



**Estudios de Doctorado en Psicología Social**

**Trabajar bajo la Nueva Gestión**

**Pública**

**de la Justicia Brasileña:**

**un estudio empírico**

**TESIS DOCTORAL**

**Elka Lima Hostensky**

**Director**

**Dr. Josep M Blanch**

**2015**



A mis padres Constância y Aymoré



## AGRADECIMIENTOS

Mi manera de entender la labor de redactar una tesis la puedo resumir con unas pocas palabras de Isabel Allende, escritora de quien aprendí a amar el idioma castellano y me ayudó en los años de preparación que anticiparon el cruce de los mares (del Atlántico hacia el Mediterráneo) que me trajo hasta aquí.

*La novela [el trabajo de escribir una tesis en mi caso] es un proyecto de largo aliento en el cual cuentan sobre todo la resistencia y la disciplina, es como bordar una compleja tapicería con hilos de muchos colores, se trabaja por el revés, pacientemente, puntada a puntada, cuidando los detalles para que no se queden nudos visibles, siguiendo un diseño vago que sólo se aprecia al final, cuando se coloca la última hebra y se voltea el tapiz al derecho para ver el dibujo terminado. Con un poco de suerte, el encanto del conjunto disimula los defectos y torpezas de la tarea...` (Allende, 1994, p. 340).*

Por este trabajo hecho a muchas manos (firmado por pocos) y para decirlos una palabra-clave: **GRATITUD**. A todos ustedes que fueron, a la vez, hilos coloridos y manos que ayudaron a tejer esa tapicería que nombro tesis doctoral, que contrarían el discurso de que la tesis es un trabajo solitario (no lo es, por suerte mía), que cruzaron mi vida en distintas fases de este camino, que me recogieron en sus brazos en los días de mayor torpeza y, por supuesto, a los que ignoraron los defectos, a cada uno mi palabra-clave...

A la CAPES –*Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior*–, pues sin su apoyo necesario no habría sido posible la **REALIZACIÓN** de este trabajo, ni alimentar la ilusión de empezar y terminar una tesis doctoral en tierras españolas.

A mi director – Dr. Josep M Blanch – por toda su **PACIENCIA** por haberme esperado desde el Proyecto Kofarips hasta que yo pudiera tener las condiciones adecuadas para venir a estudiar en España y me acompañó en los dilemas y conflictos de la vida práctica; se hizo presente en todas las fases de esa trayectoria; por poder aprender con él. Decirle `muchísimas gracias` nunca alcanzará a expresar mi gratitud por la **OPORTUNIDAD** ímpar que ha abierto en mi vida, de estudiar en la UAB. Tenerle director de tesis ha sido todo un lujo.

A la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), al Departamento de Psicología Social y a todos sus docentes y discentes, por la **ACOGIDA** y la

oportunidad de aprender en este ambiente multicultural y de diversidad teórica y metodológica. Por todas las **APORTACIONES** en los panels de seguimiento, agradezco a las profesoras Dra Jenny Cubells, Dra Margot Pujal y Dra Clara Selva. A Cristina, por ser la personificación de la **EFICÁCIA** y el **COMPROMISO** en la secretaria del departamento.

A los compañeros de los grupos de investigación KOFARIPS/WONPUM/PETRO, coordinados por Josep M Blanch, por el **SOPORTE** en las diversas fases del desarrollo de este trabajo: Dr. Javier Crespo, Dr. Marlon Xavier, Dr. Miguel Sahagún, Dr. Milton Morales, Dr. Genís Cervantes, Dra Isabela de Melo Mussi, Dra Paola Ochoa, Maria Estela Ramírez, Martha Romero, Gloria Galvez Hernando, Albert Granero Lázaro, Paola González Rozas, y los compañeros en pasantía – Polyanna Perez y Kerley Santos, de Brasil; Yvonne y Carlos, de Colombia; Dr. Manuel Salvador, Dra Clara Selva, Dra Maite Martínez, Ingeborg Porcar – gente de muchas partes del mapamundi que aportaron no sólo conocimiento, experticia, críticas, correcciones gramaticales, apoyo en análisis de datos, galletitas, zumos, café y dulces de sus países, sino que fueron esenciales en mi deconstrucción del mito de que una tesis es un trabajo solitario.

A las personas participantes en la investigación, por el **TIEMPO** y la **ATENCIÓN** que pusieron al proyecto, miles de trabajadores del judiciario brasileño, y también a todos los trabajadores del SINTRAJUSC por todo el **SOPORTE** en Santa Catarina, en especial a Jeane Adre Rinqué, que se tomó como suya la ejecución de la investigación de campo (que gran persona eres).

A quienes robé horas de ocio y sin los cuales no alcanzaría tener un gran apartado de este trabajo: Dr. Miguel Sahagún (desde México) por su apoyo con el análisis de datos cuantitativos, Dra. Paola Ochoa (desde distintas partes) que me hizo caminar por el sendero del análisis de correspondencias, a las compañeras Maria Cecília (desde São Paulo) y Lélia Cristina (desde BrasíliA), por su ayuda con las entrevistas. Sin ustedes no habría logrado llegar hasta aquí. Muchísimas gracias por la **AYUDA** fundamental.

A la empresa Codevasf por su excedencia y por autorizarme estar esos años sin ejercer mi deber laboral. A la compañera y jefa Claudia Borges, por su **INCENTIVO** y por comprender que estudiar e investigar hace parte de la esencia de esta trabajadora.

A Dr. Mário César Ferreira y a mi grupo de origen, en la Universidad de Brasilia (UnB) por el **APRENDIZAJE** que me preparó para llegar hasta aquí.

A APEC – Asociacion de Investigadores i Estudiantes Brasileños en Catalunya – la **AMISTAD** que (re) conocí en ese espacio – Katucha Bento, Melissa Caminha, Mel Shamara, toda la familia Dantas (Maria, Victoria, Natália), Pedro Rothstein, Leonardo Perotto, Fabiana Paulino, Marcela Teti, Mayra Alfaya, Fabrício Carrijo, Adriana Ibiti, Ajurymar Santos y tantos otros compañeros de **MILITANCIA**. Sólo se reconoce un amigo cuando te ayuda a trasladar de piso bajo temporal. Este es mi lema y ustedes son la prueba irrefutable de ello.

Al `italo-árabo-inglés-casi brasileño` Daniel Elias, que me ha tocado la vida en BCN. Gracias por hacerme creer en la `LUCHA BOA` (cotidiana) y en un **AMOR POSIBLE**, construido por la paciencia, las afinidades, las diferencias y el respeto mutuo a las singularidades. Decirte muchas gracias (indirectamente a Nabil, Sara Rose, aunt Anamaria y tu familia y amigos/hermanos) no alcanza para agradecer por todas las cosas significativas que has aportado a mi vida en esos tres años de compañerismo, que empiezan en las comidas, sabores, aromas internacionales y cruzan las ciudades, las playas y muchos lugares que enmarcan nuestro caminar. Fue todo un reto compaginar tesis con vida en común, pero lo superamos y es viable...

A las compañeras de Floripa – Dra Vera Roesler y Gabriela Burin (y familia) por su ejemplo de **COMPETENCIA** y **PROFESIONALISMO**. Estar con vosotras es un aprendizaje constante. Gracias por la acogida, el cariño y todo lo que conlleva una amistad en construcción.

A todos los profesionales que trabajaron conmigo en una fase de **SANACIÓN**, desde diferentes miradas, prácticas y creencias – con las manos (Sole), con la danza (Susi, Dickens y todos los que bailan para hacer girar la rueda de la vida), con sus conocimientos médicos y/o tradicionales (Dra Jennifer Beck y todos los del NSA Wellness, Dr. Genís, Dra Lidia Ruiz, Dra Flávia Abreu) y tantos otros que me atendieron cuando los necesité, con un cuidado impagable. Superar la fase más dura y, aún así, escribir una tesis... sin palabras, sólo desear bendiciones para cada uno, con respeto a sus propias creencias, porque sin ustedes una habría sucumbido.

A los compañeros de vida que se quedaron en Brasil (o en otros rincones) y acompañaron de todos los modos posibles mi trayecto, por internet, por teléfono. Sería una injusticia nombrar a unos y olvidarme de otros. Ya se lo diré en directo. De momento, me quedo con ‘muchas gracias’ por todo el **AMOR VIRTUAL** que calienta desde lejos.

A todos los chicos y chicas de Montjuca (montjuqueros), por la oportunidad de compartir la música y el orgullo de ver gente de diferentes países tocando música brasileña. A la gente de la capoeira que nunca practiqué, pero que me devuelven el sentido de **VALOR CULTURAL**, tradición, historia, pertenencia a mi país y además me ha regalado un compañero. Al gran artista de la ciudad Juan Linares Varga, por posibilitarme este pequeño **CAPRICHIO** que es tener una portada firmada por sus manos, concretada por su arte.

A tantas otras personas que tuve la oportunidad de **ENCONTRAR** y se hicieron igual de importantes. Ustedes dieron sentido a estar en Barcelona/Floripa: Emerson da Cruz, Márcia y Anthony, que me cuidaron con mucho cariño en Floripa, Dra Olga Lucía, Dra Carmelita Ixcol, a los (muchos) compañeros de piso (s) compartido (s), a todos aquellos que me ayudarán a escribir el tomo ‘la vida que pasa mientras una tesis se pasa en mi vida’.

Por fin, a mis padres Constância (esa mujer nordestina, de fibra) y Aymoré, la Consteca y el Brother (a quien solía decir que sería mi sujeto de investigación) y a mis hermanos, mi familia - Ilka, Yuli (Marina e Analua) Igor (e Lipe) Luzinete (e Pedro Henrique) - por personificar todas las palabras claves más significativas de lo que puede ser un **AMOR** que apoya, que soporta, que incentiva, que acredita, que deja el espacio para que yo sea lo que soy (bicho solto no mundo com os pés nas terras vermelhas desse cerrado). Todo eso prueba que soy una persona **AFORTUNADA**, principalmente por teneros en mi vida.





## INDICE GENERAL

	PÁG.
<b>Resumen</b>	19
<b>Summary</b>	23
<b>Resumo</b>	27
<b>Presentación</b>	31
<b>Introducción</b>	33
<b>PARTE I. MARCO TEÓRICO</b>	49
<b>Capítulo 1. La Nueva Gestión Pública de la Justicia Brasileña</b>	51
1.1. La Nueva Gestión Pública (NGP)	53
1.1.1. Contextualización, definiciones y características	53
1.1.2. Antecedentes históricos de la NGP (Europa y America Latina)	59
1.1.3. Nueva Gestión Pública: un balance general	65
1.2. Las Reformas del sistema público brasileño	67
1.2.1. El proceso general de la Nueva Gestión Pública en Brasil	67
1.2.2. Cambios en el perfil del servidor público	74
1.2.3. El caso de la Justicia	84
1.2.3.1. La <i>Reforma do Judiciário</i> y el <i>Conselho         Nacional de Justiça (CNJ)</i>	91
1.2.3.2. Duración razonable vs celeridad judicial	99
1.2.3.3. El <i>Processo Judicial eletrônico (PJe)</i>	103
1.2.3.4. Estudios empíricos en el Poder Judiciário	107
<b>Capítulo 2. Los procesos psicosociales en contextos de reformas organizativas</b>	115
2.1. Demandas psicosociales en contextos de cambio en las condiciones de trabajo	117
2.1.1. Carga y tiempo de trabajo	119

2.1.2. El tecnoestrés ante la innovación tecnológica	120
2.2. Impacto psicosocial de los cambios en las condiciones de trabajo	126
2.2.1. Los factores de riesgo psicosocial	127
2.2.2. De la sobrecarga al Burnout	132
2.2.3. La resignificación del trabajo y de la profesión en contextos de cambios organizacionales	146
2.2.3.1. En los ámbitos de la educación y la salud	147
2.2.3.2. En el ámbito de la justicia	151
2.2.3.3. El compromiso organizacional en el sector público	154
2.3. Las estrategias de afrontamiento y las prácticas de resistencia	156
2.4. La naturalización y la individualización	165
<b>PARTE II. ESTUDIO EMPÍRICO</b>	168
<b>Capítulo 3. Método</b>	171
3.1. Diseño general de la investigación	173
3.2. Desarrollo del estudio empírico	175
3.2.1 Estudio Cuantitativo	175
3.2.1.1. Participantes	175
3.2.1.2. Instrumento de recogida de información	177
(I) <i>El Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT)</i>	178
(II) <i>El Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)</i>	178
(III) <i>El Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI- GS, 3ª ed.)</i>	179
(IV) <i>Ítem abierto sobre palabras clave</i>	181
3.2.1.3. Técnicas de análisis e interpretación de información	181
(I) <i>El análisis descriptivo de las escalas</i>	182

(II) <i>Análisis textual de las formas léxicas</i>	182
(III) <i>Análisis factorial de correspondencias</i>	187
3.2.2. Estudio Cualitativo	190
3.2.2.1. Procedimiento y técnicas de recogida de información	191
(I) <i>Análisis de contenido de documentos</i>	193
(II) <i>Entrevista semiestructurada</i>	194
II.1. <i>Guión de entrevista semiestructurado</i>	194
II.2. <i>Participantes</i>	194
3.2.2.2. Análisis e interpretación de información	196
3.3. Aspectos éticos de la investigación	200
<b>Capítulo 4. Resultados</b>	203
4.1. La Experiencia laboral general	205
4.1.1. El contexto percibido	205
4.1.2. La experiencia general del trabajo situado	210
4.1.3. Significados de la experiencia laboral	214
4.2. Impacto psicosocial percibido de las condiciones de trabajo	219
4.2.1. Caracterización general	219
4.2.1.1. Valoración de las condiciones de trabajo	219
4.2.2. Efectos negativos	237
4.2.2.1. Agotamiento	237
4.2.2.2. Otros efectos colaterales	245
4.2.2.3. Despersonalización / Cinismo	254
4.2.2.4. Malestar laboral e indicadores de Burnout	262
4.2.3. Efectos positivos	266

4.2.3.1. Bienestar psicosocial e indicadores de Engagement	2666
4.2.3.2. El compromiso organizacional (responsabilidad/vinculación)	275
4.3. Afrontamiento de las demandas organizacionales de trabajo	286
4.3.1. Las estrategias de afrontamiento	286
4.3.2. Las prácticas de resistencia	289
4.4. Resumen del estudio empírico	290
<b>Capítulo 5. Discusión</b>	295
<b>Conclusiones</b>	319
<b>Referencias</b>	323
<b>ANEXOS</b>	351
1. Glosario	
2. Estructura organizacional del PoderJudiciario brasileño	
3. Modelos teóricos utilizados para estudiar condiciones de trabajo y bienestar psicosocial	
4. Instrumentos utilizados en el diseño cuantitativo	
5. Ajustes realizados para adaptar el diccionario a la muestra del judiciario brasileño	
6. Versión del diccionario traducida al portugués y matizada para la muestra de trabajadores del judiciario	
7. Guión semiestructurado de entrevista	
8. <i>Termo de Consentimento Informado</i>	
9. Ubicación de las ciudades de la investigación de campo, por región del Estado de SC	
10. Mapa conceptual desarrollado durante el análisis de contenido de las entrevistas con el Atlas.ti	

**ÍNDICE DE CUADROS**

	PÁG.
Cuadro 1. Diccionario diseñado para el análisis de Significado del Trabajo (Ochoa, 2012; Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015) con definición de los Códigos Generales (CG)	143
Cuadro 2. Descriptores de malestar y bienestar en el Diccionario diseñado por Ochoa (2012) (Blanch, Ochoa & Sahagún (2012; Ochoa & Blanch, 2015)	145

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	PÁG.
Figura 1. Diagrama del Modelo Teórico del Proyecto Kofarips / Wonpum (adaptado por la autora)	42
Figura 2. Camino hacia la comprensión de la construcción de subjetividad de los trabajadores del judiciario brasileño, en el entorno enmarcado por la NGP.	46
Figura 3. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Condiciones de Trabajo (CT) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	224
Figura 4. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Condiciones de Trabajo (CT) – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	226
Figura 5. Representación bidimensional de la variables Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)	227
Figura 6. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI – Factor Desgaste (Agotamiento) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	242
Figura 7. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Factor Desgaste (Agotamiento) - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	243
Figura 8. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)	244
Figura 9. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Efectos Colaterales (EC) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	250
Figura 10. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Efectos Colaterales (EC) – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	251
Figura 11. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)	252
Figura 12. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Factor	259

	Despersonalización (Cinismo) - Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	
Figura 13.	Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Cinismo - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	260
Figura 14.	Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Despersonalización (Cinismo)	261
Figura 15.	Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Bienestar Psicosocial – Contribución Relativa- Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	272
Figura 16.	Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Bienestar Psicosocial – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	273
Figura 17.	Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y Bienestar Psicosocial	274
Figura 18.	Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Eficacia Profesional (EP) - Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)	279
Figura 19.	Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Eficacia Profesional (EP) - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)	281
Figura 20.	Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Eficacia Profesional (EP)	282
Figura 21.	Resumen del análisis de correspondencias	293

## ÍNDICE DE GRÁFICO

		PÁG.
Gráfico 1.	Frecuencia de los descriptores de la experiencia laboral (n=4.723)	215

## ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Diferentes enfoques de la Nueva Gestión Pública (NGP)	58
Tabla 2. Distribución de casos según sexo por tipo de justicia	176
Tabla 3. Perfil sociodemográfico de los participantes del estudio cualitativo	195
Tabla 4. Medias y Desviaciones Estándar de las Puntuaciones en las Escalas según tipo de Justicia	211
Tabla 5. Frecuencias de respuestas para los descriptores de malestar y bienestar laboral	217
Tabla 6. Frecuencias por los terciles de Condiciones de Trabajo (CT)	220
Tabla 7. Tabla de contingencia de los descriptores de Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)	221
Tabla 8. Resumen de la inercia y los valores propios del análisis de correspondencias entre la Experiencia Laboral (EL) y las Condiciones de Trabajo (CT)	222
Tabla 9. Perfil de columna Condiciones de Trabajo (CT)	222
Tabla 10. Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)	223
Tabla 11. Frecuencias de los terciles del MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)	238
Tabla 12. Tabla de contingencia de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)	239
Tabla 13. Resumen de inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)	240
Tabla 14. Perfil de columnas MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)	240
Tabla 15. Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)	241
Tabla 16. Frecuencias para BLG – Factor Efectos Colaterales (EC)	245
Tabla 17. Tabla de contingencia de Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)	246



Tabla 18.	Resumen de la inercia y los valores propios del análisis de correspondencias entre la Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Efectos Colaterales (EC)	247
Tabla 19.	Perfil de columnas BLG - Efectos Colaterales (EC)	248
Tabla 20.	Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)	249
Tabla 21.	Frecuencias de los terciles MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)	255
Tabla 22.	Tabla de contingencia de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)	255
Tabla 23.	Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)	256
Tabla 24.	Perfil de columnas - MBI - Factor Despersonalización (Cinismo)	257
Tabla 25.	Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)	258
Tabla 26.	Frecuencias para BLG – Factor Bienestar Psicosocial	267
Tabla 27.	Tabla de contingencia de Experiencia Laboral (EL) y BLG - Bienestar Psicosocial (BP)	268
Tabla 28.	Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)	269
Tabla 29.	Perfil de columna BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)	269
Tabla 30.	Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)	270
Tabla 31.	Frecuencias de los terciles del MBI - Factor Eficacia Profesional	275
Tabla 32.	Tabla de contingencia de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Eficacia Profesional	276
Tabla 33.	Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre la Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Eficacia Profesional	277

Tabla 34.	Perfil de columnas MBI - Factor Eficacia Profesional	277
Tabla 35.	Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Eficacia Profesional	278

## RESUMEN

### Contexto

El presente estudio estuvo enmarcado en el contexto general de las transformaciones contemporáneas del mundo laboral, y más específicamente en el de los efectos psicosociales de las condiciones de trabajo impuestas por la gestión neoliberal de los servicios públicos de atención a personas (salud, educación, justicia, etc.). Formó parte de un proyecto internacional sobre “*Trabajar bajo la Nueva Gestión Pública*” (NGP) y tuvo como foco de análisis la experiencia de un conjunto de servidores públicos empleados en el Poder Judicial brasileño.

### Objetivo

La meta de la investigación fue la de evaluar las condiciones de trabajo en los servicios de justicia brasileña generadas por las reformas administrativas orientadas por el paradigma NGP y comprender su impacto psicosocial en la construcción de la subjetividad de las personas trabajadoras implicadas.

### Método

Participaron en la investigación 1.537 servidores públicos empleados en alguno de los siguientes tres tipos de servicios de Justicia (federal, electoral y laboral) del Poder Judicial del Estado de Santa Catarina (Brasil). A los mismos se accedió mediante un procedimiento de muestreo de conveniencia, intencional y estratificado según criterios de sexo, edad, tipo de contrato y antigüedad en la organización. El muestreo fue por tanto no-probabilístico, ocasional, estratégico e intencional, estando fundamentalmente orientado por el criterio de búsqueda de *representatividad teórica*, siguiendo pautas de la *Grounded Theory*.

El trabajo se desarrolló en dos tiempos: (a) construcción de un marco teórico, en el que se revisó literatura concerniente al campo temático y (b) desarrollo de un estudio empírico, de diseño mixto, en el que se combinaron procedimientos y técnicas de recogida de información cuantitativa y cualitativa. Este estudio empírico se desarrolló, a su vez, en dos fases: En la primera, de carácter extensivo, la herramienta de trabajo consistió en un cuestionario de evaluación incluyendo diversas escalas concernientes a los siguientes tópicos: (a) condiciones de trabajo, con aplicación del *cuestionario de Condiciones de Trabajo – qCT* (de Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010; puesto a punto para la

versión en el portugués de Brasil por Goulart, Blanch y Borowski, 2010); (b) bienestar laboral, mediante el *cuestionario de Bienestar Laboral General* – qBLG (de Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, 2010); adaptado al portugués de Brasil por Goulart, Blanch, Sahagún y Bobsin (2012); y (c) la versión en castellano del MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*, 3ª ed.), publicada por Bresó y colegas (2007). Así mismo, para la obtención de la información cualitativa propuesta para esta primera fase, se invitó a las personas que accedieron a rellenar la encuesta a resumir su experiencia laboral en “cuatro palabras clave”.

En la segunda fase del estudio empírico, de carácter intensivo, se buscó completar la información cualitativa mediante una investigación de campo focalizada en uno de los tres tipos de servicios de justicia abarcados en la primera fase. Las técnicas de recogida de información consistieron (a) en un análisis documental y (b) en una entrevista semiestructurada, que fue aplicada a 24 participantes, en unos casos de forma individualizada ou colectiva y en dos grupos focales.

Para el estudio de los datos cuantitativos de las respuestas a las escalas fueron aplicados estadísticos descriptivos. Para el tratamiento de las palabras clave se realizó un análisis textual, como paso previo para un análisis factorial de correspondencias, técnica estadística multivariable, mediante la que se busca identificar relaciones de interdependencia entre variables. Para el tratamiento de la información cualitativa, fueron utilizadas técnicas de análisis de contenido, así como mapas de asociación de ideas.

En todos los casos y para todas las técnicas de recogida de información, se aplicó la normativa internacional relativa a consentimiento informado, confidencialidad de datos de participantes e instituciones, salvaguarda del anonimato de las respuestas, compromiso de devolución de resultados y utilización responsable de la información.

## **Resultados**

El conjunto de la información obtenida aportó evidencia empírica de que las personas trabajadoras encuestadas expresaron numéricamente un nivel aceptable de satisfacción con sus condiciones de trabajo, valorando positivamente estas condiciones en sus aspectos materiales, técnicos y sociales. En contrapartida, los resultados en la escala de bienestar laboral,

pusieron de relieve la existencia de efectos colaterales relativos a agotamiento, somatización y alienación.

En los tres tipos de servicios de justicia, las puntuaciones medias expresaron un componente positivo de alta valoración de la autoeficacia percibida y dos elementos negativos, relativos a la también alta dosis de sobrecarga acompañada de sentimientos de agotamiento y de relativa presencia de despersonalización (trato despersonalizado) y cinismo (indiferencia y distanciamiento con respecto a la organización, sus metas y estrategias). Los resultados positivos fueron ratificados con la información léxica (las palabras clave) con predominio de 3.158 descriptores de signo positivo; gran parte relacionados con compromiso y eficacia profesional. Las puntuaciones negativas y los descriptores de signo negativo (un total de 1.565 palabras clave) reflejaron la cara oscura del malestar, de la percepción de agotamiento, de la precarización del entorno laboral derivada de la implantación del paradigma de la nueva gestión pública. Los mismos resultados aparecieron ratificados y matizados en las entrevistas. El análisis de contenido de las respuestas a las entrevistas puso en evidencia la percepción por los servidores públicos participantes de un incremento sustantivo de demanda de trabajo no acompañado de recursos equivalentes para afrontarla con éxito. El personal atribuyó en general esta sobredemanda a razones internas y causas sociales; a nuevas exigencias gerenciales de productividad y a la imposición de metas difícilmente alcanzables, por el déficit de trabajadores (*plantilla estándar* establecida por el CNJ). También aparecen muestras de la percepción de degradación y mercantilización del sistema judicial; de malestar asociado a dilemas profesionales planteados por las nuevas condiciones de trabajo y las nuevas prácticas organizacionales (concretas y sutiles), así como de tecnoestres asociado al aumento del ritmo de trabajo y a las innovaciones tecnológicas en el mismo (como el Proceso Judicial electrónico - PJe). La dimensión positiva del trabajo en el judicial apareció vinculada a percepciones de compromiso y de eficacia, asociadas a la práctica de la justicia, como servicio público del Estado.

El estudio permite concluir que las reformas organizacionales en el sector público brasileño inspiradas por el paradigma de la nueva gestión pública del sistema judicial tienen un carácter conflictual, contradictorio y ambivalente.

Por un lado, las condiciones materiales, técnicas e incluso tecnológicas de trabajo, posibilitan una mejora y una modernización de los servicios. Por el otro, comportan velocidad, urgencia, sobredemanda, sobrecarga, percepción de falta de tiempo para concluir la tarea y tecnoestrés. Ello produce efectos difusos en la organización del trabajo, en la (re)configuración del servicio y del perfil de servidor público, en las prácticas organizacionales y en el conjunto de la experiencia psicosocial de las personas trabajadoras. Para hacer frente a tales efectos, los servidores públicos de la justicia hacen uso de diversos tipos de estrategias: unas de carácter adaptativo que normalmente les sirven para seguir superviviendo en este ambiente (estrategias de sumisión, conformidad y resignación). Pero también otras de resistencia sutil y de carácter individual. Este entorno laboral se configura como un caldo de cultivo de factores de riesgo de burnout y de déficit de la calidad de vida laboral, con repercusiones en la calidad de los servicios prestados a la sociedad que pueden comprometer la imagen del sistema judicial. Las evidencias empíricas permiten reflexionar y repensar acciones de prevención de riesgos psicosociales en el sector público e imaginar el diseño de ambientes de trabajo más saludables.

**Palabras clave:** condiciones de trabajo, nueva gestión pública; justicia, agotamiento, tecnoestrés, compromiso.

## SUMMARY

### Context

The present study is centered in the general context of the contemporary transformations that have taken place in the global workplace and specifically in the psychosocial effects of working conditions imposed by the 'neoliberals' in their management of Public services, in areas such as health, education and justice. This study forms part of the international project, '*Working under the New Public Management*' (NGP) and is focused on the analysis and experience of a group of public servants in the Brazilian Public Judicial System.

### Objective

The principal objective of this thesis was to evaluate the working conditions in the Brazilian Justice System, generated by the reforms of *New Public Management* and so, to comprehend the psychosocial impact of these reforms on the subjectivity present in the people at work concerned (public servants).

### Method

1537 public servants were questioned throughout the survey ranging over 3 areas of the justice system (Federal, Electoral and Work) in the state of Santa Catarina, Brasil. The sampling and participants were chosen using convenience and intentional criteria according to their age, sex, type of contract and time served in the company, these factors were fundamentally oriented by the criteria of theoretical representativeness, according to elements of 'Grounded Theory'.

The study was developed in two phases: (Firstly) a theoretical analysis, using the concerning literature in the field and, (Secondly) an empirical study of mixed design; quantitative and qualitative. In the quantitative analysis, the collection of data was done using a questionnaire of closed questions which was then evaluated according to a scale of results, and an open question, the questionnaire included: (a) a questionnaire of *Working Conditions* (*cuestionario de Condiciones de Trabajo – qCT*, from Blanch, Sahagún & Cervantes, 2010; translated into Portuguese by Goulart, Blanch & Borowski, 2010); (b) a questionnaire about *General Work Wellbeing* (*cuestionario de Bienestar Laboral General – qBLG*, from Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes, 2010; translated into Portuguese by Goulart, Blanch, Sahagún & Bobsin, 2012); and (c) the *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (*MBI-GS*, 3<sup>a</sup> ed.), published by

Bresó and cols (2007). In this first phase of the study and to obtain qualitative information the participants were then posed an open question; to summarise their working experience with four key-words.

In the second phase of the empirical study, the qualitative and field work study was focused in the areas of the Justicial systems mentioned in the first phase. The techniques used for the collection of data were two: documental content analysis and, a series of semistructured interviews that were held for a total of 24 participants, either one to one or collective in the form of a focus group.

To analyse the quantitative data, the scaled answers were then applied to descriptive statistics and then a textual content analysis of the key-words was applied. This provided a preliminary basis to the correspondence factorial analysis, which is a statistical technique of multivariate analysis that helps identify the patterns and relationship between two variables.

To analyse the qualitative data the techniques used were: content analysis technique and an idea association diagram.

In all cases, international confidentiality and consentment rules and laws were applied in the treatment of the personal data and data of the concerning institutions, ensuring anonymity and privacy of the information collected.

## **Results**

The global analysis of all the results obtained, indicated empirical evidence that the workers concerned, expressed a level of satisfaction in their working conditions having measured material, technical and social aspects. In contrast, the results of the scale of well being at work, gave evidence to indicate exhaustion, somatization and alienation.

In the three judicial areas we can perceive from the ratings, positive means of high values in perceived self-efficacy and two negative trends, (relative to being overworked) feelings of exhaustion and depersonalisation and cynicism. The positive results were ratified by the lexical information with 3158 of the key-words used, having positive connotation (the majority related to commitment and professional efficacy) and 1565 having negative association, these reflected the 'dark side' of malaise or discomfort, indicating a perception of exhaustion and the precarious nature of the working environment derived from the paradigm imposed by the New Public Management.



These results were confirmed and ratified by the responses to the interviews conducted. The participants attributed their feeling of being overworked to external and social factors, productivity pressures and imposing of goals that were forever more unattainable due to the lack of staff and support. The other results that were found indicate a degradation in the image of Judicial work, commodification of the public judicial service, professional discomfort (due to working conditions), technostress and an intensified work routine. On the positive side of the spectrum appeared the perception of engagement at work and efficiency associated with the Judicial area as a public service of the state. The study draws the conclusion that the organisational reforms in Brazilian public services, inspired by the *New Public Management* paradigm can be characterized as conflicting, contradictory and ambivalent. On one hand, the material, technical and technological progress at work give the possibility of modernization and improvement of the service. On the other they imply, more speed and urgency, overworking, over demanding and the perception of a lack of time to complete activities and overcome 'technostress'. This in turn produces diffused effects in the organisation in the workplace, in the (re)configuration of the service and profile of the public servant, in organisational practices and in the overall psychosocial experience of the workers. To coping with these issues Judicial public servants use different types of strategies: some that are certain survival and adaptative techniques (submission, conformism and resignation) and also resistance techniques attributed to the individual characteristics. This working environment is a melting pot of implications that put the public servant at risk of burnout and quality of working life deficit. Subsequently, this can negatively affect the quality of the service provided for society and the image of the judicial system. The results of this study therefore, cause us to reflect and reevaluate the preventive measures of psychosocial risks in the public sector and as a result propose a modal and structure of a healthier, safer and more functional workplace for the future .

**Key-words:** working conditions, new public management; justice, exhaustion, technostress, engagement



## RESUMO

### Contexto

O presente estudo esteve em demarcado no contexto geral das transformações contemporâneas do mundo laboral e mais especificamente nos efeitos psicossociais das condições de trabalho impostas pela gestão neoliberal dos serviços públicos de atenção à pessoas (saúde, educação, justiça, etc.). Formou parte de um projeto internacional sobre `Trabajar bajo la Nueva Gestión Pública` (NGP) e teve como foco de análise a experiência de um conjunto de servidores públicos empregados no Poder Judiciário brasileiro.

### Objetivo

A meta de investigação foi avaliar as condições de trabalho nos serviços da justiça brasileira geradas pelas reformas administrativas orientadas pelo paradigma da Nova Gestão Pública (NGP) e compreender o impacto psicossocial na construção de subjetividade das pessoas trabalhadoras implicadas (os servidores públicos)

### Método

Participaram na pesquisa 1.537 servidores públicos empregados em algum dos três tipos de Justiça (Federal, Eleitoral e do Trabalho) do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina (Brasil). O acesso aos participantes se deu mediante um procedimento de amostragem por conveniência, intencional e estratificado, segundo critérios de sexo, idade, tipo de contrato e antiguidade na organização. A amostragem foi, portanto, não-probabilística, ocasional, estratégica e intencional, estando fundamentalmente orientada pelo critério de busca de *representativade teórica*, seguindo pautas da *Grounded Theory*.

O trabalho foi desenvolvido em dois tempos: (a) construção de um marco teórico no qual se revisou literatura relativa ao campo temático, y (b) desenvolvimento de um estudo empírico de desenho misto, no qual se combinaram procedimentos e técnicas de coleta de informação quantitativa e qualitativa. O estudo empírico foi desenvolvido, por sua vez, em duas fases. Na primeira, de caráter extensivo, o instrumento de trabalho consistiu em um questionário de avaliação incluindo diversas escalas concernentes aos seguintes tópicos: (a) condições de trabalho, com aplicação do *questionario de Condiciones de Trabajo* – qCT (de Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010);

traduzido e adaptado ao português de Brasil por Goulart, Blanch y Borowski (2010); (b) bem-estar laboral, mediante o *questionario de Bienestar Laboral General* – qBLG (de Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes, 2010); traduzido e adaptado ao português do Brasil por Goulart, Blanch, Sahagún y Bobsin, (2012); y (c) a versão em espanhol do MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*, 3ª ed.), publicada por Bresó y colegas (2007). Para a obtenção da informação qualitativa proposta para esta primeira fase, os participantes foram convidados a resumir suas experiência laboral em quatro palavras-chave.

Na segunda fase do estudo empírico, de caráter intensivo, se buscou completar a informação qualitativa mediante uma investigação de campo focalizada em um dos três tipos de justiça abarcados na primeira fase. As técnicas de coleta de informação consistiram em: (a) uma análise documental, e (b) uma entrevista semiestruturada que foi aplicada a um total de 24 participantes, em alguns casos de forma individual ou coletiva, e em dois grupos focais.

Para o estudo dos dados quantitativos das respostas às escalas, foram aplicadas estatísticas descritivas. Para o tratamento das palavras-chave se realizou uma análise textual como etapa prévia à análise fatorial de correspondências, que é uma técnica estatística multivariada, mediante a qual se busca identificar relações de interdependência entre variáveis. Para o tratamento da informação qualitativa, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo assim como mapas de associação de ideias.

Em todos os casos e para todas as técnicas de coleta de dados, se aplicou a normativa internacional relativa a consentimento informado, confidencialidade dos dados dos participantes e instituições, garantindo-se o anonimato das respostas, o compromisso de devolutiva de resultados e a utilização responsável da informação.

## **Resultados**

O conjunto das informações obtido no estudo aportou evidência empírica de que os trabalhadores expressaram numericamente um nível aceitável de satisfação com suas condições de trabalho, tendo avaliado positivamente os aspectos materiais, técnicos e sociais. Em contrapartida, os resultados na escala de bem-estar laboral colocaram em evidência a existência de efeitos

colaterais relativos a exaustão, somatização e alienação. Nos três tipos de justiça, as pontuações médias expressaram um componente positivo de alta valoração de auto-eficácia percebida e dois elementos negativos, relativos a (também) alta dose de sobrecarga acompanhada de sentimentos de exaustão e relativa presença de despersonalização (trato despersonalizado) e cinismo (indiferença e distanciamento com respeito à organização, suas metas e estratégias). Os resultados positivos foram ratificados com a informação léxica (as palavras-chave) com predomínio de 3.158 descritores de signo positivo; grande parte relacionados com compromisso e eficácia profissional. As pontuações negativas e os descritores de signo negativo (um total de 1.565 palavras-chave) refletiram a cara escura do mal-estar, da percepção de exaustão, da precarização do ambiente laboral derivada da implantação do paradigma da nova gestão pública. Os mesmos resultados aparecem ratificados e matizados nas entrevistas. A análise de conteúdo das respostas às entrevistas colocou em evidência a percepção, por parte dos servidores participantes da pesquisa, de um aumento substantivo das demandas de trabalho, não acompanhado de recursos equivalentes para enfrentá-las com sucesso. Os servidores atribuíram, em geral, essa sobre demanda a razões internas e a causas sociais; às novas exigências gerenciais de produtividade e a imposição de metas dificilmente alcançáveis, em virtude do déficit de trabalhadores (lotação padrão estabelecida pelo CNJ). Também aparecem evidências de percepção de degradação e mercantilização do sistema judiciário; de mal-estar associado a dilemas profissionais como consequência das novas condições de trabalho e das práticas organizacionais (concretas e sutis), assim como do tecnoestrés associado ao aumento do ritmo de trabalho e as inovações tecnológicas (como o Processo Judicial eletrônico – Pje). A dimensão positiva do trabalho no judiciário apareceu vinculada às percepções de compromisso e de eficácia, associadas à justiça como serviço público do Estado.

