabalho não precisa ser visto apenas como um sacrifício para ganhar o pão nosso de cada dia, mas pode também servir para garantir dignidade à pessoa e ao trabalhador. O trabalhador é um sujeito de direitos, e o processo eletrônico nada mais deve ser do que uma ferramenta para facilitar o trabalho daquele sujeito. Não pode nunca ser fonte de sofrimentos desnecessários ou motivo para que o usuário seja escravizado pelas exigências da tecnologia e do computador.

A propósito, convém novamente ressaltar que o texto constitucional salvaguardou a dignidade humana como um dos princípios norteadores do Estado de Direito e, dispondo sobre direitos sociais do indivíduo, a Constituição foi minuciosa ao reconhecer o direito do servidor público (artigo 39, § 3º), enquanto trabalhador (artigo 7º, XXII, da CF), à "redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança". Como dito antes, isso dá respaldo e impõe que a administração pública realize estudos e adote ações efetivas nessa área de saúde para magistrados e servidores.

Entretanto, como em qualquer trabalho, a utilização de nova ferramenta traz novas consequências. No caso do processo eletrônico não foi diferente, porque as novas ferramentas trouxeram para juízes e servidores demandas diferentes das até então vivenciadas. Na medida em que o processo eletrônico modificou a jurisdição tradicional (autos físicos de papel se transformam em autos virtuais), as formas tradicionais de trabalho cartorário também foram substituídas e modificadas, mudou o fluxo de trabalho nas secretarias e nos gabinetes, estabeleceu-se uma nova relação com o público interno e externo, dentre outras alterações.

Isso tudo aconteceu com grande velocidade e repercussão não só sobre as ferramentas de trabalho, mas também sobre aqueles que as operam (juízes e servidores). Alguns desses efeitos são positivos, na medida em que fica mais fácil trabalhar, as distâncias físicas são superadas, facilita-se a celeridade, diminuem-se custos materiais, ganha-se qualidade na jurisdição. Mas outros efeitos são negativos, tais como a utilização intensiva da tela, do mouse e do teclado do computador, os movimentos repetitivos que estes exigem, as posições estáticas no trabalho frente ao computador, a dor osteomuscular, alterações na visão, entre tantos outros.

Felizmente, no âmbito da 4ª Região, essas questões vinham sendo acompanhadas há bastante tempo. O sindicato de servidores (Sintrajufe-RS) e a associação de magistrados (Ajufergs) estavam atentos, reivindicaram melhorias, cobraram providências, realizaram pesquisas e, acima de tudo, apresentaram-se como parceiros institucionais da administração na busca de soluções para tentar proteger a saúde e permitir um mínimo de garantias de que magistrados e servidores não adoeceriam por terem que trabalhar com o processo eletrônico.

A grande questão é como conciliar as novas ferramentas com as demandas dos usuários, evitando o ciclo de adoecimento, que lentamente inicia com desconforto no trabalho, se transforma em mal-estar, pode virar doença profissional e, em casos graves, resultar até na incapacidade daqueles que obrigatoriamente operam com essas novas ferramentas tecnológicas.

Nossa intenção era evitar que magistrados e servidores, expostos a sobrecarga e trabalho intensivo em razão das novas demandas do processo eletrônico, acabassem adoecendo. Tentamos buscar alternativas e sugerir implantação de melhorias que permitissem a juízes e servidores trabalhar bem e prevenir doenças que decorressem das novas formas de trabalho.

Portanto, a questão proposta para a comissão era identificar os efeitos decorrentes do processo eletrônico e então propor medidas que pudessem reduzir ou mitigar os efeitos indesejados. Queríamos aproveitar o que o processo eletrônico tinha de bom, mas também queríamos identificar e enfrentar os efeitos negativos que as novas rotinas e fluxos de trabalho eletrônico traziam para os respectivos usuários. A questão era: como lidar com os efeitos decorrentes do processo eletrônico, reduzindo os efeitos ruins e aproveitando os efeitos bons? Como se adaptar? Como trabalhar sem sobrecarga no ambiente virtual?

## **2 Criação da Comissão de Saúde e Processo Eletrônico**

Na gestão 2009-2011 (sob a Presidência do Desembargador Federal Vilson Darós), houve a criação de grupo de trabalho, sob a coordenação do Juiz Federal Sérgio Renato Tejada Garcia e envolvendo a Diretoria-Geral e as áreas de tecnologia, de serviço médico e de recursos humanos do TRF4, para tratar das questões de saúde e bem-estar dos magistrados e servidores em relação às condições de trabalho enfrentadas com a informatização dos processos judiciais e administrativos.

Dentre as atividades desenvolvidas por aquele grupo, esteve a contratação de especialista que elaborou diagnóstico sobre a usabilidade no processo eletrônico (e-Proc2). O estudo foi utilizado pela equipe de tecnologia da informação do Tribunal para aperfeiçoar as funcionalidades da nova versão do processo eletrônico judicial, o e-Proc v2, criado para utilização nas varas comuns da Justiça Federal, bem como do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o processo administrativo eletrônico.

Dando continuidade àquelas iniciativas, a Desembargadora Federal Marga Inge Barth Tessler, na gestão 2011-2013, instituiu comissão por meio da Portaria 1035, de 13.09.2011, da Presidência do TRF4, para estudo dos impactos do sistema de processo eletrônico (e-Proc) sobre a saúde dos usuários, bem como para propor medidas para sanar seus efeitos quanto aos usuários internos.

Essa comissão foi criada a partir da constatação da necessidade de tratamento dessas questões no âmbito da 4ª Região e de pesquisas realizadas pelo Sintrajufe e pela Ajufers sobre o bem-estar no trabalho. Foi integrada por juízes, servidores e representantes sindicais.<sup>(3)</sup> Tivemos apoio direto e constante da Presidência do TRF4, representada nas reuniões por Rogério Welter (Assessor-Chefe de Gabinete da Presidência) e por Vanessa Dias Corrêa (Assessora Adjunta da Presidência). Dela também participaram os principais gestores do TRF4 envolvidos com o processo eletrônico: Diretor Judiciário (Regaldo Amaral Milbradt), Diretor de Recursos Humanos (Eduardo César Weber), Diretor de Informática (Cristian Ramos Prange), Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia (Luís Olavo Melo Chaves), Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas (Carlos Alberto Colombo), além de representantes dos juízes e dos servidores. Também contamos com a participação de representante do Sintrajufe-RS (Rogério Alexandre Nedir Dornelles e Mara Rejane Weber).

Com caráter multidisciplinar, o trabalho pretendeu mapear os possíveis problemas e doenças provocados pelo uso do e-Proc e propor ações práticas para evitá-los ou mitigá-los. Entre os principais objetivos, estavam o aperfeiçoamento do sistema eletrônico e de suas ferramentas e também uma melhor qualidade de vida para os usuários, obrigados a ficar mais tempo expostos ao computador e sujeitos aos efeitos da virtualização do trabalho.

A Comissão teve como objetivos gerais: (a) estudar o problema e examinar propostas; (b) identificar o que vinha sendo feito quanto à saúde do usuário; (c) realizar, consolidar e apresentar estudos, conclusões e propostas em relatórios e atas; (d) planejar o trabalho, pensando (primeiro momento) e agindo (segundo momento); (e) servir como espaço para discussão e integração entre os diversos gestores do TRF4 e interessados da 4ª Região sobre a questão da saúde do usuário interno do processo eletrônico, permitindo reflexões e compartilhamento dessas reflexões para que cada um desses gestores, quando tiver de agir, faça-o considerando o bem maior que é a saúde de todos.

A proposta inicial de trabalho consistiu em: (a) definir pontos de partida comuns para o trabalho da Comissão; (b) realizar livre troca de ideias, pensando no ponto de partida e imaginando aonde queremos chegar; (c) atribuir tarefas para pensar e sugerir quanto ao que fazer; (d) servir como espaço de reflexão e chamamento de atenção para o problema e a importância da saúde do usuário interno para o processo eletrônico.

#### **4 Planejamento do trabalho da Comissão**

Planejamos realizar o trabalho em duas etapas distintas, que envolviam diagnóstico e enfrentamento do problema. As medidas adotadas em cada uma dessas etapas eram distintas, mas isso não quer dizer que os momentos tenham ocorrido de forma sucessiva. Ao contrário, o trabalho da Comissão era construído a cada reunião, mesclando reflexão e prática.

Em um primeiro momento (reflexão), pretendemos identificar e mapear o problema para examinar o que já tinha sido feito, o que era problemático e como poderíamos pensar em enfrentar essas questões.

Em um outro momento (prática), pretendemos debater e implementar medidas para reduzir e mitigar os efeitos indesejados do processo eletrônico e buscar saúde e qualidade para a vida e para o trabalho do usuário daquelas ferramentas eletrônicas.

Vamos detalhar um pouco esses distintos momentos.

##### **(a) Estudando o problema (primeira fase):**

Principalmente nos primeiros meses de funcionamento (2011), o trabalho realizado pela Comissão teve por objetivo estudar o problema e discutir sobre medidas de proteção da saúde dos usuários do processo eletrônico (juízes e servidores). O objetivo era chegar a um processo de trabalho que fosse bom para todos: justo para os cidadãos e saudável para os servidores.

Para tanto, a Comissão discutiu e sintetizou sua proposta de trabalho a partir de um planejamento estratégico para sua atuação, estabelecendo formas para pensar um processo justo e saudável. O grupo pretendeu identificar e propor medidas para melhoria do processo eletrônico e da saúde dos seus usuários internos, procurando condições para trabalhar bem sem adoecer.

O planejamento do trabalho da Comissão para 2011 levou em conta diversos fatores. Por exemplo, a razão para existência da Comissão (nossa missão) era estudar e propor medidas para proteção da saúde e melhoria de ferramentas e serviços eletrônicos para os usuários internos (magistrados e servidores) do processo eletrônico.

O que queríamos para o futuro da nossa comissão (visão de futuro) esteve assim resumido:

(a) “um processo justo e saudável”: queríamos conseguir identificar e propor medidas para melhoria do processo eletrônico e da saúde dos seus usuários internos, permitindo um processo (ferramenta adequada) justo (trabalhar bem) e saudável (sem adoecer);

(b) “o nosso processo eletrônico”: queríamos continuar e evoluir com o **nosso** processo eletrônico (feito na 4ª Região, para a 4ª Região, atendendo às necessidades da 4ª Região). Entendemos que um sistema nacional não é incompatível com um processo eletrônico regionalizado, pois, tecnicamente, é possível desenvolvermos uma interface única para os usuários externos e, ao mesmo tempo, extrairmos todos os relatórios estatísticos importantes para o

gerenciamento dos Conselhos Nacionais.

Os princípios que orientaram o trabalho da Comissão foram estes:

(a) o processo eletrônico é irreversível: enquanto nova ferramenta para a prestação jurisdicional, o processo eletrônico não é mais questionado. Vale aqui a ideia do não retrocesso: não há mais discussão sobre a essencialidade ou a oportunidade da adoção do processo eletrônico. Ele já foi implantado e se mostra moderno, essencial, necessário para melhoria da jurisdição e da administração da Justiça. É um avanço do qual não se pode mais abrir mão;

(b) nosso e-Proc2 deve ser a nossa ferramenta de processo eletrônico (porque adaptada à realidade regional e passível de ser alterada e melhorada dentro da própria região);

(c) o e-Proc deve se adaptar ao usuário e às necessidades da jurisdição (a ferramenta é que deve se adaptar ao trabalhador, não é o trabalhador que deve se submeter à ferramenta);

(d) as funcionalidades do e-Proc devem ser amigáveis, confortáveis, fáceis de usar, pensando no usuário. A utilização do e-Proc enquanto ferramenta de trabalho deve considerar as necessidades e as condições do usuário;

(e) esse usuário também utiliza (e não tem como evitar utilizar) o computador e as redes para muitas outras tarefas (vida particular e vida profissional). O usuário do e-Proc é usuário integral da tecnologia da informação, inclusive em sua vida pessoal. Assim, seu contato com o mundo virtual vai além do seu horário de trabalho, e isso deve ser levado em conta quando se pensa e concebe o processo eletrônico;

(f) a Comissão deve representar e pensar no usuário interno do processo eletrônico;

(g) os usuários devem participar e ser ouvidos naquilo que envolve o e-Proc e as decisões relacionadas à ferramenta;

(h) as propostas e soluções devem alcançar o maior número possível de usuários internos, não se limitando ao TRF4 ou às capitais, mas alcançando todas as unidades da 4ª Região (Tribunal e Seções Judiciárias);

(i) as soluções podem ser simples, desde que eficazes para muitos;

(j) o trabalho da Comissão e de cada integrante deve contribuir para: melhorar o processo eletrônico; encontrar soluções de saúde e bem-estar; fazer com que nosso e-Proc seja diferente pela preocupação com o usuário e a sua saúde.

As oportunidades que o trabalho da Comissão pensava encontrar no ambiente externo (pontos positivos) seriam as seguintes: (a) diversas pesquisas sobre saúde no trabalho em outros órgãos (Sintrajufe, Ajufers, TJRGS, CNJ); (b) aceitação do processo eletrônico por suas facilidades e sua agilização; (c) cobrança social por eficiência no serviço público e no Judiciário; (d) irreversibilidade do processo eletrônico.