O estudo permite concluir que as reformas organizacionais no setor público brasileiro, inspiradas pelo paradigma da nova gestão pública do sistema judiciário, tem um caráter conflituoso, contraditório e ambivalente. Por um lado, as condições materiais, técnicas e, inclusive, tecnológicas do trabalho possibilitam uma melhora e uma modernização dos serviços. Por outro,

implicam em velocidade, urgência, sobre demanda, sobrecarga, percepção de falta de tempo para concluir as atividades e tecnoestrés. Tudo isso produz efeitos difusos na organização do trabalho, na (re) configuração do serviço e de perfil do servidor público, nas práticas organizacionais e em um conjunto de experiência psicossocial das pessoas trabalhadoras. Para fazer frente a esses efeitos, os servidores públicos da justiça fazem uso de diversos tipos de estratégias: umas de caráter adaptativo que normalmente lhes é útil para seguir sobrevivendo neste ambiente (estratégias de submissão, conformismo e resignação), mas, também utilizam estratégias de resistência sutis e de caráter individual. Esse ambiente laboral se configura como um caldo de cultivo de fatores de risco de burnout e de uma qualidade de vida laboral deficitária, com repercussões na qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que pode chegar a comprometer a imagem do sistema judiciário. As evidências empíricas permitem refletir e repensar ações de prevenção de riscos psicossociais no setor público e imaginar um desenho de ambientes de trabalho mais saudáveis.

**Palavras-chave:** condições de trabalho, nova gestão pública; justiça, exaustão, tecnoestrés, compromisso.

## PRESENTACIÓN

Gran parte de mi carrera profesional se dio en el sector público y, desde 2008 vengo trabajando con salud ocupacional dentro de un equipo multidisciplinar en una empresa pública federal en Brasil. En este ambiente profesional aprendí que los factores de riesgo psicosocial son múltiples, complejos, tan cambiantes como puede serlo una organización y una sociedad y, aunque existan pautas comunes, los riesgos laborales son evaluados bajo la mirada y la perspectiva de quienes los valoran, sean profesionales de la medicina, enfermería, trabajo social, psicología, jefes, colegas de trabajo, personas que desconocen los laberintos del tema... esto cuando ese tema de por sí no genera conflictos de intereses.

Cuando alguien se enferma en una empresa, principalmente por razones `psicológicas`, el primer movimiento (de la empresa, pero no siempre el discurso se concentra en las direcciones) es la tentativa de difuminación del nexo causal entre la actividad y la patología presentada por la persona trabajadora, lo que se suele denominar `culpabilización de la víctima`. Este estudio no tiene la pretensión de encontrar culpables o víctimas, ni tampoco de abogar por una relación directa entre las patologías y el trabajo; sino llamar la atención sobre la complejidad de lo que se está produciendo en el sector público y que, a mi modo de entender, ha sobrepasado de largo nuestra capacidad de análisis y de intervención usando las categorías tradicionales de nuestra praxis profesional.

Abogo sí por una Psicología Social del Trabajo donde los procesos de salud, de construcción de subjetividad, de calidad de vida, los modos de enfermarse, los significados y sentidos que el trabajo produce para cada profesional, de individualización, de modos de ser y estar en el trabajo, producidos en el entorno laboral pueden comportar una comprensión ampliada, más allá de los muros de la empresa, donde el trabajo y los sujetos que viven del trabajo se modifican y son modificados a partir de las mutaciones que ocurren en la sociedad.

En la presente tesis, se han utilizado datos, instrumentos y documentos desarrollados en el marco de los proyectos KOFARIPS<sup>1</sup> / WONPUM<sup>2</sup> e incorpora reflexiones y propuestas recibidas por los participantes de los proyectos y de los miembros del grupo PETRO<sup>3</sup>, en las sesiones de trabajo en la UAB.

Este trabajo incluye reflexiones respecto al papel de las organizaciones públicas en este siglo, sobre su actuación en el contexto globalizado, sobre las profundas transformaciones sufridas tras el surgimiento de la Nueva Gestión Pública como propuesta de reinención del sector público y sobre los efectos de tales cambios en la subjetividad del personal empleado por el Estado, el servidor público, sobre sus modos de significar el trabajo, sobre los signos de burnout y de engagement, así como sobre las prácticas de sumisión y resistencia empleadas frente a las demandas organizacionales tan rápidas y cambiantes como los propios cambios sociales.

---

<sup>1</sup> Proyecto KOFARIPS (2008-11). *El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial*. Plan I+D+I. Referencia: SEJ2007-63686/PSIC. IP: JM Blanch, UAB

<sup>2</sup> Proyecto WONPUM (2012-14). *Trabajar en Servicios Humanos bajo la Nueva Gestión Pública*. Referencia: PSI2011-23705. IP: JM Blanch, UAB

<sup>3</sup> Personas que Treballen en les Organitzacions (Departamento de Psicología de la UAB).



# INTRODUCCIÓN

´Somos todos funcionários.  
Assina o ponto da vida, poesia;  
Depois recolhe o justo salário,  
o premio de não varar a capoeira na direção do mistério,  
De esquecer o jeito nosso de pegar onça no chumbo  
e soletrar sem temor os caminhos d'água do São Francisco e Rio Doce.  
Acabou-se,  
Eis que só há um caminho: repartição´

Carlos Drummond de Andrade  
(poeta brasileiro, funcionario público)  
(poema inédito, Arquivo Museu de Literatura Brasileira)

El presente estudio trata sobre las transformaciones del sector público y sus impactos en la subjetivación de los trabajadores, con la intención de contribuir a la comprensión de los efectos psicosociales de los cambios en las condiciones de trabajo advenidas de los procesos de modernización del sistema judicial brasileño.

Las diversas y difusas metamorfosis en el mundo del trabajo –la globalización, la imposición del modelo neoliberal en la gestión política de la economía y de la sociedad, los cambios socioculturales, la reestructuración productiva, la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación, las formas diversas de gestión y de contratación, la flexibilización y precarización del trabajo- impactan en los modos de percibir y vivir el trabajo, así como en el significado que el individuo da a su entorno laboral. Las consecuencias directas (o indirectas) de estos cambios sobre la salud de los trabajadores demandan estudios y mayor reflexión respecto a esta temática.

El papel desempeñado por el Estado – que gana relevancia en los servicios que ofrece a los ciudadanos – sufrió transformaciones significativas a lo largo de los últimos lustros. Martínez y Meroño (2010), por ejemplo, sostienen que las sociedades de los siglos XIX y XX tenían un grado homogéneo de intereses y valores, conectados por condiciones mínimas de vida y de seguridad necesarios. Y es precisamente el éxito del Estado como garante de tales condiciones lo que hizo cambiar su propia naturaleza y las características de sus relaciones con la sociedad y el mercado. Las administraciones públicas, por su parte, buscan nuevos métodos para viabilizar la relación entre el entorno, las demandas de la sociedad y una acción que sea adecuada y económicamente ajustada.

En las últimas décadas, las Administraciones Públicas, en el ámbito internacional y en el marco de las reformas neoliberales impulsadas por el “Consenso de Washington” (La Reserva Federal, Banco Mundial y el Fondo Monetario de Internacional) experimentaron profundas mutaciones bajo el manto de la Nueva Gestión Pública (NGP).

Aunque no haya una definición precisa del significado del término NGP, cierto es que se pueden identificar distintas corrientes y modelos de gestión y la fuerte influencia de esta tendencia en las políticas públicas adoptadas en

países europeos (como Reino Unido) en el inicio de los años ochenta. La literatura relaciona la NGP con `gerencialismo` (*managerialism*) (Pollitt, 1993; Hughes, 1998); con Administración Pública basada en el mercado (*market-based Public Administration*) (Lan & Rosenbloom, 1992); con gobierno emprendedor (*entrepreneurial government*) (Osborne & Gaebler, 1992; Cheung, 1997); con gerencia corporativa (*corporate management*) y con nuevo gerencialismo (*new managerialism*) (Boston, 1991). Según Paula (2005), el ropaje *management* de la nueva administración pública encuentra raíces en el movimiento `reinventando el gobierno` de Osborne y Gaebler (1992). Las ideas de esos autores sirvieron de base para estimular la absorción de las tendencias y prácticas de gestión consolidadas en el sector privado como nueva verdad para la administración pública.

Las ideas y prácticas de gobierno adoptadas por Margaret Thatcher, en el Reino Unido de los años setenta, influenciada por los *think tanks* del neoliberalismo, se constituyeron un punto de referencia para las reformas del sector público, tornándose el modelo de gestión de muchos países. La actuación de los *think tanks* sumada a la presencia de representantes de las escuelas "Austriaca" (Hayek) y de "Chicago" (Freedman) en las universidades se tornó terreno fértil para la diseminación del neoliberalismo.

En Brasil, así como en otros países, los problemas afrontados por las Administraciones Públicas, como la tendencia a la burocratización, la insatisfacción de los ciudadanos o el déficit público, hicieron que la NGP fuera entendida y aceptada como un camino viable, sostenible y deseable.

La reforma gerencial, aunque no haya sido el primer movimiento de reforma del Estado, irrumpió en 1995 y fue llevada a efecto durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (FHC), con Luis Carlos Bresser-Pereira en el comando del *Ministério de Administração e Reforma do Estado* (MARE), pudiendo ser entendida como un punto clave de implantación de las ideas y prácticas de los preceptos de la NGP en la gestión pública de Brasil. Matias-Pereira (2008) sostiene que la reforma gerencial del Estado brasileño, influenciada por los principios del *New Public Management*, se apoyó en los pilares de la flexibilidad, importación de las herramientas de gestión del sector privado y foco en el aumento de la eficiencia económica del Estado.

Los servicios judiciales en Brasil no quedaron inmunes a la corriente de transformaciones de la gestión pública de otros países, como tampoco el propio perfil de los servidores públicos. Sin embargo, los efectos psicosociales de las transformaciones de los servicios públicos aún han sido poco estudiados y solo recientemente vienen despertando la atención y el interés de la Psicología.

Hay muchos argumentos que explican la importancia de la justicia en un país, entretanto el posicionamiento de Ribeiro (2009) parece uno de los más razonables:

*La cuestión de la Justicia está en la naturaleza de la demanda que llega al Judiciario, cuyo sustrato es el litigio que involucra la propiedad en sus diferentes formas: dinero en efectivo y capital financiero; tierra y bienes inmuebles y muebles; ciencia y tecnología; el trabajo expropiado y desdoblado en metamorfosis antisociales que van desde los accidentes, las patologías y las enfermedades típicas y atípicas del trabajo (o del no trabajo) hasta disgregación de la familia y los varios tipos de delincuencia (p. 87).*

El Poder Judicial brasileño experimentó significativas transformaciones, principalmente con la Constitución ciudadana, la Constitución Federal de 1988. Con la ampliación del papel del Estado y la democratización del país, las atribuciones del sistema judicial fueron incrementadas y los impactos todavía están en curso. A parte de eso, en los años noventa, el sistema judicial vino sufriendo una serie de críticas – respecto a la morosidad, lentitud, ineficiencia y corrupción por parte de los magistrados. Los expertos en el asunto coinciden en afirmar que la suma de esos (y otros) factores desencadenó la *Reforma do Judiciário*, consubstanciada en la *Emenda Constitucional* número 45 de 2004 (EC 45/2004).

La modernización del Estado y del Poder Judicial comportó la necesidad de la informatización como componente necesario para el alcance de sus objetivos, como la prestación jurisdiccional de calidad. Entiende Silva (2013) que sólo un Estado que se acompaña de la evolución tecnológica es capaz de romper con los métodos y procedimientos ultrapasados. En la literatura, se levantan voces argumentando que la justicia brasileña vive un momento de transición, donde se compaginan, en la dinámica cotidiana de trabajo, la `cultura del papel` (los procesos judiciales físicos) con la `cultura

digital` (los procesos judiciales informatizados y gestionadas mediante el Proceso Judicial electrónico – el PJe).

En el nuevo escenario de la organización y gestión del trabajo, emergen nuevos patrones de experiencia, enfermedad y sufrimiento, de estrés y de afrontamiento relacionados con la incertidumbre y la inseguridad laborales, como miedo al desempleo, sobrecarga de tareas, viejas y nuevas formas de acoso y violencia en el trabajo -el *mobbing*, el acoso sexual, la violencia de terceros - y múltiples formas de discriminación.

Los organismos internacionales, atentos a los cambios de la morfología del trabajo, produjeron significativos cambios en la legislación internacional, con el desplazamiento del foco de atención de los riesgos laborales físicos, mecánicos, químicos, ergonómicos, hacia los factores de riesgos psicosociales. La dimensión subjetiva que comportan las nuevas condiciones de trabajo y los factores de riesgo psicosocial a ellos asociados también son considerados amenazadores para el bienestar, la salud y la calidad de vida laboral (Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo, 2003; 2007; Eurofound, 2010).

Sin embargo, muchos estudios se centran en la figura del operario del sector privado. França (1993) afirma que `la ausencia de estudios sistemáticos que busquen profundidad teórica y metodológica en el campo de las Ciencias Sociales es probablemente la mayor responsable por la permanencia de mitos y lugares-comunes sobre el funcionario del Estado` (p. 11). La autora sostiene que el tema del funcionalismo público está impregnado de prejuicios y estereotipos y que ello se traduce en una indefinición sociológica y marginalidad temática.

Antunes (2005) dice que para comprender la nueva morfología del trabajo, en su carácter multifacético, polisémico y polimorfo, la era de la `empresa delgada`, de la empresa toyotista, es necesario desarrollar una noción ampliada y moderna de la `clase-que-vive-del-trabajo`. Según el autor, el capital, al retransferir el *savoir-faire* para el trabajo, no lo hace de modo ingenuo, sino que lo hace apropiándose crecientemente de la dimensión intelectual, de las capacidades cognitivas del trabajador, buscando involucrar más fuerte e intensamente la subjetividad existente en el mundo laboral.

Esta investigación parte del presupuesto de que la dinámica política que discurre en el escenario de la `Nueva Gestión Pública` (NGP) genera un impacto profundo en la subjetivación del trabajador; pero, no solo eso. Estudios sobre los impactos de la NGP, sobre personal sanitario y académico han puesto en evidencia diversos efectos, traducidos en malestar laboral, dilemas éticos y un cierto grado de confusión en cuanto al sentido del trabajo y de la profesionalidad.

En esta línea, Blanch, Crespo & Sahagún (2012) hablan de la sobrecarga de trabajo en la medicina mercantilizada y dicen que el *work overload* `es un estado de saturación y de exceso de tarea, asociado a una percepción de falta de tiempo para acabarla o para hacerla bien` (p. 178). El *job burnout*, en la literatura, es definido como una respuesta a esa sobrecarga crónica que conlleva una actividad laboral, enmarcada por rapidez, presión, urgencia, percepción de desbordamiento y riesgo de colapso.

Según Blanch (2011c), la teoría del *burnout* -el síndrome de quemarse por el trabajo- emerge en contextos de desajuste prolongado entre demandas y recursos, de asimetría permanente entre los requerimientos del trabajo y las capacidades, recursos y necesidades de la persona trabajadora y, en último tiempo, como expresión y efecto del fracaso en la gestión del estrés laboral crónico. Los teóricos coinciden en afirmar que los componentes asociados al burnout son el agotamiento, la despersonalización y la percepción de ineficacia profesional (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Tras las primeras contribuciones respecto al *Burnout*, algunos estudiosos se plantearon la existencia del polo potencialmente positivo y saludable del síndrome. Ellos dicen que la combinación virtuosa de circunstancias ambientales y personales puede dar lugar a una experiencia de éxito en la gestión del estrés laboral y desencadenar con ello un proceso positivo caracterizado por rasgos de signo diametralmente opuestos a los del burnout. Eso supone un paso adelante con respecto al tema. Lo que sería una respuesta positiva fue bautizada de *Engagement*, término tomado del universo de la consultoría (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) y Salanova & Schaufeli (2009) definen el engagement como un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Desde el punto de

vista de la psicología de la salud ocupacional, Blanch (2011c) afirma que el engagement va asociado al bienestar en el trabajo, al igual que el burnout lo está al malestar laboral.

La investigación desarrollada por Roesler y colegas (2012) aportó luz a la comprensión de los factores de riesgo psicosocial que vienen enmarcando el trabajo en la justicia brasileña en los últimos años bajo los dictámenes de la NGP. Los autores identificaron la sobrecarga de trabajo como uno de los principales factores de riesgo de burnout en esta categoría profesional, que conlleva deterioro cognitivo y emocional, bajos sentimientos de eficacia y de realización profesional, desgaste psicológico general, actitudes y conductas negativas hacia los usuarios del servicio, con compañeros y la organización. Altas tasas de prevalencia de burnout repercuten en la disminución de la calidad de vida laboral para los servidores, caída de la calidad del servicio prestado a la comunidad y pérdida de excelencia de la institución judicial.

La presente investigación tomará en cuenta el paradigma de la NGP como factor de riesgo psicosocial, al imponer la sobrecarga en la actividad como algo natural y necesario, pero que también depara distintas consecuencias, aún poco conocidas y que necesitan mayor profundización con estudios empíricos. Lo que se sabe, hasta el momento, es que los trabajadores de servicios humanos están sujetos a experiencias laborales que se extienden desde el polo del malestar hasta el del bienestar, eje bipolar que cierta literatura asocia a burnout y a engagement. Por otra parte, se reconoce la necesidad de avanzar en estudios empíricos que muestren cómo los trabajadores de servicios humanos afrontan estos cambios laborales y las demandas y riesgos de malestar que comportan.

Las razones que justifican el desarrollo de la presente tesis se basan en argumentos teóricos y empíricos. Aunque el nuevo orden de los servicios públicos no sea un fenómeno nuevo, sólo recientemente ha sido objeto de atención prioritaria por parte de la psicología social del trabajo (Blanch & Cantera, 2011; Blanch & Stecher, 2009; 2010; Ullrich, Polasky & Bach, 1998).

Autores como Ribeiro (2009) insisten en que todavía hay pocos estudios centrados en los trabajadores de los servicios y, Adorno y Pasinato (2007) explican el número reducido de investigaciones sobre el trabajo y sobre los trabajadores del Judiciario por la "*herencia esclavócrata*" que indujo la ideología



de servidumbre en los servicios públicos y por la representación de que los servidores no son trabajadores comunes que venden su fuerza de trabajo, sino que más bien son agentes del Estado, como una concepción ideológica. Sumado a esos factores, de acuerdo con Ribeiro (2009), la dificultad de acceso al judicialio y la falta de curiosidad académica son otros elementos que explican la cantidad reducida de conocimiento empírico acumulado respecto de los trabajadores del judicialio. Estas limitaciones ponen de relieve la importancia de explorar la formación de identidad de esta categoría profesional, los modos de enfermarse profesionalmente que se están produciendo en este caldo de cultivo enmarcado por cambios estructurales y bajo el paradigma de la NGP, las relaciones de poder que se dan en este entorno laboral, entre otros tantos temas ya explorados en el universo del mundo laboral privado.

Este estudio se justifica por la escasez de investigaciones en el sector público, dado que los servidores públicos conforman una de las más grandes categorías sociales de trabajadores asalariados de Brasil, según datos del IBGE (*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*). Además, la Psicología ha otorgado poca relevancia a los procesos de modernización del Estado y de la gestión pública como ámbito de interés y estudio, sobre todo en términos del impacto de las reformas del Estado en la construcción de subjetividad de sus servidores, identidad, significado del trabajo (y resignificación), profesionalidad, ética (y dilemas de profesión) y sobre el impacto de las innovaciones tecnológicas en la dinámica de trabajo y de la relación hombre-máquina.

Roesler y colegas (2012) argumentan que son pocos los estudios que tratan de los impactos del nuevo modelo de organización y de gestión en el conjunto de trabajadores de servicio público (servidores) en lo que concierne a sus experiencias subjetivas en su trabajo, en especial, aquellos relacionados con salud mental, calidad de vida laboral y riesgos psicosociales en el trabajo en general.

Para comprender los impactos de las transformaciones del mundo del trabajo bajo el comando de la reorganización flexible, Blanch (2006, 2008) desarrolló un modelo teórico (Figura 1) – *Capitalismo Organizacional* – con el que trata de dar cuenta del proceso de implantación de este paradigma empresarial en instituciones anteriormente insertas en la esfera del servicio público, como universidades y hospitales.

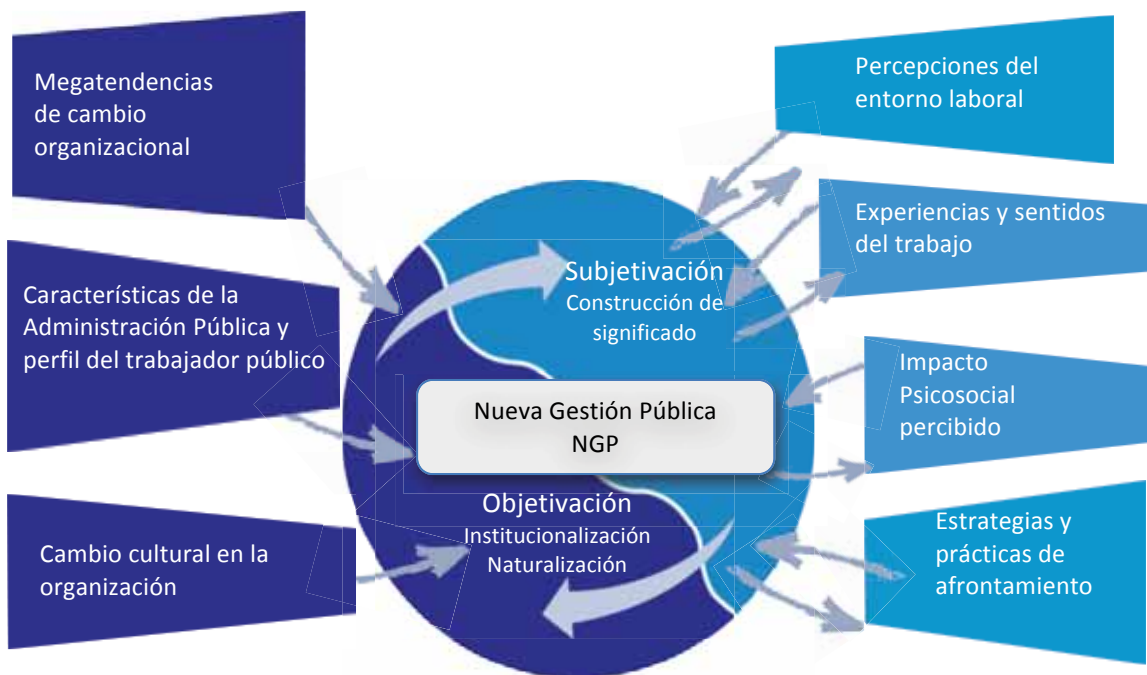


Figura 1. Diagrama del Modelo Teórico del Proyecto Kofarips / Wonpum (Blanch, 2006, 2008, 2011a) (adaptado por la autora)

El modelo teórico...

*Remite a una totalidad sociocultural dinámica configurada por un espiral de procesos de objetivación y de subjetivación que se retroalimentan mutuamente, en una línea bidireccional donde las prácticas y estrategias de afrontamiento individual y colectivo del personal pueden fortalecer o debilitar la estructura y el funcionamiento de la misma organización (Blanch, 2006; Blanch & Stecher, 2009).*

Este modelo abarca dos elementos -Objetivación y Subjetivación – en una relación simbiótica, dónde la **objetivación** incluye, por una parte, la institucionalización del nuevo escenario empresarial (la materialización operativa por el *New Management* de un conjunto de dispositivos, códigos, normas, reglas, procedimientos, tecnologías y prácticas estructurales de la organización) y, por otra, su naturalización (construcción por el discurso gerencial del nuevo modelo de organización como perteneciente al orden de la naturaleza y, por tanto, como realidad necesaria, histórica e incuestionable).

La **subjetivación** consiste en una dinámica por la que cada individuo está constituido o se constituye un tipo particular de sujeto a través:

- (i) de su sujeción, inserción y sometimiento a un específico ordenamiento socio-simbólico, es decir, a una particular configuración histórica de relaciones de saber-poder; y también;
- (ii) de su actividad (individual y colectiva) de apropiación reflexiva, resignificación, desestabilización y resistencia con respecto a las determinaciones que lo constituyen como ser social y en cuyo horizonte está inscrito.

Según Blanch y Stecher (2009),

*La noción de subjetivación incluye experiencias y procesos de construcción de significados en el espacio de las interacciones cotidianas, así como prácticas individuales y colectivas desarrolladas por sujetos agentes en un continuo que puede abarcar desde formas puras de adaptación, conformación y sumisión a los imperativos funcionales de la organización (que refuerzan el sistema y contribuyen a la reproducción del orden establecido en el mismo) hasta manifestaciones de signo contrario: formas de resignificación, desestabilización y resistencia, que cuestionan y debilitan el status quo organizacional y funcionan como potencial factor de cambio del mismo (p. 13).*

En este escenario de cambios y ante los paradigmas de la Nueva Gestión Pública (NGP) y del Capitalismo Organizacional, Blanch (2008; 2011a) impulsa los proyectos KOFARIPS y WONPUM. Ambos tienen la ambición de aportar reflexión sobre los cambios en el mundo del trabajo bajo la NGP, comprendiendo los impactos en los modos de vivir y trabajar de los sujetos.

El **Proyecto KOFARIPS** (SEJ2007-63686/PSIC) *-El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial -* fue desarrollado entre 2007 y 2010, y fueron encuestadas y/o entrevistadas más de 2.500 personas en los entornos laborales de universidades u hospitales, en diferentes países como Argentina, Brasil, Colombia, España, México y Perú. El **Proyecto WONPUM** (PSI2011-23705) *-Working in Human Services under New Public Management (Trabajar en Servicios Humanos bajo la Nueva Gestión Pública. Significados, Riesgos y Resultados. Un Estudio Internacional)* empezó en año 2012 y su objetivo fue analizar, describir, sistematizar y evaluar la relación de las condiciones de trabajo en el escenario de la nueva gestión pública de los servicios humanos. El proyecto WONPUM partió de la premisa que...

*La Nueva Gestión Pública (NGP) de los servicios humanos conlleva una necesaria metamorfosis cultural en esas organizaciones, especialmente relevante, por un lado, en lo que respecta a la reconfiguración de significados y valores laborales y profesionales. Y, por otro, en lo que comporta de nuevo frente de tensión entre las demandas organizacionales y los recursos personales y profesionales para afrontarlas con eficacia... Estos cambios afectan tanto a la representación colectiva de la propia realidad laboral como al modo individual de vivirla y de relacionarse con ella (Blanch, 2011a, p. 5).*

La motivación subjetiva para llevar a efecto este estudio tiene sus raíces en la propia experiencia profesional de la investigadora como servidora pública, con más de diez años de actuación en la administración pública brasileña. Este contexto de experiencia plantea la necesidad de reflexionar respecto de los cambios en este entorno, de plantear cuestiones y de proponer vías de investigación.

Otra fuente de motivación de la presente investigación proviene del vínculo con el grupo de investigación organizado en torno al proyecto WONPUM coordinado por el Dr. Josep M. Blanch. El marco de referencia compartido por este grupo de trabajo ha inspirado el desarrollo de una serie de investigaciones en forma de tesis doctorales (Cervantes, 2009; Peralta, 2010; Kuschel, 2011; López Crespo, 2012; Morales, 2012; Ochoa, 2012; Stecher, 2012; Stepanova, 2012; Xavier, 2012; González-Rozas, 2015; Ramírez, 2015; Romero, 2015; Granero, forthcoming) sobre la reconstrucción de la subjetividad en el marco del nuevo capitalismo y muy especialmente sobre los efectos psicosociales del orden laboral impuesto por la NGP en personal empleado en servicios públicos de atención a personas (profesionales de la academia, de la medicina, de la enfermería, de la justicia, etc.). El paradigma NGP adoptado en esas investigaciones es lo que sirve de brújula para el estudio en esta tesis de tópicos como condiciones de trabajo, riesgos psicosociales, bienestar laboral, dilemas éticos, significado del trabajo, sentido de la profesión, burnout y engagement en los servicios públicos de atención a personas.

Desde esta perspectiva, esta investigación pretende responder a la siguiente **pregunta general de investigación:**

¿De qué modo y hasta qué punto el discurso y las estrategias de la Nueva Gestión Pública (NGP) del sector público judicial brasileño influyen en

los niveles de bienestar laboral y de salud ocupacional, así como en los modos de subjetivación y de afrontamiento de las demandas organizacionales?

Las preguntas específicas derivadas de esta pregunta general son las siguientes:

- ✓ Plano del significado: El escenario organizacional generado por la NGP ¿comporta una reestructuración del significado del trabajo, una nueva percepción de las condiciones de trabajo, de la organización y de la relación con colegas y personas usuarias del servicio?
- ✓ Plano del Impacto: ¿En qué medida, en qué sentido y de qué modo los cambios detectables en cogniciones autorreferenciales de las personas encuestadas aparecen asociados a la emergencia de (i) nuevos riesgos psicosociales específicos, (ii) efectos colaterales negativos en cuanto a salud y bienestar ocupacionales y a realización profesional, (iii) nuevas oportunidades para el desarrollo de experiencias cognitivas y emocionales de signo positivo y saludable en el trabajo?
- ✓ Plano del Afrontamiento: La respuesta de los trabajadores al discurso de la NGP ¿es de simple adhesión y adaptación o conlleva también la producción de prácticas de resistencia?;
- ✓ Plano de la Percepción y la interpretación: ¿Cómo ven e interpretan los trabajadores públicos del judiciary brasileño los recientes cambios y transformaciones de su contexto laboral, especialmente en lo que concierne a la informatización de los procesos? ¿Cuáles son los efectos psicosociales que perciben ante dichos cambios y transformaciones? ¿Qué posicionamientos ideológicos están asumiendo ante ello? ¿Qué formas de respuesta o actuación están produciendo para hacer frente a estas transformaciones?

La **hipótesis de investigación** que se plantea es: El discurso de la Nueva Gestión Pública (NGP) dominante en el sector judicial brasileño influye en los modos de subjetivación laboral, en la atribución de significado del trabajo y de la profesión, en la percepción de la calidad de vida y del bienestar laboral por parte de los trabajadores públicos. Y además, activa distintos modos de afrontamiento, que pueden oscilar entre los característicos del polo del Burnout (trato despersonalizado y cinismo organizacional) y los del Engagement

(vinculación y compromiso organizacional), incluyendo estrategias y prácticas para afrontar las demandas laborales.

La Figura 2 es un bosquejo del camino recorrido hacia la comprensión de la construcción de subjetividad de los servidores públicos en este entorno laboral, lo cual condujo a responder a la hipótesis planteada.

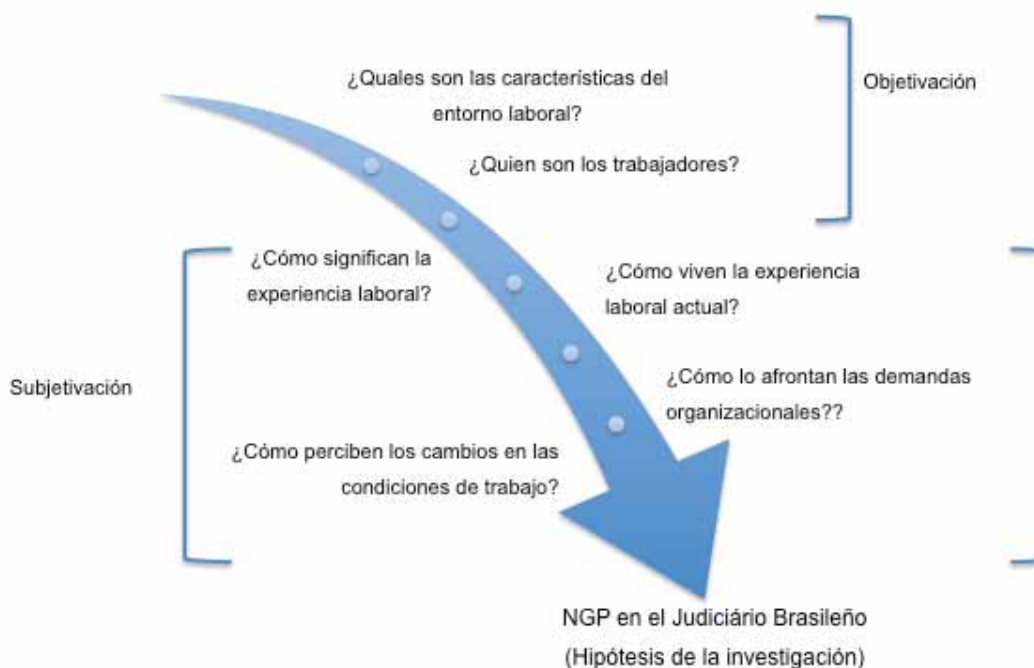


Figura 2. Camino hacia la comprensión de la construcción de subjetividad de los trabajadores del Poder Judicial Brasileño, en el entorno enmarcado por la NGP.

El **objetivo general** propuesto es el de comprender las condiciones de trabajo de la justicia brasileña, generadas por las reformas administrativas bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) y su impacto psicosocial en la construcción de la subjetividad de los trabajadores.

Los **objetivos específicos** planteados en este estudio son:

- ✓ Describir y comprender las características de los procesos de subjetivación del trabajo en profesionales del Poder Judicial Brasileño (cómo significan la experiencia laboral, cómo la perciben, cómo la viven).

- ✓ Conocer, describir y analizar de qué modo el discurso de la NGP adoptado en el sector judicial brasileño influye en los niveles de bienestar laboral y en la salud ocupacional de los servidores.
- ✓ Comprender cómo los profesionales del Poder Judicial Brasileño representan su realidad laboral a partir de los cambios introducidos por la adopción de nuevas tecnologías de información y comunicación, en el marco de nuevos discursos y estrategias de gestión (construcción de significado y de sentido).
- ✓ Describir y comprender cuáles son las estrategias de afrontamiento (conformidad o resistencia) empleadas por los trabajadores para hacer frente a las demandas organizacionales de trabajo.

La revisión de la literatura y el análisis documental son los caminos primarios que nos llevan a la comprensión de los elementos que conforman la objetivación, y de modo secundario, a la recogida de información en la investigación de campo. La información que nos permite dibujar y comprender los elementos que conforman la subjetivación son obtenidos del trabajo empírico, enmarcado y orientado por la revisión de literatura.

El estudio se estructura en dos partes, un apartado teórico, en el cual presentaremos el marco de referencia de la investigación, y un apartado empírico, donde serán presentados el método adoptado para la consecución de los objetivos del estudio, los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos así como la discusión y las conclusiones de los mismos.





# PARTE I.

# MARCO TEÓRICO

## **Capítulo 1. La Nueva Gestión Pública de la Justicia Brasileña**

- 1.1. La Nueva Gestión Pública (NGP)
  - 1.1.1. Contextualización, definiciones y características
  - 1.1.2. Antecedentes históricos de la NGP (Europa y America Latina)
  - 1.1.3. Nueva Gestión Pública: un balance general
- 1.2. Las Reformas del sistema público brasileño
  - 1.2.1. El proceso general de la Nueva Gestión Pública en Brasil
  - 1.2.2. Cambios en el perfil del servidor público
  - 1.2.3. El caso de la Justicia
    - 1.2.3.1. La *Reforma do Judiciário* y el *Conselho Nacional de Justiça (CNJ)*
    - 1.2.3.2. Duración razonable vs celeridad judicial
    - 1.2.3.3. El *Processo Judicial eletrônico (PJe)*
    - 1.2.3.4. Estudios empíricos en el Poder Judiciário

## **Capítulo 2. Los procesos psicosociales en contextos de reformas organizativas**

- 2.1. Demandas psicosociales en contextos de cambio en las condiciones de trabajo
  - 2.1.1. Carga y tiempo de trabajo
  - 2.1.2. El tecnoestrés ante la innovación tecnológica
- 2.2. Impacto psicosocial de los cambios en las condiciones de trabajo
  - 2.2.1. Los factores de riesgo psicosocial
  - 2.2.2. De la sobrecarga al Burnout
  - 2.2.3. La resignificación del trabajo y de la profesión en contextos de cambios organizacionales
    - 2.2.3.1. En los ámbitos de la educación y la salud
    - 2.2.3.2. En el ámbito de la justicia
    - 2.2.3.3. El compromiso organizacional en el sector público
- 2.3. Las estrategias de afrontamiento y las prácticas de resistencia
- 2.4. La naturalización y la individualización

# **CAPÍTULO 1**

## **La Nueva Gestión Pública de la Justicia Brasileña**

## **Capítulo 1. La Nueva Gestión Pública de la Justicia Brasileña**

### 1.1. La Nueva Gestión Pública (NGP)

1.1.1. Contextualización, definiciones y características

1.1.2. Antecedentes históricos de la NGP  
(Europa y América Latina)

1.1.3. Nueva Gestión Pública: un balance general

### 1.2. Las Reformas del sistema público brasileño

1.2.1. El proceso general de la Nueva Gestión Pública en  
Brasil

1.2.2. Cambios en el perfil del servidor público

1.2.3. El caso de la Justicia

1.2.3.1. La *Reforma do Judiciário* y el *Conselho Nacional de Justiça (CNJ)*

1.2.3.2. Duración razonable vs celeridad judicial

1.2.3.3. El *Processo Judicial eletrônico (PJe)*

1.2.3.4. Estudios empíricos en el Poder Judiciário

## 1.1. La Nueva Gestión Pública (NGP)

Para hablar de la Nueva Gestión Pública es necesario saber que se entiende por “lo público”. Martínez y Meroño (2010) diferencian los servicios públicos de los privados por el hecho de que los primeros están subordinados a la Constitución de un país y, por lo tanto, se vinculan directa o indirectamente a los principios estipulados en la norma constitucional, actuando como guardianes de los derechos de los ciudadanos. Los autores sostienen que las reformas provenientes del mundo anglosajón de los años ochenta marcaron el punto de partida de la Nueva Gestión Pública (NGP). Las medidas fueron destinadas a reducir el coste del funcionamiento de la Administración y a mejorar los servicios a los ciudadanos como destinatarios de los mismos. Y es de eso que vamos a tratar en los tópicos a continuación.

### 1.1.1. Contextualización, definiciones y características

En el marco de las reformas neoliberales llevadas a cabo en los últimos decenios, el paradigma de la *Nueva Gestión Pública* (NGP) se fue implantando en distintos entornos laborales, de diversas maneras y en distintos grados (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt, 1993; 2003; Polidano & Hulme, 1999; Arellano, 2004; Barzelay, 2005; Pillay, 2008; Leicht, Walter, Sainsaulieu & Davies, 2009). Blanch y Cantera (2011) la presentan como *una propuesta más o menos concreta de alternativa, correctivo y complemento del viejo modelo militar-burocrático de organización de los servicios públicos*. Por su parte, Santos, Fernández y Pérez (2008) señalan que *las nuevas circunstancias culturales, informativas y económicas manifestadas, fundamentalmente, a partir de los años 80 a nivel mundial arrastran a la gestión pública tradicional a una transformación de sí misma, dando lugar a lo que se conoce la Nueva Gestión Pública* (p. 75).

Según Ramió y Salvador (2005), bajo la perspectiva de la Nueva Gestión Pública *se agrupan distintas corrientes y modelos de gestión, algunas analíticas (la mayoría de carácter normativo), algunas genéricas y otras más específicas* (p. 29).

De modo general, no hay un consenso teórico sobre en qué consiste la

NGP. La literatura apunta hacia un cuerpo de doctrinas que desacreditaron las respuestas ofrecidas por la administración pública progresiva (*Progressive Public Administration*, PPA) a las preguntas sobre el quehacer de gobierno (Hood, 1991); un conjunto de ideas sumamente amplias sobre la gestión pública (Boston, 1991; Kettl, 1997); un aparato conceptual válido para tomar decisiones acerca de cómo estructurar y dirigir la función pública (Aucoin, 1995); un estilo empírico de organización de la función pública [...] que abarca cambios en un amplio espectro de los sistemas gubernamentales (Hood, 1991). Por su parte, Barzelay (2003) señala que especialistas de diferentes áreas de conocimiento – administración pública, contabilidad y control, gestión, economía y políticas – reivindican la idoneidad de la NGP. El autor resume, de modo ilustrativo, el saber construido alrededor del campo interdisciplinario que es la NGP en dos vertientes: el campo de la investigación y el de la argumentación doctrinaria y de las políticas.

Santos y colegas (2008) encuentran que, en algunas ocasiones, la NGP aparece en la literatura con otros términos como `gerencialismo` (*managerialism*) (Pollitt, 1993; Hughes, 1998); 'Administración Pública basada en el mercado' (*market-based Public Administration*) (Lan & Rosenbloom, 1992); 'gobierno emprendedor' (*entrepreneurial government*) (Osborne & Gaebler, 1992; Cheung, 1997); 'gerencia corporativa' (*corporate management*) y 'nuevo gerencialismo' (*new managerialism*) (Boston, 1991). Paula (2005) por su parte nos explica que `por tratar la provisión de los servicios públicos como negocio y por la inserción de la lógica empresarial en el sector público, la nueva administración pública también se quedó conocida como administración pública gerencial` (p. 22).

Pollitt (2007) sostiene que *The New Public Management* (NPM) es una construcción conceptual y retórica y, por eso mismo, está abierto a reinterpretaciones y desplazamientos de usos todo el tiempo. El autor asume el NPM como un fenómeno de dos niveles. En el nivel más elevado, está la teoría general de que el sector público puede ser mejorado con la importación de los conceptos, técnicas y valores del universo *business*. En el nivel más mundano, se trata de un paquete de conceptos y prácticas específicas. Polidano y Hulme (1999) afirman que la NPM fue una respuesta común a presiones comunes: hostilidad hacia el gobierno, presupuestos reducidos y los imperativos de

globalización.

Trabajando dentro de una perspectiva comparada de administraciones públicas entre diferentes países y realidades, Matías-Pereira (2008) señala que el mundo caminó desde una administración pública comparada tradicional hacia una nueva administración pública apoyada en la denominada *middle-range theory*, cuyo objetivo es *`buscar respuestas para enfrentar las cuestiones decurrentes de los cambios profundos que afectan la administración en el mundo contemporáneo`* (p. 64). En la perspectiva comparada, el dominio de saber se pauta mediante la comparación de patrones de administraciones públicas entre diferentes estados-nación con el propósito de crear una base de conocimientos institucionalizado que pueda auxiliar en la toma de decisiones. Para él, lo que impulsó este tránsito fue *`la necesidad de encontrar respuestas para problemas tales como eficiencia, eficacia, legitimidad democrática, impacto de las tecnologías de información en la administración, entre otros`* (p. 64). El autor menciona algunos de los principales especialistas en el tema de la *Middle-Range Theory*: Dwivedi & Henderson (1990); Khator & Garcia-Zamor (1994); Gues (1998); Pollitt & Bouckaert (2000) y Brans (2003).

La Nueva Gestión Pública (NGP) es pues una expresión utilizada por *`especialistas y profesionales para referirse a los temas, estilos y patrones distintivos de la gestión de la función pública que tomaron la delantera durante las dos últimas décadas, especialmente en Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda`* (BARZELAY, 2003, p. 9). El autor constata que, aunque los especialistas coinciden en que la NGP existe, el significado exacto de la expresión es materia de controversia.

En la literatura especializada encontramos que Hood, en 1991, acuñó la expresión 'Nueva Gestión Pública' (*New Public Management*) para designar el cambio de visión de la Administración Pública. Según Blanch & Cantera (2011), los fundamentos de la NGP conllevan los signos de productividad, eficiencia, competitividad, excelencia, gobernanza, sostenibilidad, emprendimiento, rentabilidad y calidad total. Estos elementos suelen aparecer asociados a las condiciones de trabajo de los funcionarios empleados en los servicios públicos.

Este ropaje *management* de la nueva administración pública encuentra raíces en el movimiento *`reinventando el gobierno`* de Osborne & Gaebler (1992). Las ideas de David Osborne y Ted Gaebler (1992) sirvieron de base

para estimular la absorción de las tendencias y prácticas de gestión consolidadas en el sector privado como nueva verdad para la administración pública (Paula, 2005).

Osborne y Gaebler (1992) sostuvieron que las características burocráticas de las administraciones públicas no estaban en consonancia con el nuevo contexto mundial emergente, que exige instituciones más flexibles y adaptables. Los autores comparan las burocracias jerárquicas con *lujosos transatlánticos en la era de los jets supersónicos: grandes, pesados y con enormes dificultades para los cambios de rumbo importantes* (OSBORNE & GAEBLER, 1992, p. 39). Los pensadores recomendaron que se instituyeran instituciones que ofrezcan servicios de calidad, responsables ante sus clientes, capaces de crear en sus empleados un sentimiento de significado, control y propiedad y que capacitara y autorizara sus ciudadanos. Aunque Osborne y Gaebler (1992) asumen que el gobierno no puede funcionar como una empresa, también afirman que nada impide que adopte un talante más empresarial. Las recomendaciones propuestas por ellos contribuyeron a la consolidación y diseminación de la creencia de que las técnicas administrativas creadas en el ámbito del sector privado son eficientes y, por tanto, adecuadas para orientar la gestión pública (Paula, 2005).

Uno de los aspectos que llama la atención en la obra *la reinención del gobierno* es el hecho de que los autores conjuntan la *gobernanza* y la *NGP* (Martínez & Meroño, 2010). El elemento innovador fue la defensa del papel del Estado como director de la acción de las redes sociales, donde los poderes públicos permiten que la acción del tejido social cumpla sus fines de cohesión social, el equilibrio.

Barzelay (2003) agrega que el término NGP expresa la idea del giro sustancial que ocurrió en la administración pública, en el ejercicio del gobierno, sobre todo en los países como Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, además de Escandinavia y América del Norte. Para el autor, el proceso de generación de alternativas fue influenciado por ideas provenientes de la economía, y enmarcados por la percepción creciente de la ineficiencia de las burocracias públicas.

La NGP, en síntesis y de acuerdo con el punto de vista de Barzelay (2003) se ocupa del análisis y la gestión sistemáticos de las políticas de gestión



pública. Para el autor *este dominio de las políticas se relaciona con todo el gobierno en general, las reglas y rutinas institucionales centralmente dirigidas, que afectan el proceso de la gestión pública* (p. 135). En esta línea, Santos y colegas (2008) justifican la necesidad de implementación de transformaciones en las administraciones públicas a partir de cierto consenso alrededor de las disfunciones del sistema público y de la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual.

Barzelay (2003) contextualiza el surgimiento de la Nueva Gestión Pública diciendo que: *Durante gran parte del siglo XX, los debates sobre las políticas de administración y gestión de gobierno tuvieron lugar dentro de márgenes estrechos* (p. 15). Según el autor, en el periodo posguerra, la gestión pública no constituía un foco de interés, sino más bien *un proceso a través del cual se formulaban las políticas, se distribuían los recursos y se implementaban programas* (p. 15).

Los problemas enfrentados por las Administraciones Públicas -como la tendencia a la burocratización, la insatisfacción de los ciudadanos con bienes y productos suministrados por organismos estáticos, el déficit público, entre otros - hicieron emerger la NGP como una reacción práctica, viable, sostenible. Cheung (1997) afirma que la perspectiva de la NGP (o *The New Public Management*) prosperó por representar una transformación paradigmática y cultural en el sector público en términos de eficiencia y orientación pos-burocráticas.

Numerosos autores (Muñoz Colomina, 1996; Aucoin, 1995; Santos *et al.*, 2008) presentan factores que explican (o justifican) el origen del conjunto de reformas de modernización del Estado, bajo la denominación de NGP, entre los cuales figuran los siguientes:

- (a) falta de recursos en el sistema (que significo corte de costes);
- (b) necesidad de dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios, lo que significaba prestación de un mejor servicio;
- (c) rápido ritmo de cambio provocado por la competitividad, las innovaciones en el campo de la comunicación e informática los cuales conllevan rapidez en las decisiones;
- (d) competencia existente en el mercado;

- (e) necesidad de conocer el coste real de los servicios prestados para poder fijar las tasas;
- (f) eliminación del aislamiento de los entes públicos con respecto a los privados (Muñoz Colomina, 1996);
- (g) reducción de recursos financieros ocasionada por el control del déficit público;
- (h) urgencia gubernamental de responder a una situación de crisis fiscal derivada de los cambios en el sistema económico internacional (Aucoin, 1995).

Tabla 1:

*Diferentes enfoques de la Nueva Gestión Pública (NGP)*

Enfoques	Características de las corrientes
Neoempresarial	Énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos; Propuesta de clientelización de los ciudadanos; Adopción de lenguaje y conceptos propios del sector privado; Relación entre Administración y clientes.
Neopúblico	Foco sobre la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos; Participación ciudadana procurando recrear la legitimidad política de la Administración Pública; Propuesta de reforzar los valores hacia el aspecto público de los empleados públicos y crear una cultura administrativa asociada tanto a la eficacia y a la eficiencia como a la ética en la gestión pública; Reconocimiento de nuevos derechos con garantía a los ciudadanos; Situación como horizonte la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema o del procedimiento y el tiempo de acceso al mismo; Incremento de la calidad y el número de los servicios públicos.

Fuente: Elaboración propia basada en Ramío y Salvador (2005, p. 30-31)

Con base en la literatura (Barzelay, 1998; Ramío y Salvador, 2005), se pueden distinguir dos corrientes para entender la NGP. En la Tabla 1 se resumen los principios que rigen tales corrientes. Por un lado, los autores agrupan las corrientes de enfoque neo empresarial, con presencia más expresiva en la literatura y fuente de inspiración de muchos gobiernos. Por otro, agrupan las corrientes neo públicas, minoría en el ámbito académico y en las bases conceptuales de innovaciones en la gestión pública, de acuerdo con los autores.

Desde esta óptica comparativa, la NGP en el sistema judicial brasileño muestra una especie de `hibridismo`, al comportar elementos de ambas corrientes, como veremos adelante, sobre todo en lo que toca al énfasis en la eficacia y la eficiencia, la adopción de conceptos del sector privado, la satisfacción del ciudadano como horizonte y objetivo, la implementación de mejoras del acceso al judicial, la informatización de procesos como camino para incrementar la calidad de la prestación jurisdiccional, entre otros aspectos.

### **1.1.2. Antecedentes históricos de la Nueva Gestión Pública (Europa y América Latina)**

De acuerdo con Paula (2005), el pensamiento neoliberal y la teoría de la elección pública fueron las bases teóricas que inspiraron los modelos de reforma y gestión de Estado, los cuales contribuyeron a la edificación de la Nueva Gestión Pública (NGP). Además, la autora asegura que la crisis del keynesianismo y la expansión del movimiento gerencial configuraron el contexto favorable para la diseminación de este nuevo abordaje de la administración pública.

Los *think tanks neoconservadores*, de acuerdo con Paula (2005), fueron centros de pensamiento dedicados al estudio del Estado, de las políticas gubernamentales y del desarrollo económico, como ocurrió en el caso del *Institute of Economics Affairs*. La actuación de los *think tanks* sumada a la presencia de representantes de las escuelas austríaca (Hayek) y de Chicago (Freedman) en las universidades se tornó terreno fértil para la diseminación del neoliberalismo. Paula (2005) sostiene que el objetivo de los *think tanks* fue `acercar las elites intelectuales y gubernamentales británicas de las visiones de libre-mercado` (p. 37).

Las Administraciones Públicas de diferentes países, impulsados por la corriente de transformación de la gestión pública, llevaron a cabo reformas en sus niveles organizativos y en sus formas de actuación con la finalidad de alcanzar la eficiencia y la eficacia máxima en su gestión (Santos *et al.*, 2008). La implantación de los postulados de la NGP obedeció a ritmos distintos y acordes a las características de cada país.

En el Reino Unido, en los años setenta, Margaret Thatcher `llevó

*adelante cambios en las políticas de gestión pública en áreas tales como organización y métodos, gestión pública y relaciones laborales, planeación de gastos y gestión financiera, auditoría y evaluación y contratación` (Barzelay, 2003, p. 15). Al conjunto de ideas y prácticas de gobierno adoptadas por la ex ministra y sus sucesores se lo denominó *thatcherismo* y muchas de las políticas de su gobierno fueron influenciadas por los *think tanks*. Ello fue una demostración de la alianza entre las visiones neoliberales y las prácticas de gestión adoptadas por los políticos. Thatcher siguió la recomendación neoliberal de disminución del papel del Estado en el campo social, corte de gastos, transferencia de servicios para el sector privado (Paula, 2005). De acuerdo con Barzelay (2003), el sucesor de Thatcher -John Major - mantuvo las políticas del gobierno conservador.*

Paula (2005) sostiene que el modelo británico es la base del nuevo modelo de gestión, tornándose referencia para muchos países. Y el movimiento estadounidense `el gobierno reinventado` y la política de la `tercera vía` aportaron elementos de consolidación de lo que vino a ser la nueva administración pública. Para la autora, *`la mayor contribución del *thatcherismo* a las reformas del final del siglo XX fue la creación de un discurso apropiado para las reestructuraciones emprendidas` (p. 48).*

En los Estados Unidos de los ochenta, la ola de revolución intelectual conservadora llega a su ápice con la victoria de Ronald Reagan (Paula, 2005). De modo similar a lo que ocurrió en el Reino Unido, las ideas producidas en el seno de los *think tanks* sirvieron de alimento al neoconservadurismo, que se hizo especialmente visible en centros como *Hoover Institution, American Enterprise Institute* y *Heritage Foundation*. En los años noventa, en Estados Unidos, *`la gestión pública fue un ítem fundamental en la agenda del presidente Clinton` (Barzelay, 2003, p. 16).*

Aún en los años ochenta, en países como Nueva Zelanda, Australia y Suecia, la NGP `se convirtió en un área activa de formulación de políticas` (Barzelay, 2003, p. 15). Según Paula (2005), Australia se adhirió a la nueva administración pública en 1984, con el *Public Service Reform Act*, documento que *`impulsó la reorganización del servicio público según los parámetros del modelo gerencial de reestructuración del Estado` (p. 48).* La autora argumenta que la reforma neozelandesa se basó en la premisa de la *accountability*, esto

es, de la `responsabilidad de los administradores por sus decisiones`. La noción de *accountability* se tornó, según Paula (2005) uno de los elementos principales de la nueva administración pública.

De acuerdo con Matías-Pereira (2008) *las reformas administrativas llegaron a la mayoría de los países del mundo impulsadas por el Consenso de Washington` (p. 62), que impulsó la Entrepreneurship Policy (Hart, 2003) con el discurso neoliberal de ineficiencia de las instituciones burocráticas. Destaca el autor que el Banco Mundial, en 1997, ya resaltaba la importancia de las capacidades burocráticas para el desarrollo, `orientación` especialmente dirigida hacia los países latinoamericanos. Paula (2005) destaca el papel central que tuvieron el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (Bird) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo a la reconstrucción y desarrollo económico de los países emergentes, impulsando la adhesión de los países latinoamericanos a los modelos liberales de reforma y de gestión pública. Estos organismos internacionales establecieron las condiciones para mantener los préstamos y la refinanciación de la deuda en América Latina.*

Bresser-Pereira (2002), al criticar las reformas administrativas alrededor del mundo, menciona Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, todos los países escandinavos, Estados Unidos, Brasil y Chile, Italia y argumentan que esos países estuvieron comprometidos en llevar a cabo la reforma; mientras que Francia y Alemania, mantenían con una administración relativamente burocrática.

Peter Spink -estudioso de las reformas administrativas en América Latina, de acuerdo con Bresser-Pereira (2002) - observó que las burocracias latino-americanas parecían estar implicadas de modo permanente en reformas administrativas; mientras que el objetivo era la superación del patrimonialismo, llegándose a un servicio público profesional. este argumento es reforzado por Ramió y Salvador (2005) cuando afirman que la Nueva Gestión Pública surgió como *referente normativo para la mejora del rendimiento de los aparatos públicos latinoamericanos` (p. 11), en un contexto en que se daba por supuesta la debilidad institucional de los Estados latinoamericanos y su poca capacidad de actuación para afrontar los retos planteados en la política, en el ámbito social y en el económico.*

Pensando en lograr mejoras en el funcionamiento general del Estado y en sanar otros problemas de la estructura socioeconómica, Ramió y Salvador (2005) observan que los países latinoamericanos impulsaron distintos procesos de reforma y modernización de sus administraciones públicas. Los autores afirman que 'la última de estas oleadas transformadoras, auspiciada por el referente normativo de la denominada Nueva Gestión Pública, parece que ha logrado mayores éxitos en cuanto a su aplicación' (p. 12).

Bresser-Pereira (2002), una de las principales referencias en el tema de la reforma del Estado brasileño, valora las reformas del sistema público en América Latina y, distingue dos reformas del aparato de Estado: La *reforma del servicio público* o *reforma burocrática*, en el siglo XXI; y la *reforma gerencial* o reforma de la *nueva gestión pública*. El autor, tras enumerar cinco formas históricas de regímenes políticos desde la emergencia de los estados nacionales modernos (el absoluto, el liberal, el liberal-democrático, el social-democrático y el social-liberal), identifica tres formas de administración del Estado: la *patrimonial*, la *burocrática* y la *gerencial* (la nueva gestión pública).

Al realizar un análisis de la reforma del servicio público (o reforma burocrática), Bresser-Pereira (2002) afirma que aunque haya habido una transición desde el Estado liberal-democrático hacia el social-democrático, el aparato del Estado permaneció anclado en la burocracia. El autor defiende los beneficios de la Nueva Gestión Pública y enumera tres obstáculos para la reforma gerencial del aparato del Estado: la inercia, el capital invertido, la ideología burocrática.

Bresser-Pereira (2002) señaló la importancia del CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -una organización multilateral ibero-americana compuesta por 25 países-miembros, con sede en Caracas. El CLAD organiza congresos anuales con el apoyo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y otros organismos internacionales. El autor destaca el congreso de 1998 en España, dónde ministros de administración pública de los países-miembros se reunieron, firmaron la Declaración de Madrid y eso significó un punto de arranque hacia los cambios de perspectiva sobre la reforma administrativa para los países de América Latina. En aquel encuentro, la reforma administrativa pasó a ser comprendida como la reforma de la gestión pública (o reforma gerencial). Martínez y Meroño (2010) sostienen

que *el gerencialismo parte de una lógica estructural muy diferente a la de los modelos burocráticos* (p. 85) y centra *las esperanzas* en la figura del gerente, que, con base en la experticia y conocimiento, es capaz de *rectificar situaciones no deseadas y mejorar las líneas de acción oportunas para el servicio* (p. 85), rompiendo con el concepto de burócrata. Afirman los autores que es esa ruptura del modelo tradicional weberiano de competencias predefinidas sobre el procedimiento y la profundidad de lo que representó en términos de cambio de mentalidad, lo que lleva a la identificación entre la NGP y el gerencialismo (Hughes, 1969).

El CLAD (1999) advierte que, aunque el modelo gerencial de reforma del sector público se pautó en la iniciativa privada, debe adecuarse al contexto político-democrático de cada nación y seguir la especificidad de la organización gubernamental que es el de actuar conforme el interés público. El CLAD, primordialmente, sale en defensa de la reconstrucción de la administración pública por medio de la reforma gerencial para que se alcance el aumento de la *gobernanza* del Estado. La institución concibe la *gobernanza* como la capacidad del Estado para implementar las decisiones políticas y señala este mismo punto como la debilidad de los Estados latinoamericanos para equilibrar la ecuación que suma los tres principales problemas de estos países: la consolidación de la democracia, el desarrollo económico y la mejoría en la distribución de riqueza.

Bresser-Pereira (2002) distingue dos tipos de reforma de la gestión pública:

(a) Ultra liberal, como fue el caso de la Nueva Zelanda mientras había un gobierno social-democrático en el poder. En este caso, lo que ocurrió es la reducción radical del aparato del Estado por medio de la privatización.

(b) Social-Democrática como fue el caso de Brasil, que, al *terciarizar* (o externalizar) servicios sociales y científicos, está más preocupada por la optimización de los recursos; se utiliza del control social como herramienta de *accountability* y valoriza un cuerpo gerencial público pequeño y bien pagado para ejecutar las actividades exclusivas del Estado (p. 7-8).

El Banco Mundial distinguió las *reformas de primera generación* -que incluyeron ajuste fiscal, privatización y liberalización del comercio- de las *reformas de segunda generación* que englobaron una reforma del Estado en

formato *downsizing* (o de reforma del servicio público mediante una reducción del aparato del Estado).

Bresser-Pereira (2002) criticó la reforma de segunda generación y afirmó que la propuesta del Banco Mundial no abarcaba la reforma gerencial. El autor, que estuvo directamente involucrado con la reforma gerencial en Brasil, sostuvo que la reforma de la gestión pública no hizo parte de la agenda del Banco Mundial por falta de conocimiento de la reforma gerencial. El autor aclaró los equívocos sobre la reforma de la gestión pública asociada a las *reformas de segunda generación* impulsadas por el Banco Mundial, destacando el papel que tuvo este banco en las reformas y señaló su vínculo con las reformas orientadas para el mercado desde que el Plan Baker, de 1985, las instituyó como condición para solucionar la crisis de la deuda. El Plan Baker *definió oficialmente el compromiso americano de mandar los países deudores a embarcarse en las reformas neoliberales como un estrategia para solucionar sus problemas de la deuda* (Bresser-Pereira, 2002, p. 10).

Una de las ideas centrales de esta visión es la de que *la NGP facilita el desarrollo de las capacidades estratégicas que permiten la evolución de la Administración Pública como su adaptación de manera automática, flexible y económica a cambios externos y la respuesta a intereses diversos* (Santos et al., 2008, p. 83).

### 1.1.3. Nueva Gestión Pública: un balance general

Aunque no exista todavía una definición consensuada de NGP, en los últimos tiempos, la Administración Pública ha experimentado giros sustanciales con impactos directos sobre el ejercicio del gobierno, dejando huellas en sus trabajadores, los servidores públicos. Huellas que constituyen un campo insuficientemente explorado, conocido e identificado.

Barzelay (2003) apunta como punto débil de la NGP la dispersión de saberes respecto al tema, lo que incertidumbre sobre su potencial de desarrollo teórico y su utilidad práctica. Además, el autor también señala que *ni la investigación ni la argumentación doctrinaria y de políticas son completamente satisfactorias en esa materia* (p. 24).

Según Paula (2005), *los defensores de la nueva administración pública*



*admiten sus limitaciones, sin embargo afirman que la adopción de ese modelo de gestión en la esfera gubernamental se justifica por la mejoría de los procesos y prácticas administrativas` (p. 99). Otros argumentos a favor de la nueva administración pública se basan en que `es un modelo de gestión en evolución, pues se desplaza desde una orientación técnica hacia una orientación más política` (p. 99).*

En cuanto a los límites de la aplicabilidad de los postulados de la Nueva Gestión Pública en América Latina, Ramió y Salvador (2005) critican la adecuación de estos postulados a las particularidades del sector público, enfatizando que las características propias e diferenciadas de realidades anglosajonas tienen que ser revisadas para las administraciones públicas latinoamericanas. Los autores enfatizan el rol desempeñado por los organismos internacionales -como FMI y el Banco Mundial - al imponer *`determinados modelos administrativos descontextualizados de las tradiciones administrativas de los países de la región` (p. 26). Los autores señalan este como uno de los nueve factores que han favorecido, en países latinoamericanos, unos modelos políticos y administrativos débilmente institucionalizados.*

Santos y colegas (2008) también hablan de la existencia de límites en la aplicabilidad de la NGP, lo que ha generado severas críticas por parte de especialistas de la materia. Junto a estos autores, Bresser-Pereira (2002) afirma que, en la América Latina de los últimos decenios, las reformas del sector público no incluyeron la gestión pública. Tales reformas, al ser conducidas por economistas locales o del Banco Mundial y del FMI (Fondo Monetario Internacional) acabaron por producir una tendencia a reducir la reforma del sector público al ajuste estructural, a la privatización, al *downsizing* y el combate contra la corrupción.

Existe también una literatura crítica con respecto del carácter innovador y democrático de la NGP. Paula (2005), reflexiona y discute los límites de ese modelo de gestión; pero, también se presta a señalar alternativas o caminos que supuestamente llevarían a la construcción de una gestión pública democrática. La crítica de la autora va en el sentido de que la NGP mantiene la dicotomía entre política y administración, su dinámica administrativa reproduce la lógica centralizadora de las relaciones de poder, el acceso del ciudadano a

los procesos decisorios siguen restringidos y su grado de innovación es cuestionable, dado que imita las prácticas de gestión empresarial, alejándose de la elaboración de alternativas administrativas más adecuadas para el sector público.

Tras dos décadas de transformaciones bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública, dominado por la lógica de la economía, Christensen y Lægreid (2007) comentan que surgió el movimiento inicialmente denominado `gobierno conjunto` o `joined-up government`, posteriormente conocido como `Totalidad del Gobierno` (*whole-of-government*), uno de los enfoques de *segunda generación* de reformas del sector público, como una reacción a las experiencias negativas con las reformas NGP. Los autores dicen que el concepto fue introducido por el gobierno de Tony Blair, en 1997, con el objetivo de `ejercer mejor control sobre los asuntos `perversos` (*wicked issues*), *conectando las organizaciones del sector público, los niveles administrativos y las áreas de actuación` (p. 544).*

Todo indica que el tema de la NGP seguirá dividiendo opiniones, acumulando críticas, defensores y opositores. En parte nos ponemos de acuerdo con el MPOG / Brasil (2002) cuando puntúa tres legados que advinieron con la reforma administrativa gerencial que comenzó en el año 1995: (a) esa fue la primera (tras otras dos) reforma ocurrida en un período democrático vivido en Brasil, la que generó más debates, necesitando de un número mayor de negociaciones, involucrando más actores sociales y una agenda más diversificada; (b) fue una reforma que ocurrió en bloque; y (c) el legado del Gobierno Fernando Collor de Melo (Collor), que en cierta medida enturbió el entendimiento de los actores involucrados con respecto de los posibles efectos de la reforma, que pensaban que eso iría debilitar el Estado.

De acuerdo con Blanch (2011), fue con el *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios*, promovido por la Organización Mundial de Comercio, que las puertas de la comercialización global del sistema sanitario y educacional se abrieron. El autor afirma que el Banco Mundial trató de identificar los retos, oportunidades y riesgos a afrontar en los ámbitos de la educación y de la salud, y estableció las prioridades políticas orientadoras de las reformas en esos sectores. Sin embargo, no es solo en estos sectores que se observan los efectos de las reformas administrativas, como veremos en el

presente estudio, que se centra en el servicio judicial.

## 1.2. Las reformas del sistema público brasileiro

Matías-Pereira (2008) afirma que la reforma gerencial del Estado brasileño recibió influencias de los principios del *New Public Management* (o la NGP), apoyándose en los pilares de la flexibilidad, importación de herramientas de gestión del sector privado aplicación de la lógica de mercado en el sector público con foco en el aumento de la eficiencia económica del Estado. El autor también sostiene que *la reforma del Estado brasileño impulsada en 1995 tuvo como objetivo mantener equilibradas las cuentas públicas y, a la vez, elevar la capacidad de acción estatal* (p. 75). Además, el MPOG (2002) señaló que los objetivos de la reforma gerencial de 95 abarcaron tres dimensiones: la institucional, la cultural y la gerencial.

### 1.2.1. El proceso general de la Nueva Gestión Pública en Brasil

El conocimiento acumulado acerca de la reforma del aparato del Estado brasileño es bastante extenso y se centra en el ámbito de la Administración Pública y las Ciencias Políticas (Paula, 2005).

Fueron varios los elementos que influyeron en el último proceso de reforma administrativa en Brasil. Según Paula (2005) en la literatura sobresalen (a) las características patrimoniales y autoritarias del Estado y de la administración pública en Brasil, (b) la crisis del *nacional-desarrollismo* y la ascensión del desarrollo dependiente y asociado y, (c) la visión de los organismos financieros internacionales y del Consenso de Washington.

La trayectoria de las reformas del sistema público brasileño comportó la transición del servicio patrimonialista (o clientelista) hacia un modelo burocrático cuando en 1995 empezaron las reformas de la gestión pública.

Según Matías-Pereira (2008),

*En la gestión pública, el país nunca llegó a tener un modelo de burocracia pública consolidada [...] Hay una trayectoria de construcción burocrática y otra de construcción democrática, pero ambas parecen recíprocamente disfuncionales. Es perceptible que el Estado patrimonialista está fuertemente*

*presente en la cultura política brasileña y se manifiesta en el clientelismo, en el corporativismo, en el fisiologismos y en la corrupción (p. 76).*

Este mismo autor sostiene que la crisis de la burocracia pública brasileña abarcó las siguientes dimensiones: estrategia, estructura (lenta), procesos (excesivamente burocrática), personas, recursos (inadecuados) y cultura (permeable a las prácticas patrimonialistas). Tales factores justificaron la primera reforma del sistema público brasileño.

Bresser-Pereira (2002), por su parte, afirma que hubo tres reformas administrativas en Brasil. La burocrática –asumida como la primera– empezó en 1936 y su directriz fue la profesionalización del servicio público con principios de la administración pública burocrática.

La segunda, la reforma “evolucionaria”, se dio en los años de dictadura militar y fue estipulada por el *Decreto-Ley nº 200*, de 1967. Abrucio (2007) comenta que *“para combatir el legado del régimen militar, las transformaciones más profundas vinieron con la Constitución de 1988”* (p. 69). El autor defiende que, para tres conjuntos de cambios tocaron la administración pública: (a) la democratización del Estado; (b) la descentralización política, financiera y administrativa (incluso como una forma de combate al autoritarismo de los años militares), lo que abrió puertas para la participación ciudadana e innovaciones en el campo de la gestión pública; (c) la profesionalización de la burocracia (consustanciado en el concurso público y en la creación de la Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, en 1986). Con el retorno de la democracia, en 1988 surgió una *contra-reforma* por la cual, sumada a la Constitución brasileña de 1988, se intentó establecer reglas burocráticas rígidas dentro del Estado brasileño.

El capítulo VII de la Constitución Federal de 1988 (CF/1988), que trata de la organización del Estado, establece los dispositivos legales que tratan de la Administración Pública, aún vigentes, incorporando cambios con enmiendas constitucionales, leyes y decretos vinculantes (Brasil, 2014).

Abrucio (2007) aclara que:

*[...] poco a poco la opinión pública se dio cuenta que la CF/1988 no había resuelto una serie de problemas de la administración pública brasileña. esta percepción (...) fue transformada, en la era Collor, mediante dos raciocinios (...)*

*que contaminaron el debate público: la idea de “Estado mínimo” y el concepto de “marajás”. Las medidas adoptadas en ese período fueron desastrosas. Hubo el dismantelamiento de diversos sectores y políticas públicas, además de la reducción de actividades estatales esenciales` (p. 70)*

En el rápido gobierno de Itamar, afirma Abrucio (2007), se realizaron importantes diagnósticos sobre la situación de la administración pública de Brasil, pero no se llevó a efecto ninguna gran iniciativa reformista. El autor señala que el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (FHC) fue más activo en este sentido.

La reforma gerencial comenzó en 1995, en el gobierno de FHC, con el *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, coordinado por el *Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE* (Brasil, 1995), bajo la batuta del ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, protagonista de las nuevas medidas de reforma y administración del Estado. Afirma Abrucio (2007) que

*La plataforma fue erigida a partir de un diagnóstico que resaltaba, sobretudo, lo que había de más negativo en la Constitución de 1988 y se apoyaba fuertemente en los estudios y tentativas de aprendizaje en relación a la experiencia internacional reciente, enmarcado por la construcción de la nueva gestión pública (p. 71).*

La gran aportación (y pionerismo) de Bresser-Pereira vino de su libro *Reforma do Estado para a Cidadania*, de 1998, en el cual el autor hace un diagnóstico claro y profundo de la administración pública brasileña, tomando por base las transformaciones mundiales en la administración pública de otros países (Abrucio, 2007). Una de sus limitaciones, según Abrucio (2007), fue la traducción política de las transformaciones a las peculiaridades brasileñas.

Abrucio (2007) hace un balance de los avances obtenidos con la Reforma Bresser señalando que la mayor transformación que logró fue la continuación y el perfeccionamiento de la *civil service reform* sin abandono del ideal meritocrático contenido en el modelo weberiano; grandes cambios legales con la adopción de *Emendas Constitucionais* (19 y 20) e introducción del principio de la eficiencia entre los pilares del Derecho Administrativo. El autor valora que uno de los legados más importantes de Bresser-Pereira fue *la diseminación de un rico debate en el plano federal y en los Estados sobre nuevas formas de gestión, fuertemente orientadas para la mejoría del desempeño del sector*

*público* (p. 72), teniéndose el Plano Director como brújula estratégica para orientar las transformaciones.

El plan director, según Paula (2005), formalizó los intentos de modificación de la burocracia pública brasileña y repartió las actividades estatales en dos segmentos: *‘las actividades exclusivas del Estado, el núcleo estratégico (legislación, regulación, fiscalización, fomento, formulación de políticas públicas) y las actividades no exclusivas de Estado (los servicios de carácter competitivo y las actividades auxiliares o de apoyo)’* (p. 12). Este plan director sirvió para organizar el debate alrededor de la experiencia internacional, generar agenda de gobierno, incentivar acciones de orden práctico (MPOG, 2002). Además de eso, hubo la sumisión al Congreso Nacional de un Proyecto de Emenda Constitucional (PEC) que cambió el capítulo sobre administración pública.

Esa *‘reforma administrativa’* (posteriormente denominada “*Reforma Bresser*”, por autores como Abrucio, 2007) representó una etapa superior para la Administración Pública de rasgos claramente burocráticos. Se apoyó en los principios del *New Public Management* y en la *Progressive Governance*, incorporando muchos elementos del paradigma *‘neo desarrollista’* (Matías-Pereira, 2008).

De acuerdo con Paula (2005), la reforma del Estado se organizó alrededor de dos orientaciones políticas: Por un lado, la vertiente gerencial, inspirada en el movimiento internacional por la reforma del Estado, directriz que orientó la implementación de la administración pública gerencial, habiendo sido concebidas e implementadas durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (FHC). La autora sostiene que esta vertiente ganó fuerza, tornándose hegemónica, cuando la alianza social-liberal alcanzó el poder e implementó la administración pública gerencial. Por otro lado aparece la vertiente societal, que busca formas de organización y administración del Estado procurando constituir una administración pública societal, inspirada en experiencias alternativas de gestión pública en el ámbito del poder local en Brasil.

En la visión de Bresser-Pereira, los objetivos de la *administración pública gerencial* fueron los siguientes:

*Mejorar las decisiones estratégicas del gobierno y de la burocracia;*

*garantizar la propiedad y el contrato, promocionando un buen funcionamiento de los mercados;*  
*Garantizar la autonomía y la capacitación gerencial del administrador público;*  
*Asegurar la democracia a través de la prestación de servicios públicos orientador al ciudadano-cliente y controlados por la sociedad (Bresser-Pereira, 1998; Paula, 2005, p. 130)*

Defiende Bresser-Pereira (2002) que la razón de esa reforma fue tornar los gerentes públicos más eficientes y autónomos, desarrollar nuevas formas de planeamiento estratégico y control, lograr que el Estado y la sociedad hicieran uso eficiente de los recursos financieros limitados, eliminar el régimen único (*Regime Jurídico<sup>4</sup> Único*, el régimen estatutario) como única posibilidad de contratación de servidores del Estado, valorizar profesionales competentes, tornar la gestión pública más eficiente. Estos fueron algunos de los pilares de la reforma gerencial. En los años 90, fue publicada la *Lei 8.112/1990*, que instituyó el *Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquías e das fundações públicas federais* (Brasil, 2014, p. 44).