As ameaças que o trabalho da Comissão pensava encontrar no ambiente externo (pontos negativos) seriam as seguintes: (a) desenvolvimento de outras ferramentas de processo eletrônico por outros órgãos; (b) pretensão da OAB e dos advogados de processo eletrônico único para todas as Justças e para todo país, com risco de que este não seja adaptado às nossas necessidades; (c) uso do computador para outras atividades pelo usuário (vida pessoal e vida profissional).

Os pontos positivos que a Comissão pensava encontrar no ambiente interno (nossos pontos fortes) seriam os seguintes: (a) e-Proc já está implantado (falta apenas melhorar); (b) disposição da Administração para enfrentar o problema (resolver, mitigar, melhorar); (c) disposição em estabilizar o e-Proc antes de avançar em outras mudanças; (d) o problema é nosso (nossa saúde e saúde de nossos colegas) e nós temos de resolvê-lo (nossas soluções).

Os pontos negativos que a Comissão pensava encontrar no ambiente interno (nossos pontos fracos) seriam os seguintes: (a) implantação "urgente" do e-Proc2, privilegiando o funcionamento do sistema e suas funcionalidades,

muitas vezes em detrimento do usuário (fazendo funcionar primeiro e deixando para melhorar depois); (b) ausência de consulta prévia e participação limitada dos usuários na implantação e nas mudanças; (c) insatisfação dos usuários com os serviços e preconceito quanto ao sistema.

Entre outras medidas que poderíamos encontrar ou adotar para cumprir a missão de nossa comissão, destacamos estas estratégias e diretrizes: (a) composição plural e heterogênea da Comissão; (b) participação efetiva e comprometida de cada um (futuro e saúde nossos e dos nossos colegas); (c) lista de *e-mails* para discussão eletrônica; (d) reuniões periódicas para discussão presencial; (e) atribuição de tarefas e projetos aos integrantes da Comissão; (f) divulgação de *e-mail* para participação pública e sugestões dos usuários; (g) pesquisas de satisfação junto aos usuários para identificar problemas e buscar sugestões; (h) contato com outros órgãos e organizações para identificar estudos, pesquisas, iniciativas, soluções que possam servir à Justiça Federal e aos nossos usuários; (i) campanhas internas (cartazes, vídeos, mensagens, lembretes, palestras, curso EaD) sobre prevenção à saúde e medidas para cuidar da saúde.

Finalmente, para concluir, destacamos os seguintes objetivos e metas que orientaram nosso trabalho:

(a) estudar e buscar alternativas para melhoria na visualização de documentos e redução do número de cliques exigidos para o usuário operar o sistema;

(b) estudar e buscar alternativas para melhoria no tempo de resposta das ferramentas e para redução de indisponibilidade dos sistemas eletrônicos;

(c) realizar campanhas e iniciativas de prevenção à saúde e de sensibilização dos usuários internos quanto a medidas de proteção à saúde (cartazes, vídeos institucionais, mensagens, lembretes, palestras, curso EaD, etc.);

(d) propor melhorias nos serviços de suporte e atendimento de informática ao usuário;

(e) propor medidas e alternativas para comunicação eficiente com o usuário, inclusive quanto à divulgação de informações relevantes (novidades, interrupções, etc.);

(f) difundir, de forma criativa e atrativa, a cultura da pausa durante a jornada de trabalho, estudando e buscando consensos sobre essas práticas;

(g) manter contato com outros órgãos e organizações para identificar estudos, pesquisas, iniciativas e soluções que possam servir à Justiça Federal e aos usuários do sistema eletrônico.

### **(b) Enfrentando o problema (segunda fase):**

Em um segundo momento (2012-2013), voltamos nossas atividades para a execução de medidas práticas tentando enfrentar e minorar o problema. Como dito antes, não há uma separação propriamente cronológica entre as duas etapas, visto que, ao longo da existência da Comissão, sempre foram realizadas reuniões periódicas em que eram trocadas experiências e feitas reflexões pelos integrantes da Comissão, representando diversos setores da administração e dos usuários.

Ainda assim, pareceu conveniente separar os dois momentos, destacando na parte de prática as experiências que adiante serão detalhadas (capítulo 7, sobre as "principais questões tratadas"), dentre as quais agora destacamos:

(a) a execução das medidas propostas, como foi a inclusão da temática sobre os fluxos de trabalho eletrônico nos gabinetes do TRF4 no programa de desenvolvimento gerencial de 2012, o curso para facilitadores de ergonomia, o curso de usabilidade para desenvolvedores de tecnologia da informação, etc.;

(b) a discussão do problema além da Comissão, mas dentro da instituição da Justiça Federal da 4ª Região, como foi a inclusão da temática no encontro realizado sobre direito previdenciário e Juizados Especiais Federais em Florianópolis, a participação no seminário sobre o futuro da administração da Justiça realizado pelo TRF4 em Porto Alegre, a participação no seminário

realizado pela JFRS em Porto Alegre com ênfase na Semana da Saúde, etc.;

(c) a discussão da temática com outros órgãos públicos, fora da Justiça Federal da 4ª Região, como foi a inserção da temática no eixo responsabilidade social do projeto socioambiental apresentado pelo TRF4 na Rio+20, a participação em eventos e palestras no TJ-RS, no TRE-SC e no TRT4, os contatos institucionais e as visitas realizadas ao TRF4 por outros órgãos, o comparecimento a reunião da Comissão de membro do grupo de trabalho do CNJ sobre saúde de juízes e servidores, etc.

## **5 Reuniões da Comissão**

As reuniões periódicas da Comissão foram espaço democrático para troca de ideias, reflexão e debate, contando com o conhecimento e a perspectiva multidisciplinares dos seus integrantes. A discussão coletiva, o debate aberto, a identificação de pontos importantes e boas práticas foram linhas convergentes à construção do trabalho.

Os encontros foram documentados e registrados em relatórios disponíveis no SEI – Sistema Eletrônico de Informação (processo nº 11.1.000104783-2), podendo ser acessados por qualquer interessado. Esses relatórios acompanham este relatório, como anexos (1ª reunião em 27.09.11; 2ª reunião em 13.10.11; 3ª reunião em 10.11.11; 4ª reunião em 07.12.11; 5ª reunião em 11.04.12; 6ª reunião em 10.05.12; 7ª reunião em 19.09.12; 8ª reunião em 14.12.12; 9ª reunião em 19.06.13).

Paralelamente a isso, foi também criada lista de discussão para o grupo (saude-l@trf4.jus.br), em que os integrantes da Comissão puderam trocar informações e discutir virtualmente questões relacionadas à temática da saúde e ao trabalho da Comissão.

Cada integrante se comprometeu em realizar levantamento resumido das ações de saúde e das necessidades relacionadas ao e-Proc na sua área de atuação, levando em conta a saúde do usuário interno em suas atuações, decisões e sugestões. Esses levantamentos foram trazidos às reuniões periódicas, e ali se discutiram as questões à luz da saúde do usuário, propondo melhorias e trazendo novas abordagens para as questões.

## **6 Principais questões tratadas pela Comissão**

O presente texto não pretende esgotar o estudo até agora desenvolvido nem apresentar detalhamento completo e minucioso de todas as práticas e reflexões. Nosso objetivo é apenas apresentar um panorama geral do que foi discutido e tratado pela Comissão, mostrando um pouco do trabalho que foi feito, dando mais publicidade à temática e estimulando reflexões para a continuidade do que foi até agora desenvolvido.

Embora diversas questões tenham sido tratadas ao longo dos encontros realizados e muitas delas dependam ainda de mais estudos e reflexão, apresentamos aqui um apanhado geral das principais questões tratadas, deixando-as aqui registradas e documentadas para que a reflexão dos usuários e daqueles que tiverem acesso a esse texto possa contribuir para que continuem sendo debatidas e aprimoradas.

### **(a) Ênfase e melhoria na usabilidade do e-Proc2:**

Na gestão do Desembargador Federal Wilson Darós (em 2010), foi desenvolvido pelo professor Walter de Abreu Cybis relatório sobre a usabilidade com o objetivo de avaliar a ergonomia de interface com o usuário do Sistema e-Proc v2.

Em linhas gerais, o trabalho desenvolvido por aquele especialista consistiu em avaliar, internamente ao sistema e-Proc, o esforço exigido do usuário para realização de suas tarefas. Por exemplo, foram cronometrados os acessos, medidos os números de cliques, examinado o tipo utilizado. Isso foi feito com objetivo de mapear e identificar possíveis falhas ou deficiências ergonômicas existentes no sistema, com vistas a sugerir correções e melhorias.

A Comissão recomendou a realização de novo estudo sobre usabilidade (atualização do relatório do Dr. Walter), que deveria: (a) considerar o que foi proposto no relatório de 2010, o que foi implantado, o que está pendente de

implantação e as alterações no e-Proc havidas desde a implantação; (b) identificar as deficiências e atualizar as necessidades do e-Proc em termos de usabilidade e relações da interface com o usuário; (c) considerar as demandas e as necessidades dos usuários do e-Proc na melhoria das ferramentas.

Um novo relatório foi contratado e realizado, sendo avaliadas as novas interfaces do e-Proc v2 adotadas e modificadas desde o relatório anterior, constando do novo estudo realizado pelo professor Walter de Abreu Cybis que

“o simples fato de navegar pela interface atual do sistema permitiu verificar a evolução que esta experimentou desde maio de 2010. O balanço é bastante positivo. É interessante perceber o cuidado que se está tendo com a interface do e-Proc v2, tanto nos pequenos detalhes (rótulos, títulos, orientações) como nos aspectos mais estruturais (leiaute e configurações).”

Essa impressão geral de evolução positiva foi confirmada por meio de observações e entrevistas com usuários do e-Proc v2, realizadas por aquele profissional e constantes de seu relatório. De um modo geral, os usuários estão operando o sistema sem maiores dificuldades, inclusive alguns manifestando sua satisfação em relação à produtividade e à facilidade que proporciona.

Constatou-se, portanto, melhoria na ergonomia e na usabilidade da interface do e-Proc v2, deixando o relatório registrado que ainda existem (e sempre existirão) pequenos detalhes a revisar e a ajustar, mas que a interface está sendo bem cuidada e proporciona boa usabilidade aos seus usuários.

#### **(b) Necessidade de avançar para acessibilidade universal:**

Embora a questão não tenha sido enfrentada pela Comissão nessa gestão, por conta de termos dedicado nossa atenção para os aspectos mais prementes que envolviam a usabilidade do processo eletrônico, foi feito o registro de que é necessário avançar em direção também à acessibilidade das ferramentas eletrônicas e à universalização dos ambientes de trabalho virtuais, inclusive para permitir que a ele também tenham acesso servidores e usuários portadores de necessidades especiais.

Embora o acesso universal implantado no TRF4 seja referência (por exemplo, elevadores, mesas e cadeiras adaptados para pessoas portadoras de necessidades especiais), foi constatado que ainda existe uma série de obstáculos nas ferramentas eletrônicas que prejudicam e até mesmo impedem o acesso a informação para pessoas cegas e deficientes visuais.

Foi dito que o emprego da tecnologia WAI/Aria (*Web Accessibility Initiative – Accessible Rich Internet Applications*) poderia remediar muitos dos problemas encontrados, sugerindo-se que a questão passasse a ser tratada no âmbito dos órgãos técnicos do Tribunal, especialmente quanto à melhoria das ferramentas e dos ambientes virtuais para garantir acessibilidade universal.

#### **(c) Curso de usabilidade para desenvolvedores de TI:**

Juntamente com a realização do novo relatório de usabilidade, a Comissão sugeriu realização de curso específico de usabilidade para a equipe de programadores de informática, para que tais profissionais atuem no desenvolvimento do processo eletrônico sempre considerando a usabilidade e as demandas dos usuários.

Acolhendo a sugestão, o TRF4 realizou o curso Usabilidade de Interfaces com o Usuário para desenvolvedores de sistemas de informática da Justiça Federal da 4ª Região.

Ministrado pelo engenheiro Walter Cibys, especialista em usabilidade e ergonomia, o curso teve por objetivo capacitar os servidores da área de tecnologia da informação do TRF4 para criarem programas com uma boa interface com os usuários, o que significa programas com uso mais facilitado e também mais agradáveis de se utilizar.

A medida foi importante porque todos os sistemas utilizados na 4ª Região são desenvolvidos por servidores da própria Justiça Federal, o que torna

importante investir no aperfeiçoamento destes, inclusive chamando sua atenção para as questões que envolvem a usabilidade e sua importância para reduzir o sofrimento dos usuários dos sistemas e ferramentas eletrônicos.

Esse curso foi constituído de dois módulos. O primeiro ocorreu no mês de dezembro de 2011, sendo presencial e tendo carga horária de 10 horas. O segundo módulo ocorreu em março de 2012, sendo realizado a distância.

A importância desse curso para melhorar o processo eletrônico é evidente: quanto mais qualificados forem nossos desenvolvedores de soluções para as ferramentas do processo eletrônico, mais o usuário ganhará com isso, porque teremos condições para que essas ferramentas sejam desenhadas e aperfeiçoadas com observância das regras de usabilidade e ergonomia. Afinal, quanto mais próximo estiver o desenvolvedor do usuário final do sistema, mais teremos condições de desenvolver ferramentas amigáveis e confortáveis.