Sobre las características de la reforma gerencial de 1995, Bresser-Pereira (2002) señala:

*La reforma gerencial de 1995 adoptó un abordaje gerencial de la gestión pública y un abordaje social-democrático y social-liberal del papel del Estado. La reforma es gerencial porque extrae la inspiración de la gestión de empresas privadas, y porque adopta la promoción de autonomía y accountability de las agencias públicas como estrategia básica para alcanzar más eficiencia y calidad. Es democrática porque supone la gobernanza democrática, hace del controle social por la sociedad civil una forma principal de accountability política, y requiere transparencia de las agencias públicas. Es social-democrática porque afirma el papel del Estado de garantizar la protección eficaz de los derechos sociales. Es social-liberal porque acredita no mercado como un excelente, pero imperfecto agente de asignación de recursos y ve la terciarización de servicios y la competición controlada como excelentes herramientas de accountability (p. 20)*

Entre los principios que orientan la administración gerencial, figuran los siguientes:

---

<sup>4</sup> Regime Jurídico significa el conjunto de normas referentes a los deberes, derechos y otros aspectos de la vida funcional [...] se refiere al modo como el ordenamiento disciplina sus vínculos con el poder público en cuanto a los derechos, deberes y aspectos de la vida del servidor público (Medauar, 2013, p. 310).

- (a) *orientación a los resultados y disposición a obtenerlos aunque los recursos sean escasos;*
- (b) *foco en el ciudadano-usuario, buscando estructurar las actividades a partir de sus necesidades y características y no a partir de la lógica de la organización;*
- (c) *aumento de la eficacia y la eficiencia en la organización o programa, buscando la pertinencia de las acciones emprendidas, con bajo coste y calidad;*
- (d) *implementación de mejoras continuas con ciclos cortos;*
- (e) *incentivo de la creatividad en la realización del trabajo;*
- (f) *desburocratización y simplificación de procedimientos y rutinas;*
- (g) *transparencia en los procesos decisorios;*
- (h) *responsabilización y trabajo en equipo;*
- (g) *descentralización de acciones y desarrollo de alianzas*  
(MPOG, 2002, p. 103)

El modelo de gestión previsto por Bresser-Pereira también propuso una ingeniería institucional que fuera capaz de establecer un espacio público no-estatal, lo que dio paso a la creación de las *Organizações Sociais* (OS) y las *Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público* (Oscips). Afirma Abrucio (2007) que el espíritu de estas ideas puede ser visto, en los días actuales, en las llamadas PPPs - Parceria Público-Privadas.

La reforma gerencial siguió en marcha en el segundo mandato de gobierno de Fernando Henrique Cardoso con la nueva designación *`Gestão empreendedora`* (Bresser-Pereira, 2002). Abrucio (2007) aclara que en este período algunas conquistas de la Reforma Bresser fueron incorporadas, sin embargo hubo la extinción del MARE y empobrecimiento de la agenda de la gestión pública.

Concluye Bresser-Pereira (2002) afirmando que las reformas cobran un largo proceso y la implementación suele ser incierta, sin embargo, él nota que las nuevas visiones fueron aceptadas y se tornaron dominantes en la sociedad y entre los dirigentes públicos. Paula (2005) presenta los elementos que caracterizaron la reforma administrativa brasileña y afirma que incluso tras la extinción del MARE, algunos programas y proyectos tuvieron continuidad, como el *Programa de Qualidade e Participação*; el *Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios* y la implementación de una nueva política de recursos humanos (p. 131).



En el gobierno Lula, el *Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão* (MPOG) publica un documento *Gestão pública para um Brasil de todos* (Brasil, 2003) en el cual se discute la calidad del Estado y busca el fortalecimiento de las instituciones que componen el Estado para mejorías de su desempeño siempre con foco y beneficio para los ciudadanos. El ciudadano, la satisfacción de sus necesidades es el foco de la acción pública. El modelo de desarrollo del gobierno Lula se propone a ser equitativo, transparente, eficiente, visando la inclusión social, promotor de desarrollo y justicia social, fiscalmente sostenible y basado en reformas apoyadas por la sociedad (objeto de un plan de gestión pública). El documento apunta hacia una `nueva generación de transformaciones de la gestión pública, cuyo propósito es la revitalización del Estado, aportándose soluciones para cuestiones mal resueltas o no abordadas en las iniciativas anteriores` (p. 8) y establece la agenda, las directrices, los principios y premisas orientadoras necesarios para la construcción de un modelo de gestión pública dirigido hacia el desarrollo con inclusión social y de un Estado más activo en la generación de desarrollo social.

Abrucio (2007) hace un balance de los primeros años del gobierno Lula y apunta como aspecto negativo su *`incapacidad de establecer una agenda en pro de la reforma de la gestión pública`* (p. 78), denotando el poco compromiso de Lula con el tema. Por otro lado, la dimensión positiva fue *`como legado positivo el perfeccionamiento de algunos importantes mecanismos de control de la corrupción. Las acciones de la Policía Federal y, principalmente, el trabajo de la Controladoria Geral da União son innegables avances de gestión petista que deben ser definitivamente incorporados por el Estado brasileño`* (p. 78).

Abrucio (2007) destaca dos acciones exitosas en el campo de la gestión pública durante el gobierno Lula, que son programas de modernización de instituciones subnacionales bajo el comando del gobierno federal: el *Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage)* y el *Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex)*.

Entender las transformaciones de las condiciones de trabajo en el funcionariado público brasileño requiere una comprensión de los cambios que eso implicó para el trabajador público, cambios en su perfil, identidad,

construcción de sentido y significado, subjetividad y modos de enfermarse laboralmente.

### 1.2.2. Cambios en el perfil del servidor público

La categoría profesional *servidor público* reúne un amplio contingente de trabajadores de los más distintos sectores como educación, salud, seguridad, justicia, etc. `Sobre estos 10 millones de trabajadores públicos recaen las necesidades de carácter públicos de casi 200 millones de brasileños` (Ribeiro, 2009, p. 81). Según datos del IBGE (*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*), en el año 2012 (informe estadístico), los trabajadores públicos – incluyendo administración directa, indirecta y todas las formas de empresas estatales – representaban 1,6% de la población brasileña, una suma que representa un total de 3,12 millones de personas. Por esta razón, estudiar el trabajador estatal es relevante incluso desde un punto de vista numérico.

Aunque compongan un gran contingente de trabajadores, Alves y Palmela (2011) hablan de su invisibilidad para la investigación sociológica crítica y lo explican diciendo que los trabajadores públicos se volvieron invisibles en el plan analítico-categorial. Como `servidores públicos` aparecen como siervos de una de las formas de dominación del capital más impregnada de fetichismo que es el Estado político (en el plan ideológico); el `cuerpo` de trabajadores públicos incorpora, en sí y para sí, la fragmentación corporativa que impide la formación del `en-sí` de la clase social del proletariado público; en el plan epistemológico, la categoría social de trabajadores públicos tiende a ocultarse para la investigación sociológica.

Las transformaciones del mundo laboral caminan juntamente con la configuración del perfil del trabajador del sector público. Sin embargo, cabe preguntarse ¿De qué trabajador estamos hablando? ¿Cómo los cambios emprendidos en la Administración Pública contribuyeron a la conformación de un nuevo perfil de servidor público?

Dos estereotipos relacionados con el funcionario público de antaño fueron el *Barnabé* y la *Maria Candelária*. França (1993) cuenta que Barnabé vivió en Chipre y cerca del año 40 salió a peregrinar con San Pablo Apóstol y, para eso, se despojó de todo lo que tenía. El uso de la expresión `Barnabé` -en

desuso actualmente- para designar el funcionario público tal vez haya sido utilizada para referirse a este despojamiento propio del servidor público, pero la expresión comportaba muchos otros significados.

La imagen de Barnabé –que también simbolizaba el pequeño- fue empleada para representar aquellas personas que ingresaron en el servicio público por no haber logrado otro trabajo, aquellos que no tenían ganas de trabajar, los que fueron descartados en la competición profesional del sector privado y que, por estas condiciones, aceptaron trabajar por un sueldo de hambre (Dallari, 1989). Además su imagen es de aquel funcionario que está siempre de traje raído, una corbata de calidad inferior y un periódico bajo el brazo (porque “se pasa todo el día leyendo el periódico”) (Veneu, 1990).

Por estas y otras razones, explica Dallari (1989), la figura del funcionario público (y la del servicio público en general) de los años ochenta estuvo vinculada a noticias de cuño negativo, denuncias de corrupción, mal funcionamiento de los servicios, favoritismos indebidos o privilegios para amigos o parientes de políticos, desperdicio de bienes o dinero público, etc. El autor describió la situación del funcionario público de los ochenta intentando mostrar el camino de la valorización profesional, alzando esta categoría de trabajadores a un plató más elevado, merecedor de la protección y el amparo de la ley, teniendo en cuenta la relevancia de sus funciones para la realización del bienestar social.

Con respecto al estereotipo de *Maria Candelária*, Veneu (1990) menciona la canción de carnaval `Maria Candelária`, composición de Klecius Caldas y Armando Cavalcanti, estrenada en el año 1992 y afirma que esta se tornó uno de los más conocidos estereotipos del funcionario público. La canción hace mención a una funcionaria bien posicionada (alta funcionaria), que trabaja poco, sufridora, que realiza actividades personales durante su turno de trabajo (va al dentista, bebe café, va al modista, etc.) y tiene un padrino.

Según Veneu (1990), tanto el *Barnabé* (bajo escalón) como la *Maria Candelária* (alto escalón), aunque se diferencien en su capacidad de consumo, comparten un elemento básico común: aunque tengan un empleo, ellos no trabajan efectivamente, sustituyendo el trabajo por rituales formales tales como firmar el registro, lucir su traje, tomarse su café, etc. Es decir, los dos son estafadores, aprovechados, acomodados, sin compromiso, sin ambiciones

intelectuales, sin preocupación por los resultados alcanzados.

La representación social del funcionario público incluía imágenes de incompetencia, desidia, corrupción, desinterés por la marcha del servicio y menos aún por la atención al público, mala voluntad intrínseca e incapacidad de solucionar los problemas presentados por la sociedad (Dallari, 1989). El autor reconoce que había una parcela de servidores públicos competentes y eficientes, sin embargo, también enfatiza que la faceta que se muestra a la sociedad es la primera, predominando sobre la otra.

França (1993) corrobora los componentes que el imaginario popular incluyó en el estereotipo social del *funcionario público*: rutina, ineficiencia, desinterés, complicación de procedimientos, burocracia, clase media, parasitismo y conformismo. Para ella, estos estereotipos dificultaron la posibilidad de aproximaciones no prejuiciosas de esa categoría. Los pocos estudios sobre el funcionariado público (y sobre los servidores públicos en general) se prestaron a fomentar la necesidad de reformas modernizadoras, administrativas, mediante programas de racionalización y reorganización del Estado.

Las transformaciones en el mundo del trabajo público comportaron una transición de identidad del servidor público, sobre todo en los años ochenta. Sostienen Alves y Palmela (2011) que *«a partir de la década de 1980, ocurrió un proceso de transición -complejo y desigual- de la identidad de corporación, que caracterizaba los servidores públicos hacia la identidad de clase de trabajadores públicos»* (p. 46). La línea de argumentación de los autores es que el proceso de sindicalización de los servicios públicos, surgido en el seno de la lucha contra la dictadura y por la redemocratización de la sociedad civil, comportó la construcción de una nueva identidad colectiva, que salió de la categoría *«funcionario público»* (por supuesto con toda la carga negativa que conllevaba el término) hacia una nueva conciencia *«para sí»*.

Paula (2005) es una autora que articula los cambios producidos en el seno de la Administración Pública brasileña con las implicaciones que comportaron para el *servidor público*. La autora hace un recorrido en la historia del sector público brasileño y destaca que hubo en que *«el funcionario público y la estructura organizacional fueron considerados ineficientes aquellos servidores que permaneciesen en el sistema deberían ser capacitados no para*

*planificar, sino para regular, controlar y auditar` (p. 14). Esa noción cedió paso a la idea de valorización del funcionariado y del aparato público para que pudieran volver a desempeñar un papel activo en el destino del país.*

Los servidores públicos se encuentran ubicados en la categoría de agentes públicos, entendiéndose por agente público *`todo aquél que ejerce una función de naturaleza pública, mediante investidura legal; son todas las personas legalmente autorizadas a actuar en nombre del Poder Público, en las más diversas situaciones y ejerciendo las más diversas atribuciones` (Dallari, 1989, p. 15). Este autor define el termo `servidor público` como `quien trabaja para la Administración Pública con carácter profesional, no eventual, bajo vínculo de subordinación y dependencia, cobrando sueldo pagado directamente de los recursos públicos`.*

En el caso del funcionariado público, a diferencia del sector privado, la totalidad de reglas por las que el trabajo será prestado es definida por ley. El servidor público, al ingresar en el cargo público, manifiesta su aceptación a las reglas establecidas por ley y que definirán sus derechos y deberes en lo que toca a su trabajo para la administración pública (Dallari, 1989).

França (1993) se propuso estudiar el funcionario público como categoría social y como parte integrante de la estructura de las clases brasileira. Para la autora, el pequeño funcionario es un trabajador proletarizado del Estado, viviendo un gradual proceso de pérdida de una posición de privilegios:

*Dado que nunca fueron trabajadores asalariados, en realidad se son pequeños-burgueses o pequeños propietarios de sus medios de existencia. Las categorías analíticas `clase media` o `la nueva clase media`, adoptadas por ciertos sociólogos, contribuyen a tornar aún más opacos los contornos de este grupo social, que no es ni patrón ni operario (p. 17).*

Superar los `vicios` de la Administración Pública –de baja productividad, bajo nivel técnico, apadrinamiento, indisciplina (Dallari, 1989, p. 36)- vino al encuentro de lo que postulaba la NGP y la reforma administrativa, con la modernización del aparato del Estado. Dallari (1989) ya defendía la profesionalización del servidor público como una vía que llevaría beneficios para la colectividad, garantizando la continuidad de las acciones administrativas, control de la moralidad pública y mejoría de los servicios, teniendo en este último la prioridad inmediata y necesaria para el desarrollo

nacional.

La Constitución Federal de Brasil de 1988, en el título que trata sobre la organización del Estado, concretamente en el capítulo VII, aborda los principios que rigen la administración pública (legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad y eficiencia) y en la sección II aborda la figura del *servidor público*, detallando los requisitos para ingresar en el funcionariado público, las peculiaridades del cargo, la necesidad de perfeccionamiento en el ejercicio de sus actividades, la remuneración, la previsión social, la jubilación, los beneficios y demás derechos y deberes de los ocupantes de cargo público (Brasil, 2014).

Abrucio (2007), haciendo una lectura crítica de los años de gobierno de Fernando Collor de Melo, aclara que la diseminación del concepto de *marajás* hizo que el funcionariado público fuera transformado en el `chiva expiatorio` de los problemas nacionales y eso diseminó una sensación de desconfianza por toda la máquina federal. En ese período se constituyó un régimen jurídico extremadamente corporativista.

Medauar (2013), sin alejarse de las cuestiones sociopolíticas implicadas en el tema en el escenario brasileño, define el `servidor público` como la persona que mantiene vínculo de trabajo con la Administración Pública, haciéndola funcionar. La autora afirma que la Constitución Federal de 1988 adoptó el término `servidor público` en el sentido más amplio en sustitución de la expresión `agentes públicos` y se utiliza para designar todas las personas físicas que trabajan en los entes estatales, de cualquier Poder de Estado (*Judiciário, Ejecutivo, Legislativo*).

Medauar (2013) aclara que el servidor público puede cobrar, además de su sueldo correspondiente al cargo ocupado, otras retribuciones pecuniarias, las cuales incrementan el sueldo. Tales retribuciones reciben el nombre de `ventajas` y diversas pueden ser las razones que de tales incrementos, como por ejemplo, el tiempo de servicio público, actuación en oficinas, horas trabajadas por encima de la jornada laboral normal, trabajo nocturno, trabajo en situaciones de peligro, etc. Las ventajas pecuniarias más utilizadas en la Administración Pública son los adicionales y las gratificaciones. El autor sostiene que no resta muy claro cuáles son las diferencias entre ambos y menciona las gratificaciones más usuales: (a) gratificación para aquellos que actúan en oficinas del alto escalón; (b) gratificación por ejercicio de cargo o

función de dirección o asesoramiento; (c) gratificación por dedicación exclusiva, entre otros.

La Función Comisionada (o Función Gratificada) remite a la parcela salarial que se suma a la remuneración normal del servidor público concursado, siéndole ofrecida en razón de las atribuciones del cargo. Los cargos en comisión (escalonados de CJ-1 a CJ-4) y las funciones comisionadas (escalonadas de FC-1 a FC-6) están previstas en el art. 5º de la *Lei nº 11.416/2006*.

Medauar (2013) aclara que el *`cargo em comissão`* (o cargo de confianza) tiene carácter de temporalidad, de libre provisión y designación, debiendo ser ocupado por persona que goza de confianza de aquel que lo designa para ocupar el cargo.

En un estudio sobre los métodos de gestión basados en la Calidad Total en la administración pública, Spilki y Tittoni (2005) señalan que

*En un país como Brasil, en que los órganos públicos tienen como estigma la ineficiencia, la lentitud, la pereza y otras características despectivas atribuidas tanto al órgano en sí como a los servidores que en él trabajan, el esfuerzo para dar un imagen de eficiencia para la sociedad se hace inmenso. Ese esfuerzo entra en choque con la imposibilidad de dar cuenta del trabajo, debido a la escasez de mano de obra y otros recursos. La idea de un trabajo infinito se desarrolla a partir de esa incapacidad de dar cuenta del volumen de trabajo; lo que, muchas veces, es visto como ineficiencia (p. 70).*

Desde hace mucho, la literatura se hace eco de la imagen arraigada en el sentido común del trabajador público y del funcionariado público como ineficiente. Sin embargo, poco se ha hablado de los cambios en sus condiciones de trabajo y de sus consecuencias en el cambio de perfil de trabajador, en la construcción de su subjetividad, en el impacto psicosocial de estas transformaciones. Los cambios de gestión en el sector público, introducidos por la perspectiva de la NGP, trajeron como consecuencias *`alteraciones profundas de la relación con el trabajo y la actividad de los funcionarios en cada organización`* (Vinhas, 2012, p. 27).

A partir de un recorrido teórico por la temática del funcionariado público de ayer, de hoy y de mañana (impulsado por reflexiones autoetnográficas), en el presente estudio se pretende aportar información sobre cómo los cambios

generados por la NGP se plasmaron en la configuración de un nuevo perfil de servidor, sobre cuáles son los sentidos y los significados actuales del trabajo para los trabajadores del sector público y sobre cómo impacta la modernización del Estado en la construcción de su subjetividad, desde una mirada psicosocial. Ciertamente es que ya no se puede hablar del `Barnabé` refiriéndose al servidor público de hoy. Su perfil más bien se acerca al del trabajador operario del sector privado, sujeto a las consecuencias de la precarización laboral, sobrecargado de tareas, sin tiempo para hacerla toda o para realizarla bien y, al mismo tiempo, comprometido con la atención al público, a la ciudadanía, a las personas de la calle que antes lo estereotipaban.

Este estereotipo negativo del funcionario público brasileño, tal como afirma Veneu (1990), tiende a ser superado en función de un ideal de `modernidad`, que contribuyó a reforzar el discurso que fomentaba la necesidad de reforma del Estado. La superación del estereotipo culminó con la reforma administrativa. Según MPOG (2002), el modelo tradicional, burocrático y weberiano de profesional empleado en el sector público constituye hoy un perfil obsoleto que no atiende más a las necesidades de la sociedad. Actualmente emerge la figura del *funcionario tipo Delta* (propuesta por el politólogo Yehezkel Dror), con competencias para administrar problemas y soluciones, con cualidades reformadoras, que basa sus conductas en valores éticos y propios de la democracia. El nuevo perfil de servidor público bajo el paradigma de un Estado moderno es el de un trabajador que sabe trabajar en equipo, con visión estratégica y sistémica y comprensión del papel del Estado en la sociedad; con capacidad de adaptación, creatividad, comunicación, iniciativa, dinamismo, negociación frente a la complejidad del ambiente político; orientado a resultados, persiguiendo la eficacia, aplicando criterios de coste/beneficio con polivalencia y movilidad; con preocupación creciente con el incremento de la diversidad en la administración pública.

No solo cambia la imagen y la función del funcionario público, sino también la actitud del estado y de la sociedad hacia el mismo. Esto se hace evidente por ejemplo en la atención creciente que se dedica al campo de la salud de los trabajadores frente a las reformas del Estado. Olivar (2010) señala que la política de salud pasó por momentos distintos y enfatiza las propuestas de regulación procurando consolidar la *contrarreforma* del Estado en el ámbito



de la salud. La autora, analizando la gestión del gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), asevera que esta se caracterizó por la continuidad y profundización de la orientación macroeconómica de la era del gobierno antecesor, de Fernando Henrique Cardoso (FHC), con una diferencia sustancial: Lula encontró la legitimidad popular. En el ámbito de la salud de los trabajadores, en la era Lula, específicamente, en su segundo mandato, se creó el *Programa de Aceleração do Crescimento* (PAC 2007-2010) para distintos ámbitos. En el ámbito salud, el *PAC-Saúde* tuvo como objetivo rediscutir la organización y el funcionamiento del SUS (*Sistema Único de Saúde*), correspondió a un pacto firmado entre gestores del SUS procurando atender a distintas dimensiones, entre ellas el pacto por la vida de los trabajadores.

La reforma administrativa gerencial, llevada a efecto en el gobierno FHC supuso, entre otras acciones, la cualificación de los servidores públicos. Afirma el MPOG (2002) que de 1995 a 2002 hubo un esfuerzo para llegar a un *cuadro de personal más enjuto, altamente cualificado, movido por el compromiso con los resultados, consciente de que cada actividad dentro del servicio público tiene una función social y está cada vez más comprometido con la ética y con la transparencia* (p. 251). Llegar a ese *ideal* implicó una alta inversión en la cualificación de los servidores públicos que estuviera acorde con las nuevas demandas de la sociedad; realización de concursos públicos para admisión de nuevos trabajadores; desarrollo de estrategias de recursos humanos procurando la retención de personal cualificado; educación continuada; desarrollo de nuevas competencias (técnicas y políticas, foco en los liderazgos);

Un seminario realizado por el *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão* (MPOG) en 2002 tuvo la finalidad de *evaluar todo el proceso de transformación de la gestión pública en los últimos ocho años* (p. 9) y su producto fue un libro en el cual se enfatizan los puntos positivos que la transformación de la gestión pública, llevada a cabo durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso (FHC), trajo para los servicios en Brasil, entre los cuales: mayor agilidad y eficiencia de las organizaciones públicas federales; más transparencia en la gestión bajo control de la sociedad; prevalencia de una cultura direccionada a atender a las necesidades de los ciudadanos; difusión de la ideología de gestión por resultados; expansión de la tecnología de

información (desarrollo del gobierno electrónico); profesionalización de los funcionarios; Ley de Responsabilidad Fiscal, entre otros.

En el documento fueron abordados los aspectos institucionales, culturales y de gestión que estuvieron relacionados a la reforma del aparato del Estado brasileño. Entre sus temas principales de debate figuran el desarrollo del núcleo estratégico de gobierno, la descentralización hacia el tercer sector y los nuevos modelos institucionales, las agencias ejecutivas y las agencias reguladoras, los cambios culturales, tecnología y mejoría de gestión (innovación en la gestión pública, cultura de resultados y evaluación institucional), la integración entre planificación, presupuesto y gestión y la reforma en los Estados y municipios.

El documento de MPOG (2002) destaca los casos exitosos y las situaciones en que la adopción de los principios de la administración pública gerencial aportó resultados positivos para los servicios, para el cambio de mentalidad y de cultura del servicio público, para la satisfacción del usuario/cliente/ciudadano, mejoras presupuestarias y fiscales, innovaciones en la gestión estadual y municipal. Por otro lado, Abrucio (2007), un poco más crítico, afirma que el proceso de reforma de los últimos años revela una realidad ambivalente. Por un lado, el autor identifica casos en que los avances e innovaciones dejaron raíces profundas de modernización, sin embargo, constata por otro que los resultados fueron desiguales y fragmentados para un conjunto de Estado, aparte de problemas que no fueron debidamente atacados.

En material informativo sobre acoso moral, producido por el Sindicato de los trabajadores del judiciary federal del Rio Grande del Sur, en Brasil, afirmase que el durante el gobierno Collor, en los años noventa, hubo el incentivo a una política de privatizaciones y para que eso ganara fuerza fue necesario `desacreditar` el servicio público. Incitaron campaña difamatoria contra los servicios públicos y, principalmente, contra los servidores los cuales pasaron a sufrir del estigma de marajá, vago, privilegiado. El resultado fue una visión distorsionada de lo que es el servicio público: nada de lo que es publico presta.

El análisis de Abrucio (2007) enfatiza los problemas afrontados durante la Reforma Bresser. El legado negativo producido durante el gobierno Collor,

cuando hubo el desmantelamiento del Estado y los servicios públicos fueron desprestigiados, produjo una reacción de rechazo de las ideas de reforma de Estado porque las personas entendieron que reformar el Estado significaría seguir el mismo camino trazado por Collor. Abrucio (2007) también señala las resistencias políticas, provenientes del Congreso Nacional:

*Los parlamentarios temían la implantación de un modelo administrativo más transparente y direccionado al desempeño, porque eso disminuiría la capacidad de la clase política para influenciar la gestión de los órganos públicos por vía de la manipulación de cargos y recursos (p. 73)*

El autor resume diciendo que la Reforma Bresser no tuvo suficiente fuerza para sostener una reforma de la administración pública más amplia y también traza consideraciones a respecto de la postura opositora a la reforma del Partido dos Trabalhadores (PT), à época oposición del gobierno, movidos por el corporativismo y que nombraba cualquier estrategia de reforma de `neoliberal` (Abrucio, 2007). Aún así, el autor apunta las acciones innovadoras surgidas a lo largo de los años de reforma y destaca cinco movimientos: (a) avances alrededor la cuestión fiscal con la aprobación de la *Lei de Responsabilidade Fiscal*; (b) introducción de novedades en el campo de las políticas públicas de gobiernos estaduais y municipales; (c) innovaciones en las políticas públicas vinculadas a la área social (salud, educación y recursos hídricos; programa de renda mínima); (d) coalición alrededor del Plano Plurianual (PPA) y las ideas de planificación con una visión más integradora de áreas a partir de programas y proyectos; (e) el gobierno electrónico como la acción reformista más significativa, con resultados considerados excelentes en términos de organización de informaciones, transparencia en las compras gubernamentales, reducción de la corrupción.

### **1.2.3. El caso de la Justicia**

El estudio realizado por Maria Dakolias, en Estados Unidos de América (EUA) acerca del sector judicial en América Latina y Caribe generó el Documento Técnico 319, publicado en 1996. En el documento se puso de manifiesto la crisis institucional del Poder Judicial y fueron presentados los valores necesarios para la superación de dicha crisis, tales como: `ampliación

del acceso a la justicia (adopción de medios alternativos de solución de conflictos), credibilidad (el combate a la corrupción), eficiencia, transparencia, independencia, previsibilidad, protección a la propiedad privada y respecto a los contratos` (Silveira, 2008). La autora del informe pregonaba que

*sin la adopción de estos valores mediante una reforma institucional y la creación de los patrones internacionales, no hay ambiente propicio al crecimiento de la integración económica entre países y regiones, es decir, los países latinoamericanos no poseen aptitud para una adecuada inserción en la economía globalizada (p. 125).*

A lo largo de los últimos años, el sector Justicia (o el Judiciario) viene experimentando ese proceso de reformas sucesivas que encuentran raíz en las políticas de modernización de los servicios públicos. Entre los múltiples vectores que enmarcan los cambios en las condiciones de trabajo del judiciario se destacan las transformaciones sociales que cambian la dinámica entre el Estado proveedor de un servicio y los intereses de los ciudadanos, la presión social (y prevista en la legislación) por un judiciario más célere y que atienda a las necesidades de sus `clientes`, las metas de productividad estipuladas por los órganos superiores (como es el caso del CNJ) y las innovaciones tecnológicas, con reflejos aún poco conocidos.

Para entender cómo se configura la NGP en el sistema judicial de Brasil es necesario contextualizar el sistema judicial en Brasil, hacer un breve recorrido por las reformas administrativas y poner el foco en las transformaciones ocurridas en el Poder Judiciario en los últimos años. Dado el lugar de importancia que ocupa el sistema judicial de un país, Costa y Barbosa (2008) afirman que *`para comprender cómo una sociedad determina su justicia como valor social y sus procesos políticos en la puesta en marcha y resolución de conflictos, es preponderante comprender su sistema judicial'* (p. 32). La relevancia del sistema judicial se fundamenta por su rol de guardián de los derechos fundamentales de sus ciudadanos, como es el caso de otros servicios como la salud, la educación o la seguridad (Martínez & Meroño, 2010). Estos servicios, por lo tanto, son de carácter obligatorio y universal, previstos en la Constitución Federativa del país.

La importancia del Judiciario reside en los efectos que las decisiones provenientes de este poder pueden producir en el cotidiano social y político

(Tavares, 2012). El autor también argumenta que la construcción de la ciudadanía brasileña pasa por la reconstrucción del propio Poder Judicial y de toda la cultura jurídica que se engendra en su interior y a su alrededor teniendo en cuenta que es un órgano legitimado para proceder a la tutela, cuando necesario, de los derechos fundamentales.

En esta línea, autores como Martínez y Meroño (2010) sostienen que los poderes públicos han de garantizar el acceso a los derechos fundamentales y a los servicios que los promueven. La orientación hacia el ciudadano fue considerada un factor de carácter ideológico impulsor de la reforma del sector público (Santos *et al.*, 2008).

Tavares (2012) apunta dos momentos cruciales, en la historia, donde la influencia del Poder judicial se torna más visible. El autor habla de la Gran Depresión, engendrada por el liberalismo económico exacerbado, y el advenimiento de la sociedad industrial, seguido por el fenómeno de la masificación. Estos hechos exigen que el sistema judicial ofrezca soluciones tan drásticas como la intensidad de los problemas presentados por la sociedad. El sistema judicial en cuanto un servicio público direccionado hacia la resolución de los conflictos emergentes en la sociedad, tiene que ser visualizado como un sistema dinámico dentro de la interactividad social, conforme defienden Costa y Barbosa (2008).

En un breve recogido histórico, Costa y Barbosa (2008) aclaran que la formación del Poder Judicial en Brasil se basó en modelos portugueses sin el análisis de las necesidades del país y del pueblo brasileño. Por su parte, Ribeiro (2000), en un texto sobre el Judicial como poder político en el siglo XXI, resume la situación en los siguientes términos:

*Con la caída del Imperio, en 24 de febrero de 1891, fue promulgada la primera Constitución republicana estableciendo, en consonancia con los enseñamientos de Montesquieu, el sistema de tres poderes, cuya estructura básica permaneció la misma en Constituciones subsecuentes (p. 291)*

La Constitución actual de Brasil, promulgada en 1988, en su art. 2º dice que *son Poderes de la Unión, independientes y harmónicos entre sí, el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial*. Por lo tanto, el Poder Judicial es un Poder de Estado y, en el ejercicio de sus atribuciones, hay que tener presente

los principios fundamentales de la República Federativa de Brasil.

Son órganos del Poder Judicial de Brasil: El Supremo Tribunal Federal; el Superior Tribunal de Justiça; los tribunales regionales federales y jueces federales; los tribunales y jueces del trabajo; los tribunales y jueces electorales; los tribunales y jueces militares; y los tribunales y jueces de los estados y del Distrito Federal y territorios (art. 92, CF/1988). La relevancia del Poder Judicial reside en la distribución de justicia, en el servicio público.

Conforme sostienen Santos, Castilho y Kilimnik (2005), el Poder Judicial Estadual comporta una estructura organizacional con niveles de actuación y administración, que son las `comarcas` y `entrâncias`. Las `comarcas` designan el territorio bajo jurisdicción de un Juez de Derecho (o un grupo de jueces), cuya competencia es la de juzgar los procesos y proferir las sentencias judiciales. El Juez de Derecho es la autoridad máxima de una Vara (véase la definición de Vara en el Glosario). En la estructura de una Vara, hay una `Secretaria de Juízo`, que es dirigida por un `escrivão` y donde trabajan los servidores públicos denominados `escreventes`. Las atribuciones de una *Secretaria de Juízo* incluyen: ejecutar los actos de movimiento, documentación y ejecución de los procesos; atendimento al público externo e interno, a fin de realizar la prestación jurisdiccional, que es la finalidad misma del Judiciario; guarda de los autos y documentos; registro, control y fornecimiento de informaciones relativas a los mismos a las partes (jurisdicionados, abogados).

Los marcos legales de origen y estructuración del Poder Judicial en Brasil no son recientes. Darós (2007) comenta que es necesario tomar en cuenta dos momentos distintos para esta comprensión. La primera fase remite a la época de las capitanías hereditarias y la segunda a instalación de los gobiernos generales. Para llegar a la estructura conocida actualmente, de *Poder Judiciário*, los cambios llevados a cabo en las últimas décadas implicaron: creación de la estructura con diferentes jerarquías; criterios para ingreso y promoción en la carrera judicial; configuración por separación de los poderes, con la creación de tribunales en las provincias, de lo *Supremo Tribunal de Justiça* y de la *Justiça Federal* (diferentes instancias de poder). Otros cambios vinieron con las diferentes Constituciones (un total de seis), reflejando los momentos históricos vividos en el país y sus efectos en el sistema judicial.

Tavares (2012) comenta que *‘la timidez del Judiciario puede ser explicada por las circunstancias de ser, aún hoy, un poder reactivo y no activo. Su actuación siempre estuvo condicionado a la provocación del ciudadano o del interesado’* (p. 24). El incremento de las demandas para el judiciario puede ser explicado en las circunstancias donde el Estado (Legislativo o Ejecutivo) no actúa, cabiendo al individuo provocarlo por vía sistema judicial. El autor asegura que el Estado-juez pasa a ocupar un espacio importante en la realización de la justicia social y viene de eso el incremento de las demandas judiciales.

Darós (2007) comenta que, a lo largo de la historia del sistema judicial brasileño, los cambios más expresivos fueron tres: la interiorización, la descentralización (con la creación de tribunales regionales federales) y la creación de los juzgados especiales federales. Tales hechos modificaron de manera profunda la justicia federal del país, aportando una nueva configuración general. Sin embargo, hay que destacar que los cambios en el papel del Poder Judiciario brasileño fincan raíces en la propia Constitución Federativa de 1988. Según Sadek (2004), la Constitución (CF/1988):

*[...] redefinió profundamente el papel del Judiciario en lo que concierne a su posición y su identidad en la organización tripartita de poderes y, consecuentemente, amplió su papel político. Su margen de actuación fue ampliamente alargada con la extensa constitucionalización de derechos y libertades individuales y colectivas, en una medida que no guarda proporción con textos legales anteriores (p. 81).*

Sadek (2004) entiende que la CF/1988 es un punto de inflexión que representa el cambio sustancial en el perfil del Poder Judiciario brasileño, confiriéndole un papel de protagonista en el centro de la vida pública. Además, la legislación garantizó la independencia y la autonomía de este poder, reorganizó su estructura y redefinió atribuciones de sus organismos. La autora señala los finales de los años ochenta e inicio de los noventa Sadek (2004) como un periodo singular en la historia del Judiciario por dos razones: (a) la justicia pasó a contar en la agenda de reformas porque ganó visibilidad -en función de sus problemáticas- junto a sectores de la población (políticos, operadores del Derecho, etc.); (b) hubo una disminución en el grado de tolerancia con la baja eficiencia del sistema judicial, con consecuente aumento

de la corrosión de su prestigio ante la sociedad. La autora se basa en datos de encuestas de opinión para confirmar la insatisfacción de la población con el Poder Judicial.

No son recientes las críticas sobre el sistema judicial brasileño. Dicen que es inoperante, con poca eficiencia y demasiada lentitud en los procesos judiciales, hay problemas de gestión y corrupción por parte de los que operan el derecho. Sadek (2001), por otra parte, comenta que el sistema judicial ha recibido un número creciente de demandas para solución de los conflictos en la sociedad tras el periodo de industrialización.

Se suele decir que, en los años 1990, el Poder Judicial brasileño vivió la `Crisis del Sistema Judicial`. Costa y Barbosa (2008) puntúan que la discusión de esta crisis alcanzó diferentes ámbitos: político, constitucional, infra constitucional y administrativo. Y Sadek (2004), por su parte, categoriza la crisis del judicial en una dimensión política, relacionada a su presencia en la arena pública/política; y una dimensión no-política, relativa a su función de distribuir la justicia, prestadora de servicios a la sociedad.

Para Sadek (2004) los síntomas más visibles de un judicial en crisis se fundamentan en una estructura pesada, sin agilidad, incapaz de proporcionar soluciones en tiempo razonable y a un coste accesible a todos, de lo que resulta una imagen de inoperancia del sistema judicial. La situación crítica, que, a posteriori, cedió paso a la *Reforma do Judiciário*, fue explicada por un número insuficiente de jueces en relación al tamaño de la población, por el papel desempeñado por los propios magistrados en el ejercicio de sus atribuciones (incluyendo aquí la mentalidad acerca de los modos de percibir y gestionar las cuestiones relacionadas a la distribución de justicia, de rasgos aristocráticos), por escasez de recursos materiales, por déficit en la infraestructura, por problemas relacionados con la esfera legislativa y por los ritos procesuales, el exceso de formalidades. Sadek (2004) presenta reservas en relación a mejorías en los recursos materiales comentando que eso no tiene una relación directa con la mejora de agilidad y previsibilidad de los servicios.

Desde entonces, hubo la necesidad de implementación de una reforma estructural. En diciembre de 2004 el gobierno brasileño promulgó la `Emenda Constitucional nº 45` (EC 45/2004), más conocida por `Reforma do Poder Judiciário`. El contenido de esa *Emenda Constitucional* fue añadido al artículo



5º de la Constitución Brasileña de 1988, y su idea principal era de búsqueda de mejorías en la gestión administrativa, disminución de los costos y maximización de la eficacia en los servicios. De este modo, por la vía de la NGP, observa Vinhas (2012), ocurrió la tentativa de modernización del sistema judicial brasileño, bajo los principios de eficacia y productividad, propios del sector privado.

Otros autores, como Costa y Barbosa (2008) defienden que la reforma del judicial debe ser entendida no solamente en términos de cambios legales. Para ellos, hay dos focos teóricos; (a) la *Reforma do Judiciário* como poder político y función del Estado y su cultura y (b) la reforma administrativa, entendido como la estructura interna, los procesos y procedimientos.