#### **(d) Importância das pausas na jornada de trabalho:**

Após vários debates e ampla troca de ideias, a Comissão chegou a um consenso de que as pausas durante a jornada de trabalho são importantes para a saúde do usuário e se constituem em medida benéfica para recuperação da fadiga física e mental.

A Comissão debateu exaustivamente o assunto, fomentando a discussão e apontando que a administração deve oferecer aos servidores e magistrados opções para essas pausas, como por exemplo, ginástica laboral (já existente na 4ª Região) e criação, nos locais de trabalho, de espaço específico para pausas, entre outras.

A partir daqueles estudos, a Comissão encaminhou minuta de resolução na qual constava a recomendação de que, a cada 50 minutos trabalhados, o usuário fizesse uma pausa de 10 minutos (não deduzidos da jornada normal de trabalho).

Nesse contexto, visando a maior divulgação e apoio a tal recomendação, a Comissão sugeriu que a Presidência do TRF4, em conjunto com a Corregedoria Regional, enviasse a resolução por meio de ofício às Varas Federais e aos demais setores, juntamente com *folder* explicativo para destacar a importância das pausas durante a jornada de trabalho. Em tal *folder* se teria a oportunidade de explicar melhor, deixar mais explícita a existência de parceria com a Corregedoria Regional para divulgar e implantar as pausas.

A Presidência do TRF4 acolheu a sugestão de ato normativo recomendando as pausas durante a jornada de trabalho (Resolução TRF4 122, de 16.12.11), sendo tal resolução homologada pelo Conselho de Administração do TRF4, com algumas alterações sugeridas naquele órgão (Resolução TRF4 23, de 16.03.12). Disso resultou ato normativo vigente no âmbito do TRF4, que "recomenda a realização de atividades alternativas, a critério da chefia, de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados diretamente no meio eletrônico" (artigo 1º da Resolução TRF4 122/11, na redação que lhe deu a Resolução TRF4 23/12).

Esse ato normativo é importante e se constitui em um marco importante, inclusive por sua força simbólica, para marcar a importância das pausas dentro da jornada de trabalho e servir como ponto de referência e reflexão quanto à temática.

Posteriormente, no âmbito da Comissão, prosseguiu-se a discussão sobre a temática, resultando na elaboração de nota técnica, assinada pelo Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia, Luís Olavo Melo Chaves, e construída de forma colaborativa com a participação dos médicos Eduardo Boger (médico do trabalho do TRF4), Helena Flores (médica do trabalho da SJPR) e Rogério Dornelles (médico do trabalho e consultor do Sintrajufe-RS).

Essa nota técnica está disponível para consulta no SEI (informação NERGON 1168020 no processo SEI 11.1.000104783-2) e, por sua importância, aqui é integralmente transcrita como anexo a este texto, servindo como referência para marcar o tratamento pioneiro da questão no âmbito da 4ª Região da

Justiça Federal e contendo amplo levantamento da literatura técnica a respeito da questão, mostrando “evidências biopsicossociais de que a adoção de pausas em situações de trabalho humano aumentam os índices de produtividade e bem-estar dos trabalhadores”.

Ainda que a questão deva continuar sendo debatida e cada unidade de trabalho possa buscar as soluções apropriadas para dar conta de sua realidade e do respectivo ambiente de trabalho, não há como negar que é necessário adotar pausas de descanso quando se trabalha com o processo eletrônico e no ambiente virtual, trazendo conforto para o usuário e inclusive melhorando sua produtividade.

#### **(e) Curso para facilitadores de ergonomia e informática:**

Essa foi uma das mais importantes medidas implantadas pela Comissão, a partir da proposta apresentada pelos responsáveis pelo curso, que o conceberam e o realizaram em 2011. A coordenação do projeto esteve a cargo de Luís Olavo Melo Chaves, que é Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia do TRF4.

Esse curso de formação de facilitadores de ergonomia e informática objetivou melhorar as condições no ambiente funcional, capacitando um servidor por local de trabalho, que atuará como facilitador em conhecimentos básicos de ergonomia e funcionalidades básicas de informática.

Em uma primeira etapa, realizada em outubro e novembro de 2011, o curso abordou temas ligados ao posto de trabalho em um judiciário altamente informatizado. Apresentou conceitos básicos de ergonomia, demonstrou como cadeira, mesa e computador podem ser ergonomizados. Apontou as variáveis biopsicossociais intervenientes no posto de trabalho e a contribuição da ergonomia para a ponderação entre elas. Expôs, ainda, a interface cognitiva nos sistemas judiciais com a otimização de procedimentos de acesso aos sistemas de informática da 4ª Região. O sentimento advindo dessa primeira etapa foi de que os servidores estão abertos aos estudos, às sugestões. O curso foi efetuado em estação de trabalho, resolvendo as situações na prática. Na oportunidade, concedeu-se senha de acesso para possibilitar que os facilitadores instalem programas e resolvam pequenos problemas de informática em seus próprios setores.

Na segunda etapa, realizada em março de 2012, o curso tratou sobre leiaute e otimização dos sistemas. Apresentou o sistema produtivo de um ambiente de trabalho judicial, a equação de equilíbrio entre as variáveis de ambiência e humanas com vista à redução do sofrimento ou da dor durante a jornada de trabalho. Ainda, abordou as alterações nas interfaces computacionais, objetivando a redução do sofrimento ou da dor durante a jornada de trabalho, trabalhou as alterações possíveis e as alterações necessárias.

Esse curso estabeleceu uma rede de conhecimento, formando um conjunto de pessoas treinadas e qualificadas para em seus próprios locais de trabalho, orientar, colegas e magistrados acerca das medidas saudáveis para se conviver com o processo eletrônico e resolver pequenas demandas de informática. A indicação de soluções simples – como posição do monitor, altura da cadeira, educação postural, utilitários de informática – é capaz de gerar alterações no ambiente funcional, colaborando para a construção de um processo de trabalho mais justo e saudável.

A Comissão sugeriu a realização periódica e constante de tal curso, objetivando sedimentar a cultura ergonômica no ambiente de trabalho e cada vez mais divulgar e continuar a difundir esses conceitos básicos (mas fundamentais) de ergonomia, que contribuem muito para bem-estar e conforto no trabalho.

#### **(f) Repensando o processo e os fluxos de trabalho no PDG-2012:**

A Comissão apontou a necessidade de estudos para avaliar a nova forma e a cultura de trabalho exigidas para dar conta do processo eletrônico, tendo em conta a necessidade de identificar os efeitos dessa nova sistemática sobre a força de trabalho e sobre as rotinas de trabalho.

Para começar a repensar o processo e os fluxos de trabalho alterados a partir da implantação total do processo eletrônico, foi proposto o mapeamento do

processo de trabalho judiciário, contando com auxílio de equipe multidisciplinar com representantes do primeiro e do segundo grau de jurisdição, bem assim com área da educação e do direito. Tal estudo serviria de base para a preparação de cursos direcionados aos gestores, sendo eles mais práticos, colaborando para solucionar as dificuldades vivenciadas no ambiente de trabalho pelos servidores.

Tal análise auxiliaria, também, na adequação da força de trabalho e das lotações ideais da 4ª Região, determinando o aceitável e o necessário para dar conta das tarefas em cada unidade judiciária.

Nessa linha de atuação, o TRF4 realizou *workshop*, no mês de novembro de 2011, para esclarecer e apontar questões sobre o e-Proc, iniciativa fruto dos debates realizados durante as reuniões.

Nesse encontro, servidores das áreas de informática e judicial com experiência em gabinete trocaram experiências e compartilharam conhecimentos com servidores dos gabinetes e das secretarias de Turma. Na oportunidade, apuraram as dificuldades no manuseio das ferramentas do e-Proc, e algumas demandas, de fácil solução, foram resolvidas imediatamente. Outras, que dependiam de programação, foram levadas à área de tecnologia da informação para análise e futura modificação no sistema, se for o caso.

Esse formato de trocas de experiências entre os setores distintos foi fundamental para esclarecer dúvidas, compartilhar conhecimento, ouvir sugestões de melhorias dos próprios usuários, buscando aprimorar o sistema e otimizar a utilização das ferramentas e da força de trabalho.

Além disso, aproveitou-se o programa de desenvolvimento gerencial do TRF4 para focar, quanto à área judicial, as rotinas de trabalho dos gabinetes do TRF4 em relação ao processo eletrônico. O PDG consiste de cursos de aperfeiçoamento em gestão aos servidores com cargos de direção no TRF e, no ano de 2012, optou-se por tratar do processo eletrônico.

Foi contratado o professor Claudio Muller, doutor em engenharia da produção e vinculado à Ufrgs, para coordenar o trabalho, atuar como consultor e ministrar as aulas de capacitação. Em uma primeira etapa, o professor e a equipe de trabalho realizaram visitas aos gabinetes e secretarias do TRF4, conversando com os assessores e gestores sobre os fluxos de trabalho do processo eletrônico em cada gabinete. A partir disso, foi elaborado o programa que seria desenvolvido em 2012, apresentado aos participantes (assessoria dos gabinetes, servidores com CJ-1, CJ-2 e CJ-3) em aula inaugural e depois desenvolvido em *workshops* e seminários que ocorreram em 2012.

A intenção foi desenvolver um processo de ação e reflexão com os gestores, provocando debates e estimulando a formulação de novas propostas de melhoria no trabalho com o processo eletrônico. A partir do mapeamento dos fluxos de trabalho nos gabinetes do TRF4, propiciou-se aos gestores a oportunidade de repensar suas rotinas de trabalho. Os gestores das áreas judiciária e da informática também estiveram presentes às oficinas de trabalho, podendo colher sugestões e críticas para melhoria das ferramentas do processo eletrônico de modo a atender exatamente àquelas demandas e dificuldades manifestadas na ocasião pelos gabinetes do TRF4.

Em um primeiro momento, optou-se por centrar esse trabalho nos gabinetes do Tribunal, porque havia mais uniformidade nos procedimentos (embora exista variação de matéria tratada em cada gabinete, as rotinas de trabalho são muito semelhantes) e porque todos estão reunidos em um mesmo local (enquanto as varas estão espalhadas pela 4ª Região). Mas se reconheceu que no futuro seria importante estender esse projeto também ao trabalho de varas e respectivas secretarias, permitindo que todos repensassem a forma de trabalhar quanto às modificações trazidas pela implantação do processo eletrônico.

É importante destacar que o conhecimento sobre as rotinas de trabalho não está necessariamente fora da instituição, com algum especialista ou consultor externo. Ao contrário, a função deste é mais estruturar o ambiente de trabalho e acompanhar as oficinas de trabalho. O conhecimento está com os participantes, que são gestores e assessores nos gabinetes e realizam diariamente as tarefas no processo eletrônico. O grande ganho que se tem

não é necessariamente a produção de novos conhecimentos, mas a troca de informação e a circulação de boas práticas que já são adotadas por alguns dos servidores e podem ser debatidas, experimentadas e partilhadas com os demais colegas.

#### **(g) Curso de Construção de Texto Judiciário:**

Nessa linha de repensar os fluxos de trabalho a partir do processo eletrônico, também foi realizado em 2012 um curso sobre construção do texto judiciário, ministrado por Cândido Alfredo Silva Leal Júnior e Rogério Heckler dos Passos, dirigido a servidores do TRF4 (1ª turma) e da JFRS (2ª turma).

O curso foi realizado no ambiente de ensino a distância, pretendendo discutir a construção dos textos judiciários no contexto da Justiça Federal de 1º Grau e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (sentenças, acórdãos, votos, decisões, despachos).

Seu objetivo era simples e prático: sugerir reflexões sobre como esses textos são construídos e estimular a troca de experiências e boas práticas em termos de produção textual judiciária. Não se tinha a pretensão de ensinar a escrever, nem de dar aulas de gramática. Tampouco se tinha intenção de impor um modelo único de construção textual a ser seguido.

Procurou-se apenas compartilhar estratégias de escrita e produção textual que pudessem simplificar e facilitar o trabalho judiciário cotidiano, mantendo nosso foco na realidade do processo eletrônico e na necessidade de textos claros e planejados para dar conta das novas exigências da escrita judiciária surgidas com o ambiente virtual de trabalho.

As atividades foram desenvolvidas em duas perspectivas distintas, simultaneamente, dando conta de: (a) uma parte teórica (estática textual), que envolve os conceitos de linguística textual (coesão, coerência, concisão etc.), visando à clareza do texto; (b) uma parte prática (dinâmica textual), que envolve a construção propriamente dita do texto, voltada para o seu planejamento (relacionada ao processo de construção do texto pelo juiz e por seus auxiliares).

É importante que os usuários reflitam sobre seus hábitos de escrita e estejam atentos para os processos e as etapas de construção dos textos judiciários e cartorários diariamente produzidos. É muito diferente manusear petições e decisões em papel, juntadas aos autos de um processo físico, e trabalhar com os mesmos textos apresentados em forma eletrônica, visíveis apenas a partir da tela do computador. O curso procura chamar atenção para a importância de os textos serem construídos de forma consciente, pensando-se no planejamento prévio e observando-se as técnicas de revisão posterior, facilitando assim a leitura pelos usuários que com eles venham a ter contato.