La moneda de los cambios ocurridos en el Judicial brasileiro tiene dos caras: Por un lado, la Constitución ciudadana (La CF/88) rescató la ciudadanía del pueblo, sacando a la luz una *demanda reprimida* en el campo social y de provisión. Por otro, puso de manifiesto un Judicial con escasa preparación para recibir la cantidad de procesos judiciales que desaguaron allí. Las transformaciones advenidas con la CF/88 (con la aportación de nuevas y complejas atribuciones) propiciaron la revitalización y el fortalecimiento del Judicial en el campo político-institucional, lo que vino a reforzar su condición y su papel de mediador entre los conflictos en la sociedad y el Estado como espacio de resolución de estos embates. Sin embargo, la estructura deficitaria y el anacronismo de la legislación procesual expusieron un Judicial que se mostró incapaz de actuar con celeridad en dar las respuestas esperadas por la sociedad (Darós, 2007). Aquí se identifican los comienzos de la sobredemanda que viene enmarcando y caracterizando la actual justicia brasileña que, sumados a las directrices propuestas por los planes de reformas administrativas bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública ha generado consecuencias aún poco conocidas o exploradas.

Una de las vías de solución procurando solucionar el problema diagnosticado por Darós (2007) fue el establecimiento del principio de la duración razonable del proceso y el derecho a la celeridad procesual, ítems que trataremos más adelante.

### 1.2.3.1. La *Reforma do Judiciário* y el *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ)

Tavares (2012) asevera que las distintas Cartas Magnas (Constituciones) brasileñas significaron cambios estructurales para el Poder Judicial y que el alcance de tales cambios dependió del momento histórico vivido en el país. El autor enmarca, de modo cronológico, las reformas previas a de la EC 45/2004 y menciona: (a) en 1921 hubo una reforma judicial promovida por la *Lei nº 1.795*; (b) en 1926 surge Emenda Constitucional reformando el Judiciario; (c) en 1937 se identifica una hipertrofia de las funciones del jefe de Estado; (d) en 1946 hay una tentativa de restablecer la posición y el vigor del Poder Judicial.

De acuerdo con Tavares (2012), el contexto socio-histórico-político que desencadenó la *Reforma do Judiciário* – concretada en la Emenda Constitucional nº 45, de 30 de diciembre de 2004 – fue enmarcada por el discurso de *crisis de la Justicia* (Nalini, 1994, p. 9), *sensación de crisis judicial* (Zaffaroni, 1995, p. 23), *descomposición del sistema judicial* (Salazar, 1975, p. 6), *inadecuación del vigente sistema judicial brasileño* (Moreira Neto, 1999, p. 58), *inoperancia y obsolescencia del Estado-juez* (Tavares, 2012, p. 36), *necesidad de rescate de su credibilidad* (Leite, 2001).

Para Sadek (2004) la crisis del judicial estaba afectando su dimensión política y su papel de prestadora de servicios del Estado dada a la insatisfacción popular en relación a su rol de órgano responsable por la distribución de justicia. La autora declara que *las reformas denominadas judiciales buscan dar mayor eficiencia al Poder Judicial a partir de intervenciones internas en la propia institución* (p. 91), lo que significó una diversidad de iniciativas, alteraciones en las competencias, modificaciones en la estructura, cambios en artículos de las leyes, entre otros.

La reforma del judicial tuvo origen en discusiones que datan del año de 1992, de acuerdo con Silva (2013,). Según este autor, el diputado Hélio Bicudo (en la Cámara dos Deputados) presentó el *Projeto de Emenda Constitucional* (PEC) nº 96 (PEC 96), justificando su proposición con base en *la timidez con que el gobierno brasileño venia enfrentando la necesidad de modernización de nuestro sistema jurídico fue una de las causas de la crisis*

*avasalladora` de la Justicia`* (Silva, 2013, p. 38).

El Banco Mundial, con respecto a la diagnosticada `ineficiencia de la justicia` en países de América Latina y Caribe, publicó en el año 1997 un documento técnico intitulado `Reforma judicial en América Latina y Caribe`. En su diagnóstico, conforme nos aclaran Costa y Barbosa (2008), el Banco Mundial identifica como obstáculos para superar la ineficiencia en la administración de la justicia, entre los cuales enfatizamos: falta de independencia del judiciario; inadecuada capacidad administrativa de las cortes de justicia; deficiencia en el gerenciamiento de procesos; prestación de servicios de forma no competitiva por parte de los funcionarios, entre otros. Los autores aseveran que para superar la crisis del Judiciario en su vía administrativa, es necesario superar los factores: condiciones materiales, duración procesual y eficiencia de la prestación jurisdiccional, productividad y confiabilidad en la actuación de este Poder.

Otro hecho social responsable por acelerar la aprobación de la PEC 96 encuentra bases en la instalación de la `Comissão Parlamentar de Inquérito`, nombrada de `CPI del Judiciario`, destinada a `apuración de denuncias acerca de irregularidades practicadas por integrantes de Tribunales Superiores, de Tribunales Regionales e Tribunales de Justicia` (Silva, 2013, p. 38). En esta CPI fueron discutidos temas relacionados a la Reforma do Judiciario, razón por la cual el tema andaba de moda a finales de los años noventa.

Para llevar a cabo la reforma tan ansiada para el judiciario brasileño, fue instituida una Secretaria –la *Secretaria de Reforma do Judiciário*, vinculada al *Ministério da Justiça (Poder Executivo)*- cuya finalidad fue la de promover, divulgar, coordinar, sistematizar y recoger propuestas y experiencias de éxito de normas tendente al perfeccionamiento de la justicia brasileña (Kozikoski Jr., 2008). Las finalidades de la Secretaria se encuentran fijadas en la *Portaria nº 1.117, de 07/08/2003*. Íntimamente involucrada en la modernización de la gestión de la Justicia, la Secretaria se vuelve a la mejoría de la prestación jurisdiccional, difundiendo experiencias de éxito en marcha en distintos sectores del Judiciário en todo el país, principalmente en cuanto a agilidad procesual, conciliación e informatización (Kozikoski Jr., 2008).

Las evidencias acumuladas permitirán a Kozikoski Jr. (2008) aseverar que la morosidad de los procesos judiciales, sumada a la baja eficacia de sus

decisiones, contribuyó para el retraso de desarrollo nacional, desestimulando inversiones y comprometiendo cualquier creencia en un régimen supuestamente democrático. En el año 2004, afirma Kozikoski Jr. (2008), los Poderes Judicial, Legislativo y Ejecutivo, en Brasil, firmaron el *‘Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano’*, donde asumieron el compromiso de sanar las deficiencias que venían asolando el judicial nacional. En este pacto ellos acordaron once cláusulas, entre las cuales destacan:

- (i) la implementación de reforma constitucional del Judicial;*
- (ii) la reforma del sistema recursal y de los procedimientos judiciales [...];*
- (viii) la progresiva informatización de la Justicia;*
- (ix) la producción de datos e indicadores estadísticos para la adopción de políticas correctas [...]* (Kozikoski Jr., 2008, p. 13).

La promulgación de la Emenda Constitucional 45/2004, según Kozikoski Jr. (2008) trajo transformaciones sustanciales para el *Poder Judiciário* brasileño, con énfasis para:

- (a) la garantía de duración razonable y ejecutar con rapidez de los procedimientos,*
- (e) la asignación exclusiva a la Justicia de los costos y tarifas cobradas,*
- (j) la ampliación de la jurisdicción de los tribunales de trabajo,*
- (m) la creación del Consejo Nacional de Justicia, el Consejo Nacional del Ministerio Público y el Consejo Tribunal Superior del Trabajo* (Kozikoski Jr., 2008, p. 15).

El autor arriba mencionado sostiene que con vistas a dar continuidad al proceso de reforma, el Senado Federal presentó en 10/01/2005 la *Proposta de Emenda à Constituição nº 358* (PEC 358), conocida como la *Segunda Reforma do Judiciário*, de la cual no nos vamos detener porque todavía no fue aplicada, sigue en trámite en las casas legislativas, conforme nos recuerda Kozikoski Jr. (2008).

Paulo Costa Leite, ex presidente del Consejo de la Justicia Federal en el inicio de los años 2000, urgió la agilización de la Administración de la Justicia brasileña, argumentando que los jueces brasileños ansiaban cambios que atendieran a los deseos y demandas de la sociedad, conduciendo a una Justicia accesible, rápida y calificada (Leite, 2001). El autor, criticó la

organización de esa administración y la precariedad del control y la fiscalización del judicial, que precisaban ser sustituidas por un nuevo sistema. Según él, la falta de un sistema judicial efectivo generaba problemas en términos de eficiencia de la prestación jurisdiccional y de administración del judicial. Por estas razones, defendía *‘la creación del Conselho Nacional de Justica, en el texto de la Reforma del Judiciario’* como *‘un instrumento eficaz de convergencia para la creación de un sistema judicial’* (p. 101).

Según Tavares (2012), *‘la necesidad de una reforma judicial no es ni una novedad del comienzo del siglo ni una exclusividad del (en parte arcaico) sistema judicial brasileño’* (p. 33). Un punto clave para Tavares (2012) y que orientó, en cierta medida, la creación del CNJ, fue la crisis de legitimidad, eficiencia, popularidad y transparencia que venía pasando el Judiciario, además de la desconfianza en la figura del magistrado. La noción de *‘necesidad de control del Judiciario’* se basó en dos movimientos – en la Revolución Francesa y en el movimiento contemporáneo, desde donde advienen las ideas de control-contención y control-promoción, respectivamente. El control-contención del Judiciario se pauta en la bandera de la neutralidad judicial y el control-promoción considera que, por medio de la fiscalización del Judiciario, se tornará más eficiente y transparente. El CNJ, por lo tanto, fue creado como una especie de centinela, cuya premisa fue la de vigilancia del Poder Judiciario brasileño.

La creación de un órgano de control externo del Poder Judiciario encontró opositores y defensores. Sadek (2001) observó que, por un lado, este mecanismo fue defendido como un medicamento capaz de extinguir los diversos males que asolaban la justicia brasileña (morosidad, corrupción, uso irracional de los recursos públicos, etc.), pero que por otro encontró adversarios que lo consideraban impropio y capaz de herir el principio de la independencia de los Poderes de Estado. Entretanto, a finales de los años 1990, los argumentos enfatizaron la importancia, el carácter republicano y democrático inherente en esta innovación que representó el CNJ.

En términos históricos, el CNJ revive el espacio antes deferido por el Conselho Nacional de Magistratura. Este Consejo fue creado por la *Emenda Constitucional nº 7/1977* (conocido como la Nueva Reforma del Judiciario) e insertado como órgano integrante del Poder Judiciario en el art. 112, II, de la

Constitución Brasileña de 1967 (CB/1967). Su rol fue el de *‘conocer las reclamaciones contra los miembros de los tribunales, con poderes y autonomía para avocar procesos disciplinarios contra jueces de primera instancia’* (Tavares, 2012, p. 35).

La idea de un consejo judicial no es algo exclusivo de Brasil. Según Sampaio (2007), países como Francia e Italia buscaron la independencia del *Poder Judiciário* que se encontraba vinculado al Poder Ejecutivo y eso afectaba el desarrollo de la justicia. Bagatini & Wickert (2010) mencionan dos modelos de consejos judiciales -el modelo latino-europeo y el modelo nórdico-europeo- y sostienen que el primero parece ser la forma de control judicial más difundida en Europa y los siguientes países lo adoptaron: Francia, Italia, España, Portugal, Bélgica y Turquía. El segundo modelo fue adoptado por países como Suecia, Irlanda, Dinamarca. Hay otros patrones (o modelos), pero de menor representatividad.

En el contexto latinoamericano, Bagatini y Wickert (2010) observan que la reforma del judiciary con la institución de un consejo fue una tendencia en el continente. Los autores mencionan que en 1886 Colombia estableció la obligatoriedad de institución de un consejo judicial, consolidando, en 1979 el *Consejo Superior de la Judicatura*; en 1992 Ecuador constituyó su *Consejo Nacional de la Judicatura*; y en 1994 Argentina instituyó el *Consejo de Magistratura* a partir de su *Reforma Constitucional* y Bolivia fundó su *Consejo de Judicatura*. Los autores constatan que también tienen consejos judiciales otros países latinoamericanos como Paraguay, Costa Rica, Perú, República Dominicana y Venezuela, entre otros.

Aunque la idea de creación de un órgano externo de control en el poder judicial no es reciente, solamente con la *Emenda Constitucional nº 45/2004* hubo la creación del Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

La EC nº 45, de 08 de diciembre de 2004, en su art.5º, instituyó:

*Se instaurará el Consejo Nacional de Justicia y el Consejo Nacional del Ministerio Público dentro de los 180 (ciento ochenta) días a partir de la promulgación de esta enmienda, se deben hacer la designación o elección de sus miembros, dentro de los treinta (30) días antes de la expiración firmado.*

En la Constitución Federativa de Brasil de 1988 (CF/1988), el art. 92 trata de los órganos que componen el Poder Judicial. La EC 45/2004 introdujo el inciso I-A estableciendo el CNJ como órgano del Poder Judicial (BRASIL, 2014, p. 67). La *Lei nº 11.364/2006* es la que estipula el Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2014).

El Conselho Nacional de Justiça – CNJ fue instalado en junio de 2005 y es conocido como el organismo de control externo del Poder Judicial en Brasil. Tavares (2012) destaca que, topográficamente, la ubicación del CNJ está situada justo tras el Supremo Tribunal Federal, órgano superior del Judicial del país.

El art.103-B de la CF/1988 (con redacción determinada por la EC 61/2009) trata de la composición del Consejo (número de miembros 15), del tiempo de mandato (2 años) y de las atribuciones de sus miembros.

Este órgano está encargado de hacer la supervisión de la actuación administrativa y financiera del judicial y tiene la misión de establecer los mecanismos de control, coordinación y planeamiento eficaz de la actividad administrativa de los órganos judiciales (Vinhas, 2012). Como observa Sadek (2001), el Conselho tiene *`atribuciones bastante amplias, con recursos de poder y capacidad de forzar el cumplimiento de sus deliberaciones`* (p. 96), inclusive aplicando sanciones por la desobediencia de sus decisiones.

Las competencias del CNJ se encuentran enumeradas en el art. 103-B, § 4º de la CF/1988 (Brasil, 2014, p. 76), entre las cuales destacan (por tratarse de metas) las siguientes:

*§ 4. Compete al Consejo el control de la actuación administrativa y financiera del Poder Judicial y el adecuado desempeño de las funciones oficiales de los jueces, que tendrán derecho, además de otras funciones que les atribuye el Estatuto de la Magistratura [...]*

*VI - Elaborar semestralmente el informe estadístico sobre los procedimientos y los juicios emitidos, según unidad estatal de Federación, los diferentes órganos del Poder Judicial; (BRASIL, 2014, p. 76).*

En su totalidad, el texto constitucional establece siete atribuciones del CNJ, que pueden ser ampliadas. Lo que pretende es enfatizar las atribuciones primarias del CNJ, que son de tres órdenes, de acuerdo con Tavares (2012): (a) el control de la actuación administrativa del Poder Judicial; (b) el control

de la actuación financiera de este Poder; (c) averiguar el cumplimiento, por parte de los magistrados, de sus deberes funcionales. Bagatini & Wickert (2010) clasifican las atribuciones del CNJ en: *políticas, administrativas, de auditoría, correccionales, disciplinarias, sancionatorias, informativas y propositivas* (p. 175).

El CNJ tiene por misión establecer metas nacionales, que incluyen: *implementación de sistemas de gestión de proyectos en los tribunales, modernización de los sistemas de informatización, aceleración de los procesos para resolución de conflictos en la sociedad* (Vinhas, 2012, p. 120).

Entre las actividades que desempeña el CNJ también se pone de relieve: el planificación estratégica y la proposición de políticas judiciales, la modernización tecnológica del judiciary, la ampliación del acceso a la justicia, la pacificación y responsabilidad social, la garantía del efectivo respecto a las libertades públicas, además de otros. En última instancia, su papel es el de perfeccionar la prestación de justicia a la sociedad brasileña.

Vinhas (2012) señala que el CNJ, basándose en la tendencia de *desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño* pasó a partir de 2006 a reunir informaciones estadísticas relacionadas con los indicadores de desempeño de las organizaciones judiciales. En este listado entraron: insumos, dotaciones presupuestarias, litigiosidad y acceso a la justicia. La autora indica que, en el *Website* del CNJ se encontraban disponibles los informes *Justiça em números* conteniendo los resultados de desempeño de los órganos judiciales.

A fin de alcanzar mayor agilidad y eficiencia en la tramitación de los procesos, mejorar la calidad del servicio jurisdiccional y ampliar el acceso del ciudadano brasileño a la justicia, en 2009 fueron establecidas las primeras 10 metas de nivelación del judiciary en todas sus esferas (Vinhas, 2012).

Tessler (2008) explora los elementos relacionados con la Nueva Gestión Pública en la actualidad del sector público brasileiro, caracterizando la experiencia del Poder Judicial. La autora aborda los conceptos de foco en resultados, orientación hacia el cliente, transparencia, *accountability* y diferentes formas de provisión de los servicios públicos. Por *accountability* se entiende aquí *la responsabilidad por los resultados y la necesidad de rendir cuentas sobre los actos de gestión* (Tessler, 2008, p. 53).



En cuanto a la productividad, el alcance de las metas, Madalena (2008) al presentar noticia publicada por Elpídio Donizetti, presidente de la *Associação Nacional dos Magistrados Estaduais – Anamages*, donde invita el lector a reflexionar sobre las metas de productividad establecida por el CNJ a los jueces -, sostiene que Elpídio *pondera que el control de producción solamente por la cantidad de sentencias proferidas no es un criterio aceptable para evaluar el desempeño de la magistratura nacional*'. Madalena (2008) alerta aún, acorde con otros especialistas, que la evaluación de productividad no es algo mecánico dado que requiere profunda investigación, recogida de material por la doctrina jurisprudencial, el ordenamiento jurídico, las leyes actuales (o de la época), reflexión y decisión. Ese ciclo puede tardar días o meses dependiendo de cada caso, imposibilitando que se transforme el judiciary en una línea de montaje. Por su parte, Oliveira (2008) enfatiza que *el proceso, aunque electrónico/virtual no dispensa la manifestación real. La acción instrumental de la máquina no sustituye el pensar, el comprender, el criar, el solucionar propios del acto de decisión, que se presenta como obstáculo impidiendo la celeridad prestación jurisdiccional* (p. 97).

El CNJ viene cobrando importancia en el escenario nacional, tanto en su dimensión jurisdiccional como política, sobre todo cuando se encarga del análisis de resoluciones de gran valor moral para la sociedad, como fue el caso de la *Resolução nº 07*, de 18 de octubre de 2005, que trata de nepotismo en el servicio público. Se trata de un acto normativo, editado luego en los primeros meses de actuación del Consejo, que veda la contratación, sin concurso público, de familiares (o afines) de magistrados y servidores del *Poder Judiciário* para actuar en su ámbito. Esta acción emanada por el CNJ efectiva los principios constitucionales de moralidad, impersonalidad y eficiencia, consagrados en el *caput* del art. 37 de la CF (Cavalcanti, 2012, p. 92).

La actuación del CNJ es vista positivamente por Cavalcanti (2012) que defiende su interferencia en el contexto social, modificando las relaciones entre sociedad y justicia, además, los efectos irradiantes de las normas emanadas hacia los otros Poderes (Ejecutivo y Legislativo) confieren relevancia política singular a este órgano recién creado en la historia jurídica brasileña.

Dos principios constitucionales –de duración razonable del procesos y el derecho a la celeridad judicial- ganaron fuerza en los últimos años,

conformando una nueva dinámica de trabajo para el judiciario, modificando la morfología del trabajo y aportando, en cierta medida, elementos de sobrecarga, principalmente en lo que dice respecto al incremento de velocidad, urgencia y eficiencia de los procesos. Estos factores pudieron ser viabilizados, sobretodo, por las innovaciones tecnológicas, específicamente por la adopción del proceso judicial electrónico.

### 1.2.3.2. Duración razonable vs celeridad judicial

El principio de la duración razonable del proceso y el derecho a la celeridad judicial serán explicados en este apartado para, a posteriori, establecer los elementos de comprensión que dieron lugar a la valorización de la informatización judicial y porque aportan elementos secundarios de sobrecarga, urgencia, eficiencia, etc.

De acuerdo con Silva (2013) el Estado, por medio del Poder Judiciario, asume el deber de dar la tutela adecuada para las distintas situaciones de la vida y, cuando convenga, solucionar los conflictos jurídicos traídos para su apreciación. El debate de la celeridad en la tramitación judicial encuentra raíces en el principio del debido proceso legal, la prohibición de la auto tutela y la *inapartabilidad* de la tutela jurisdiccional.

Bagatini y Wickert (2010) sostienen que la garantía de la razonable duración del proceso llegó al ordenamiento jurídico brasileño por la vía de la Convención Americana sobre los Derechos Humanos (con el *Pacto de São José da Costa Rica*). Y avanzan afirmando que este principio debe ser comprendido junto con otros igualmente previstos en la *Reforma do Poder Judiciário*, como el *principio de efectividad*, que comporta, según estos autores, la obligación del Estado de prestar una jurisdicción eficaz.

La norma de la *duración razonable del proceso* se inspiró en diversas normas del derecho internacional y pasó a figurar en la Constitución brasileña (CF/1988) en el capítulo que trata de los derechos y deberes individuales y colectivos (art.5º, inciso LXXVIII), desde el año 2004 garantizando *a todos, en el ámbito judicial y administrativo, la razonable duración del proceso y los medios para garantizar la celeridad de su tramitación*. La creación del CNJ

tuvo como uno de sus vértices la efectucción de estos principios enlazado al rescate de la credibilidad del ciudadano brasileño en el Poder Judiciário.

No hay un consenso acerca de lo que viene a ser `duración razonable del proceso`. Para Silva (2013) *`se trata de un concepto abierto, fluido y sujeto a las peculiaridades de cada relación jurídica procesual`* (p. 45). Tavares (2012), por su parte, critica el concepto de `razonable duración` presente en el inciso de la ley por demasiado vago. Por otro lado, el autor también nos aclara que el concepto de `razonabilidad` rompe su comprensión exclusiva de que se tenga que estar restringida a la rapidez. Para él, *`el proceso deberá durar lo mínimo, pero también todo el tiempo necesario para que no haya la violación de la calidad de la prestación jurisdiccional`* (p. 75).

De cualquier modo, con la introducción de este dispositivo en la norma constitucional, el constituyente procuró garantizar la celeridad de la prestación jurisdiccional como un compromiso político del Estado con sus ciudadanos:

*Con la inserción del principio de la duración razonable del proceso en el texto constitucional, el sentido que se le atribuye es lo de un derecho fundamental del ciudadano. No es solamente deber del juez velar por el procedimiento rápido de las causas, como antes previsto en la legislación procesal infra constitucional, sino que ahora es una garantía asegurada al justiciable, al lado de otros derechos fundamentales previstos en la Constitución (Silva, 2013, p. 41).*

La necesidad de celeridad judicial encuentra su justificación en muchos factores, principalmente en la demora de la prestación jurisdiccional; lo que, según Silva (2013, p. 36) es causa del desprestigio del Poder Judiciario, afectando a la credibilidad del Estado Democrático de Derecho.

La morosidad de la justicia brasileña, aspecto que también desencadenó la reforma administrativa del Judiciario, es justificada por Madalena y Oliveira (2008) por diferentes razones, como la falta de (a) legislación procesal compatible con el asombroso aumento (en las últimas décadas) de demandas o conflictos relacionados con economía, previsión social, medio ambiente, familia, infancia, juventud, pobreza, criminalidad; (b) implantación de sistemas informatizados con tecnología avanzada en las notarías.

Una de las directrices de la EC 45/2004 se fundamenta en el derecho a la celeridad judicial y procesal: Tavares (2012) asegura que está consagrado

en dos perspectivas complementarias: (a) como derecho fundamental y (b) como directriz estructural del Judiciario. Como derecho fundamental, el autor destaca el surgimiento de nuevos derechos fundamentales surgidos en el seno de la Reforma del Judiciario (y con la EC 45/2004) y fijados en el inciso LXXVIII del art. 5º de la Constitución Brasileña, los cuales remiten a la noción de celeridad judicial y procesual:

- (a) razonable duración del proceso judicial;
- (b) razonable duración del proceso administrativo;
- (c) medios que garantizan la celeridad de la tramitación del proceso judicial;
- (d) medios que garantizan la celeridad de tramitación del proceso administrativo.

En la dimensión de directriz estructural, Tavares (2012) garantiza que algunas medidas fueron adoptadas procurando garantizar la celeridad jurisdiccional y procesual, de las cuales destacan entre otras medidas:

- (a) la actuación del CNJ*
- (b) actividad jurisdiccional ininterrumpida*
- (c) justicia funcionando de modo descentralizado*
- (d) aumento del número de jueces proporcional a la demanda y a la población. (p. 76)*

Entre las iniciativas cuyo objetivo fue garantizar la celeridad procesual, destaca Silva (2013) la formalización de dos pactos, donde los jefes de los Poderes de Estado asumieron compromisos frente a la sociedad, procurando superar la crisis instaurada en el Poder Judiciário brasileño. En 2004 fue formalizado el *‘Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano’*. En el primero pacto, hubo la *‘previsión de actuación conjunta en el ámbito del Congreso Nacional a fin de buscar la aprobación de normas legales para disciplinar la informatización del proceso judicial’* (Silva, 2013, p. 48). En 2009 se celebró el *‘II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo’* (Silva, 2013, p. 49) donde también se asumieron nuevos compromisos y establecieron medidas destinadas a mejorías de la prestación jurisdiccional, con ítems específicos versando sobre la celeridad.

La sobrecarga o sobredemanda para el Judiciario es explicada por Ribeiro (2000) del siguiente modo:

*El Estado está en crisis; y su actuación, está en disonancia con lo que de él esperan los ciudadanos. En esta época de globalización y liberalismo económico, muchas críticas son dirigidas a los entes con respecto a que no funcionan para el servicio de la colectividad [...] La crisis del Estado deriva de la disparidad entre la demanda social y la respuesta política. [...] La deficiente estructura de Estado, inadecuada para atender a sus finalidades, genera exceso de reglamentación y de actos administrativos que dan lugar a conflictos con los particulares. [...] Los litigios o lides, en número avasallador acaban por sobrecargar el Judiciario, extendiéndoles las consecuencias de la crisis del Estado (p. 296).*

Dias y Pereira (2012) evaluaron la satisfacción de los ciudadanos con los resultados producidos y la efectividad de las decisiones proferidas en procesos judiciales, en la ciudad de *Ouro Preto* (Minas Gerais, Brasil). Los autores exploraron la relación entre la variable independiente `acceso a la justicia` con la variable dependiente `efectividad de la solución del conflicto`, utilizando indicadores como la calidad de las decisiones, la facilidad de acceso, la rapidez en la resolución de los casos y la participación efectiva del ciudadano en la decisión final.

Dias y Pereira (2012) basaron su investigación en el SIPS – *Sistemas de Indicadores de Percepção Social*, del IPEA (*Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas*), un sistema de indicadores sociales útil para verificar como la población valora los servicios de utilidad pública y su grado de importancia para la sociedad. Los resultados del SIPS de 2010, sobre la percepción social de la justicia pusieron de manifiesto, según los autores, que los ciudadanos valoran la justicia de modo desfavorable y, *`aunque haya habido avances en el campo de la función jurisdiccional, el reconocimiento por la sociedad de la justicia como institución que ofrezca garantías de decisiones justas y válidas, necesita significativos cambios`* (p. 71). Aún con base en los datos de SIPS (Ipea), los autores constataron que los aspectos más críticos percibidos por la ciudadanía fueron las referidas al trato a las personas de modo general y a la celeridad en decisiones de los casos, lo que conciernen a los principios procesuales que guían la jurisdicción, lo del principio de la imparcialidad y el principio de la razonable duración del proceso (Dias & Pereira, 2012).

De modo general, lo que se encuentra en la literatura es la presencia masiva del discurso de superación de la morosidad y de demora en la prestación jurisdiccional, siendo deber del Judiciario pautarse en el principio de la celeridad a fin de atender a las demandas de la sociedad. Son pocas las referencias a los efectos de tales principios en la salud de los trabajadores del judiciario y en la propia dinámica de trabajo en los Tribunales; lo que pone de manifiesto la centralidad del servicio en un ciudadano-cliente.

En suma, estos fueron algunas razones que justificaron la modernización del judiciario, sobre todo en términos de informatización. La adopción de un proceso electrónico es un reflejo de las transformaciones culturales que la sociedad viene experimentado. El judiciario no podía estar alejado de ese proceso, y el CNJ fue el responsable por desarrollar el trabajo de implantación de un proceso electrónico único en el ámbito del Judiciario brasileño.

#### **1.2.3.3. El *Processo Judicial eletrônico* (PJe)**

El principio de la duración razonable del proceso propulsó la promulgación de la ley de informatización judicial, porque los Poderes de Estado, ya en el primer pacto firmado, *`entendieron que esta era una medida necesaria para imprimir celeridad a la tramitación de causas`* (Silva, 2013, p. 48). Tessler (2008) afirma que el énfasis en la informatización es un reflejo de la ola de reformas administrativas de modernización del Estado.

La introducción de las tecnologías de información y la comunicación, según Ramió y Salvador (2005), representan una oportunidad para que las instituciones públicas mejoren la calidad del servicio, aporten mayor transparencia y participación del ciudadano, además del incremento de la eficiencia y eficacia de su gestión. Sin embargo, alertan los autores, la implantación de estas tecnologías conlleva implicaciones para la equidad, la igualdad o la propia imagen y legitimidad de los gobiernos que las impulsan, debiendo, por lo tanto, ser reflexionada, planificada y adaptada a las realidades locales.

La modernización de la gestión del Judiciario a través de la informática fue incentivada y divulgada por la Secretaria de Reforma do Judiciario.

Kozikoski Jr. (2008) menciona como ejemplo el proyecto *Processo Virtual* instituido por el *Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT)* cuyo el objetivo fue la digitalización de todos los procesos en tramitación en las ocho varas de *Juizados Especiais Cíveis da Comarca de Brasília*.

El marco legal que dispone sobre la informatización del proceso judicial está fijado en la *Lei nº 11.419/2006*, aplicándose a los procesos civil, penal y del trabajo, en cualquier grado de la jurisdicción, previendo el uso del medio electrónico para la tramitación de los procesos judiciales, la comunicación de los actos y la tramitación de las piezas judiciales (Silva, 2013). El autor justifica el uso de las innovaciones tecnológicas en el Derecho Procesual de Trabajo en virtud de la necesidad del continuo perfeccionamiento como camino hacia la concretización de los derechos humanos, asegurando el acceso de las partes a un orden jurídico justo. El autor sostiene que *la creciente e incesante evolución tecnológica de la sociedad contemporánea repercute en el derecho y el derecho absorbe las transformaciones prácticas ocurridas en la sociedad que ya no puede prescindir de las nuevas tecnologías* (Silva, 2013, p. 10).

La informatización del judiciary surgió como una manera de mejorar la prestación judicial, sanando el problema de la morosidad, garantizando la celeridad. Una de las ideas iniciales fue la de transformar el proceso físico de un conjunto de papeles, certificados y declaraciones atados con cuerdas y llenos de sellos en un proceso electrónico.

Asevera Pires (2013) que el *Processo Judicial eletrônico (PJe)* fue elegido por el CNJ como un modelo a implantar en todo el territorio nacional por todos los Tribunales del país. El desarrollo del sistema se dio con carácter de acuerdo de cooperación técnica entre distintos órganos públicos – el *Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)*, el *Tribunal Superior do Trabalho (TST)* y 24 Regionais Trabalhistas (Pires, 2013).

Regido por una óptica bastante optimista de la informatización de los procesos e implantación del PJe, Pires (2013) comenta que el sistema impone un nuevo modo de asimilar el proceso judicial, mucho más alineado con los principios de acceso al judiciary y de duración razonable del proceso. Para el autor, el PJe significa la utilización de la tecnología en beneficio de la efectucción del derecho material.

El PJe, por ser virtual, conectado a internet, gana contornos atemporales y desubicados en el espacio, dado que *`cualquier procedimiento, consulta, elaboración de minutas, comunicaciones, firmas, etc. puede ser ejecutado a distancia, en tiempo real, confiriendo agilidad por la reducción de los plazos de ida y vuelta del proceso'* (Pires, 2013, p. 55).

La adopción de un sistema informatizado fue visto por muchos, como Madalena (2008) como un camino viable (y fiable) para cuantificar la cantidad de horas de trabajo de los magistrados, promoviendo la celeridad de los procesos judiciales. El método de evaluación (por método estadístico inserido en el sistema de proceso electrónico) de la productividad con base en las horas de acceso a los procesos fue utilizado como criterio de evaluación de desempeño de los jueces en contraposición al criterio de productividad por sentencias proferidas.

Oliveira (2008) parece ser uno de los pocos autores que no aboga a favor del proceso virtual 100%, señalando las ventajas y desventajas entre el proceso físico y el proceso virtual. En cuanto a las virtudes del proceso virtual, el autor enumera lo que comporta de solución para optimizar la tramitación de procesos, eliminación de fases arcaicas de la burocracia procesual (juntadas, termos, remesas, formación de los autos, etc.), herramienta de estandarización y celeridad de la realización y comunicación de los autos procesuales. Por otra parte, el autor también señala los riesgos implicados en la informatización de los procesos judiciales, y alerta *`hay cuestiones que pueden comprometer el esperado éxito de la amplia virtualización judicial, que conciernen a las condiciones estructurales del cerebro humano en la tarea creadora'* (p. 98). Señala Oliveira que el proceso electrónico puede complicar la ejecución de un empleado judicial rápido y eficiente, dado que no se pueden evitar los daños a la salud de los trabajadores debido a la exposición excesiva a la pantalla del ordenador y al teclado.

Ese recorrido histórico por el sistema judicial brasileño sirve de base para explicar el aumento de demanda que atasca el servicio y dificulta la consecución de su papel de distribuidora de justicia. Sadek (2004) sostiene que el incremento en los índices de procesos judiciales se relaciona con las tasas de industrialización y urbanización, dado que un incremento de estos indicadores refleja el de conflictos, que se tornan litigios y resultan una



demanda judicial.

La *Escola de Direito do Rio de Janeiro* de la *Fundação Getulio Vargas* (FGV), la de *Direito Rio*, la *Associação dos Magistrados Brasileiros* (AMB) y el *Ministério de Justiça*, por medio de la *Secretaria de Reforma do Judiciário*, con el apoyo de la *Companhia Vale do Rio Doce*, en conjunto, crearon el *Prêmio Inovare: O Judiciário do Século XXI*, con el objetivo de identificar, premiar, sistematizar y diseminar las prácticas pioneras y de éxito de gestión del Poder Judiciário que contribuyeron a la modernización, desburocratización, mejoría de la calidad y eficiencia de los servicios de Justicia. El premio ya va por la XII edición y los criterios de evaluación se centran en eficiencia (rapidez, efectividad en la solución de conflictos, incremento de producción, reducción de costes), celeridad (rapidez en la solución de conflictos), calidad (metas de desempeño, inserción de instrumentos de control de calidad, atendimento al ciudadano), creatividad (uso inusitado de recursos disponibles, perfeccionamiento de los procesos, inserción de nuevos procesos), practicidad, novedad (innovación), transferencia (potencial de diseminación de la práctica), satisfacción del usuario, alcance social y extensión territorial (disponibles en el [www.premioinnovare.com.br](http://www.premioinnovare.com.br)) Como se nota, no hay criterios de evaluación centrados en mejorías de las condiciones de trabajo de los propios servidores, dejando entrever la poca importancia del tema de la salud de los mismos y enmarcando la preponderancia y el incentivo de iniciativas de modernización pautados en criterios alineados a la iniciativa privada.

#### **1.2.3.4. Estudios empíricos en el Poder Judiciario**

La revisión teórica de los estudios centrados en el Poder Judiciario en Brasil ponen de relieve el predominio de investigaciones y reflexiones teóricas centradas en la *Reforma do Judiciário*, los retos (desafíos) puestos al Judiciario actual (Pereira Jr., 2010), el rol y las competencias del Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Maluf, 2013), la informatización del proceso judicial y el PJe, la morosidad x la celeridad procesual, las experiencias de éxito con la modernización del judiciario premiadas con el Premio Inovare. Existe una vasta producción científica en los campos de la Administración Pública y el Derecho. Pero los estudios sobre la construcción de subjetividad de los

servidores del judiciary frente a los cambios organizacionales de las últimas décadas son relativamente escasos.

Para Antunes (2005) la crisis en el mundo del trabajo en ese período [neoliberal] afectó todas las facetas de la vida de las personas trabajadoras, como su forma de ser y su esfera más propiamente subjetiva, política, ideológica, de valores y de ideario, que pautan sus acciones y prácticas correctas. La literatura especializada también viene mostrando que los factores de riesgo psicosocial tienen distintos orígenes e incluyen gestión por estrés (presión, productividad, urgencia...), sobrecarga de trabajo, desequilibrio entre demandas y recursos disponibles para su realización, exigencias emocionales y cognitivas, inseguridad en el empleo, múltiples formas de violencia (acoso sexual y moral), percepción de injusticia, exigencias de productividad, eficiencia y eficacia, situaciones de precarización de las condiciones laborales y de las relaciones de empleo (flexibilización). Aunque muchos de los cambios, en el entorno laboral (mejorías de infraestructura, implemento de la tecnología...) sean vividos como satisfactorios y motivadores, se destaca, también, el aumento de las exigencias cognitivas, emocionales, cualitativas y cuantitativas. Este panorama es descrito por distintos autores en términos y expresiones como *overwork* y/o *work overload* (sobrecarga de trabajo), y también con otros sinónimos – *role overload*, *information overload*, *e-mail overload*, *work density*, *work intensity*, *work pressure*, *overwork culture*, *business culture*, *overtime*, *time pressure*, *attendance pressure* (Blanch, 2014).

Al presentar datos contundentes respecto al crecimiento de la precarización del trabajo público en Brasil (sobre todo entre 1992 y 2003), Alves y Palmela (2011) analizan datos del IPEA (*Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas*) que les permitieron afirmar que, entre los años 2002 y 2007, el empleo en el poder judicial se mantuvo con 2,7% de trabajadores públicos de Brasil, con discreta caída porcentual en 2003. Sin embargo, dicen los autores, a lo largo de la década de 2000 creció, de forma significativa la demanda de procesos judiciales, aumentó la productividad de trabajo en el Judiciary, incrementado por las innovaciones tecnológicas y por modelos de gestión que intensifican las rutinas de trabajo por medio de la implantación de metas y la evaluación de desempeño individual de los empleados. O sea, que el número de trabajadores no acompañó el incremento de productividad. En

este sentido, hace bastante sentido rescatar los estudios empíricos que tratan de las transformaciones en el seno del Judiciario de Brasil.

Las transformaciones en el seno del Poder Judiciario no pasan desapercibidas ni para los servidores públicos ni tampoco para los jueces. Santos y colegas (2005) desarrollaron una investigación cualitativa con ocho Jueces de Derecho, en el Estado de Minas Gerais (Brasil), buscando explorar el conflicto de rol entre el ejercicio de la función directiva ( eminentemente administrativa) y la función jurisdiccional (que es la de juzgar y conducir el proceso, cumpliendo la ley). Los investigadores pusieron de relieve las dificultades de los jueces en conciliar ambos roles, principalmente por la falta de soporte institucional. Entre los principales retos identificados están (a) la dificultad en atender ambas demandas simultáneamente (la conciliación de rol es un factor que genera presión para el desempeño eficaz), (b) la complejidad en la gestión de personas, (c) la conciliación como factor de sobrecarga laboral, (d) la dificultad en la capacidad de planificar el trabajo, (e) la gestión de los conflictos y coordinación de esfuerzos para la obtención de aceptación, consenso y acción en busca de resultados y (f) la falta de preparación de los jueces para el ejercicio de la doble función. Los autores concluyen afirmando que la falta de soporte para el debido desarrollo de la función directiva y la necesidad de conciliación acaba por comprometer la calidad de la prestación jurisdiccional con prejuicios para el cumplimiento de la misión del Poder Judiciario que es el de promover la justicia.

Ribeiro (2005) realizó uno de los pocos estudios, hasta los años dos mil, con jueces de primera instancia del estado de Santa Catarina. El objetivo de su investigación fue comprender la relación entre el trabajo del juez y sus modos de enfermarse, enmarcados por la subjetividad, entendiendo por `modos de enfermarse` las sensaciones de malestar psíquico y emocional, desafectos, situaciones de conflictos. Los resultados del estudio de Ribeiro pusieron de manifiesto una serie de fenómenos: exigencia de productividad, tomando los números como criterio de evaluación y malestar decurrente de eso; déficit de trabajadores en la plantilla; las condiciones materiales inadecuadas (o insuficientes); ejercicio de poder vertical (desde los órganos superiores hacia los jueces); interferencia del trabajo en su vida personal (quitando su tiempo de ocio, familia, etc.); agotamiento, tensión e intensificación del ritmo de trabajo,

derivados del incremento de procesos y alargamiento del acceso al judiciario; presión por la rapidez; falta de tiempo para realizar bien el trabajo; estrés; naturalización (e institucionalización) del autoritarismo de los jueces (con efecto cascada hacia abajo); patologías osteomusculares (LER/Dort); impacto psicológico negativo del incremento del volumen de trabajo. Los hallazgos de Ribeiro (2005) pusieron de relieve situaciones de prejuicio y de discriminación machista vivenciados por jueces mujeres como factor de riesgo psicosocial y causa de depresión entre algunas de ellas.

El investigador también encontró resultados relacionados con la ambigüedad de las innovaciones tecnológicas, pues si por un lado ayudan el desarrollo de las tareas, por otro comportan intensificación y aceleración del ritmo de trabajo tanto de jueces como de servidores. La informatización es vista como un camino irreversible, pero, que compete a cada persona establecer los límites para su uso, concluye el autor.

Una investigación cualitativa desarrollada por Vieira y Costa (2013) tuvo como objetivo identificar las razones que propulsan un magistrado de la *Justiça Estadual do Rio Grande do Sur* (en Brasil) a ser reconocido como líder por sus pares. Los hallazgos relacionan liderazgo a conocimientos jurídico, capacidad de gestión, habilidades de movilización y de interacción. Las dificultades enfrentadas por los jueces apuntaban a obstáculos en la estructura organizacional, a dificultad de diálogo y cooperación entre magistrados y a falta de formación específica en liderazgo y gestión.

Algunos estudios en el judiciario están centrados en la comprensión de los efectos de la organización del trabajo en las vivencias de placer y sufrimiento, bajo la perspectiva de la Psicodinámica del Trabajo (Schuh Jr., 2009).

En su estudio con servidores públicos de un Tribunal Judiciario Federal brasileño, Tavares (2003) describe y analiza la representación social del sufrimiento en el trabajo, encontrando entre los aspectos más salientes percepción de injusticia en el entorno laboral, volumen acumulativo de trabajo, falta de reconocimiento, falta de autonomía, estagnación profesional que genera angustia y malestar, opresión por parte de los superiores. Las expresiones de sufrimiento en los resultados de Tavares remitieron a miedo, sentimientos de desvalorización, desaliento, enfermedades somato-psíquicas.

La autora encontró entre los elementos `moderadores` del sufrimiento algunos criterios explícitos de concesión de las gratificaciones, relaciones socio-laborales positivas, ambiente de aprendizaje y gerenciamiento adecuado del volumen de trabajo por parte de los gestores. Tavares identificó también estrategias de afrontamiento como distanciamiento afectivo del trabajo, falta de compromiso, búsqueda de otras oportunidades dentro de la institución haciendo uso de contactos personales, inversión de tiempo y esfuerzo para ingresar o progresar en la carrera jurídica (como la magistratura) e inversión afectiva e intelectual en dimensiones de la vida extra-trabajo.

Tras llevar a cabo un estudio con los 'Jueces de Derecho' –Ribeiro (2005) - en el Estado de Santa Catarina (Brasil), Ribeiro (2009) desarrolló otra investigación, esta vez con los `Operarios del Derecho` (analistas, técnicos, secretarios, oficiales de justicia) tomando como punto de arranque su insatisfacción con el autoritarismo institucionalizado, que *`nace de las relaciones sociales de poder, fortalecida por la ideología y la diferencia de clase social`* (p. 31). El autor, con base en talleres de debate y pautado en la investigación-acción, buscó explorar las causas de las patologías fundamentadas en las relaciones de sumisión en el trabajo. Según el autor, *`los trabajadores subalternos del Judiciario, aquí nombrados de operarios del derecho, no han merecido la atención de los investigadores en salud`* (2009, p. 34).

Ribeiro (2009) sostiene que los operarios del derecho forman parte de un colectivo social *`mayoritariamente originario de la pequeña burguesía, ideológicamente identificado con muchos de los valores burgueses (... de ahí...)`* el visible malestar de muchos en asumirse como clase trabajadora...` (p. 35). Para este autor, la no-identificación de los trabajadores como `operarios` debilita la identidad de clase, la formación sindical, política y humana, resultando puerta de entrada para las enfermedades que vienen afectando a hombres y mujeres que trabajan en el sector publico judicial.

En otro estudio realizado por Alves y Palmela (2011) sobre el sindicalismo en Brasil, tomando por base el caso de los trabajadores públicos del Judiciario brasileiro, observaron que *`la categoría de los trabajadores asalariado públicos en el país se enfrenta a una reestructuración productiva de impacto decisivo en la morfología social de la categoría de los empleados`*

*públicos` (p. 50). Para estos autores, la naturaleza de la reestructuración productiva del sector público y la precarización del trabajo no se limitan a la reducción de la maquinaria pública `Las innovaciones tecnológicas y organizacionales que intensifican el trabajo comportan pérdidas y daños irreparables para la salud de los trabajadores` (Alves & Palmela, 2011, p. 51).*

Ante este escenario, se puede afirmar que, como otros trabajadores de servicios públicos de atención a personas, sujetos a distintos factores de riesgos psicosociales, los de la justicia también están sometidos a situaciones de violencia, acoso moral, estrés, malestar, entre otros. En esta línea, Vinhas (2012) investigó sobre acoso moral en la justicia brasileña desde el abordaje socio-clínico de Vicent Gaulejac. Asimismo, en otra exploración de la salud de los trabajadores del judiciary brasileño, Merlo, Dornelles, Bottega y Trentini (2012) evaluaron los efectos del trabajo sobre la salud de los oficiales de la Justiça Federal de Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil), aplicando el cuestionario estructurado *Self Report Questionnaire* (SRQ-20) para medir la prevalencia de trastornos psiquiátricos menores, adoptando la Psicodinámica del Trabajo como modelo metodológico de investigación-acción. Según ellos, la percepción de sobrecarga laboral y de problemas de salud asociados a la misma estaba relacionada con atribuciones legales de los oficiales de justicia.

Andrade (2011) investigó cómo 672 servidores públicos del Poder Judiciario evaluaban los factores estructurantes o desestructurantes de su Calidad de Vida Laboral (CVL), pautándose en el referencial teórico de la Ergonomía de la Actividad. Sus resultados pusieron de relieve la doble cara de los factores que posibilitan o dificultan la percepción de CVL. El malestar identificado apareció relacionado con la percepción de injusticia en cuanto a las oportunidades de reconocimiento y de desarrollo profesional.

Roesler, Blanch, Sahagún, Basso y Quiroga (2012) realizaron una investigación en el Poder Judiciario Brasileño (en Santa Catarina, Brasil) cuyo objetivo fue evaluar las condiciones de trabajo y su impacto en la salud del conjunto de los trabajadores del sistema judicial de este Estado. El enfoque del estudio se centró en verificar como esta categoría profesional experimentaba y vivía los cambios ocurridos en la organización y en las condiciones de trabajo, ancladas en el paradigma de la calidad y la productividad, poniendo de relieve efectos psicosociales de la sobrecarga

percibida de trabajo.

La investigación de Passos (2012) comparó los niveles de compromiso con la carrera profesional y el *atrincheramiento* entre servidores públicos al inicio, en medio y al final de la carrera profesional de un órgano del Poder Judicial en Brasil. La autora se basa en Baiocchi y Magalhães (2004) que definen compromiso con la carrera profesional como el involucramiento del sujeto con su trabajo, asociado a sentimientos de lealtad, motivación para permanecer y emprender esfuerzos para el alcance de las metas relacionadas al desarrollo de la carrera o en pro de la organización. Por otra parte, se basa en Carson y colegas (1995) que define *atrincheramiento* como una tendencia de un trabajador a permanecer en su profesión debido a las inversiones hechas, a los costes emocionales relacionados con los cambios y a la percepción de pocas alternativas fuera de su campo de actuación. El análisis factorial de datos le permitió encontrar tres factores en la Escala de Compromiso con la Carrera Profesional: planificación, resiliencia e identidad. Asimismo, el análisis de la Escala de *atrincheramiento* en la Carrera Profesional permitió identificar tres factores: uno relacionado con inversión en la carrera, otro con la percepción de alternativas y un tercero con costos emocionales. Los hallazgos de Passos (2012) pusieron de relieve que el factor *identidad de carrera* obtuvo mayor promedio.

Arenas (2013) al estudiar el Poder Judicial de un Estado del Norte de Brasil, se propuso explorar como se manifiestan las prácticas de acoso moral y sus consecuencias legales y psicosociales en la vida de los servidores. La autora constató que, de 198 participantes de la encuesta, 67% declararon haber sufrido acoso moral, con predominio entre aquellos con menos de tres años de actuación en el judicial. Las prácticas asociadas al acoso moral fueron así enumeradas: presión para el cumplimiento de metas, sobrecarga de trabajo, falta de respeto y humillaciones hacia el trabajador, con frecuencia diaria o varias veces a la semana.

Otra investigación, de cuño cualitativo, llevada a cabo en el Poder Judicial brasileño, fue la desarrollada por Carmo (2014), con 169 servidores públicos, que puso de relieve las características del entorno laboral y su relación con la percepción de calidad de vida laboral. Los hallazgos del estudio permitieron identificar los siguientes factores: baja motivación, malestar

(*disgusto*), gestión organizacional, impactos del proceso judicial electrónico, condiciones de trabajo deficientes, relaciones socio-laborales. Carmo (2014) afirma que, para hacer frente a las demandas organizacionales y sus efectos negativos, los servidores utilizan diferentes estrategias; pero que, a lo largo del tiempo, tales estrategias fallan y no son capaces de garantizar el bienestar laboral, lo que potencia el malestar y refuerza el caldo de cultivo para el surgimiento de patologías, que, a su vez, afectan negativamente a la calidad de vida laboral.







# **CAPÍTULO 2**

## **Los procesos psicosociales en contextos de reformas organizativas**

## **Capítulo 2. Los procesos psicosociales en contextos de reformas organizativas**

2.1. Demandas psicosociales en contextos de cambio en las condiciones de trabajo

2.1.1. Carga y tiempo de trabajo

2.1.2. El tecnoestrés ante la innovación tecnológica

2.2. Impacto psicosocial de los cambios en las condiciones de trabajo

2.2.1. Los factores de riesgo psicosocial

2.2.2. De la sobrecarga al Burnout

2.2.3. La resignificación del trabajo y de la profesión en contextos de cambios organizacionales

2.2.3.1. En los ámbitos de la educación y la salud

2.2.3.2. En el ámbito de la justicia

2.2.3.3. El compromiso organizacional en el sector público

2.3. Las estrategias de afrontamiento y las prácticas de resistencia

2.4. La naturalización y la individualización

## 2.1. Demandas psicosociales en contextos de cambio en las condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son el conjunto de características ambientales, materiales, técnicas, económicas, sociales, políticas y organizacionales donde se desarrollan la actividad y las relaciones laborales. Las condiciones laborales inciden de manera significativa en la experiencia del trabajo, en la calidad de vida laboral, en el bienestar, la salud, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral, en la eficiencia y eficacia, y en la calidad de los servicios prestados por las organizaciones. Se puede afirmar que estas mismas condiciones de trabajo inciden en las disfunciones organizacionales (conflictos, absentismo, accidentabilidad, enfermedades laborales).

En la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre), en su artículo 4, define las condiciones de trabajo como *«cualquier característica del mismo que pueda tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador»*. El documento prevé que las condiciones de trabajo pueden influir en la magnitud de los riesgos a que los trabajadores están expuestos.

Assunção (2003) comenta que las condiciones de trabajo están en el eje de los análisis de los problemas de salud laboral, remitiendo a las circunstancias en que el trabajador moviliza sus capacidades para obtener los resultados deseados. Sznelwar y Massetti (2000) alertan de que el trabajo en los ambientes *«tecnologizados»* bajo restricción temporal sólo se hace posible congelando el cuerpo, inhibiendo algunos de sus movimientos e hipersolicitando la repetición de otros.

Los actuales cambios experimentados en las condiciones de trabajo comportan elementos paradójicos, complejos y de difícil medición. Si de un lado los entornos laborales vienen pasando por un proceso de modernización y mejoras en términos de infraestructura, equipamientos, recursos e innovaciones tecnológicas que facilitan el desempeño de las tareas y llevan a una *«natural»* repercusión y valoración de lo positivo que representan, aportando elementos de satisfacción y nuevos retos. Por otro, se observa una degradación de otros factores, como intensificación de las tareas, incremento

de los ritmos de trabajo y de las exigencias cuantitativas y cualitativas, establecimiento de más metas para menos tiempo, nuevas demandas cognitivas y emocionales, impuestas por los modelos gestión.

Otros efectos observados aparecen en la literatura, como inseguridad en el empleo, gestión por estrés, intensificación objetiva del trabajo (presión, rapidez, urgencia, impresión de riesgo de colapso...), sobrecarga de trabajo (*work overload*), desequilibrio entre el volumen y la complejidad de la demanda de un lado y los recursos disponibles para satisfacerlas con eficacia de otro, altas exigencias emocionales y cognitivas, sentimiento de injusticia en la evaluación, en la retribución, promoción e gestión en general, limitaciones a participar en las decisiones organizacionales, conflictos de rol, déficit de apoyo social horizontal y vertical, dificultades de conciliación trabajo-vida-familia, discriminación en el ambiente laboral y múltiples formas de violencia en el trabajo (acoso sexual y moral) y violencia ocupacional (*workplace violence*). Se nota ahí un caldo de cultivo para riesgos psicosociales nuevos y emergentes de complejidad variopinta. La complejidad que conlleva la metamorfosis por la que viene pasando el mundo laboral implica en múltiples efectos directos e indirectos, deseados y colaterales.

La cultura del *nuevo management*, de imposición de una lógica empresarial en los servicios humanos, constituye una oportunidad singular para explorar y comprender las complejidades del fenómeno, las metamorfosis y la nueva morfología del trabajo que se está configurando en el sector público. Sostienen Blanch y Stecher (2009) que la Psicología Iberoamericana se ocupó relativamente poco del tema en los últimos años; de lo que deriva una relativa escasez de estudios sobre los aspectos psicosociales y psicolaborales de dichos procesos de cambio.

Sennett (2009), al criticar las prácticas de flexibilización en el mundo laboral asevera que tales prácticas en realidad flexibilizan las capacidades de los trabajadores hasta el punto máximo, doblando las personas sin, entretanto, ofrecerles oportunidades para recuperar el estado inicial. Y Assunção (2003) alerta de que las quejas de salud son poco atendidas por los servicios médicos de las empresas porque, muchas veces, remiten a los efectos de la carrera tecnológica y a la falta de tiempo para dar cuenta de las metas y plazos. Para Blanch (2011c) las transformaciones del sector público, con la implantación de

sucesivas reformas basadas en el modelo anglosajón comportan distintos efectos, entre los que destaca los que afectan a la construcción de valores y actitudes, creencias y percepciones, normas y roles, compromisos y comportamientos sociales y laborales, identidades e identificaciones organizacionales y a ética y deontología profesionales.

La Eurofound – la Fundación Europea para la Mejoría de las Condiciones de Vida y de Trabajo ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)) - es un organismo creado por la Unión Europea para evaluar las tendencias en condiciones de vida y de trabajo de los países que la integran. Sus aportaciones, en informes quinquenales, proporcionan un marco de referencia para las propuestas en políticas sociales y laborales, elaboradas por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (INSHT).

De cara a las nuevas demandas psicosociales en el contexto de un mundo laboral en mutación, cobra sentido discurrir a respecto de carga y tiempo de trabajo; el tecnoestrés para, a continuación, mencionar el impacto psicosocial que representan los cambios en las condiciones de trabajo.

### **2.1.1. Carga y tiempo de trabajo**

La carga de trabajo es la resultante de la convergencia de las cargas física, mental y emocional presentes en el trabajo. La carga física es el esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación y concierne a postura corporal, fuerza y movimiento. Implica componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico. La carga mental es la demanda de actividad cognitiva que exige la tarea. Está relacionada con procesos como concentración, memoria, complejidad de la tarea y sus soluciones, volumen y velocidad para hacerla. La carga psíquica o emocional, a su vez, incluye las exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor, y también las condiciones en que debe realizarlo (Blanch, 2011c; 2014)

Los teóricos coinciden en que el sobretrabajo (*overwork*) o la sobrecarga laboral (*work overload* y sus sinónimos) son factores de riesgo psicosocial de *distrés* y de Burnout (Bawden & Robinson, 2008; Blanch, 2013a; Blanch & Stecher, 2009; Fairris, 2004; Galinsky, 2005; Gallie, 2005) y hablan de

sobrecarga para referirse a la experiencia de saturación y exceso de tareas, acompañada de una percepción de falta de tiempo por acabarla o ejecutarla bien y adecuadamente (a veces con conciencia de `mala praxis profesional`), falta de personal en plantilla, sensación de prisa y urgencia permanentes. La sobrecarga de trabajo remite a un estado objetivo y percibido en la cual el trabajador se siente incapaz de satisfacer eficaz y puntualmente las demandas cuantitativas y cualitativas de su tarea (Blanch, 2014).

Según la OIT (2010), en los últimos años, la atención se ha centrado en el estudio de los nuevos y emergentes riesgos en el lugar del trabajo, los cuales pueden ser provocados por la innovación técnica o por el cambio social u organizativo. En el documento técnico se mencionan las nuevas condiciones de trabajo, con mayores cargas de trabajo, la intensificación del trabajo a raíz de los recortes de plantilla, malas condiciones asociadas con la migración por motivos de trabajo y trabajos en la economía informal.

Antunes (2005), trazando reflexiones respecto de las innovaciones tecnológicas conformadas en las nuevas morfologías del trabajo, comenta que la lógica del capital es elevar la productividad al límite, y para eso son intensificados los mecanismos de explotación del sobretrabajo en tiempo cada vez más reducido, con la ampliación del trabajo muerto corporificado en la maquinaria tecno científica.

### **2.1.2. El tecnoestrés ante la innovación tecnológica**

Haciendo un recorrido por la historia de la humanidad y su relación con la evolución tecnológica, Silva (2013) señala que *`la historia de la civilización humana está profundamente enmarcada por la constante evolución tecnológica; lo que repercute directamente en el modo de ser, de vivir de las personas...`* (p. 15). El autor señala la Revolución Industrial como el inicio de un proceso de transformaciones tecnológicas en continuo crecimiento, hasta llegar a los días actuales y puntúa que el surgimiento de los ordenadores y de las tecnologías de información dio lugar a un desarrollo sin precedentes de nuestra capacidad de comunicación y transferencia de conocimiento. Para él, de los avances tecnológicos experimentados por la humanidad, internet es el que ha producido más despliegues sociales, económicos y políticos.



Rosa (2010) aborda el fenómeno de la aceleración en la modernidad y sus consecuencias:

*La modernización es una experiencia de aceleración (su fuerza motriz) compuesta por tres dimensiones: la técnica (más evidente), la de cambio social y la de ritmo de vida (que se refiere al aumento del número de episodios de acción o de experiencias por unidad de tiempo). La intensificación de los ritmos de vida estaría en el centro del diagnóstico de la aceleración, compuesta por las dimensiones objetiva y subjetiva que ponen de manifiesto la relación paradójica entablada con la aceleración técnica (p.31).*

Vinhas (2012) se basa en autores como Molenat (2006), Gaulejac (2009), Aubert (2004) y Cournut (2005) para afirmar que la relación del trabajador con el tiempo está enmarcada por la aceleración continua y el trabajador acaba por violentarse en la tentativa de dominar el tiempo. Para algunos autores, el carácter urgencia se configura una violencia del tiempo, ya que tiraniza el individuo, sobretodo en su vida profesional, al generar la necesidad de respuesta a todo en un tiempo cada vez más corto. Las tecnologías, a su vez, aportan características tales como `falta de fronteras`, movilidad espacial, conectividad *full time*, trabajador multi-tareas y en cualquier parte del espacio global.

Los avances tecnológicos en el lugar del trabajo, en las últimas décadas, han transformado el trabajo para muchas personas en todo el mundo (OIT, 2010). Los efectos son notorios y difusos. Si de un lado se identifica la reducción o incluso la eliminación de peligros y riesgos considerados tradicionales, de otro, las nuevas tecnologías también han creado nuevos riesgos y los números de enfermedades y accidentes relacionados al trabajo siguen elevados (OIT, 2010).

En esta era de tecnología y de información, los servicios públicos no podrían alejarse o ignorar los cambios sociales y su propia necesidad de modernización para atender las necesidades del ciudadano-cliente. Desde esa perspectiva, según Silva (2013), se desarrolló la prestación de servicios, el comercio de bienes, las transacciones bancarias, la ofertas de ocio y, para no estar fuera del escenario, los servicios públicos entraron en la red mundial de comunicación (internet). Y ahí se encuentran también los órganos prestadores de servicio del Poder Judicial (Silva, 2013, p. 21). Sin embargo, Silva (2013)

también enfatiza los retos que afrontan los órganos estatales frente a la informatización, como el de lidiar con la informática, de cara a propiciar la prestación de servicios públicos de calidad, desarrollando su interface con la ciudadanía.

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) –internet, telefonía móvil, teletrabajo- forman ya parte de la vida privada y pública. Para Peiró (2004), las TIC representan un cambio y una superación de diversas barreras relacionadas con el tiempo y el espacio, redefiniendo el contexto físico y social del trabajo con el grupo, la supervisión, la vida, la familia, con reflejos sobre las actividades que se han de realizar en el trabajo y con consecuencias sobre las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador. Y Blanch (2013a), por su parte, apunta que, ante la omnipresencia de las TIC, la gestión del trabajo posmoderno da por descontado que ser competente en las TIC es signo de empleabilidad, productividad, rendimiento en todo y en cualquier tipo de organización.

Como afirma este autor, las TIC permiten y facilitan la aceleración de los tiempos, la sincronización de los procesos, la transformación de los espacios, la renovación de los contenidos y formas, objetivos, estrategias y relaciones de trabajo. Productividad, eficiencia, competitividad y rendimientos (de personas y organizaciones) van de mano con la gestión de la cantidad, calidad y velocidad de la información que se procesa (Blanch, 2013a).

La obra de Castells (1999) dedicada a la *Sociedad Red* –primer volumen de su trilogía sobre *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura-*, aborda las dinámicas económicas y sociales de la nueva era de la información. El autor describe el emergente e irreversible fenómeno de la informatización y la irrupción del nuevo liberalismo mundial donde todo está justificado en función del mercado. Castells trata del poder fértil de la información y de su capacidad de generar una nueva estructura social. El autor dibuja dos tipos de sociedad: una *sociedad de la información*, que recibe los impactos informacionales, y una *sociedad informacional*, cuya estructura es reticular, división típica de la nueva sociedad en red que viene siendo difundida alrededor del globo, reinventando una universalidad sin precedentes, modificando la forma de ser, de pensar, de estar en sociedad. Para el autor, en este nuevo milenio, el tiempo es transformado en velocidad y las redes de

información imponen retos y presentan nuevo paisaje a descifrar.

Según Blanch (2013a), *‘la rapidez, la intensidad y el alcance de la implantación del nuevo paradigma tecnológico ha dificultado la percepción social de las circunstancias de su irrupción y del juego de fuerzas e intereses que han impulsado su desarrollo...’* (p. 2), llevando a un proceso de naturalización de la dimensión positiva de las TIC. El mismo autor explica que las investigaciones sobre el trabajo cognitivo con las TIC se preocuparon en dar cuenta de la progresiva colonización de los espacios, tiempos, entornos, funciones y relaciones de trabajo por las TIC y su influencia directa en la productividad y el rendimiento del trabajo. Durante un tiempo, perduró la mirada positiva y favorable a la informacionalización del trabajo en general, donde se enfatizaron la facilidad de acceso a la información, las modalidades de trabajo flexible, la colaboración en red, la innovación.

La preocupación por el *lado oscuro* de las TIC es más reciente (Tarafdar, Gupta & Turel, 2013) y tiene abiertas una serie de discusiones, nuevos planteamientos, una nueva mirada hacia los factores de riesgo psicosocial y la amenaza para el desarrollo personal, organizacional y social y las posibles consecuencias que el uso/abuso de las TIC puede conllevar.

Los efectos perversos y disfuncionales del uso de las TIC como factor de riesgo psicosocial son presentados por Blanch (2013a) en dos vertientes: (a) las manifestaciones de tecnoestrés, asociados a la sobrecarga de trabajo cognitivo y digital y, en último término, con el burnout; (b) la adicción a las TIC y las distracciones, interrupciones y pérdidas de tiempo y de productividad, eficiencia y rendimiento que comporta.

Castells (1999) observó que las TIC se estaban introduciendo en todos los sectores socio-económicos, incluido por supuesto el de los servicios. La investigación psicosocial viene abordando las consecuencias de la introducción de las TIC en la salud de los trabajadores, como los trastornos músculo-esqueléticos, dolores de cabeza, fatiga mental y física, ansiedad, temor, aburrimiento. Para Salanova, Llorens, Cifre y Nogareda (2007), el *‘tecnoestrés’* es un tipo de estrés derivado de la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo. Según esta visión, *‘el impacto psicosocial de las demandas asociadas al trabajo con TIC está ‘amortiguado’ por la presencia de recursos presentes tanto en el ambiente físico y social del trabajo como en las propias personas*

(*las creencias de eficacia en el uso de la tecnología*)' (p. 3). De modo que la tecnología en sí misma es `neutra`; pero la cualidad de los efectos que genera (positivos o negativos) depende de factores como las demandas y falta de recursos generados en el trabajo tras su implantación, las creencias y competencias del trabajador para afrontar con éxito el cambio tecnológico.

Recientes estudios han encontrado que la relación entre la exposición a las TIC y los efectos psicosociales negativos (ansiedad, fatiga o cansancio mental) están mediados por variables intervinientes que modulan esa relación, como la valoración de la experiencia pasada con el uso de las TIC, las actitudes y valores hacia la tecnología, así como las creencias de autoeficacia (Chua, Chen & Wong, 1999; Salanova, Grau, Cifre & Llorens, 2000; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000; Salanova & Schaufeli, 2000). Los investigadores han detectado abuso adictivo de las TIC, incluso en el contexto laboral, hecho que ha llevado los expertos a considerarlo como un factor de riesgo psicosocial emergente (Salanova, 2007; Salanova *et al.*, 2007).

Frente a esa aceleración de los ritmos de vida con consecuencias en los ritmos de trabajo, cabe poner énfasis en el tecnoestrés, término concebido por Craig Brod (1984), en el libro *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*, y definido, en los años ochenta, como un trastorno de adaptación generado por la inhabilidad para afrontar de manera saludable las exigencias técnicas del ordenador.

En 1997 surge otra concepción del tecnoestrés por Michelle Weil y Larry Ronsen, quienes lo definen como cualquier impacto negativo (en los planos cognitivo, emocional, fisiológico, actitudinal y conductual) causado directa o indirectamente por la tecnología, principalmente debido al creciente estrés que producen las innovaciones tecnológicas y su invasión de la vida diaria.

Entre las modalidades específicas de estrés tecnológico, figuran la *tecnoansiedad*, la *tecnofatiga*, la *tecnofobia* o la *tecnoadicción*. El modelo *Demandas y Recursos Laborales* (Bakker & Demerouti, 2007) presenta el *tecnoestrés* como el resultado de la exposición prolongada a unas demandas tecnológicas de trabajo que desbordan los recursos disponibles para afrontarlas (Salanova *et al.*, 2007).

De acuerdo con Salanova (2007; Salanova *et al.*, 2007), las evidencias empíricas que se van acumulando destacan las diversas consecuencias del

tecnoestrés: quejas psicósomáticas (problemas para conciliar el sueño, dolor de cabeza, trastorno músculo-esquelético, trastorno gastrointestinal), absentismo, reducción del desempeño, etc. Autores como Salanova, Peiró y Schaufeli (2002), por ejemplo, sostienen que a la larga, el tecnoestrés podría acabar desarrollando burnout (síndrome de quemarse por el trabajo).

Pardo (2011) trata sobre la aplicación de las nuevas tecnologías a la Administración Pública y trae como ejemplo el caso de España, haciendo mención del impulso legislativo a adoptar nuevas tecnologías y a buscar soluciones tecnológicas para los problemas de gestión del sector público. El autor comenta que la Administración Pública encontró en las TIC de firma electrónica un vehículo conveniente para hacer más efectivos los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos y un factor indispensable para mejorar la productividad, la recuperación económica del país y un objetivo estratégico de primer nivel. Carrasco (2013) es otra voz que se levanta a favor de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramienta clave para lograr la modernización interna del sector público.

Reuniendo evidencias empíricas para visibilizar algunos aspectos relevantes del lado oculto y oscuro del impacto de las innovaciones tecnológicas en la educación superior, Blanch (2013a) insiste que, aunque, en un primero momento se note la cara visible y amable de las TIC debido a las mejorías que aporta a la productividad y eficiencia, los hallazgos indican también la existencia de sobrecarga de trabajo digital, así como de abuso y mal uso de los recursos tecnológicos en la academia.

## 2.2. Impacto psicosocial de los cambios en las condiciones de trabajo

Los reflejos de la precarización laboral, sus implicaciones y los efectos nocivos en la subjetividad e intersubjetividad son planteados por Pineda & García (2011) como condiciones generalizadas del trabajo, con consecuencias para los significados del trabajo y para las condiciones de vida (Pineda & García, 2011, p. 264). Tras mencionar los autores que sitúan el trabajo en el campo de fuente de realización y plenitud (Guadarrama, 2007), fuente para la formación de identidades (Laport, Becker y Ocampo, 2010; De la Garza, 2008), como mecanismos de integración social (Gorz, 1991), los autores afirman que los significados atribuidos al trabajo se han venido transformando:

*Los sentidos que construimos en torno al trabajo se relacionan con nuestras experiencias de satisfacción e insatisfacción en el mismo donde cabría interrogarnos ¿cuáles con los nuevos significados del trabajo en los contextos actuales en las que imperan condiciones laborales precarias? ¿Qué sucede con ese sentido de vida alimentado desde el trabajo, con su potencial identitario y de integración social? (Pineda & García, 2011, p. 265).*

El significado del trabajo es un tema abordado ampliamente en la literatura psicológica y muchos autores, remitiendo a los estudios clásicos sobre *The Meaning of Working* (MOW, 1987), coinciden en afirmar que es un constructo multidimensional que incluye (a) la centralidad del trabajo, que es el grado de importancia que tiene el trabajo en la vida de una persona; (b) normas sociales, que se refieren a los deberes y derechos recíprocos de las personas empleadas y la sociedad, y (c) valores y metas laborales, aspectos o características del trabajo que la persona prefiere encontrar en su trabajo (Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015). Sin embargo, no solamente el significado del trabajo ha cambiado para los trabajadores y, en especial, para los servidores públicos. Autores citados por Vinhas (2012) como Dujarier (2006), Aubert y Gaulejac (1991) argumentan que el exceso de exigencias de productividad y alto desempeño, el ideal de excelencia vienen generando efectos como el desarrollo de vicios para sostener el ritmo de trabajo, disturbios alimentarios, agotamiento (burnout), lo que los autores designan como patologías sociales de la actualidad.

### 2.2.1. Los factores de riesgo psicosocial

La legislación internacional, en el ámbito de la seguridad y la salud de los trabajadores – y organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU OSHA) - vienen enfatizando, en los últimos años, que las condiciones de trabajo conllevan factores de riesgo laboral y el foco se ha vuelto a los factores de riesgo psicosocial, entendidos como aquellas condiciones de trabajo que pueden producir un daño psicosocial en el trabajador. Hubo un desplazamiento de foco desde los aspectos materiales, físicos, técnicos, ergonómicos, higiénicos y mecánicos hacia la dimensión más subjetiva y psicosocial de la experiencia laboral. Los factores psicosociales se han convertido en uno de los ejes centrales de estudios e intervención en el ámbito de la salud ocupacional y calidad de vida laboral (Blanch, Crespo & Sahagún, 2012).

La Unión Europea, a través de Directivas Marco (por ejemplo, la 89/391/CEE, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores, del Consejo Europeo) intenta desarrollar una política comunitaria (*European Agency for Safety and Health at Work*, 2002) procurando armonizar las políticas de prevención laboral en los estados miembros (Robaina, 2008). La concretización de este acuerdo en España resultó en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre). El objeto de dicha ley es promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos en el trabajo.

En el contexto brasileiro, la *Consolidação das Leis Trabalhistas* (CLT) prevé un conjunto de *Normas Reguladoras (NRs) de Segurança e Saúde no Trabalho*, las cuales dictaminan las reglas a ser aplicadas para la prevención de los riesgos laborales en distintos entornos laborales. Estas *NRs* son alteradas a lo largo del tiempo y frecuentemente actualizadas por el *Ministério do Trabalho e Emprego* (MTE), gobierno federal ([www.portal.mte.gov.br](http://www.portal.mte.gov.br)).

Se puede encontrar una definición de los *factores psicosociales* en la *Nota Técnica de Prevención 443* en la cual se habla de *aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la relación de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo* (Martín y Pérez, 1997)

Fischer (2012), situando los marcos legales de la discusión de los factores psicosociales en la salud de los trabajadores, señala como antecedente el fórum interdisciplinar organizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en los años setenta, en Estocolmo, cuyo objetivo fue discutir la influencia de los factores psicosociales en la salud, formular medidas y propuestas políticas de salud inclusivas. Los especialistas del tema se refieren a los factores de riesgos psicosociales como las interacciones entre el medio y las condiciones de trabajo, condiciones organizacionales, funciones y contenido del trabajo, esfuerzos, características individuales y familiares de los trabajadores. Dicen aún que la naturaleza de los factores psicosociales es compleja e incluye cuestiones relacionadas con los trabajadores, medio ambiente y trabajo.

Los factores psicosociales pueden asumir valores o configuraciones adversas o desfavorables, pudiendo producir efectos negativos para la salud, el bienestar, la salud o la seguridad de los trabajadores, bien como para el desarrollo del trabajo. A los factores con tales características se los clasifica como factores de riesgos psicosociales.

Meliá y colegas (2006) presentan una definición de riesgos psicosociales, ajustada a la doctrina del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) ampliamente adoptada en España y coherente con las aportaciones y directrices internacionales (Martín & Pérez, 1997; Lahera & Góngora, 2002; OIT, 1984, 1986; Cox & Griffiths, 1996). La definición de riesgo psicosocial más aceptada se refiere a *aquellos factores que pueden adoptar valores (por exceso, por defecto, por configuración) adversos o desfavorables que pueden afectar negativamente a la salud y seguridad de los trabajadores, así como al desarrollo del trabajo* (Meliá et al., 2006, p. 17). Es resumen, los riesgos psicosociales se refieren a condiciones que representan



una amenaza para la integridad bio-psico-social del trabajador. Los autores alertan que las características específicas del sector, la empresa y el puesto de trabajo, bien como la vulnerabilidad del trabajador deben ser configuraciones a ser valoradas a la hora de hacer una evaluación de los riesgos psicosociales.