#### **(h) Inclusão da temática nos eventos para juízes e servidores:**

A Comissão sugeriu a inclusão da temática de saúde no trabalho em cursos e eventos para juízes e servidores. A proposta consistia em sugerir que fossem destinados espaços curtos (10 ou 20 minutos) antes das programações dos cursos ou eventos para que um especialista falasse sobre questões atinentes à saúde no trabalho. Os profissionais dariam dicas de bem-estar, trariam problemas e indicações de soluções para resolver os problemas de saúde relacionados ao trabalho e discutiriam outros temas pertinentes.

Sem prejuízo de que eventualmente se realizasse um evento de maior porte, dedicado principalmente à questão da saúde no trabalho e aos reflexos do processo eletrônico, essa proposta de pequenos espaços abertos em outros eventos parece também ser eficiente para alcançar um maior público e contribuir para fortalecer na 4ª Região essa cultura de saúde no trabalho.

Embora o tempo destinado à participação nos eventos pudesse parecer escasso, procuramos aproveitá-lo da melhor maneira possível no sentido de expor a temática e sensibilizar os presentes. Pareceu-nos que essas pequenas participações em grandes eventos organizados pela Emagis, pela DRH ou por outros órgãos do TRF4 seriam mais proveitosas do que a realização de evento único para tratar de saúde no trabalho, porque acabamos conseguindo atingir um maior público que, muitas vezes, não

estaria diretamente interessado em participar de um evento exclusivo sobre saúde no trabalho.

Por isso, ao longo do biênio, procuramos espaços em eventos realizados pelo TRF4 sobre outras temáticas, procurando sempre neles inserir alguma questão relacionada à saúde no trabalho.

Por exemplo, participamos com Luís Olavo Melo Chaves, Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia da Secretaria de Gestão de Pessoas (DRH-TRF4), de painel sobre "Impactos do Sistema Eletrônico e-Proc sobre a Saúde", por ocasião do Encontro dos Magistrados dos Juizados Especiais Federais Previdenciários e Processo Eletrônico, realizado entre 29 e 31 de agosto de 2012, em Florianópolis (SC). Na ocasião, também se aproveitou para fazer exposição técnica sobre a adoção das pausas e para divulgar o curso de facilitadores de ergonomia e informática.

Apenas para dar uma ideia de como se dava essa inserção da temática em outros eventos do TRF4, em um primeiro momento, naquele painel, fizemos um relato do problema (saúde no trabalho), apresentamos o histórico da Comissão e tecemos genericamente algumas considerações sobre o trabalho realizado em 2011-2012. Em um segundo momento, apresentamos três exemplos concretos da atuação da Comissão e discutimos como isso poderia repercutir na questão de saúde no ambiente de trabalho de magistrados e servidores da 4ª Região. Procuramos que a apresentação fosse simples e objetiva, tentando motivar magistrados e servidores presentes no evento para a relevância do tema (saúde no trabalho) e para a importância de que todos participem, destacando que não se trata apenas de questão individual, mas de que estamos diante de política institucional que envolve uma preocupação coletiva com questões relacionadas às condições do trabalho, ao ambiente de trabalho e principalmente à saúde de magistrados e servidores.

Outro evento de que participamos, como palestrante, foi no Programa de Desenvolvimento Gerencial para a área administrativa do TRF4 ("Temas Estratégicos"). Nessa ocasião, em 29.06.12, tivemos a oportunidade de apresentar a temática "Saúde dos magistrados e servidores: Comissão de Saúde" para os servidores de nível estratégico do TRF4, que ocupavam cargos de direção na administração do Tribunal.

Nesse evento, dividimos a participação em dois momentos. Em um primeiro, discutindo "que futuro queremos: velhos, mas saudáveis", pretendemos identificar o problema e apresentar o trabalho da Comissão. Depois, discutindo buscar alternativas no presente para conseguir esse futuro desejado ("plantar hoje para colher amanhã"), pretendemos estimular o relato de vivências e experiências de saúde no trabalho no âmbito de cada um dos participantes.

Interessante mencionar que ilustramos a apresentação com dois filmes motivacionais, um deles mostrando que "é preciso saber quando parar" (disponível em "<http://www.youtube.com/watch?v=M6ZjMWLqJvM>") e o outro mostrando que "é sempre possível recomeçar" (disponível em "<http://www.youtube.com/watch?v=bdu2d5coyiM>"). A intenção era fazer os participantes refletirem sobre como fazer a saúde presente no seu cotidiano e no cotidiano das pessoas que dependiam de cada um dos gestores estratégicos que participavam do evento.

Também participamos de Seminário de Juízes Vitaliciandos do TRF4, tratando da temática relativa a audiências (em maio e junho de 2012). Os encontros foram em Florianópolis e Foz do Iguaçu, e nesse evento abrimos também um pequeno espaço para discutir sobre saúde no trabalho em relação à temática das audiências judiciais, enfocando "o que é importante para a saúde do juiz e das outras pessoas envolvidas na audiência". Na ocasião, pretendemos suscitar debate e discussão entre os participantes sobre como lidar com as pausas, com o estresse, com as pessoas e com os recursos da informática durante as audiências.

Também foi realizado pela Corregedoria e pela Emagis-TRF4 um seminário no ambiente de ensino a distância, destinado aos magistrados em vitaliciamento ("Programa de Vitaliciamento – Práticas da Jurisdição"). O curso aconteceu entre março e maio de 2013, sendo composto de três módulos, com a

participação de Nivaldo Brunoni (Juiz Auxiliar da Corregedoria), Elizabeth Eliana Schefer (Psicóloga do TRF4), Daniel Chaves Vieira (Psicólogo do NADH-JFRS), Salise Monteiro Sanchotene e Cândido Alfredo Silva Leal Júnior (magistrados). O terceiro daqueles módulos (maio de 2013) tratou de temáticas relacionadas à pessoa e ao trabalho, abrindo espaço para que os vitaliciandos apresentassem trabalhos e partilhassem boas práticas e experiências a respeito de questões que envolviam sua pessoa em relação ao trabalho.

Essa experiência foi bastante produtiva, constituindo um importante espaço de debate e troca de experiências entre os magistrados vitaliciandos, em um ambiente restrito com seus pares, sobre as dificuldades e as angústias que o trabalho judiciário impõe, destacando aqui alguns dos trabalhos que foram apresentados pelos vitaliciandos sobre: (a) gerenciamento de recursos humanos voltados à otimização do trabalho em equipe e a atualização dinâmica das rotinas de trabalho; (b) reconhecimento do trabalho como fator de influência na motivação do servidor público e as formas de sua concretização; (c) motivar sem remunerar como uma prática possível no âmbito do serviço público; (d) facilitação do diálogo e incremento dos canais de comunicação como importante ferramenta na gestão de recursos humanos; (e) tempo dos filhos e da família; (f) papel do juiz na solução dos conflitos; (g) conciliando metas, prazos e recomendações com a vida pessoal do magistrado; entre outros temas. Após a elaboração e a apresentação de trabalho pelos vitaliciandos, as questões foram discutidas pelos participantes em um fórum de discussões no ambiente virtual, onde foi abordada uma enorme gama de interessantes questões e práticas pelos magistrados participantes.

Também participamos de outros eventos da Justiça Federal, como, por exemplo, de um evento para Juízes Diretores de Foro e Diretores de Secretaria na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, em 23.11.2012, em que foram tratadas questões relacionadas à cultura organizacional e à confiança. Nessa oportunidade, pudemos falar sobre "Gestão Sustentável: o compromisso presente preserva o futuro", discutindo a importância da cultura institucional sobre a saúde, a importância de todos agirem ativamente em prol da saúde individual e coletiva e o trabalho da Comissão.

Em todas essas atividades em que a Comissão se fez representar, demos prosseguimento à ideia de que as questões discutidas na Comissão fossem levadas a outros gestores e partilhadas com outros setores da Justiça Federal da 4ª Região, promovendo constante debate sobre o tema e procurando gerar uma cultura de saúde nas preocupações institucionais da Justiça e individuais.

#### **(i) Contato com outros órgãos e instituições:**

Essa busca de outros interlocutores para a temática da saúde não ficou restrita ao âmbito interno da Justiça Federal. Procuramos divulgar as boas práticas realizadas no âmbito do processo eletrônico da 4ª Região para outros órgãos judiciários, visando a trocar experiências e partilhar com eles boas práticas.

Por exemplo, convidamos a Juíza de Direito Vera Regina Muller e contamos com a sua presença em uma das reuniões da Comissão, ela que foi uma das integrantes da Comissão de Saúde instituída no âmbito do CNJ e é representante da Ajuris-RS quanto a essa temática. Foi extremamente oportuna a troca de informações, mostrando a nossa experiência e ouvindo as considerações daquela experiente e engajada magistrada.

Também tivemos a oportunidade de representar a Comissão em evento promovido pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, em 26.10.2012, integrando o "Ciclo sobre Qualidade de Vida no Trabalho". Ali, apresentamos a temática "Nós e o Processo Eletrônico: Efeitos da Virtualização", procurando mostrar um apanhado do que experimentamos na Justiça Federal a partir da implantação do processo eletrônico e de como a Comissão vinha tentando lidar com o tema. O evento foi dirigido a magistrados e servidores da Justiça Estadual, sendo extremamente proveitosa a troca de experiências.

Outro evento em que a Comissão se fez presente foi a "1ª Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho", realizada pelo Tribunal Regional do

Trabalho da 4ª Região. Como Presidente da Comissão, apresentamos o tema "As Mutações do Trabalho e a Nossa Saúde", expondo a experiência do TRF4 com a implementação do processo eletrônico, ocorrida a partir de 2010, e procurando chamar atenção para o fato de que as mudanças drásticas nas rotinas de trabalho fizeram com que o TRF4 implementasse ações visando à preservação da saúde física e psíquica dos servidores.

Nesse evento, também participou outro integrante da Comissão, Carlos Alberto Colombo, Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF4, que analisou a conjuntura que levou às mudanças no trabalho na Justiça, enfatizando aspectos como aceleração tecnológica e busca pela produtividade e seus reflexos sobre a gestão de pessoas da instituição. Também destacou que um dos aspectos mais relevantes trazidos pelo processo eletrônico é a mudança no perfil dos servidores, já que o novo sistema exige mais servidores capazes de analisar o processo judicial (analistas) e necessita que seja desenvolvido um projeto de requalificação daqueles que não tinham formação jurídica (técnicos).

Também participaram do painel integrantes do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul (Sintrajufe-RS), o médico do trabalho Geraldo Azevedo e a coordenadora de saúde Mara Rejane Weber, apresentando os resultados da pesquisa de saúde realizada pelo Sindicato e contribuindo para um debate plural a partir das distintas perspectivas e experiências de cada um dos debatedores.

Ainda participamos, juntamente com Carlos Alberto Colombo, de seminário promovido em conjunto por vários órgãos aqui em Porto Alegre, em 12.03.2013, sobre "Novas Fronteiras da Administração da Justiça". Mais uma vez, ali pudemos falar sobre as mudanças trazidas pelo processo eletrônico para nossa saúde e também sobre os seus efeitos quanto à gestão de recursos humanos no Poder Judiciário.

A Comissão ainda se fez presente em evento de sensibilização promovido pelo Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, em 23.05.2013. Esse evento era dirigido ao corpo funcional daquele Tribunal, tendo Carlos Alberto Colombo, Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF4, comparecido para apresentar a experiência da Justiça Federal com a implantação do processo eletrônico e as dificuldades surgidas em relação à saúde de magistrados e servidores.

#### **(j) Atendimento e resposta às demandas dos usuários:**

A Comissão examinou os pedidos encaminhados pelos usuários à Central de Atendimento de Usuários quanto a modificações e reclamações em relação ao processo eletrônico. Essas demandas dos usuários eram importantes porque, quando reiteradas ou repetidas, mostravam pontos críticos dos sistemas, que mereciam atenção dos respectivos desenvolvedores.

A Comissão sugeriu que os pedidos fossem organizados de forma hierarquizada, identificando-se aquilo que era prioritário e urgente, levando em conta questões de saúde e bem-estar do usuário. Feita essa triagem nas demandas, seria possível identificar o que poderia ser resolvido com urgência e o que deveria ser enfrentado com prioridade por envolver usabilidade e saúde dos usuários.

Foram feitas grandes modificações no tocante à comunicação aos usuários das mudanças e melhorias feitas no processo eletrônico. A Comissão destacou que não bastava que as melhorias fossem implantadas, sendo imprescindível que fossem comunicadas de forma clara e eficiente aos usuários para que estes, tomando conhecimento das mudanças, pudessem aproveitar seus benefícios. Destacou-se sempre o trabalho de tradução das demandas dos usuários e a respectiva prestação de contas (*feedback*) ao usuário do sistema. Procurou-se que as demandas fossem organizadas e, na medida do possível, os destinatários tivessem resposta ao que demandaram. O retorno não pode ser dado em linguagem técnica da informática, mas deve se dar em linguagem simples, acessível ao usuário comum.

A estrutura de atendimento às demandas dos usuários foi concebida para tentar dar conta do que era necessário solucionar e melhorar para o bom desempenho dos sistemas eletrônicos, começando nos Núcleos de Apoio Judiciário/NAJs existentes nas três capitais das Seções Judiciárias, que estão

aparelhados para prestar o primeiro atendimento aos usuários internos e externos, conjuntamente com os Núcleos de Tecnologia da Informação/NTINFs.