Varios autores intentaron clasificar y enumerar los factores de riesgo psicosocial. Ivancevich & Matteson (1980) distingue cuatro niveles; otro grupo coincide en que son diez categorías relacionadas con las características laborales, con el contexto y con el contenido del trabajo. Según Robaina (2008), en este grupo se encuentran especialistas como Baker (1985); Cooper & Marshal (1976); Cox & Cox (1993); Cox, Griffiths & Rial-González (2000); Kasl (1992); Levi (1984); Sauter, Murphy & Hurrell (1990) y Warr (1987). Bajo las diez categorías, los autores agrupan los diferentes indicadores susceptibles de producir riesgos para el trabajo y el trabajador.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, por su parte, instaló un Observatorio de Riesgos para la anticipación de los riesgos nuevos y emergentes, haciendo una distinción entre ambos. Los riesgos emergentes, por lo tanto, son caracterizados cuando: el número de factores o elementos que contribuyen al riesgo va en aumento; la probabilidad de exposición a estos factores crece; las consecuencias para la salud de los trabajadores revisten una gravedad. De acuerdo con Marifé (2011), los riesgos asociados a los factores psicosociales son identificados alrededor de cinco áreas: las formas de contratación; la edad y el envejecimiento de la población; las exigencias emocionales del trabajo; la intensificación del trabajo y los crecientes desequilibrios entre la vida laboral y personal.

Entre los principales factores de riesgo psicosocial destacase la sobrecarga de trabajo (*overwork*), que caracteriza las condiciones de trabajo de aquellos que trabajan en servicios a las personas. Trabajos en estas circunstancias puede ser enmarcado por un desequilibrio entre el volumen y la complejidad de la demanda y los recursos disponibles para satisfacerla con eficacia (Blanch, Crespo & Sahagún, 2012).

Los documentos de los organismos internacionales – la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2009), por ejemplo – alertan que determinar las reacciones de estrés requiere hacer referencia al contexto, a la persona y al grupo a que ésta pertenece. Y, aunque las

reacciones sean distintas e individuales, la literatura encuentra consenso (y se pauta en evidencias empíricas y teóricas) al afirmar que existe un conjunto de características del entorno laboral los cuales representan riesgo de estrés: escasez de recursos, exigencias inadecuadas (especialmente escaso control y muchas exigencias). Según Robaina (2008), los riesgos psicosociales son elementos que dificultan la consecución de una calidad de vida laboral óptima.

Peiró (2004) ofrece un análisis de las implicaciones del sistema de trabajo para el análisis y prevención de los riesgos laborales y la promoción de la salud en las empresas. Según este teórico, en las organizaciones de servicios se pueden identificar riesgos emergentes de carácter psicosocial, en especial aquellas relativas a las características específicas del sistema de trabajo.

En el documento de Meliá y colegas (2006) los autores aseguran que los riesgos psicosociales pueden presentar tres tipos de efectos, los cuales interactúan y se potencializan: (a) efectos sobre la salud física de los trabajadores; (b) efectos sobre la salud psicológica de los trabajadores, incluyendo burnout, ansiedad, depresión; (c) efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización.

En la línea de investigación asumida en el presente estudio, lo que se aboga es que las transformaciones de las condiciones de trabajo enmarcadas por distintos factores de riesgo psicosocial (en especial los servicios públicos) producen efectos como los señalados, sin embargo, hay efectos y reflejos aún poco conocidos y que, los estudios empíricos hasta aquí, permiten afirmar que comportan cambios en la construcción de subjetivación, cambios en las características del trabajo y perfil del trabajador, dilemas y tensiones éticas que antes no existían, consecuencias para la conciliación vida-trabajo, procesos de violencia, sentimientos de ambivalencia, cambios en los tiempos dedicados al trabajo, experiencias de malestar y bienestar laboral, mudanzas significativas en las cogniciones autorreferenciales (autoestima, autopercepción), en los procesos discursivos, en el significado y sentido del trabajo, en la construcción del sujeto, en el uso de estrategias para hacer frente a las condiciones de trabajo cambiantes y tantos otros efectos todavía poco conocidos que demandan mayor clarificación. En este sentido, los cambios en la realidad laboral están requiriendo una revisión de los supuestos sobre estrés laboral y

un completo replanteamiento que permita considerar de manera más adecuada las nuevas cuestiones.

En el caso del sector de servicios – salud, enseñanza, hostelería, turismo, administración pública, oficinas, ventas -, explican Meliá y colegas (2006) que los riesgos psicosociales se van haciendo progresivamente más notorios, principalmente porque los riesgos tradicionales son cada vez más controlados y acotados y porque implican y dependen del trato y la interacción humana (trato con clientes, con los compañeros, etc.). Sin embargo también es verdad que la naturaleza de los riesgos profesionales cambia al ritmo del incremento de las innovaciones, de la transformación de las características del trabajo.

Meliá y colegas (2006) comentan que la investigación científica disponible sobre los factores de riesgos psicosociales y sus consecuencias pueden ser clasificadas en tres grupos: la literatura sobre el clima de seguridad y la cultura de seguridad (causas, consecuencias y moduladores); la literatura científica sobre el estrés en el trabajo, incluyendo el *mobbing* (o acoso moral), la violencia laboral, el tecnoestrés, el burnout (con sus causas, consecuencias y moduladores); la literatura sobre organizaciones saludables.

No se debe terminar esa sesión sin señalar que las investigaciones tienen evidenciado que los cambios que persiguen la innovación tecnológica y el rediseño del sistema de trabajo tienen implicaciones para la salud y el bienestar de los trabajadores (Peiró, 2004). Si, por un lado, se identifican mejoras en las condiciones de trabajo, por otra introducen nuevos riesgos de carácter psicosocial. Peiró (2004) ejemplifica algunos riesgos emergentes y puntúa: temor por perder el empleo por no estar cualificado para las nuevas exigencias y demandas del trabajo, la sobrecarga mental, la incertidumbre de determinados procesos, las exigencias en la resolución de problemas y en la responsabilidad de sus consecuencias, miedo relacionado a la falta de preparación para realizar las nuevas actividades introducidas, tener que gestionar incertidumbre y ambigüedad, mayor peso en la responsabilidad del propio trabajador. Tales factores conforman potenciales fuentes de estrés.

### **2.2.2. De la sobrecarga al Burnout**

De acuerdo con la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2009), el estrés laboral se la segunda dolencia relacionada con el trabajo, afectando cerca de 28% de los trabajadores de la Unión Europea. En ese documento, la Agencia considera los distintos usos de la palabra `estrés` y reserva el concepto a la acepción `las reacciones de una persona ante factores de riesgo` (p. 7). Según Peiró (2009), no son pocas las evidencias empíricas que relacionan el estrés crónico con experiencias de malestar psicológico, molestias psicosomáticas, los problemas de salud mental, los trastornos músculo-esqueléticos y enfermedades gastro-intestinales y cardiovasculares.

Según Levi (2000) `el estrés en el trabajo es el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo`. La literatura parece consonante al afirmar que la mala adecuación entre las exigencias del entorno laboral y las capacidades de los trabajadores para afrontarlas es caldo de cultivo para la producción de estrés.

De acuerdo con Almodóvar y colegas (2003) diferentes factores pueden interferir en la percepción de estrés laboral, entre los cuales destacamos la personalidad, las expectativas, la salud, la situación económica, las aspiraciones. Las características personales varían en el tiempo y el espacio, y los desajustes entre tales factores, las demandas del ambiente y los recursos disponibles actuarán o no como desencadenante del síndrome. La literatura sugiere que tanto las características inherentes al trabajador (autoeficacia, locus de control, valores, personalidad, estrategias de afrontamiento) como la experiencia subjetiva (la discrepancia entre las demandas del entorno y los recursos para hacerle frente) se constituyen variables de peso en el proceso de desarrollo del síndrome. Los efectos del estrés laboral pueden ser difusos, afectando el bienestar laboral, la calidad de vida dentro y fuera del trabajo, las relaciones, bien como producir efectos en términos de la relación del individuo con su trabajo, puede ser causa de absentismo, jubilación anticipada, descenso de productividad, problemas de salud física y mental, y hasta muerte en los casos más graves.

Sin embargo, cabe mencionar que la presente investigación no se centra en el estudio del estrés laboral en su corriente dominante. Para Newton (1995) la investigación convencional pone énfasis en el sujeto como agente

responsable por el manejo del estrés, que él considera como una mirada individualista, descontextualizada, a-histórica, apolítica del fenómeno. Y para Fineman (1996), desde una mirada psicodinámica y socio constructorista, la investigación clásica desatiende el estudio de las fuerzas sociales que contribuyen a la construcción dominante de los fenómenos de estrés. Dentro de la corriente dominante están emergiendo nuevos replanteamientos y desarrollos metodológicos (multinivel y transnivel) que abren puertas para el estudio del fenómeno, incluso considerando la posibilidad de la existencia de un estrés colectivo, las influencias del contexto, la superación del proceso de naturalización del estrés.

El conocimiento teórico científico acumulado define el *work overload* (la sobrecarga de trabajo) como un estado (ocasional o crónico) de saturación y de exceso de tarea que va asociado a una percepción de falta de tiempo para ejecutarla (o acabarlo bien). El tema es tratado por autores como Fairris (2004); Gallie (2005); Bawden y Robinson (2008); Duxbury, Lyons & Higgins (2008).

La intensificación objetiva del trabajo imprime en la actividad laboral los signos de la presión, la rapidez, la prisa, la urgencia y la percepción de desbordamiento y de riesgo de colapso. Los expertos en el asunto tienen interpretado la respuesta a esa sobrecarga como *job burnout*.

En reciente artículo, Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014) aclaran que el término Burnout fue acuñado por el psiquiatra Herbert Freudenberger, en los años setenta, para describir la pérdida de energía (el agotamiento emocional) y la desmotivación por lo que hacían, observada entre voluntarios de un hospital para personas toxicómanas, en Nueva York. El psiquiatra observó que, paulatinamente, los voluntarios fueron desarrollando actitudes cínicas y mostrando un trato distanciado hacia los pacientes, llegando incluso a culparlos de su situación' (Robaina, 2008, p. 49)

Freudenberger (1974) definió burnout como 'un estado de agotamiento mental y físico causado por la propia vida profesional', empleando el término para describir ese patrón conductual homogéneo observado entre los voluntarios. Para el pionero en el tema, el individuo quemado perdería sus recursos energéticos y su dedicación al trabajo y, además, el patrón de repuesta se circunscribiría a aquellos profesionales más entregados y comprometidos con este trabajo altamente demandante y como resultado de

ver frustradas sus expectativas profesionales (Robaina, 2008). Por lo tanto, asegura Robaina (2008), el burnout, considerado desde una perspectiva clínica, llegaría aquellos profesionales más comprometidos.

En California, la psicóloga social Christina Maslach (1976) (Robaina, 2008) realizó entrevistas con trabajadores de servicios humanos para identificar como ellos hacían frente a los factores estresores concerniente a la relación con los clientes (*coping*) (Maslach & Jackson, 1981). Estos investigadores observaron la misma respuesta de desinterés encontrada por Freudenberg y decidieron utilizar lo mismo término burnout para referirse a ese proceso. Los trabajadores de los servicios se referirán a su experiencia laboral en términos de agotamiento, actitudes negativas hacia los clientes y sensación de falta de competencia profesional para ayudar a sus clientes (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009) y la expresión burnout se dio a conocer en la Psicología en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicología), en 1977 (Robaina, 2008).

Sostiene Robaina (2008) que, desde ese punto, el burnout cobró interés por parte de otros investigadores para referirse al desgaste emocional sufrido por los profesionales de servicios debido a las altas demandas sociales presentes en las condiciones de trabajo. Hay un desplazamiento de entendimiento inicial, donde el síndrome deja de estar asociado exclusivamente aquellos más implicados y comprometidos y pasan a considerar que puede acometer cualquier profesional debido a la interacción entre las características personales y personales. Ese desplazamiento inicial supuso salir de la perspectiva clínica del burnout para una perspectiva psicosocial.

La literatura considera que los estudios iniciales de Freudenberger y Maslach consisten en la primera fase de los estudios del síndrome, la `fase pionera`, que se caracterizó por la propia conceptualización del término burnout, pero también por escaso interés académico (Robaina, 2008).

La fase siguiente, denominada `fase empírica` tiene inicio en los años ochenta, caracterizada por el aumento de investigaciones empíricas centrados en el estudio del síndrome.

Maslach y Jackson (1981) definieron burnout como una síndrome caracterizada por agotamiento emocional, despersonalización y falta de

realización personal. Los autores entienden que el agotamiento emocional es la dimensión central del burnout y lo caracterizan como el sentimiento de estar emocionalmente agotado en virtud del contacto del trabajador de servicios con las personas (los clientes). La despersonalización es la respuesta negativa (o excesivamente individual) hacia las personas destinatarias del servicios (el ciudadano). Por fin, la falta de realización personal se refiere al descenso en los sentimientos de competencia y logro exitoso en el trabajo (Maslach & Jackson, 1984; Maslach & Leiter, 2008). En estos años desarrollaron el *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que es un instrumento de medida estandarizado por excelencia para la evaluación del burnout. La primera versión fue el MBI-HSS, de Maslach & Jackson (1981), desarrollado para ser aplicado en personal de los *human services* (enfermería, trabajo social, etc.).

Pasando revista a los conceptos vinculados al *work-engagement*, encontramos que el vigor se caracteriza por altos niveles de energía, dinamismo y capacidad de resistencia mental en el trabajo, la disposición para invertir esfuerzos en este trabajo y persistir aunque haya dificultades. La dedicación se refiere a una fuerte implicación con el trabajo y una experiencia laboral vivida en términos de significado, entusiasmo y desafío. La absorción, por su vez, es el componente cognitivo que se caracteriza por una plena concentración y satisfacción por realizar el trabajo, estar felizmente absorto en la tarea que produce una sensación de que el tiempo transcurrió rápidamente. En consecuencia, vigor y dedicación son considerados opuestos directos de agotamiento y cinismo, respectivamente, dos síntomas de burnout.

En los años noventa, en Europa, el `síndrome de quemarse en el trabajo` es definido por Gil-Monte y Peiró (1997) como `una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el trabajo en sí mismo`. Este proceso conlleva deterioro cognitivo, desgaste psicológico y actitudes y conductas negativas hacia el trabajo, la profesión, la organización y las personas con las que se interactúa.

Gil-Monte y colegas (2006) desarrollaron Cuestionario para Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT), con base en las insuficientes presentadas por instrumentos para evaluar el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) en su adaptación al castellano. En el modelo

teórico del CESQT, Gil-Monte (2003) propone que es posible identificar dos perfiles en el proceso del SQT; uno que progresa con sentimientos de culpa y otro sin sentimientos de culpa. El CESQT está formado por cuatro escalas que son Ilusión por el trabajo, Desgaste psíquico, Indolencia y Culpa. Gil-Monte y colegas (2006) comentan que el sentimiento de culpa es posterior a los síntomas de estar quemado por el trabajo, pero no surgen en todos los individuos, y encontraron alta correlación entre la variable culpa con la variable indolencia, donde se apoyan para plantear que la indolencia es la principal causa para que aparezcan los sentimientos de culpa. La indolencia es un concepto similar a la despersonalización, y en el CESQT el constructo teórico fue definido como *presencia de actitudes negativas de indiferencia y cinismo hacia los clientes de la organización. Los individuos que puntúan alto en esta dimensión muestran insensibilidad y no se conmueven ante los problemas de las personas hacia las que trabajan* (GIL-MONTE et al., 2006, p. 3).

En el estudio desarrollado por Blanch y Cervantes (2012), los autores definen y caracterizan la violencia en el trabajo (la violencia ocupacional externa - VOE) como factor externo de riesgo psicosocial emergente en el nuevo orden hospitalario. Ellos sostienen que este tipo de violencia aparece en servicios de atención a personas, que conlleva intensa implicación emocional, como es el caso de los servicios humanos (sanitarios, sociales, educacionales, jurídicos, policiales, etc.). En el caso de los servicios humanos, agregan Blanch, Crespo y Sahagún (2012) que otros factores, característicos de estos entornos laborales que pasaron por múltiples y distintos procesos de reformas administrativas, concurren para configurar un ambiente caldo de cultivo de factores de riesgo psicosocial:

*La creciente complejidad de las demandas organizacionales, la urgencia de reactualización permanente de las competencias profesionales, los múltiples déficits (objetivos o percibidos) en cuanto a apoyo social por la dirección, justicia en la evaluación, retribución y oportunidades de promoción profesional, participación en decisiones organizacionales, de facilidades para conciliación trabajo-vida-familia o de protección ante riesgos de diferentes modalidades de violencia. (p. 178)*

Bakker y colegas (2014) por su parte, afirman que los estudios realizados permitieron refutar la idea de que el burnout sea encontrado



exclusivamente en el sector de servicios humanos, lo que llevo los investigadores a adaptaren las primeras conceptualizaciones de burnout para tornarlo aplicable a otros trabajadores en distintas ocupaciones. El *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996) fue desarrollado para ser aplicable a todo tipo de ocupaciones y comporto importantes cambios, por ejemplo reemplazaron el componente despersonalización con cinismo. El cinismo refleja la actitud de alejamiento hacia el trabajo en general y no necesariamente hacia otras personas. Se puede decir que el cinismo es un modo que el trabajador utiliza para protegerse de situaciones laborales difíciles las cuales no las tiene bajo control, conlleva alejamiento cognitivo y emocional de los valores organizacionales, cierta falta de compromiso. Otro cambio fue la sustitución del concepto de reducida realización profesional para reducida eficacia profesional para referirse a los aspectos sociales y no-sociales de la realización profesional (Bakker *et al.*, 2014).

La versión del MBI-GS, en español fue publicada por Bresó, Salanova, Schaufeli y Nogareda (2007) y figura de la *Nota Técnica de Prevención (NTP)* del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Sin embargo, es de capital importancia entender la diferencia entre el estrés laboral y el síndrome de quemarse por el trabajo. El conocimiento hasta aquí acumulado permite entender que el estrés laboral puede circunscribirse a procesos puntuales experimentados en intervalos de tiempo relativamente cortos (Roesler *et al.*, 2012). Ya el Burnout, que se establece en contextos de desajuste prolongado entre demandas y recursos, de tensión laboral entre altas demandas y bajos recursos. Tales desajustes ocurren, a menudo, en condiciones de sobrecarga de trabajo (Bawden & Robinson, 2008; Blanch & Stecher, 2009; 2010; Duxbury, Lyons & Higgins, 2008; Fairris, 2004; Gallie, 2005; Thomas & Smith, 2006).

De acuerdo con Blanch (2011c), inspirados por el enfoque de la Psicología Positiva, cobro fuerza la pregunta teórica de la existencia de un polo opuesto al burnout, potencialmente positivo y saludable, lo cual funcionaria como su contrario y contrapeso. Los teóricos plantean que la combinación virtuosa de circunstancias ambientales y personales podría dar lugar a una experiencia de éxito en la gestión del estrés laboral y desencadenar con ello un

proceso positivo caracterizado por rasgo de signo diametralmente opuesto a los del burnout. A esta respuesta positiva ellos nombraron de engagement, un término que la literatura psicológica importó de la de la consultoría.

El concepto de engagement fue introducido por Kahn (1990), que lo definió como `aprovechamiento de los miembros de la organización en sus roles profesionales; en engagement las personas emplean y se expresan físicamente, cognitivamente y emocionalmente durante el desempeño de su función` (p. 694). Sostiene el autor que los trabajadores `engaged` ponen mucho esfuerzo en sus trabajos porque se identifican con él.

Bakker y colegas (2014) afirman que los estudios de burnout estimularon investigaciones contemporáneas en el campo del *work-engagement* (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), y en este contexto, surgieron dos escuelas de pensamiento relacionadas.

Para un grupo de investigadores, como Maslach y Leiter (1997), el engagement se caracteriza por energía, involucramiento, eficacia, dirección opuesta a las tres dimensiones del burnout.

Esos autores comentan que, en caso de burnout, energía (vigor) se volvería en agotamiento; involucramiento en cinismo y eficacia en ineficacia. Es decir, se supuso que burnout y *work-engagement* conformaban polos opuestos, inversamente proporcionales, donde cuanto más burnout menos engagement.

Hay otra escuela que aboga que el engagement es un concepto independiente, relacionado negativamente con el burnout. Los especialistas en el tema (Schaufeli & Bakker, 2004; Shimazu & Schaufeli, 2009) constataron, a partir de las evidencias empíricas, que burnout y engagement tiene signos contrarios (uno de signo negativo y otro de signo negativo) pero no contradictorios. La presencia de burnout no excluye el engagement o viceversa. Consecuentemente, el *work-engagement* es definido y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Los teóricos (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Salanova & Schaufeli, 2009) conciben el engagement como un estado mental positivo, de realización en el trabajo, de vinculación, implicación, compromiso, caracterizado por estos componentes (vigor, dedicación, absorción). Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau (2000); Schaufeli *et al.* (2002; 2006) han desarrollado un

instrumento para la evaluación del engagement, el UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), que mide los tres componentes vigor, dedicación y absorción.

Meliá y colegas (2006) enumeran algunos modelos teóricos que surgieron a lo largo de décadas de investigación sobre el estrés. Mencionan el Modelo de Michigan (Kahn *et al.*, 1964); el Modelo de demandas psicológicas del trabajo y control de demandas de Karasek (Karasek & Theorell, 1990); el Modelo Demandas/Control que evolucionó para los Modelos de Demandas y Recursos Laborales (Schaufeli & Bakker, 2004); el Modelo RED (Recursos/Emociones/Demandas) (Salanova, 2005; Schaufeli & Salanova, 2002). Tratase de modelos que conceptualizan y estructuran los riesgos laborales en los componentes de altas demandas o exigencias laborales *versus* falta de recursos.

Nos interesa mencionar el Modelo transaccional del estrés (Lazarus & Folkman, 1984), sobretudo porque contempla las estrategias de afrontamiento, tema del cual nos ocuparemos en otra sesión. Para Castro (2009), ese modelo *significó un cambio radical en la forma de analizar la adaptación psicológica a las situaciones adversas a finales del siglo XX* (p. 218). De acuerdo con este modelo el estrés sería *un estado resultante cuando la persona evalúa que la situación pone en peligro su bienestar y es superior a los recursos de los que dispone para superarla* (p. 218). El ciclo prevé la percepción del individuo respecto a la situación (como lo percibe), como los evalúa y cómo la afronta.

El Modelo Demandas-Control, de Karasek (1979; Karasek & Theorell, 1990; Johnson, Hall y Theorell, 1989; Rodríguez, Bravo, Peiró y Schaufeli, 2001) supone que los efectos negativos para la salud y el bienestar del trabajador se instalan bajo condiciones de altas demandas, bajo control y bajo apoyo social. Y el modelo Demanda-Recursos (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Salanova & Llorens, 2008; Salanova, 2009) se presenta similar al Modelo Demanda-Control y se basa en una concepción transaccional del estrés. Otro modelo basado en los supuestos transaccionales del ajuste es el Modelo Vitamínico propuesto por Warr (1987; 2007) cuyo tema esencial es la intensidad de las características presente. Warr plantea que las características operan de forma distinta en función de las demandas puestas a los

trabajadores, siendo que algunas llegan a ser perjudiciales mientras que otras no tienen efectos perjudiciales derivados de los excesos.

En general, la literatura reconoce las aportaciones valiosas de los modelos expuestos, al tiempo que también los considera insuficientes para explicar el estrés en trabajo tal como se configura actualmente. E insiste en que el estudio del fenómeno debe superar la dualidad actividad laboral personal vs condiciones de trabajo, tratando al tiempo sobre los fenómenos circunscritos al ámbito individual y los factores organizacionales y ambientales.

Sin embargo, hay que tener claro que, aunque, según este autor, no haya un modelo definitivo que explique el estrés (ya que el análisis requiere nuevos modelos teóricos), el Modelo Demanda-Recursos gana destaque porque parte de una perspectiva psicosocial y se propone a entender el estrés como un proceso dinámico de interacción entre la persona y el entorno.

El modelo busca proponer la comprensión de los hilos que conectan, de un lado, las demandas propias del trabajo (en su vertiente cuantitativa y cualitativa) con sus exigencias (físicas, cognitivas, emocionales y organizacional); y de otro los recursos utilizados por los trabajadores para afrontar estas demandas, que pueden ser de orden material o estar vinculados a los atributos personales del individuo o de la organización donde trabaja. La insuficiencia prolongada de recursos para hacer frente a las altas demandas laborales se configura factor de riesgo psicosocial de burnout y sus manifestaciones en forma de agotamiento físico y emocional, despersonalización en el trato hacia las personas, cinismo hacia los objetivos y estrategias organizacionales, actitudes y conductas negativas hacia el trabajo, la profesión, la organización, las personas que interactúa, sentimientos de ineficacia, baja realización profesional y desvinculación con el trabajo (*disengagement*) (Blanch, Crespo & Sahagún, 2012). El estrés laboral surge cuando el individuo percibe un desequilibrio importante entre las demandas del entorno y su capacidad de respuesta (Robaina, 2008).

La meta-análisis desarrollada por Lee y Ashforth (1996) con trabajadores de servicios humanos identificó que demandas particulares de trabajo fueron predictivas de burnout (agotamiento y despersonalización). Según ellos, las demandas de trabajo más importantes fueron la ambigüedad de rol, conflictos de rol, roles estresantes, eventos estresantes, carga de trabajo y presión del

trabajo. Más recientemente, el meta-análisis de Alarcón (2011) incluyendo distintos tipos de ocupación (no solamente restringido a los servicios humanos), confirmó el papel crucial que las demandas de trabajo asumen como predictores del burnout. Él encontró que los conflictos de rol, carga de trabajo y ambigüedad de rol fueron predictores importantes del burnout, principalmente para agotamiento y cinismo.

Bakker y Demerouti (2007) entienden recursos laborales como los aspectos organizacionales, sociales, psicológicos o físicos. Tales aspectos pueden ayudar al alcance de los objetivos laborales, disminuir las demandas laborales y los costes psicológicos y fisiológicos asociados o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Si por un lado la inadecuación entre demandas y recursos produce efectos negativos vinculados al Burnout, los autores del Modelo Demanda-Recursos entienden que las circunstancias consideradas adecuadas (entre demandas y recursos) pueden `activar un espiral virtuosa de efectos positivos, funcionando como refuerzo de la salud ocupacional y del bienestar psicológico en el trabajo, motivando a la vinculación y al compromiso (engagement) con la organización` (Blanch, Crespo & Sahagún, 2012).

Ochoa (2012) habla aún que en línea con los modelos que tratan de integrar las teorías de Engagement y el Burnout, se encuentra el modelo de Russell y Carroll (1999), adaptado por Bakker, Rodríguez-Muñoz y Derks (2012), en el cual se muestran 4 ejes: Engagement como el estado opuesto del Burnout; la baja activación placentera tendría en su contrario a la alta activación placentera; lo agradable-desagradable y el de alta activación placentera – baja activación placentera.

La autora sigue diciendo que `Los estudios sobre Engagement, Burnout y Demanda – Recursos (Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Bakker & Demerouti, 2007), han establecido dos tipos de efectos:

*(a) los de signo negativo, que comportan deterioro de la salud y vivencia de malestar, marcados por un estrés que puede derivar en burnout y desvinculación con el trabajo (desengagement), consecuencia de una situación prolongada de insuficiencia de recursos para afrontar eficazmente la demanda y;*

*(b) los de signo positivo, caracterizados por unas circunstancias estables de adecuación de los recursos a la demanda y que conllevan un refuerzo de la salud y del bienestar psicológico, así como una motivación en forma de vinculación y compromiso (engagement) con el trabajo y con organización` (Ochoa, 2012, p. 169).*

Blanch, Ochoa y Sahagún (2012) (y más recientemente Ochoa & Blanch, 2015) analizando el significado del trabajo y los aspectos relacionados con el profesionalismo en la categoría de médicos bajo el paradigma de la nueva gestión sanitaria, procedió a un análisis temático del corpus de los datos recolectados, en una combinación de procedimientos inductivo y deductivo. El resultado fue un diccionario, construido a partir de las palabras clave provenientes de la encuesta, inspirado en la literatura especializada en los modelos de Burnout (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), de Bienestar y Engagement (Salanova & Llorens, 2008; Salanova & Schaufeli, 2009) y en investigaciones que relacionan el Engagement y el Burnout (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), basadas en el modelo de Demandas-Recursos, que se acercan a una perspectiva integrada y sirvieron de inspiración a la categorización efectuada en su estudio (Ochoa, 2012; Ochoa & Blanch, 2015).

El diccionario está pensado en un gran eje, en cuyos polos se sitúan, de un lado, el bienestar/engagement y del otro, el malestar/burnout. El diccionario comprende seis Códigos Generales (CG) para bienestar y seis Códigos Generales (CG) para malestar, cada uno con sus respectivas definiciones (Cuadro 1).

Cuadro 1.

*Diccionario diseñado para el análisis del Significado del Trabajo (Ochoa, 2012; Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015), con definición de los Códigos Generales (CG)*

<b>Polos</b>	<b>Códigos Generales</b>	<b>Definición</b>
Polo negativo	CT Negativas	Referencia a situaciones, condiciones, entorno perjudicial, problemático
Malestar / Burnout	Malestar	Expresiones referidas a los estados emocionales del malestar

	Agotamiento	Opuesto al vigor, falta de energía
	Cinismo	Actitud negativa hacia organización, lo contrario al compromiso
	Despersonalización	Trato negativo a las personas
	Ineficacia	Contrario a las creencias de ser capaz de ejecutar tareas
Polo positivo Bienestar / Engagement	CT Positivas	Reflejo de situaciones y condiciones de trabajo potenciadoras del trabajo
	Bienestar	Expresiones vinculadas con los estados emocionales del bienestar
	Vigor	Componente energético, comporta altos niveles de dinamismo y de capacidad de resistencia y constituye lo opuesto al agotamiento
	Compromiso	Conlleva alta implicación, motivación y asunción de lo que el trabajo significa, contrario al cinismo
	Personalización	Personalización y relaciones potenciadoras del trabajo
	Eficacia	Creencia en la capacidad para organizar y ejecutar determinados logros

Desde los códigos generales, fueron generados 14 Códigos Específicos (CE) para malestar y 11 Códigos Específicos (CE) para el polo de bienestar. El diccionario completo comprende un total de 165 descriptores con varias palabras asociadas (sinónimos), y un bloque de palabras neutrales, las que no fue posible ubicarlas en ningún sitio específico. En esta categoría se incluyeron las expresiones o formas léxicas sin un significado determinado. Ejemplos: *beleza, casa, cidade*.

Blanch (2011c) sostiene que, en el escenario de la NGP, `el potencial conflicto entre demandas y recursos configura un escenario en el que caben desde experiencias de desgaste emocional en el burnout hasta oportunidades de experiencias positivas en forma de engagement` (p. 5).

Las aportaciones desde la Psicología Ocupacional Positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005), más recientemente, vienen apuntando el papel distinto y primordial de la autoeficacia en el contexto laboral, como un amortiguador en el proceso de estrés y del engagement.

Colombo, Cifre y Salanova (2010) se basan en la Teoría Social Cognitiva de Albert Bandura (1997) que define autoeficacia como `las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos

que producirán determinados logros y resultados` (p. 3). Son las creencias que determinan como la persona piensa, se comporta y siente y es por intermedio de ellas que el individuo evalúa su ambiente de trabajo como retador o amenazante. De acuerdo con esa corriente de pensamiento, una persona que cuenta con altos niveles de autoeficacia percibirá las demandas laborales como retadoras y se sentirá con más recursos para afrontarlas, incrementando sus niveles de bienestar psicosocial e impactando en el desempeño, con consecuencias positivas para la organización.

Un ejemplo es la implantación de las nuevas tecnologías en los entornos laborales. Los autores sostienen que la autoeficacia juega un rol modulador en el proceso de tecnoestrés al afectar la agencia humana en la forma de actuar, pensar y sentir de las personas. La autoeficacia es considerada una variable moduladora entre las demandas del trabajo y sus efectos negativos o positivos (Salanova, Grau & Martínez, 2005).



Cuadro 2.

*Diccionario diseñado para el análisis del Significado del Trabajo (Ochoa, Blanch, Ochoa & Sahagún, 2015, 2012; Ochoa & Blanch, 2015) con los Códigos Generales y Códigos Específicos*

Valencia	Código General (CG)	Descriptor	Código Específico (CE)	Descriptor de malestar y de bienestar
<b>Negativa Malestar Burnout</b>	1	Condiciones de Trabajo Negativas	1	Sobrecarga
			2	Mala gestión (administración-gestión)
			3	Desorganización (formas de organización y distribución de tareas)
			4	Mal ambiente social
			5	Injusticia
			6	Trabajo inapropiado
			7	Falta de recursos
			8	Inestabilidad
	2	Malestar	9	Insatisfacción
			10	Malestar
	3	Agotamiento	11	Agotamiento
	4	Cinismo (actitud negativa hacia la organización)	12	Poco compromiso
	5	Despersonalización (trato negativo hacia las personas)	13	Despersonalización
	6	Ineficacia (+ alienación)	14	Ineficacia (+alienación)
<b>Positiva Bienestar Engagement</b>	7	Condiciones de Trabajo Positivas	15	Buenas condiciones (se refiere a las condiciones socio-económicas)
			16	Oportunidades
	8	Bienestar	17	Satisfacción
			18	Bienestar
	9	Vigor	19	Fortalecimiento
	10	Compromiso (Responsabilidad, Vinculación)	20	Compromiso
			21	Ética
	11	Buenas relaciones (Personalización)	22	Buenas relaciones
	12	Eficacia (+ realización)	23	Realización
			24	Eficacia
			25	Competencias

### **2.2.3. La resignificación del trabajo y de la profesión en contextos de cambio organizacional**

Las recientes investigaciones sobre el impacto de los cambios organizacionales (bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública) en el sector de servicios, en ámbito internacional, tienen puesto de manifiesto que los efectos son diversos, difusos, facetados y ambivalentes.

Con base en el modelo teórico adoptado para esta investigación, podemos afirmar que los elementos de objetivación – desde las transformaciones más generales del mundo del trabajo, como las mega tendencias, el postfordismo, la cultura empresarial, la flexibilización, la precariedad laboral, hasta factores de la cultura empresarial (con nuevos discursos, representaciones, valores, normas) y aquellos propios de los servicios públicos – interactúan en los factores de subjetivación, como las construcciones de sentidos, el impacto psicosocial y las formas de agencia.

Las condiciones de trabajo (y sus cambios) tienen comportado: transformaciones en el significado del trabajo; en la percepción de la profesión que requiere la configuración de nuevas identidades y modos de actuar e interactuar con el colectivo de trabajo; percepción de malestar asociado a conflictos y dilemas éticos en la profesión; distintos modos y estrategias de afrontamiento desarrollados en el interior de las profesionales para hacer frente a los cambios organizacionales, al estrés, al abuso de las TIC.

Blanch, Ochoa y Sahagún (2012) afirman que `las condiciones de trabajo influyen en modo como personas significan, perciben, valoran, sienten y viven su experiencia laboral. Los cambios del sector público van de mano con las mutaciones en el significado y el sentido laboral y profesional que los trabajadores hacen de su experiencia laboral cotidiana.

En la suma de las condiciones de trabajo con los cambios de la vida moderna, encontrase la doble cara de la tecnología y sus efectos poco estudiados, y los impactos para la salud física y mental parecen venir como factura de todos estos cambios, muchas veces sin que el trabajador tenga muy claro o evidente las razones por las cuales se enferma, lo que hace abogar por la naturalización e institucionalización de la sobrecarga de trabajo, el exceso de demanda visto y entendido como algo de la naturaleza del trabajo en dado

entorno laboral, en este caso, en la justicia brasileña. Los recientes estudios tienen traído a la luz indicios y evidencias empíricas que permiten reflexionar a respecto de la resignificación del sentido de la profesión, el significado del trabajo para profesionales del sector público de distintos ámbitos laborales, como es el caso de la educación y la salud.

### 2.2.3.1. En el ámbito de la educación y salud

Estudios en el ámbito internacional tienen puesto de relieve los impactos del nuevo modelo de gestión – La Nueva Gestión Pública – en los servicios que, hasta hace poco tiempo, seguían *autónomos respecto a los principios de mercado* (Blanch & Stecher, 2010, p. 1), con énfasis para el sector sanitario y la docencia universitaria.

Blanch y Cantera (2011) señalan que las políticas de alcance europeo para la educación, como la construcción del *Espacio Europeo de Educación Superior*, o en plan global como el *Promotion Health Life* impulsado por la Organización Mundial de Salud (OMS), ajustados a las directrices del Consenso de Washington mediante informes y recomendaciones del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional (FMI) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), fueron marcos legales de la institucionalización del nuevo orden - *the New Management*, de carácter neoliberal – en los sectores de educación y salud.

Para el sector educación, se habla de la emergencia del Capitalismo Académico, (*Academic Capitalism* según Slaughter & Leslie, 1997) como conocido inicialmente; concepto posteriormente desarrollado y matizado por Slaughter & Leslie (2001) y Slaughter & Rhoades (2004; 2005). El tema que no será abordado aquí porque no se trata del fin de la presente investigación, sin embargo cabe mencionar resultados de algunos estudios recientes en este tipo de servicio.

En el sector sanitario, de acuerdo con Blanch y Cantera (2011), el debate y reflexión lleva más de tres décadas, desde cuanto Vicente Navarro empezó a hablar de *Medicine under Capitalism* (1976), de *Health and Work under Capitalism* (Navarro & Berman, 1983) y de *Dangerous to Your Health: Capitalism in Health Care* (1993). Blanch y Cantera sostiene que *las*

*prescripciones y procripciones del Nuevo Management hacen aflorar tensiones latentes o manifiestas entre `nuevos` valores gerenciales y `viejas` tradiciones profesionales` (p. 14), aspectos que motivan a seguir estudiando la complejidad y diversidad de efectos que la NGP tiene generado para distintos sectores de servicios públicos.*

Blanch y Stecher (2010) entienden que el sector salud fue uno de los que más encarnó los procesos de reforma de los servicios públicos, con profundas transformaciones en las últimas décadas. Los autores sostienen el impacto psicosocial de estas transformaciones en los trabajadores aún es tema poco estudiado y visibilizado. A partir de eso argumentan por la necesidad de investigar el modo como las nuevas formas de organización del trabajo tienen implicado en transformaciones de las experiencias, las identidades, los significados y la calidad de vida de los profesionales de centros de salud.