As demandas que não possam ser atendidas pelos NAJs e NTINFs são encaminhadas à Diretoria Judiciária do Tribunal/Dirjud, que soluciona o problema ou, em caso contrário, encaminha a questão à Diretoria de Tecnologia da Informação/Dirinf ou à Secretaria de Registros e Informações Processuais/Srip.

O fluxo de atendimento utiliza os seguintes meios: atendimento pessoal (especialmente para o usuário externo), *e-mail*, Siscom, Central de Pedidos da Dirinf.

Para se ter uma ideia da quantidade de demandas, mencionamos que, entre janeiro e novembro de 2012, foram recebidos 1.542 *e-mails*, com ou sem demandas de e-Proc, 216 solicitações foram cadastradas na Central de Pedidos, 861 demandas foram atendidas pela Dirjud (inclusive as postadas na Central de Pedidos, no total de 107), 285 foram encaminhadas à Dirinf e 69 foram encaminhadas à Srip.

O *feedback* das solicitações ocorre por *e-mail*, Siscom, Painel do e-Proc e, eventualmente, em contato pessoal.

A Diretoria Judiciária participou, junto à Corregedoria Regional, de grupo que atualizou o provimento que disciplina o funcionamento das unidades judiciárias de primeira instância. Um conjunto de regras está sendo incluído sobre o processo eletrônico, a fim de padronizar e auxiliar o andamento dos trabalhos da Justiça Federal da 4ª Região.

#### **(k) Campanhas e melhoria da comunicação interna:**

Um ponto sensível verificado dentro da instituição foi a falta de comunicação interna quanto aos detalhes e às modificações do processo eletrônico, bem assim a dificuldade em democratizar o conhecimento relativo à forma de realizar as pausas ou de adotar medidas simples, ergonômicas e saudáveis no ambiente de trabalho, tais como regulagem de monitores, estímulo à formação de facilitadores e à participação em iniciativas de saúde. Nessa linha, a Comissão instituiu novo grupo de trabalho, agregando a área de comunicação social do TRF4, para efetuar campanhas de divulgação de tal conhecimento.

Pensamos, inclusive, em viabilizar a realização de concurso interno sobre boas práticas de pausa, estimulando que magistrados e servidores refletissem sobre o tema e partilhassem boas práticas relacionadas à pausa durante a jornada de trabalho, mas não houve tempo suficiente para implantar essa proposta.

Buscou-se, no entanto, em conjunto com a Assessoria de Comunicação Social do TRF4, realizar algumas campanhas de sensibilização para melhorar a comunicação interna, por meio de colocação de cartazes, informativos nos painéis eletrônicos disponíveis nos elevadores, avisos na intranet, entre outras formas de divulgação, procurando explicar mudanças havidas no processo eletrônico (as melhorias demandadas que eram implantadas) e também sensibilizar para questões como necessidade das pausas, conveniência de regulagem da altura e da luminosidade dos monitores, entre outras.

Também se melhorou bastante a divulgação no próprio sistema de processo eletrônico das alterações feitas nas rotinas e da disponibilização de novas ferramentas de trabalho ou de customização do sistema para cada usuário. Não bastava que as notícias de melhorias fossem colocadas em um lugar específico do sistema de processo eletrônico, com dificuldade de visualização e de forma meramente burocrática. Era preciso que essa divulgação das melhorias observasse as normas de usabilidade, permitindo que seus usuários tomassem conhecimento delas de forma simples, direta e objetiva e, assim, pudessem incorporar em seus hábitos de trabalho essas mudanças havidas no sistema eletrônico.

Não podemos esquecer que as pessoas se habituem ao trabalho, criam hábitos para gerir suas rotinas e seus fluxos diários de trabalho, e é preciso

vencer essa resistência e essa inércia decorrentes do hábito quando as inovações são feitas e as melhorias são disponibilizadas. Para isso, é importante que as “novidades” do sistema eletrônico sejam apresentadas de forma direta, mostrando como fazer para aproveitá-las e o benefício de fazê-lo. Do contrário, as modificações não são aproveitadas pelos usuários, que acabam mantendo seus hábitos antigos e deixam de aproveitar as melhorias feitas.

### **(I) Exames periódicos de saúde para juízes e servidores:**

A Comissão sugeriu a criação de um prontuário médico eletrônico, cujo objetivo seria mapear afastamentos e licenças de saúde para identificar problemas de saúde e incapacidades, permitindo direcionar a atuação para esses pontos críticos.

A partir de demandas dos usuários, também se deu andamento ao projeto de ação para disponibilizar exames médicos periódicos para juízes e servidores, contribuindo assim para que se tivesse um diagnóstico da saúde do corpo funcional e também para que fosse implementado programa de medicina preventiva.

Por certo, a implementação de exames periódicos possibilitaria estruturar uma sólida base de dados referente à saúde de magistrados e servidores. Sob a ótica assistencial, permitiria o encaminhamento individual de todos os casos detectados que necessitassem atenção, intervenção e acompanhamento. Dentro de um olhar coletivo, ofereceria à administração a possibilidade de conhecer a saúde dos grupos que compõem a 4ª Região, buscando soluções coletivas que minimizassem o impacto à saúde, neutralizassem riscos à segurança e oferecessem ganhos em qualidade de vida no trabalho e também em produtividade.

Em relação ao programa de medicina preventiva, que depende principalmente do oferecimento de exames periódicos de saúde, a Administração do TRF4 se empenhou muito para conseguir as dotações orçamentárias necessárias para que fossem realizados. Após muitas gestões e orçamentos, conseguiu-se instituir a Resolução TRF4 106, de 17.06.2013, que “institui o Programa de Exames Periódicos de Saúde – EPS – e estabelece ações de promoção e prevenção em saúde no âmbito da Justiça Federal de 1o e 2o Graus da 4a Região”.

A viabilização desse Programa de Exames Periódicos de Saúde e a edição da respectiva resolução constituem marcos importantes em prol da saúde no trabalho, atendendo a comandos legais (artigo 206-A da Lei 8.112/90 e Decreto 6.856/09) e acolhendo as recomendações da Comissão de Saúde e Processo Eletrônico, de modo a oferecer ao corpo funcional exames periódicos com avaliação clínica, exames complementares e ainda exames específicos.

### **(m) Pesquisas sobre saúde e condições de trabalho:**

Antes da criação da Comissão, a Ajufergs (Associação dos Juízes Federais do Rio Grande do Sul) realizou pesquisa com seus associados sobre suas percepções quanto às condições de saúde e quanto aos recursos de informática disponibilizados para prestação jurisdicional. Da mesma forma, o Sintrajufe-RS havia consultado alguns segmentos de servidores da 4ª Região acerca do tema, focado naqueles que anteriormente já trabalhavam com o processo eletrônico nos Juizados Especiais Federais ou em algumas categorias específicas (por exemplo, oficiais de justiça).

Tais pesquisas, por certo, não pretenderam esgotar o assunto ou apresentar soluções definitivas, mas serviram para apontar problemas relacionados às condições de saúde e de bem-estar no trabalho, inclusive estimulando a Administração do TRF4 a instituir esta Comissão de Saúde e Processo Eletrônico.

No âmbito da Comissão, reconhecemos a importância dessas pesquisas pela troca de informações e pela possibilidade de chamarem atenção para a questão da saúde no trabalho no âmbito da 4ª Região. Além disso, o tratamento associativo da questão da saúde no âmbito das entidades de classe de magistrados e de servidores contribuiu para estimular a parceria delas com a Administração do TRF4, em busca de soluções que atendessem ao interesse de todos em prol de um processo justo e saudável.

Vale destacar que o Sintrajufe-RS tinha representantes integrando a Comissão de Saúde e Processo Eletrônico, que participaram de todas as reuniões e contribuíram muito para que os problemas fossem debatidos e para que se buscassem soluções possíveis no âmbito da administração, destacando a presença constante do médico Rogério Alexandre Nedir Dornelles e da diretora Mara Rejane Weber, que muito contribuíram com sua participação e com a perspectiva do servidor e da entidade sindical no exame das questões e no enfrentamento dos problemas.

A Comissão deliberou que nesse biênio não realizaria pesquisas de opinião ou de satisfação dos usuários dos sistemas eletrônicos, principalmente porque: (a) algumas das deficiências e dificuldades do sistema eletrônico já eram conhecidas a partir das pesquisas feitas pelas entidades de classe e do que foi apurado no relatório da usabilidade, sendo preferível que no biênio se procurasse enfrentar e resolver essas dificuldades já conhecidas; (b) outras entidades de classe realizaram, no biênio, pesquisas sobre a opinião dos usuários, inclusive apresentando os dados e resultados nas reuniões da Comissão, o que recomendava que os esforços da Comissão se voltassem para tentar enfrentar o problema, relegando para um momento posterior voltar a consultar os usuários mediante alguma pesquisa de opinião ou consulta pública; (c) a central de atendimentos disponível aos usuários (e efetivamente utilizada pelos usuários para solicitações, demandas e reclamações) já trazia uma série de questões que poderiam ser enfrentadas e melhoradas nos sistemas de processo eletrônico.

Cabe destacar que, durante as reuniões da Comissão, pelo menos duas entidades de classe de servidores compareceram e tiveram espaço para apresentação de dados e resultados obtidos em pesquisas de opinião realizadas com seus associados a respeito das condições de trabalho, inclusive quanto ao processo eletrônico e ao ambiente de trabalho.

Inicialmente, tivemos a apresentação dos resultados preliminares do relatório da Comissão de Saúde do Sintrajufe, quanto à pesquisa que realizou com os servidores do Judiciário federal no seu âmbito de atuação. A apresentação dos resultados foi detalhada, dando conta dos principais achados e resultados da pesquisa que realizou e que seria publicamente divulgada em breve.

Os resultados foram apresentados, comentados e discutidos pelos presentes na Comissão, tendo se debatido sobre o que os achados indicavam. De todos, restou a conclusão de que o trabalho é importante e de que esses dados devem ser guardados como marcos de um determinado momento, sendo muito importantes para se comparar, no futuro, se houve ou não melhorias no sistema. Também se sugeriu que os temas e resultados fossem separados por assunto e tratados em reuniões específicas, aprofundando-se as conclusões e, principalmente, realizando-se comparações com dados objetivos disponíveis na Justiça, como, por exemplo, número de processos, aumento de distribuição de novos processos, dados estatísticos, etc. Considerou-se que seria muito importante que esses dados da organização das unidades judiciárias (lotação ideal, lotação real, número de processos, etc.) fossem comparados e cotejados com os achados da pesquisa, aprofundando-se os resultados e as conclusões possíveis, que seriam muito úteis para prosseguimento dos trabalhos. Foi muito proveitosa a apresentação dos resultados, principalmente se destacando a importância do trabalho conjunto e cooperativo que vem sendo realizado pelo TRF4 e pelo Sintrajufe-RS, buscando sempre o diálogo em busca de soluções comuns, que atendem ao interesse de todos.

Em outra oportunidade, o Sintrajusc apresentou os resultados da pesquisa "Como vai você?", realizada na Seção Judiciária de Santa Catarina. A psicóloga Regina Roesler mostrou que a pesquisa teve por objetivo verificar a qualidade do trabalho dos servidores no estado de Santa Catarina. Além da apresentação dos achados e resultados da pesquisa, foram discutidas várias questões a partir das conclusões da pesquisa e das constatações da pesquisadora, que se mostrou bastante experiente e conhecedora do assunto, inclusive havendo sugestão para que no futuro se aproveitasse sua experiência e a do seu grupo acadêmico para algum evento na Justiça Federal da 4a Região.

Em ambos os casos, as apresentações feitas foram disponibilizadas à

Comissão de Saúde, sendo muito importante esse olhar externo sobre o trabalho desenvolvido pela Comissão e pela Administração do TRF4. A parceria institucional é muito importante para que se busquem soluções, e as entidades de classe de magistrados e servidores devem ocupar esse papel de interlocução entre os usuários dos sistemas eletrônicos e os gestores dos órgãos administrativos da Justiça Federal, havendo um ganho comum e coletivo quando todos se empenham nessa participação, ainda que existam divergências decorrentes das distintas perspectivas que cada um representa.

#### **(n) Estudo de novas tecnologias e melhor uso das disponíveis:**

A Comissão também constatou que existe espaço para melhoria na utilização (otimização) das tecnologias já disponíveis no âmbito do processo eletrônico e das ferramentas e dos equipamentos de informática disponibilizados, como, por exemplo, seria o caso de estudar as melhores fontes para visualização dos textos no GedPro e no e-Proc e o ajuste de monitores, que foram dois temas que ocuparam as pautas da Comissão.

Quanto à busca da melhor fonte para os sistemas eletrônicos, as sugestões e propostas da Comissão foram consideradas para construção do novo Portal do TRF4 e da nova Central de Recursos Humanos (utilização de fonte não serifada).

Outra questão debatida pela Comissão foi a possibilidade de alteração das fontes utilizadas no GedPro e no e-Proc, já que existiam relatos de que as fontes então utilizadas causariam maior sensação de cansaço e trariam desconforto ocular. A Comissão sugeriu que essa questão fosse tratada no âmbito da usabilidade, buscando aporte técnico para lidar com a questão e alterando as fontes do GedPro e do e-Proc para utilizar outras que trouxessem maior conforto visual ao usuário. O mesmo se aplica também à questão da utilização de cores e panos de fundo nos ambientes virtuais visualizados pelo GedPro e pelo e-Proc.

Pensou-se também em realizar campanha de esclarecimento aos usuários externos dos sistemas eletrônicos (advogados, estagiários, órgãos públicos, etc.) para que estes utilizem, em suas manifestações e petições, fontes não serifadas (como Arial ou Verdana), que facilitam a leitura e que por isso contribuem para melhoria da saúde de todos os usuários, inclusive deles próprios.

Muitas dessas questões, como cabeçalho, letra e outras questões ergonômicas utilizadas na padronização dos sistemas eletrônicos, foram consideradas naquele curso de usabilidade feito com os desenvolvedores e programadores de tecnologia da informação no âmbito da 4ª Região.

Quanto ao ajuste dos monitores, a Diretoria de Tecnologia da Informação criou grupo para visitar, em um primeiro momento, todos os gabinetes e adequar os monitores às necessidades específicas dos usuários. Para atender aos usuários do interior, os facilitadores de informática e ergonomia foram orientados a realizar esses ajustes. Também se pensou, futuramente, em realizar estudos, inclusive contratando alguma consultoria técnica, para readequar os leiautes dos ambientes de trabalho e diminuir a quantidade de lâmpadas nesses locais, com vistas a dar maior conforto visual aos usuários. Esse cuidado com a iluminação é questão importante, que não pôde ser tratada nesse biênio, mas certamente deverá ser objeto de atenção específica da administração em breve, porque muito interfere na saúde dos usuários, que já passam grande parte da jornada de trabalho expostos à luminosidade proveniente dos monitores que estão à sua frente (geralmente, cada usuário utiliza dois monitores, existindo situações em que são três os monitores em frente ao usuário).

Quanto ao estudo de novas tecnologias para mitigar os problemas decorrentes da exposição constante ao computador, a Comissão chamou atenção para a necessidade de melhoria na visualização de documentos (peças processuais, decisões, atos processuais), porque essa tarefa é essencial na análise de processos e no encaminhamento dado pelas rotinas do trabalho judiciário. O usuário do sistema (magistrado e servidor) necessita constantemente visualizar e analisar os documentos do processo eletrônico (petições, decisões, provas, documentos trazidos pelas partes), e o sistema eletrônico deve contar com ferramentas e funcionalidades que facilitem esse

trabalho de visualização.

Além disso, quando falham essas funcionalidades de visualização, surgem queixas dos usuários quanto a dor nos olhos, dificuldade de visão, dor de cabeça, excesso de movimentos de teclado e mouse, etc.

Além de sugerir sejam realizados estudos específicos quanto à questão da visualização dos documentos nas telas do processo eletrônico, a Comissão também constatou que existe problema decorrente da utilização de duas telas (dois monitores) quando os níveis de brilho entre elas não são constantes e idênticos, o que acarreta cansaço ocular excessivo, que deve ser mitigado. A Comissão recomendou a substituição, aos poucos, para monitores de igual brilho e idênticas dimensões; ou então, não sendo isso possível em um primeiro momento, que ao menos se procurasse agrupar os monitores em pares, com telas iguais. Também se sugeriu que as compras futuras de equipamentos obedecessem à orientação para igualdade entre as telas de um mesmo computador.

Muitas dessas questões de visualização de documentos, especialmente quanto à forma de referência do documento dentro do processo (indicação uniforme da "página" em que se encontra) e quanto às ferramentas de análise da íntegra do processo eletrônico (essencial no trabalho dos gabinetes, quando é preciso analisar o processo para elaborar o voto), foram abordadas nas oficinas realizadas no programa de desenvolvimento gerencial realizado com os assessores dos gabinetes do TRF4. Foi importante a troca de experiências e o compartilhamento das boas práticas para que todos pudessem conhecer as soluções encontradas pelos colegas para problemas semelhantes e também para que as áreas judiciária e de informática pudessem conhecer de perto as reais necessidades dos gabinetes quanto à visualização dos processos. Mais uma vez, a informação se mostra imprescindível para melhor aproveitamento dos recursos da informática, e ela muitas vezes está com o colega ao lado e pode ser adquirida mediante oficinas e *workshops*, em que se troquem experiências, se partilhem problemas e se conheçam rotinas e hábitos que podem contribuir para melhorar o trabalho.

Considerou-se também que, além do Microsoft Windows, existem outros sistemas operacionais, pagos ou gratuitos, que utilizam plataformas diferentes e consideradas mais estáveis. Por isso, outras tecnologias e outros computadores, diferentes do Windows, também foram objeto de discussão na Comissão, sendo sugerido que sempre se considere essa possibilidade e se busquem alternativas ao Windows, como já vem sendo feito, recorrendo-se a programas abertos e procurando sempre a melhor ou a mais saudável solução para equipamentos e recursos de informática. Destaca-se que o sistema GedPro e o e-Proc passaram a ser acessados e trabalhados a partir de computadores Apple e de iPads (navegador Safari), o que trouxe um ganho muito grande em termos de trabalho remoto, já que foram disponibilizados iPads aos magistrados da 4ª Região, que, antes de poderem acessar o GedPro pelo Safari, tinham de recorrer a um ambiente Windows no iPad, o que o tornava pouco operacional e instável.

#### **(o) *Workshop* de ergonomia com setores de compras e licitações:**

A Comissão também propôs que se estudasse a realização de *workshops* com os setores do Tribunal e das Seções Judiciárias, buscando consensos e troca de experiências sobre usabilidade, ergonomia e prevenção à saúde, de modo que essas considerações pudessem orientar compras e licitações futuras realizadas pela 4ª Região.

A ideia foi trocar informações com aqueles setores administrativos (compras e licitações), procurando sensibilizá-los e buscar parâmetros mínimos para que as futuras compras na 4ª Região levassem em consideração, na medida do possível, questões relacionadas à saúde dos usuários (magistrados e servidores), à ergonomia e à usabilidade.

Foi, então, realizado curso de ergonomia para gestores de aquisição de mobiliário na 4ª Região, conscientizando-os da importância dessas escolhas para melhoria da saúde de magistrados e servidores no âmbito da 4ª Região.

#### **(p) Registro e documentação das formas de trabalho judiciário:**

Em uma das reuniões da Comissão, também se destacou a importância de documentar as práticas e as reações das pessoas frente à implantação do processo eletrônico, guardando essas impressões e adaptações às novas tecnologias como parte da memória institucional da Justiça Federal.

Pensou-se que talvez fosse o caso de documentar e registrar entrevistas e falas das pessoas e dos servidores que tenham vivido essas transformações, desde a época dos processos físicos registrados em fichas guardadas em arquivos A-Z, passando pela máquina de escrever e pela introdução da cópia xerográfica, até chegar ao processo eletrônico, definitivamente substituindo o papel e aposentando os autos físicos.

Essa memória de servidores mais antigos da instituição, alguns até já aposentados, seria importante de ser registrada, documentada e guardada para que no futuro se pudesse conhecer e ter material para estudo dessas novas realidades e transformações pelas quais passou a Justiça Federal e o TRF4, no tocante aos modos de produção das decisões, de operação das secretarias judiciárias, etc.

Iniciativa semelhante já se fez no âmbito do Tribunal de Justiça e do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, com a tomada de depoimentos e o registro da memória de Juízes de Direito, Desembargadores Estaduais e Promotores de Justiça.

Embora os setores de documentação, arquivo e memória da Justiça Federal tenham começado a implantar vários projetos de resgate e registro da vida e dos fatos mais marcantes da Justiça Federal, seria importante que também se enfocasse a implantação do processo eletrônico e a adaptação das nossas rotinas de trabalho às novas tecnologias, não registrando apenas a memória de juízes e desembargadores, mas também colhendo as histórias, as lembranças e as experiências de servidores, principalmente no tocante aos meios tecnológicos disponíveis e utilizados em cada época para dar conta do serviço judiciário, com ênfase nas dificuldades e nos reflexos disso quanto à saúde, quanto ao desempenho, quanto às formas de trabalhar de cada época.

**(q) Outras medidas sugeridas ou tratadas:**

Outras questões tratadas no âmbito da Comissão devem ser registradas, aproveitando agora a oportunidade apenas para brevemente enumerá-las e apresentar um curto relato do seu estado atual, como, por exemplo:

(a) foi sugerido o fortalecimento da inclusão da temática da saúde e da melhoria das formas de trabalho no planejamento estratégico da Justiça Federal, reforçando aquele item que já consta no mapa estratégico do planejamento do TRF4 de 2010-2014 quanto à gestão de pessoas, com meta específica para fortalecer o clima organizacional e o bem-estar dos magistrados e dos servidores;

(b) foi mencionada a importância da imersão de gestores de áreas administrativas e de áreas da saúde no funcionamento do processo eletrônico judicial, para que conheçam as demandas, as rotinas de trabalho e as dificuldades decorrentes do ambiente virtual, permitindo assim que pensem em estratégias de saúde para lidar com aquelas demandas dos servidores da área judiciária, constantemente expostos ao trabalho eletrônico;

(c) foi referido projeto que contribuiu para melhorias no que diz respeito à saúde e à segurança de magistrados e servidores da 4ª Região quanto às lesões decorrentes da LER-Dort, sendo sugerido que se pensasse em dar aos magistrados e aos servidores tratamento similar àquele recebido pelos trabalhadores celetistas quanto às normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho, mencionando-se a Resolução TRF4 64/03, que instituiu o Sistema de Segurança e Medicina do Trabalho, regulamentou o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e estabeleceu ações de promoção e prevenção em saúde e segurança no trabalho no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região;

(d) foram também debatidas iniciativas de bem-estar e saúde no âmbito do trabalho que já constam de vários programas adotados na 4ª Região, como,

por exemplo, as iniciativas que envolvem ginástica laboral, *shiatsu*, escola postural e curso a distância sobre saúde, reconhecendo-se a sua importância como formas de a administração prevenir possíveis lesões (físicas e mentais) decorrentes do processo de trabalho;

(e) foi reconhecido que é indispensável a promoção, em caráter permanente, de eventos de conscientização de magistrados e servidores quanto aos cuidados com a saúde e de ações concretas nesse sentido, como é o caso da "Escola da Postura", que foi um curso ministrado nas Seções Judiciárias do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Essa experiência não é nova, já tendo sido realizada em Santa Catarina, em 2004, a contratação de empresa para avaliar os postos de trabalho de servidores e magistrados, oportunidade em que o profissional visitava o ambiente de trabalho para orientar a utilização da cadeira e do monitor e para avaliar a iluminação do local de trabalho. Se encontrasse algum tipo de situação diferenciada, sugeria adaptação do posto. Pelo contrato, a empresa deveria apresentar, ao final, uma avaliação individualizada de cada servidor à Administração, para que esta pudesse, por exemplo, providenciar a mudança da iluminação, ou ter conhecimento de que o servidor trabalhava com dor.

#### **(r) Registro escrito das reuniões no SEI:**

Por fim, é importante registrar a iniciativa adotada pela Comissão de que as reuniões fossem registradas em atas, ficando estas disponíveis no SEI do TRF4 (processo SEI 11.1.000104783-2) junto com estudos, informações e documentos que se referissem ao trabalho da Comissão, permitindo, assim, que se pudesse eventualmente dar continuidade ao trabalho e que não se perdessem os debates, as recomendações e as discussões havidos no âmbito da Comissão nesse biênio de 2011-2013.

Convém registrar que esse trabalho de secretariar as reuniões e anotar, de forma silenciosa e minuciosa, tudo o que era discutido esteve ao encargo da servidora Vanessa Dias Corrêa, Assessora Adjunta da Presidência, cujo trabalho discreto e detalhado anotando os pontos discutidos pelo grupo nas reuniões possibilitou um registro fiel das principais ideias tratadas nelas e permitiu que se criasse aquele banco de informações no SEI, disponível para consulta futura, com material robusto e de ímpar importância para contribuir com as ações a serem desempenhadas futuramente pela instituição, bem assim por outros órgãos que enfrentam situações semelhantes.

### **Conclusões**

Com este artigo, pretendemos documentar o percurso feito pela Comissão de Saúde e Processo Eletrônico do TRF4 no biênio 2011-2013, registrando as principais questões debatidas e as sugestões apresentadas para cada vez mais aprimorarmos as ferramentas de trabalho eletrônico disponíveis para magistrados e servidores no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região.

Inicialmente (2011-2012), o trabalho da Comissão procurou estabelecer seus objetivos de ação, identificar o problema e pensar como poderia contribuir para melhoria das condições de trabalho dos usuários internos com o processo eletrônico.

Depois (2012-2013), procuramos contribuir para que a atuação de cada gestor estivesse norteadada por essa preocupação com a saúde do usuário, com a melhoria das condições de trabalho e com a mitigação de alguns efeitos do processo eletrônico sobre a saúde física e psíquica dos respectivos usuários. Além disso, procuramos levar as questões discutidas no âmbito da Comissão para outros espaços institucionais, dentro e fora da Justiça Federal, motivando conscientização e reflexão sobre a temática da saúde no trabalho.