Investigando los efectos de la reorganización empresarial hospitalaria en el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral de profesionales que ejercen la medicina (n=305) en algunos países latinoamericanos (Brasil, Chile, Colombia y Venezuela) y España, Blanch, Crespo y Sahagún (2012) encontraron que, entre los múltiples vectores de cambio de las condiciones de trabajo médico, se destaca el incremento de la presión asistencial que se manifiesta como masificación de la demanda de asistencia, limitación temporal para el acto médico, sobrecarga de trabajo. El *overwork* (sobretabajo), según los autores, se constituye uno de los principales factores de riesgo psicosocial entre esa categoría de trabajadores. Los investigadores identificaron un grado de consenso entre países, sexos, generaciones en torno a una valoración positiva de las condiciones materiales, técnicas y clima social en los centros de trabajo, evolución de la infraestructura, equipamientos y recursos tecnológicos. Sin embargo, las tendencias negativas percibidas dicen respecto al incremento de la carga de trabajo y falta de tiempo para realizarlo bien o finalizarlo, produciendo malestar, estrés, ansiedad, tensión, frustración, impotencia, cansancio, desgaste.

La investigación de Blanch y Stecher (2010) tuvo el objetivo de describir y comprender la experiencia y los procesos de subjetivación laboral de 631 profesionales hospitalarios (214 médicos y 375 enfermeros) que participan de los procesos de modernización y reforma del sector de la salud, explorando las

percepciones del entorno laboral, las experiencias y sentidos del trabajo, el impacto psicosocial percibido en la calidad de vida laboral y el bienestar psicológico, bien como las estrategias y prácticas de afrontamiento individual y colectivo de las demandas organizacionales. Los hallazgos ponen de relieve la sobrecarga laboral, la falta de tiempo para realizar bien el trabajo, lo que genera malestar y problemas personales y profesionales, los cuales afecta, de alguna manera, la salud y la calidad de vida personal y laboral de estos profesionales. Los autores concluyen afirmando que `el nuevo gobierno empresarial de los hospitales parece funcionar como un nuevo factor de desgaste psicológico en el trabajo` (p. 8).

Investigación llegada a cabo por Godoy, Stecher, Toro y Ansoleaga colegas (2012) con profesionales de la medicina y de la enfermería de Chile consistió en conocer su percepción respecto a las condiciones de trabajo, los estilos de gestión predominantes y el grado de bienestar/malestar asociado al trabajo. El estudio se ubica en el seno de otras investigaciones que tienen buscado identificar y analizar las implicancias que puede tener el proceso de reforma experimentado por los profesionales bajo las directrices de la nueva gestión pública del sector salud. De los resultados obtenidos, los autores destacan el carácter ambivalente de los procesos de cambio de estilos de gestión con satisfacción moderada con sus actuales condiciones de trabajo y encontraron que las condiciones técnicas, materiales, de infraestructura y de tecnología médica eran los aspectos de entorno material que más mejoraron a lo largo de los años. Las relaciones interpersonales entre pares (con compañerismo, respeto y reconocimiento, trabajo en equipo, intercambio informal, cultivo de relaciones de amistad, camaradería) fueron el aspecto mejor evaluado y pilar de la calidad de vida laboral percibida. La dimensión negativa, de lo que va empeorando se refiere a la carga de trabajo porque les falta tiempo, hubo incremento de la sobrecarga y hay presión asistencial, con consecuencias negativas vinculadas a conflictos éticos y problemas de autoestima profesional, despersonalización en el trato hacia los pacientes.

Blanch, Ochoa y Sahagún (2012) en el estudio desarrollado sobre la resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria, distinguen una doble dimensión del significado del trabajo:

*La dimensión social-cultural tiene que ver con la representación colectiva del lugar que ocupa y del papel que desempeña el trabajo en la vida de las personas, con la consciencia compartida de su valor y de su sentido en la vida. La dimensión personal se vincula con las necesidades, aspiraciones, expectativas, valores, actitudes y proyectos (personales y profesionales) de los individuos (p. 168-169)*

Los mismos autores llegan a la siguiente conclusión:

*El nuevo entorno gerencial de las organizaciones sanitarias expone además a los profesionales de la medicina a un conflicto entre dos culturas que tienen interiorizadas – a de servicio público y la de negocio privado-. Esta tensión interna en busca permanente del equilibrio entre contrarios emerge, a su vez, como un nuevo y potente factor de estrés psicosocial (p. 175).*

Romero (2015), estudiando las metamorfosis del mundo académico, en especial el capitalismo académico en Colombia, desarrolló investigación cuyo objetivo fue analizar la configuración del significado del trabajo y del sentido de la profesión en un colectivo de profesorado universitario. Los hallazgos del estudio ponen de relieve moderada satisfacción con las condiciones de trabajo en la academia, sin embargo, se identificó cierto malestar asociado a la percepción de sobrecarga de trabajo, precarización de las condiciones contractuales y pérdida de vínculo identitario con la academia. Los componentes positivos conciernen a la entrega, la dedicación y el compromiso con las tareas académicas bien como un notable sentido de profesionalismo que surge asociado a la vocación docente.

La reorganización flexible del trabajo en universidades y hospitales públicos, subordinados a la lógica del paradigma empresarial, fue estudiado por Blanch y Stecher (2009) los cuales sostienen que las metamorfosis producidas en estos contextos tienen producido cambios culturales, en los valores, en la deontología, en los roles profesionales, en el significado y en sentido del trabajo. El objetivo de este estudio fue evaluar los aspectos del impacto psicosocial de la empresarización de universidades y hospitales en la calidad de vida laboral y en construcciones de significado y de sentido del trabajo. Los resultados ponen en evidencia efectos colaterales de la

empresarización en los ámbitos del bienestar psicosocial y de la calidad de la experiencia laboral.

### 2.2.3.2. En el ámbito de la justicia

El profesionalismo puede significar desde un punto de vista el rescate de los valores de la profesión, pero desde otra óptica también puede ser utilizado como ideología para apoyar políticas poco beneficiosas para los trabajadores en interpretaciones como la ética del nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski & Chiapello, 1999).

Según Blanch (2013b, 2014), la metamorfosis organizacional que genera la Nueva Gestión Pública de servicios de atención a personas, como los del sistema de Justicia, generan tensiones y contradicciones en las personas trabajadoras, entre el ethos de servicio (la moral profesional, el espíritu del oficio) y las nuevas reglas de funcionamiento empresarial de estos servicios. Según el autor, los valores y las normas que ha impuesto este nuevo modelo de organización y gestión de organizaciones como universidades, hospitales o centros de justicia “entran en tensión latente o manifiesta con elementos centrales de la cultura fundacional y de las tradiciones profesionales de estas instituciones”. Entre los aspectos de estos dilemas de profesión que más destacan Blanch (2013b) cita:

*[...] las demandas contradictorias que recibe el personal por su doble rol de empleado en una empresa de mercado (que trabaja con cálculo económico de coste-beneficio y criterios de negocio privado) y de profesional de un servicio público cuyo oficio conlleva, además de un determinado código ético y deontológico, un tradicional espíritu humanista y altruista. (pág.104)*

Estudio desarrollado por Fernandes (2013), de diseño mixto (cuantitativo y cualitativo) tuvo el objetivo de caracterizar la Calidad de Vida Laboral (CVL) de un órgano del Poder Judiciário en Brasil basándose en la percepción de los trabajadores, con foco en los factores de bienestar y malestar laboral. Los resultados numéricos mostraron que los servidores se encuentran en la zona moderada de bienestar, mientras que los resultados cualitativos matizan sus hallazgos, demostrando que las fuentes de bienestar son: las buenas

relaciones socio-laborales (harmoniosas), las adecuadas condiciones de trabajo, realización (están a gusto con lo que hacen), reconocimiento, ayudar en la promoción de la Justicia, desarrollo de nuevos conocimientos, buen ambiente social. Las fuentes de malestar se manifestaron como: relaciones conflictivas, falta de reconocimiento y desarrollo personal, sobrecarga, exigencias y presión, precarización de las condiciones de trabajo.

Reciente investigación cualitativa desarrollada por Pai y colegas (2014) con 17 trabajadores de la justicia de Porto Alegre (Brasil) tuvo el objetivo de conocer la repercusión de las mejorías tecnológicas en la dinámica de trabajo y en la salud de los servidores. Los resultados sugieren dos categorías de análisis. Los trabajadores asocian las transformaciones en la organización del trabajo con la implantación de los sistemas informatizados, lo que enmarca la aceleración virtual; y la otra categoría fue la adaptación de los profesionales a estos cambios reflejando en exigencias psíquicas y físicas, con consecuencias para su salud. Concluyen los autores afirmando que los servidores de la justicia perciben el ritmo acelerado de trabajo, con elevado volumen de tareas, manifestación de síntomas de enfermedades en curso y falta de apoyo de la institución frente a los cambios organizacionales.

Antloga, Maia, Cunha y Peixoto (2014) entendiendo que las transformaciones de la justicia brasileña tras la *Reforma do Judiciário* comportan efectos de signo positivo y negativo, llevaron a efecto una investigación cuantitativa con 383 servidores públicos cuyo objetivo fue evaluar el contexto de trabajo y el impacto de sus transformaciones para el trabajador. Los hallazgos evidenciaron evaluación numérica negativa hacia los componentes de la organización del trabajo como: reparto de tareas, ritmos y cadencias del trabajo, criterios de calidad y productividad. Suponen los autores que la valoración negativa esté relacionada a la sobrecarga de tareas y a los cambios advenidos con las reformas y modernización del Judiciário.

Otra investigación, con 5.164 servidores públicos, desarrollada por Fernandes y Ferreira (2015) visó caracterizar la Calidad de Vida Laboral en un órgano del Poder Judiciário. Los resultados numéricos muestran que los trabajadores viven su experiencia laboral en bienestar moderado, con valoración positiva para la vinculación entre trabajo/vida social (según el modelo teórico adoptado para el estudio), sin embargo, identificaron la



organización del trabajo como factor crítico, siendo la exigencia de plazo para finalización de tareas el componente valorado más negativamente.

La percepción de los servidores a respecto de la *Reforma do Judiciário* fue estudiada por Sauerbronn y Sauerbronn (2015), en una investigación cualitativa con 263 servidores de un *Tribunal de Justiça do Estado da Bahia* (Brasil), pautada en el referencial teórico-metodológico de las representaciones sociales, en la identificación de los conocimientos y prácticas sociales que se articulan en el espacio relacional de estos servidores. El análisis de contenido, basado en Bardin, reveló la existencia de 10 categorías y 31 subcategorías, centrados en los temas (a) reforma gerencial (b) ampliación de la ciudadanía; (c) aspectos legales y (d) reflexiones sobre el Judiciario. En el eje temático reforma gerencial, los autores encontraron subcategorías relacionadas a gestión de procesos, celeridad y agilidad, duración razonable del proceso, preocupación con la calidad, eficiencia, eficacia y economicidad, búsqueda por la excelencia en la prestación jurisdiccional; búsqueda de mejoras en los tramites procesuales, uso de las nuevas tecnología (virtualización de los procesos), desburocratización. Los valores organizacionales del judiciario surgen asociados a justicia, transparencia y ética. Los trabajadores relacionaron el significado de la reforma a oportunidad de moralización, confiabilidad y adecuación del uso de los recursos financieros. Los análisis mostraron que estos trabajadores se perciben desvalorizados, desprestigiados, ejecutando actividad consideradas `secundarias` a de los magistrados (jueces). La reforma para ellos representa la oportunidad de mejoras en las políticas de valorización e incentivo de esos servidores (respeto, humanización, mejor relaciona, humildad, nuevas posturas). La reforma del judiciario representó, aún, grandes transformaciones (romper paradigmas, transformar, innovar, modernizar) y cambios en un ámbito más puntual (correcciones, actualizar, renovar, perfeccionar, arreglar).

Padilha (2010), al analizar los factores de precarización del trabajo en relación a la calidad de vida laboral, desarrolla una línea de raciocinio crítico en el cual busca comprender los nuevos contornos del trabajo precario y analiza los retos encontrados por los trabajadores en relación a las posibilidades de vivir el trabajo y la vida llenos de sentido en dirección a un proyecto de emancipación humana. La autora concluye que la humanización de la gestión

de la fuerza de trabajo puede ser necesaria en el interior de las organizaciones sin embargo no debe ser vista como solución para los males que acometen el trabajo precarizado.

### 2.2.3.3. El compromiso organizacional en el sector público

La dimensión positiva del trabajo en el sector público también tiene comportado estudios, como el que desarrollo Mañas y colegas (2007), cuyo objetivo fue analizar el papel del compromiso de los empleados en la Administración Pública y las repercusiones provocadas en la institución.

El estudio del compromiso organizacional no es algo reciente y, según aclaran León y García (2014), la mayoría de los expertos creen que este constructo es una actitud multidimensional.

Mañas y colegas (2007) destacan que el tema del compromiso de los servidores públicos cobro fuerza en los últimos años (Cantisano, Lisbona, Palací, y Alonso, 2004; Salvador, 2005), con importante impacto de las aportaciones de Meyer y Allen (1984), los cuales sugieren que el compromiso comprende tres facetas, conformadas por elementos de diversa naturaleza:

(a) emocional / afectivo (CA): relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores, recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización, alude a la vinculación afectiva con la institución y se logra cuando se satisfacen las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores;

(b) normativo (CN): se refiere al sentido de obligación percibida para permanecer en la institución y se basa en las reglas recíprocas institucionales

(c) pertenencia / continuación (CC): indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto, vínculo con la organización por necesidad. En este tipo de compromiso, hay investigaciones que diferencian dos facetas: de un lado la necesidad de continuar en base a los costes asociados a dejar la organización (CCS, alto sacrificio), y por otro lado la necesidad de continuar debido a la falta de alternativas de empleo disponibles (CCF) (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002, son ejemplos)

De acuerdo con Mañas y colegas (2007), el compromiso emocional incluye aspectos psicológicos que hacen que el trabajador *se encuentre emocionalmente vinculado al puesto, siendo capaz incluso de arriesgar esfuerzos personales en beneficio de la institución* (p. 395). En el modelo teórico psicosocial de Lazarus y Folkman (1984) ellos plantean que bienestar psicológico depende del tipo de afrontamiento emitido por cada persona.

En la investigación llevada a efecto por Mañas y colegas (2007), ellos asumen las variables satisfacción laboral, satisfacción por la vida y bienestar psicológico como antecedentes del compromiso. Los resultados indicaron que la variable satisfacción laboral es la que aporta mayor influencia a la hora de determinar el compromiso de los empleados, reflejando su importancia dentro de la Administración pública. Los hallazgos indicaron que la decisión de comprometerse con la institución se encuentra vinculado a la satisfacción con la misma; es decir, encontraron directa relación entre satisfacción e implicación con la organización y llaman atención para otros componentes como no estar aburrido, realizar un trabajo que los haga felices, que sea ilusionante.

Estudio desarrollado por León y García (2014), por su parte, tuvo como objetivo profundizar en las potenciales diferencias y similitudes entre el concepto de sentido de pertenencia y compromiso organizacional, tratando de aportar evidencia empírica sobre la validez discriminante de ambos constructos. Los investigadores se pautaron en Hagerty, Williams, Coyne y Early (1996), los cuales afirman que el sentido de pertenencia es un elemento importante para la salud mental y el bienestar social que se asocia al funcionamiento psicológico y social. León y García (2014) afirman que los resultados con relación al bienestar y compromiso normativo no acaban de ser concluyentes.

### **2.3. Las estrategias de afrontamiento y las prácticas de resistencia**

Para Blanch (2011), la obediencia a las demandas del mercado – como es el caso de los imperativos que enmarcan la NGP – parecen se configurar como un imperativo moral, del sentido común y de legitimidad política. Sostiene Blanch (2011b) que la actual coyuntura de los servicios públicos dominados por

la lógica de mercado se configura el escenario ideal para la *`implantación de un modelo de relaciones verticales de poder en un campo de fuerzas social caracterizado por la alta capacidad de quien domina para inducir en quien está dominado una `locomoción` hacia la meta ordenada`* (p. 7). La dinámica se configura en una lógica donde...

*[...] la instancia poderosa `A` (la gerencia, la organización, el mercado, el sistema, etc.) parece disponer de tantos recursos (dinero, información, capacidad de recompensar y de penalizar, etc.) con los que gestionar las necesidades de `B` (empleo, salario, promoción, reconocimiento, etc.) que la respuesta obediente por parte de `B` a las demandas de `A` parece la más probable (p. 8).*

La definición de afrontamiento presentada por Lazarus & Folkman (1984) permite enfocar el proceso de manera amplia (Castro, 2009). Para los autores, por lo tanto, el afrontamiento puede ser definido como *`aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluados como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo`* (p. 164). Estos teóricos consideran que el modelo de afrontamiento transaccional se detiene en los esfuerzos cognitivos y conductuales realizados por los individuos para manejar las demandas internas y/o externas (Mañas *et al.*, 2007).

Para la perspectiva de la Psicología de la Salud, las estrategias de afrontamiento empleados para hacer frente al estrés surge en la literatura especializada como el concepto de *Coping*.

De acuerdo con Castro (2009), hay que tener en cuenta dos aspectos centrales en la definición de afrontamiento planteada por Lazarus y Folkman (1984). Uno es la noción de que afrontar significa *intentar solucionar* un problema de manera satisfactoria (no necesariamente conseguirlo), y otro es la noción de *manejar*, que significa dominar o controlar, estar activo en la resolución del problema, sea minimizando, tolerando, evitando, aceptando el problema y las emociones desatadas por el problema. Los especialistas defienden que hay tres tipos de estrategias de afrontamiento: el afrontamiento centrado en el problema; el afrontamiento centrado en las emociones; el afrontamiento centrado en el significado.

A lo largo de la evolución del tema, surgió una diversidad de instrumentos para evaluar el afrontamiento, sin embargo se considera que uno de los primeros fue el de Folkman & Lazarus (1980, 1988) que desarrollaron el cuestionario *Ways of Coping* (WOC) que agrupa ocho escalas de modos generales de afrontamiento. Desde ahí cada especialista ha hecho su versión propia del WOC. Para mencionar algunos instrumentos: el Cuestionario COPE, de Carver, Scheier & Weintraub (1989), adaptado por Crespo & Cruzado (1997); el Cuestionario CRIA-A (Coping Responses Inventory-Adults), de Moos (1993), adaptado por TEA Ediciones (2010); el cuestionario CSI (Coping Responses Inventory-Adults), de Tobin, Holroyd, Reynolds y Kigal (1989), adaptado por Cano, Rodríguez y García (2007); el SACS (Strategic Approach to Coping Scales), de Hobfoll, Dunahoo, Ben-Porath y Monnier (1994).

El estudio de la eficacia del afrontamiento pasó por críticas así como el estudio del estrés laboral, y la principal crítica concierne a la forma simplificada de abordaje, estudiada únicamente en función de su capacidad para reducir los efectos negativos del estrés. De acuerdo con este autor, la investigación ha prestado atención a los estilos y conductas de afrontamiento analizando su eficacia, y distingue por lo menos cuatro grupos: estrategias de afrontamiento centradas en la resolución o eliminación del problema; as que buscan comprender los recursos que permiten a la persona afrontarlo con éxito; otro que analiza los cambios en la percepción de la situación y un cuarto que considera las estrategias amortiguadoras o neutralizadoras de los efectos negativos del estrés. Para el autor, en las últimas décadas las limitaciones del enfoque vinieron a la superficie.

Blanch (2011b) sostiene que las estrategias de afrontamiento tienen un carácter de conformación a los requerimientos de la organización, y señala:

- (a) las estrategias centradas en la demanda: alargar el tiempo de trabajo hasta la finalización de la tarea pendiente; llevar trabajo excedente a casa con consecuente reducción del tiempo personal, familiar, social, de ocio; hacer todo el trabajo en el tiempo prescrito (a veces mal y deprisa); solicitar ayuda de los compañeros para acabar la tarea; aplicar prácticas de presentismo como ir trabajar aunque esté enfermo;
- (b) las estrategias direccionadas a dar respuestas: redistribuir

temporalmente la carga de trabajo, optimizar el tiempo, reorganizar la agenda, mejorar procedimientos de resolución de problemas, desarrollar técnicas de *manejo del estrés* (deporte, yoga, etc.) o de sus efectos (automedicación, psicoterapia, etc.).

Peiró (2009) por su parte, tras plantear que el estrés debe ser estudiado como fenómeno colectivo, propone que se reoriente la investigación sobre las estrategias afrontamiento asumiéndose una perspectiva más social y colectiva. Por esta razón, nos planteamos navegar por los mares de las ciencias sociales, explorando a otros teóricos que hablan de las prácticas de resistencia.

Para Foucault (1978; 1994), las relaciones de poder conllevan una multiplicidad de puntos de (micro) resistencias omnipresentes y en permanente metamorfosis. De acuerdo con Morales (2012), una gama de disciplinas humanas y sociales fue influenciada por la concepción de poder y resistencia planteados por Foucault y los estudios más recientes tienen se interesado por las formas subterráneas de resistencia. En esa vertiente, los análisis de James Scott sobre las formas cotidianas de resistencia se presentan como desarrollo y contrastación empírica de los planteamientos de Foucault.

Siguiendo a la doctrina foucaultiana, encontramos a James Scott, que investiga las formas con que los débiles y dominados afrontan su relación cotidiana con el poder. En su obra `Los dominados y el arte de la resistencia` (Scott, 2003), Scott sostiene que las relaciones de poder son también relaciones de resistencia, en clara crítica al discurso estructural-funcionalista y neomarxista acerca de la sumisión natural de los pueblos dominados, que explica la aparente sumisión en términos de alienación, falsa conciencia, internalización de la ideología dominante. Esta obra suscitó el replanteamiento de las nociones de subordinación y poder, hegemonía, cultura popular y movimientos sociales.

Scott se interesa por las formas de resistencia sutiles, las cuales se manifiestan bajo el manto del discurso público (*public transcript*) o del discurso oculto (*hidden transcript*). Scott (2000) define el discurso público como una descripción abreviada de las relaciones explícitas entre los subordinados los detentores del poder. Para protegerse de los poderosos, en la escena pública,

los dominados disfrazan y enmascaran estratégicamente su lenguaje, mediante una acción-actuación-teatralización, los cuales se muestran adecuadas al ritual de la sumisión. Según el autor, en estos casos, los protagonistas contribuyen para la producción social de apariencias hegemónicas, que, por su turno, contribuyen a la reproducción del formato social de las relaciones asimétricas entre dominantes y dominados.

El servilismo aparente manifiesto en el discurso público enmascara procesos invisibles de resistencias de los subordinados y no detecta las inteligencias estratégicas utilizadas como forma de protección del verdugo, los dominantes. El manejo de las apariencias en las relaciones de poder se constituye, por lo tanto, en una destreza crítica de supervivencia entre los grupos subordinados. Para Scott (2000), *‘el discurso público, cuando no es claramente engañoso, difícilmente da cuenta de todo lo que sucede en las relaciones de poder’* (p. 2).

El discurso oculto, por otro lado, es utilizado para definir la conducta *‘fuera de escena’*, más allá de la observación directa de los detentores de poder, según Scott (2000). Para el autor (Scott, 2000) manifestaciones lingüísticas, gestuales y prácticas, ignorancia fingida, chistes, expresiones que distorsionan significados y sentidos expresados en el discurso público son expresiones del discurso oculto, expresiones de resistencias sutiles donde el enfrentamiento abierto con los dominantes comportaría prejuicios de todo orden. El discurso oculto se produce en función de un público diferente y en circunstancias de poder muy diferentes a las del discurso público. Scott (200) sostiene que *‘el discurso oculto colectivo se vuelve relevante gracias a su posición de clase, común a todos ellos y a sus lazos sociales’* (p. 6), siendo esencial en cualquier imagen dinámica de las relaciones de poder. El autor señala tres características específicas del discurso oculto. Tratase de un discurso específico de un espacio social determinado y de un conjunto particular de actores; no contiene sólo actos de lenguaje sino que también incluye una extensa gama de prácticas (como trabajo mal hecho, privilegios secretos, soborno, etc.); y, la frontera entre el discurso público y el secreto es una zona de incesante conflicto entre los poderosos y los dominados.

El autor llama de *‘infrapolítica de los grupos sociales’* para designar una gran variedad de formas de resistencia muy discretas que recurren a formas

indirectas de expresión. Los chismes, las burlas y los rumores son un arma simbólica de resistencia que permiten a los dominados superar lo que Scott llama la `frustración de la acción recíproca`, es decir, la aceptación obligada de una situación de desigualdad total; los subordinados manejan ambigüedades y doble discurso y a esa reconstrucción del lenguaje como arma de defensa llama de `criptología de la sobrevivencia`.

Y afirma que son las prácticas de dominación que crean el discurso oculto, creando, por su vez, una subcultura y configurándose instrumento para el ejercicio de poder entre los dominados.

Aún en Scott (2003), el autor considera que

*La esclavitud, la servidumbre y el sistema de castas generan normalmente prácticas y ritos de denigración, insultos y ataques al cuerpo que parece ocupar un espacio muy grande en los discursos ocultos de sus víctimas. Estas formas de opresión [...] les vedan a los subordinados el lujo ordinario de la reciprocidad negativa: responder a una bofetada con una bofetada, a un insulto con un insulto. Incluso en el caso de la clase trabajadora contemporánea, parece que el menosprecio de la dignidad, la vigilancia estrecha y el control del trabajo tienen por lo menos tanta importancia en los testimonios sobre la opresión como las preocupaciones más específicas sobre empleo y remuneración (p. 47-48).*

Jan de Vos (1994), en su investigación, por ejemplo, agrupa la variedad de respuestas ante situación colonial, bajo tres categorías: la resistencia abierta, la resistencia velada y la resistencia negociada.

Gutiérrez (2000), en estudio desarrollado con grupos indígenas, se basa en las evidencias empíricas para afirmar el concepto de resistencia remite a la noción de que los indios realizaron una adaptación táctica ante una realidad colonial, a la cual no podrían enfrentarse abiertamente. Para este autor, la resistencia define a priori una intención de parte de los actores, a diferencia de otros conceptos que tienen carga de neutralidad descriptiva (tumultos, rebeliones, huelgas).

Bernardo (1991; 2009) puntúa que en el plano social, las mutaciones en los procesos productivos forjan una nueva realidad para la organización de los trabajadores: se dibujan formas veladas de resistencia e/o sumisión, muchas veces aisladas e individualizadas, de los trabajadores hacia las condiciones de trabajo impuestas.



Blanch (2011b) también habla de signos de resistencia que pueden ser:

(a) colectivas / corporativas: manifestaciones puntuales contra un determinado modelo de organización; críticas; quejas; huelgas; reivindicaciones y protestas públicas; negociación colectiva, etc.;

(b) individuales: Blanch (2011b) señala que aquí pueden surgir indicios de micro resistencias con formato de discurso oculto, por ejemplo priorizar y seleccionar unas demandas y no otras; fijar un tope en la cantidad diaria de trabajo; no acudir al trabajo o ausentarse del trabajo con algún pretexto inventado; delegar y transferir tareas y responsabilidades a otros colegas; cumplir lo mínimo o fingir errores, entre otros.

En el marco de la investigación internacional (Blanch, 2007) en los ámbitos universitario y sanitario, dónde los autores (Blanch & Cantera, 2007; Blanch & Stecher, 2009; 2010) se propusieron a investigar los modos como los profesionales afrontan (individual y colectivamente) las nuevas demandas organizacionales en tiempos de mercantilización de los servicios, los hallazgos indicaron valoración positiva para las condiciones materiales, tecnológicas y las relaciones socio-laborales, sin embargo, la valoración negativa comportó aspectos de carga y tiempos de trabajo como punto crítico de tensión entre las demandas organizacionales y las necesidades del personal. Los profesionales, en ambos contextos, desarrollaron prácticas de conformación y de resistencia que coexisten y se combinan en los ambientes y en las mismas personas, caracterizando, a la vez, el discurso público y el discurso oculto.

Estudio de Morales y Blanch (2013) arrojan luz a la discusión a respecto de los efectos de la mercantilización de los servicios públicos bajo la batuta del Postfordismo, en especial en el ámbito educativo. Para ellos, aunque los docentes pongan en marcha estrategias de resistencia a los cambios percibidos en su entorno laboral, hay un impacto significativo en el campo de la subjetividad, lo que *[...] ha demandado de ellos la deconstrucción de sus identidades profesionales tradicionales para reconfigurar nuevas identidades en clave de flexibilidad, productividad y competitividad profesional* (p. 19). La investigación de ellos desveló las prácticas de resistencia discursiva de baja intensidad utilizadas por el profesorado universitario en el entorno enmarcado

por la mercantilización de la enseñanza superior. Los resultados del estudio indican una especie de metamorfosis de las prácticas de resistencia tradicional, que tienden a cambiar de formato. El profesorado parece estar `saliendo` de las formas tradicionales de críticas y de protesta hacia otras formas de manifestaciones de inconformismo académico, de resistencia individual, privada y micropolítica que expresan cierto grado de voluntad de cambio. Los investigadores identificaron indicios del desarrollo sutil de una mezcla / combinación de estrategias de acatamiento y resistencia docente en forma de discurso y prácticas ocultas. De este modo, dicen los autores, ellos evitan el confronto directo con las nuevas formas de dominación universitaria.

En Chile, Fardella y Sisto (2015) estudiaron el modo en que los docentes - bajo las nuevas regulaciones acerca de la profesión, con nuevos lenguajes y categorías que actúan como una matriz ordenadora de su subjetividad— conviven con estas nuevas categorías acerca de sí y de su profesión, haciendo emerger dos procesos relevantes que actúan conjuntamente: la adscripción subjetiva a las nuevas categorías y la resistencia subjetiva. El esfuerzo de los investigadores es de ofrecer claves para enfocar el estudio de los procesos subjetivos en las reformas laborales. Los resultados pusieron de relieve que el malestar, las demandas de reconocimiento y el cuestionamiento activo a las categorías prescritas indican que éstas no se incorporan de manera natural ni han colonizado la experiencia en sí. Además, la ironía y el cinismo con vistos como tipos de válvulas que permiten resguardar la subjetividad en tanto son útiles para poner distancia entre el orden social demandado para el sujeto y microespacios en los que él se puede constituir de maneras más amables o coherentes con su historia y localidad. Concluyen los autores diciendo que

*La política no ha logrado modelar absolutamente la subjetividad docente, ni sus percepciones, conocimientos o experiencias respecto del trabajo y de sí [...] es posible señalar que ningún ejercicio de poder de la Política ha podido impedir, en la medida que sea, que los docentes formulen quejas, cuestionamientos, sueños, que hablen de otra forma posible de ejercer y ser (p. 77).*

Basados en Knights y Willmott (2007), sostienen Fardella y Sisto (2015) que `las tecnologías disciplinarias y sofisticadas trabajan para asegurar que los discursos de gestión logren colonizar subjetividades de los trabajadores, de

manera que participen en su propio sometimiento lo que supondría eliminar de forma eficaz la oposición de las fuerzas de trabajo (Knights & Willmott, 2007)`. Sin embargo los resultados del estudio de Fardella y Sisto (2015) les permitió argüir que

*La subjetividad no es posible visualizarla como una simple sujeción, donde el sujeto aparece como determinado y totalizado por el poder. Y en ese sentido, la comprensión de la interacción entre la subjetividad y el poder, si bien otorga luces de cómo procede minuciosamente el poder, también otorga luz acerca de cómo procede la resistencia en los procesos subjetivos (p. 77).*

Una mirada un poco distinta es la de Byung-Chul Han (2012), una de las voces filosóficas más innovadoras que ha surgido recientemente. En su libro sobre la sociedad del cansancio lleva a reflexionar respecto a los cambios de paradigma experimentados por la sociedad occidental. Haciendo un contrapunto a las ideas foucaultianas, el autor habla que el sujeto de la obediencia perdió espacio para el sujeto del rendimiento y comenta que el exceso de positividad está conduciendo a una sociedad del cansancio.

*La sociedad disciplinaria de Foucault, que consta de hospitales psiquiátricos, cárceles, cuarteles y fábricas, ya no se corresponde con la sociedad de hoy en día. En su lugar se ha establecido desde hace tiempo otra completamente diferente, a saber: una sociedad de gimnasios, torres de oficinas, bancos, aviones, grandes centros comerciales y laboratorios genéticos. La sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria, sino una sociedad de rendimiento. Tampoco sus habitantes se llaman ya `sujetos de obediencia`, sino `sujetos de rendimiento`. Estos sujetos son emprendedores de sí mismo (Han, 2012, p. 25).*

Para Han (2012) `La sociedad de rendimiento se caracteriza por el verbo modal positivo Poder (konnen = que se traduce en el sentido de posibilidad, de ser capaz, de tener capacidad) sin límites` (p.26). El filósofo comenta que el plural afirmativo y colectivo `Yes, we can` expresa precisamente su carácter de positividad. Según el autor, la positividad gana fuerzas porque la prohibición, el mandato y la ley son reemplazados por proyectos, iniciativas y motivación, y, por consiguiente, el sujeto de la obediencia es reemplazado por el sujeto del rendimiento. Es precisamente en esa sociedad de rendimiento y de positividad que se producen sujetos depresivos y fracasados.

Pautándose en un raciocinio dialéctico, Han (2012) explica que:

*Al principio, la depresión consiste en un cansancio del crear y del poder hacer. El lamento del individuo depresivo `nada es posible`, solamente puede manifestarse dentro de una sociedad que cree que `nada es imposible`. No-poder-poder-más conduce a un destructivo reproche de sí mismo y a la autoagresión. El sujeto de rendimiento se encuentra en guerra consigo mismo y depresivo es el inválido de esta guerra interiorizada. La depresión es la enfermedad de una sociedad que sufre bajo el exceso de positividad. Refleja aquella humanidad que dirige la guerra contra sí mismo. (p. 31).*

De acuerdo con Han (2012), en la sociedad del rendimiento, el sujeto de rendimiento se abandona a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento. En ese sentido, *`la supresión de un dominio externo no conduce hacia la libertad; más bien hace que libertad y coacción coincidan`* (p. 31). Hay una agudización del exceso de trabajo y de rendimiento, convertido en autoexploración, lo que es mucho más eficaz que la explotación por otros exactamente porque va acompañado de un sentimiento de libertad. Según Han (2012), las enfermedades psíquicas de la sociedad de rendimiento constituyen precisamente las manifestaciones patológicas de esta libertad paradójica, teniendo en cuenta que el explotador es al mismo tiempo el explotado. Víctima y verdugo ya no pueden diferenciarse.

#### **2.4. La naturalización y la Individualización**

No se puede finalizar este apartado sin mencionar los componentes de individualización y naturalización. De acuerdo con Blanch (2008; 2011a), la naturalización corresponde a la construcción por el discurso gerencial del nuevo modelo de organización como perteneciente al orden de la naturaleza y, por tanto, como realidad necesaria, histórica e incuestionable.

Uno de los autores que discurre, aunque no de manera directa, a respecto del tema es Antunes (2005) que comenta que:

*[...] la nueva fase del capital global retransfiere, en alguna medida, el savoir-faire para el trabajo, sin embargo, lo hace apropiándose crecientemente de su dimensión intelectual, de sus capacidades cognitivas, procurando envolver más fuerte e intensamente la subjetividad operaria. Como la máquina no puede suprimir completamente el trabajo humano, ella necesita*

*de una mayor interacción entre la subjetividad que trabaja y la nueva máquina inteligente. En ese proceso, la implicación interactivo aumenta aún más el extrañamiento y la alienación del trabajo...` (p. 63).*

Mitjavila y Jesús (2004) se pautan en la definición de modernidad planteada por Giddens (1991) para referirse a instituciones y formas de comportamiento impuestos por los modelos europeos. La modernidad en Giddens alude al campo institucional y al dinamismo que rompe con las formas de conocimiento y acciones tradicionales nunca antes vividas. Los autores fincan raíces en la teoría social contemporánea para sostener que el proceso de globalización conlleva a transformaciones del tejido institucional contemporáneo, principalmente en lo que concierne a la regulación de las relaciones individuo/sociedad. Es precisamente en esta dimensión donde están ubicados los mecanismos institucionales que sostienen las formas contemporáneas de individualización de los agentes sociales.

Entre los teóricos, encontrase la descripción ofrecida por Gorz (1998) el que entiende la individualización como el régimen laboral derivado de la flexibilización organizacional y salarial en virtud del cual determinadas personas que trabajan para una empresa dejan de ser tratadas como miembros de un colectivo laboral o profesional y pasan a ser meros prestadores particulares de servicios. Como resultado, observase que la relación pasa de la negociación colectiva a individualizada y de la relación salarial a meramente comercial, lo que refuerza el poder de la empresa y debilita el del personal contratado.

La individualización, de acuerdo con Beck (1992) se refiere a los mecanismos y procesos que tornan la percepción de los problemas sociales como problemas individuales, en función de disposiciones psicológicas y familiares. Significa, por lo tanto, desincorporación y reincorporación de modos de vida de la sociedad industrial por otros modos nuevos.

Beck (1997) va más allá y comenta que la individualización es una compulsión por la fabricación, el auto-proyecto y la auto-representación. Las crisis sociales se presentan como crisis individuales y no son percibidas como ancoradas en el dominio de lo social. El resultado es la descomposición de las fuentes de significado colectivo. En este escenario de modernidad, el individuo

debe ser capaz de tomar decisiones sobre sí mismo o sobre las consecuencias que serán infringidas en caso de fracaso. Y, en ese sentido, las consecuencias sociopolíticas de la individualización pueden ser devastadoras principalmente si