Embora muito ainda deva (e possa) ser feito, à Comissão pareceu necessário prestar contas e registrar os estudos e debates realizados nesse biênio, inclusive como forma de mostrar o acerto da decisão deste TRF4 em investir cada vez mais em saúde, prevenção e qualidade de vida para seus magistrados e servidores, já que essa preocupação com a saúde no ambiente de trabalho não é exorbitância nem prodigalidade, mas dever imposto aos gestores públicos pela Constituição Federal, que não se limita a exigir eficiência no serviço (artigo 37, *caput*) e assegurar celeridade no processo judicial (artigo 5º, LXXVIII), mas também quer ver atendido o direito do servidor-trabalhador à redução de riscos inerentes ao trabalho por meio de

normas de saúde, higiene e segurança (artigos 7º, XXII, e 39, § 3º, da CF).

O objetivo da Comissão não foi encontrar soluções definitivas, mas pensar de forma conjunta e multidisciplinar um processo de trabalho eletrônico que fosse adequado e saudável. Adequado por estar concebido como ferramenta que permite realizar justiça com celeridade. Saudável por estar construído com recursos e instrumentos que não comprometam a saúde dos respectivos usuários.

Antes de finalizar, cabe registrar nosso agradecimento pela forma como foi composta a Comissão, com pessoas capacitadas para realizar seu trabalho da melhor forma possível e, mais do que isso, comprometidas em encontrar soluções para que o trabalho de seus colegas seja realizado da melhor forma possível.

O empenho de cada um dos integrantes da Comissão foi decisivo para que as discussões avançassem e para que propostas se transformassem em iniciativas concretas, mostrando que as pessoas são o maior patrimônio e o elemento responsável pelo sucesso ou pelo fracasso de qualquer instituição.

As mais importantes conclusões que tiramos do que foi dito é reconhecer: (a) a importância da Comissão como espaço institucional capaz de permitir a integração e o debate dos diversos órgãos e gestores da administração do TRF4, entre si e com os usuários dos sistemas eletrônicos; (b) a importância da gestão adotada pelo TRF4 na área de recursos humanos, pensando nas pessoas envolvidas e agregando conhecimentos de ergonomia ao processo de tomada de decisões; (c) a importância da integração e do diálogo entre os distintos órgãos da administração quanto ao processo eletrônico (Recursos Humanos, Informática, Área Judiciária); (d) a necessidade de integrar a área médica e de psicologia do TRF4 a esse processo de implantação e aperfeiçoamento do processo eletrônico, uma vez que os usuários dos sistemas de informática são seres humanos e são eles que sofrem os principais efeitos das novas tecnologias, inclusive sendo recomendado que o setor de psicologia seja incorporado aos estudos relacionados ao processo eletrônico; (e) a necessidade de que os usuários se reconheçam como sujeitos do próprio trabalho, interessados e dispostos a assumir uma posição proativa na busca das melhores alternativas para seus fluxos e suas rotinas de trabalho eletrônico, buscando dialogar e participar com seus sindicatos e associações de classe na discussão do problema e na busca de soluções.

A disposição dos usuários e da administração para encontrar soluções é fundamental para que se consigam progressos em termos de saúde no trabalho eletrônico. Quando perguntamos de quem é a responsabilidade pela saúde do magistrado e do servidor, a resposta não pode ser única. Para conciliar o "viver bem" com o "trabalhar bem", é preciso que o usuário esteja consciente e aceite ser sujeito nesse processo, e também é preciso que a instituição esteja disposta a discutir a questão e tentar encontrar soluções.

Todos somos responsáveis, indivíduos e instituição, porque a saúde se concretiza em um plano individual (a saúde pensada como questão de cada indivíduo, como problema e como fruto das opções de cada um), mas também se realiza em um plano institucional (a saúde pensada como política pública, fruto das condições de trabalho oferecidas e das opções de gestão feitas pela administração).

Ao longo desses dois anos, esperamos que a Comissão tenha contribuído para que as demandas relacionadas à saúde dos usuários do processo eletrônico fossem destacadas e enfrentadas, sendo nosso grande mérito termos dado passos para fortalecer e consolidar uma cultura de saúde no trabalho no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região.

Esse trabalho merece continuidade. Talvez fosse o caso de não mais limitar o olhar de saúde apenas ao processo eletrônico, mas fazê-lo alcançar todas as demais dimensões do trabalho judiciário, como em muitas vezes acabou sendo feito pela Comissão, que avançava sobre outras áreas que não o processo eletrônico propriamente dito.

Tomara que esse importante espaço institucional criado com a instituição da Comissão de Saúde e Processo Eletrônico continue servindo como ponto de integração e convergência das preocupações e dos olhares das diversas áreas judiciárias e administrativas do Tribunal, especialmente o RH, a

Informática, o Serviço Médico e os usuários (magistrados, servidores e respectivas entidades de classe), para a questão de saúde no trabalho. Cuidar da saúde do juiz e do servidor nada mais é do que uma obrigação constitucional de todos os gestores, com repercussões diretas sobre a eficiência do serviço público e sobre a qualidade da prestação jurisdicional que é oferecida à sociedade.

## **Anexo**

### **Nota técnica sobre pausas**

#### **(Informação Nergon 116820 do processo SEI 11.1.000104783-2 do TRF4)**

Evidências biopsicossociais de que a adoção de pausas em situações de trabalho humano aumentam os índices de produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

Uma das primeiras menções sobre pausas que se encontra na literatura é a de Bernardino Ramazzini no ano de 1700. Por esse motivo, com o fim de caracterizar no tempo o reconhecimento da importância das pausas para descanso, relata-se abaixo algumas dessas menções referentes a constrangimentos que conservam alguma analogia com os constrangimentos da atividade de pessoas em postos de trabalho informatizados.

"Aqueles que levam uma vida sedentária e são chamados por isso de 'artesãos de cadeira', como os sapateiros e os alfaiates, sofrem de doenças especiais. [...] Os operários sedentários, porém, sofrem todos de dores lombares. Conhecido é o que diz Plauto: 'doem os rins de estar sentados e os olhos de olhar'. [...] Não compreendo como se podem prescrever medidas preventivas, enquanto se mantém a causa ocasional e os impõe a necessidade de ganhar o pão de cada dia, para si e suas famílias. [...] Deve-se aconselhar que nos dias festivos exercitem o corpo e compensem, de algum modo, com proveito desses dias, o dano de vários outros dias de vida sedentária." (Doenças dos operários sedentários – RAMAZZINI, 2000, p. 165-6)

"Será útil usar óculos, não estar sempre aplicado ao trabalho com a cabeça inclinada, afastar, de quando em quando, o olhar e as mãos da mesa e furtar algumas horas ao labor, a fim de se recrearem os olhos com panoramas diferentes. É incrível o quanto influi em conservar o bom estado e a mobilidade das membranas oculares, como a fluidez normal dos humores, olhar objetos próximos ou afastados, direta e obliquamente ou de qualquer modo; procedendo dessa forma, mantém-se a natural disposição do olho que permite à pupila encolher-se ou esticar-se, e ao humor cristalino arrimar-se sobre ela ou afastar-se, conforme o uso que a necessidade exija de olhar de perto ou de longe; com os olhos, como para as demais partes do corpo que se detêm durante muito tempo na mesma posição, dá-se a mesma coisa, ficando inertes e perdendo flexibilidade para mover-se." (Doenças dos joalheiros – RAMAZZINI, 2000, p. 191)

"Não se encontrará tipo algum de exercício tão saudável e inócuo que, praticado com excesso, não acarrete graves danos; disso se dão conta os mestres de dicção, cantores, oradores, pregadores, frades, também as monjas pelo seu entoar de cânticos nos templos, os rábulas forenses, os pregadores, os filósofos que leem nas escolas discutindo até ficarem roucos, e todos aqueles que têm por ofício cantar e forçar a voz." (Doenças dos mestres de dicção, dos cantores e outros desse gênero – RAMAZZINI, 2000, p. 193)

"Do oráculo de Hipócrates: 'Se alguma parte dói antes que se manifeste a doença, é ali que se localizará, porque, de fato, é fácil, em caso de doença, os humores se instalarem na parte mais fraca.'" (Doenças dos pedreiros – RAMAZZINI, 2000, p. 217)

"Assim, Hipócrates disse: 'Trabalho, alimento, bebida, sono, amor, tudo deve ser moderado.'" (Doenças dos atletas – RAMAZZINI, 2000, p. 217 e 187)

Grandjean (2005, p. 190) afirma que a pausa do trabalho é uma indispensável condição fisiológica no interesse da manutenção da capacidade de produção. Interpõe que a pausa tem um significado biológico:

“Cada função do corpo humano pode ser entendida como um equilíbrio rítmico entre o consumo de energia e a reposição de energia ou, mais simplesmente, entre o trabalho e o repouso. Esse processo dual é uma parte integral da operação dos músculos, do coração e, se considerarmos todas as funções biológicas, do organismo como um todo. As pausas para descanso são indispensáveis como um requisito fisiológico para a manutenção do desempenho e da eficiência.

As pausas para descanso são essenciais, não apenas durante o trabalho manual, mas igualmente nos trabalhos que sobrecarregam o sistema nervoso, por requererem destreza manual ou pela necessidade de monitorar um grande número de sinais sensoriais.”

Grandjean (2005, p. 191) classifica as pausas em quatro tipos, quais sejam, pausas voluntárias, pausas mascaradas (trabalhos colaterais), pausas necessárias do trabalho e pausas obrigatórias do trabalho. Abaixo constam duas definições.

a) Pausas voluntárias são as “declaradas, visíveis, que o trabalhador faz para descansar”.

b) Pausas mascaradas são aquelas colaterais, que, no momento de sua execução, não são necessárias para a realização do trabalho. Explica: “Com essas atividades colaterais, o homem procura mascarar uma pausa, que é necessária para ele descansar. Do ponto de vista fisiológico, estas pausas mascaradas são justificadas: ninguém é obrigado a executar uma tarefa física ou mental sem nenhuma interrupção”.

c) Pausas necessárias do trabalho são aquelas causadas por todos os tipos de espera, quer pela organização do trabalho, quer pelo andamento da máquina. O tempo de espera ocorre, por exemplo, até que uma operação automatizada se complete; até que uma ferramenta esfrie; até que um aparelho aqueça; até que a matéria-prima esteja pronta para usar; até que uma máquina ou ferramenta seja consertada; ou até que outras paradas do funcionamento sejam resolvidas. Em todos os tipos de prestação de serviço, nos quais se aguarda a chegada dos clientes ou a distribuição de uma tarefa qualquer, os tempos de espera são especialmente frequentes.

d) Pausas obrigatórias do trabalho são aquelas determinadas pela empresa, tais como a pausa do meio-dia, as pausas para alimentação e todas as pausas curtas.

Grandjean (2005, p. 191) relata que, com os resultados que foram mostrados na relação entre duração da jornada e produção, a introdução de pausas gerou como consequência uma aceleração da produção, de modo que a perda de tempo de pausas prescritas foi compensada pelo aumento da intensidade do trabalho (menos pausas mascaradas e voluntárias).

Sobre o rendimento do trabalho, Grandjean (2005, p. 192) observa:

“Vários estudos mostraram que, se as pausas prescritas são introduzidas, o aparecimento dos sintomas de fadiga é postergado e a perda de produção devido à fadiga é menor.”

No todo, as pausas para descanso tendem a aumentar a produção, ao invés de reduzi-la. A ergonomia atribui esse efeito à prevenção da fadiga excessiva, ou do restabelecimento periódico dos sintomas da fadiga, durante o intervalo de relaxamento.

Observa que hoje em dia é usual fazer-se pelo menos uma pausa, de 10 a 15 minutos, na manhã, e muitas vezes a mesma pausa à tarde. Essa disposição das pausas tem a finalidade de prevenir a fadiga, permitir a alimentação e possibilitar contatos sociais. Essas pausas já não podem mais ser eliminadas. Quanto aos trabalhos ritmados na fabricação em série, relata que estudos de laboratório e também nas empresas encontraram que “pausas curtas, de 3 a 5 minutos por hora de trabalho, reduzem a fadiga e aumentam o potencial de atenção prolongada. Essas pausas curtas são especialmente indicadas para atividades repetitivas com pressão do tempo e altas exigências de atenção”. Registra o efeito das pausas no aprendizado de trabalhos de precisão. Assim, um período de aprendizado interrompido por frequentes pausas conduz a uma assimilação significativamente mais rápida

das habilidades do que um aprendiz sem pausas (GRANDJEAN, 2005, p. 193).

Lida (1990, p. 288) também argumenta que as pausas devem ser implementadas para prevenir a fadiga. Entre as fontes de fadiga, relaciona exagerada carga muscular, ambientes com ruídos, vibrações, temperaturas ou iluminações inadequadas. Conforme o autor, essas fontes "podem estar relacionadas com horários, trabalhos em turnos, programação da produção, ou relações pessoais dentro e fora do trabalho". Ao serem identificadas, essas fontes devem ser estudadas e resolvidas. O autor recomenda que, em trabalhos que exigem atividade física pesada, ou em ambientes desfavoráveis com altas temperaturas ou excesso de ruídos, devem ser implementadas pausas durante a jornada de trabalho. As pausas também podem estar embutidas no próprio ciclo de trabalho.

A variação de atividade que ocorre no próprio ciclo serve para prevenir ou retardar a fadiga. Por exemplo, em datilografia, a própria operação de substituir a folha serve como pausa da tarefa de digitação. Contudo, isso não dispensa um outro tipo de pausa, reservada às necessidades fisiológicas, quando o trabalhador pode se levantar e andar, ativando a circulação das pernas e dos músculos dorsais. Durante essas pausas, se houver oportunidades de contatos sociais (conversa) com colegas, poderá haver um aumento do moral, retardando o aparecimento da fadiga.

"Em trabalhos industriais, observou-se que as jornadas muito longas provocam reduções de desempenho. Na maioria dos casos, considera-se que a jornada de oito horas e meia é a máxima para se manter uma boa produtividade. Portanto, mesmo que a quantidade se mantenha aparentemente constante, a qualidade da produção tende a cair." (LIDA, 1990, p. 288)

Lida (1990, p. 286) observa ainda que a fadiga também tem um componente emocional e que há diferenças individuais importantes.

O componente emocional é difícil de medir, mas sua influência é inegável. Um trabalhador que tem uma pessoa da família doente, embora isso não tenha uma relação direta com seu organismo, fica mais vulnerável ao aparecimento da fadiga. As diferenças individuais na questão da fadiga são significativas. Algumas pessoas se fatigam mais facilmente que outras. Outras ainda apresentam maior tolerância em determinados tipos de trabalho. Existem também pessoas que se tornam mais suscetíveis à fadiga em certos dias ou em determinadas fases da vida.

Swanson, Suter e Chapman (1989, p. 895), ao realizar revisão bibliográfica da literatura relevante sobre pausas para descanso em trabalho com monitor de vídeo, encontraram duas considerações principais no planejamento de pausa para descanso no trabalho com terminais de vídeo em escritórios: duração e frequência da pausa para descanso e conteúdo.

A questão dos intervalos de descanso e a determinação de sua duração e programação tem sido um foco de estudos ergonômicos na indústria e mais recentemente nos locais de trabalho com monitores de vídeo. Rohmert (1973) sugeriu que, com o aumento exponencial de fadiga durante a jornada de trabalho, a regra de ouro para pausas para descanso é "pouco e muitas vezes". Isso assegura períodos curtos de trabalho com um grau médio de fadiga, assim como a experiência frequente de uma taxa de recuperação mais elevada no início de um intervalo (ROHMERT, 1973b).

Dul et al. (1991) desenvolveram um modelo para encontrar o horário de trabalho-descanso ideal para o trabalho estático. O modelo previu que, por um tempo determinado de trabalho e de repouso total, muitos períodos curtos de trabalho e descanso são melhores do que longos ciclos de trabalho e descanso, o que mostrou de acordo com medições reais. Uma experiência foi feita com operadores de monitores de vídeo trabalhando em uma tarefa de entrada de dados e de correção de erros na tela. Um descanso de 15 minutos foi feito de manhã e outro à tarde, e houve uma pausa para o almoço de 45 minutos. No início e no fim de cada período de trabalho, foi feita uma avaliação de desconforto na tela de cada um dos digitadores. Os resultados mostraram que os intervalos de descanso foram benéficos para reduzir o desconforto músculo-esquelético. Um efeito cumulativo considerável foi observado ao longo do dia, tanto para desconforto músculo-esquelético como

para desconforto visual. Os autores sugeriram que dois intervalos de descanso, além do de almoço, não são suficientes para reduzir adequadamente o estresse músculo-esquelético e visual no trabalho contínuo em postos de trabalho informatizados, o que foi confirmado por Kogi (1982).

A avaliação da queda de desempenho tornou-se grande, com erros crescentes em quase 80% dos sujeitos da pesquisa, durante 120 minutos de trabalho contínuo.

Do mesmo modo, as respostas subjetivas não se alteraram de forma significativa entre os 30 e os 60 minutos, mas se deterioraram significativamente após 120 minutos sem interrupção. A deterioração do desempenho foi interrompida depois de um período de descanso.

Quando nos referimos ao estresse músculo-esquelético, estamos falando no "aparelho" músculo-esquelético: na posição sentada, a pressão sofrida no disco intervertebral é maior do que a pressão sofrida no disco em pé, e, enquanto sentada, se a pessoa projetar o tronco para a frente, vai aumentando cada vez mais essa pressão, tanto nos discos quanto nas facetas articulares da região lombar, provocando um processo de desidratação e degeneração dessas estruturas que leva à artrose e à consequente queixa de dor (lombalgia). Nas pausas, é recomendável que a pessoa saia do seu posto de trabalho, caminhe e realize exercícios de alongamento, principalmente da região cervical e escapular, comumente tensionada devido à postura e ao trabalho mental. A tensão muscular faz com que o aporte de sangue na musculatura diminua consideravelmente, levando o músculo a liberar ácido láctico e causando a dor. Assim como no aparelho circulatório, quando na posição sentada, normalmente temos um ângulo aproximado de 90° entre a coxa e a perna, reduzindo o retorno venoso na circulação sanguínea nos membros inferiores, o que pode agravar ou colaborar com a formação de varizes. Esse quadro é agravado quando a pessoa apoia seus pés nas patas da cadeira, diminuindo ainda mais o ângulo mencionado e piorando a circulação do sangue nos membros inferiores. A circulação do sangue dos membros inferiores melhora sobremaneira quando a pessoa levanta e caminha, pois o movimento da musculatura ativa o funcionamento das válvulas existentes nas veias, sendo esta uma medida de prevenção das varizes, que ocorrem pela dilatação dessas válvulas.

Quando em frente a uma tela de computador, o usuário faz um esforço muito grande para visualizar o conteúdo da tela. Se esse esforço for contínuo e prolongado, resulta na fadiga da musculatura existente no globo ocular e que proporciona a visão. A fadiga pode resultar em cefaleia, insônia, sono não reparador, ansiedade, irritabilidade, interferindo na qualidade de vida da pessoa. Durante as pausas, o usuário deve sair do seu local de trabalho e olhar pela janela, mudando o foco e relaxando a musculatura do globo ocular, forma eficaz de prevenção da fadiga visual.

Henning et al. (1993) realizaram um experimento com o objetivo de determinar se pausas curtas e frequentes tinham um efeito positivo, influenciando na produtividade do trabalhador e no bem-estar em postos informatizados. Há evidências para apoiar pausas frequentes, mas seus estudos demarcam um problema na introdução dessas pausas, que é a perturbação no desempenho das tarefas em curso, resultando em perda fisiológica e adaptação psicológica para o trabalho (ROHMERT, 1973b; HENNING et al., 1989; SUNDELIN e HAGBERG, 1989; HENNING et al., 1993).

Cali e Floru (1990) também realizaram síntese bibliográfica e estudos aplicados ao regime de pausas com o intuito de evidenciar o papel do tempo ante a tela do monitor na aparição e na intensificação de sintomas de constrangimento visual, postural e neuropsíquico do operador. Relatam estudo realizado por Horie (1987) para testar o efeito das pausas na fadiga dos operadores, no qual submeteu os operadores a 3 regimes de trabalho diferentes: 30 minutos de trabalho alternados com 4 minutos de pausa; 60 minutos de trabalho e 10 minutos de pausa; 90 minutos de trabalho e 20 minutos de pausa. Encontrou, com ajuda de modelos matemáticos, que a combinação que associa 60 minutos de trabalho e 10 minutos de pausa é a fórmula mais satisfatória para limitar a fadiga de operadores e melhorar o seu conforto e a sua produção.

Em outro estudo, Henning et al. (1997, p. 01) realizaram um experimento para avaliar o efeito na produtividade e no bem-estar gerado por pequenas pausas de descanso frequentes no trabalho com computador em dois locais

de campo. Instruíram os operadores de computador em dois locais de trabalho (n=73, n=19) a fazer três pausas de 30 seg e uma pausa de 3 min no trabalho com computador a cada hora, em adição às pausas convencionais para descanso. Instruíram alguns operadores a executar exercícios de alongamento durante as pequenas pausas. Avaliaram o estado de humor e o desconforto músculo-esquelético em cada local de trabalho em um período-base de duas ou três semanas em período de tratamento de quatro ou seis semanas, respectivamente. Avaliaram a produtividade do operador conforme os registros da companhia.

Os operadores consentiram com aproximadamente metade das pausas adicionadas, mas preferiram 3 min de pausa a 30 seg de pausa. Nenhum aumento na produtividade ou no bem-estar foi encontrado no local de trabalho maior. No local de trabalho menor, produtividade, conforto dos olhos, das pernas e dos pés, todos aumentaram quando as pequenas pausas incluíram exercícios de alongamento. Esses resultados evidenciam que pequenas pausas frequentes no trabalho contínuo mediado com computador podem beneficiar a produtividade e o bem-estar do trabalhador, quando as pausas integram as demandas de tarefa.

Tendo em vista que os horários para pausas de descanso eram pré-definidos e que essas pequenas pausas interrompiam seriamente as tarefas mediadas pelo computador, e há indicações de que isso pode ter acontecido no presente estudo, os autores consideram que uma das mais importantes conclusões desse estudo é que algum método alternativo de administrar pausas de descanso se torna necessário. Desafiando a definição de que os operadores de monitores de vídeo estão impossibilitados de controlar pausas de descanso de uma maneira efetiva, os autores consideram que uma alternativa para administrar pausas de descanso em um horário fixo é ajudar os operadores a autoadministrar o seu descanso, sugerindo o que fazer durante o descanso. Observam que uma vantagem importante desse aspecto é que os trabalhadores estão na melhor posição para saber quando uma pausa de descanso definida interromperá menos suas atividades. Essa proposta dos autores também é consistente com outras práticas de trabalho recomendadas, inclusive a autorregulação de trabalho por operadores em interação homem-computador (SMITH e SMITH 1987; SMITH et al., 1995, apud HENNING et al., 1997).

Apesar de haver ainda um debate na literatura atual sobre pausas recuperadoras da fadiga ou mesmo pausas de descanso, sugere que a produtividade aumenta e o trabalho em postos informatizados torna-se mais confortável quando elas forem frequentes, curtas e integradas à tarefa. Isso pode indicar que algum método alternativo de administrar pausas de descanso torna-se necessário.

Este texto foi construído de forma colaborativa, com a participação dos servidores Eduardo Boger, médico do trabalho do TRF4, e Helena Flores, médica do trabalho da SJPR, e do médico do trabalho Rogério Dornelles, consultor do Sintrajufe-RS.

Documento assinado eletronicamente por Luís Olavo Melo Chaves, Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia, em 11.12.2012, às 14:06.

## **Notas**

1. Presidente da Comissão de Saúde e Processo Eletrônico, instituída pela Portaria 1035/2011, na gestão da Desembargadora Federal Marga Inge Barth Tessler na Presidência do TRF4 (2011-2013).

2. Esse artigo foi elaborado a partir do Relatório Parcial da Comissão para Estudo dos Impactos do Processo Eletrônico sobre a Saúde, encaminhado à Presidência do TRF4 no início de 2012. Aquele relatório foi elaborado com auxílio de Vanessa Dias Corrêa (Assessora-Adjunta da Presidência do TRF4 e Secretária da Comissão), a quem agradecemos o trabalho diligente e atento secretariando as reuniões e registrando as discussões.

3. Na formatação inicial, a Comissão era presidida pelo juiz federal Cândido Alfredo Silva Leal Júnior e integrada por Eliana Paggiarin Marinho (Juíza Federal da SJSC), Rogério Welter (Assessor-Chefe de Gabinete da Presidência), Regaldo Amaral Milbradt (Diretor Judiciário do TRF4), Eduardo César Weber (Diretor de Recursos Humanos do TRF4), Cristian Ramos Prange

(Diretor de Tecnologia da Informação do TRF4), Luís Olavo Melo Chaves (Diretor do Núcleo de Gestão de Pessoas e Ergonomia do TRF4), Armando Júnior da Silva Correa (Diretor de Secretaria da SJRS), Rogério Alexandre Nedir Dornelles (médico do Sintrajufe-RS), Eduardo Boger (médico da Secretaria Médica e Odontológica do TRF4), Carlos Alberto Colombo (Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF4), Mara Rejane Weber (diretoria do Sintrajufe-RS), Cláudia Maria Pereira Xavier Duarte (Supervisora da Seção de Assistência à Saúde do TRF4). Os trabalhos foram secretariados por Vanessa Dias Corrêa (Assessora-Adjunta da Presidência). Ao longo dos trabalhos, outros servidores também integraram e contribuíram com a Comissão: Marcos Godoy Becker (Diretor de Secretaria da SJRS), Ivan Forgearini (TI-TRF4), Luisanna Semeraro (Diretora do Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Humano da SJRS), Alexandre Antonini (TI-TRF4), Fernanda Ramos da Silva (SJRS) e Fernanda Oliveira Pontes (Sintrajufe-RS). Também tivemos a participação de convidados, entre outros: Juíza de Direito Vera Regina Müller (membro da Comissão de Saúde do CNJ), Juíz Federal Rodrigo Coutinho (Presidente da Ajufers), Juíza Federal Ana Maria Theisen (SJRS), Dra. Regina Roesler (psicóloga).

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

LEAL JÚNIOR, Cândido Alfredo Silva. O processo eletrônico e a saúde do usuário: a experiência do TRF4 em busca de um processo saudável. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 57, dez. 2013. Disponível em:

<[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao057/Candido\\_LealJunior.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao057/Candido_LealJunior.html)>

Acesso em: 14 jan. 2014.

REVISTA DE DOCTRINA DA 4ª REGIÃO  
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS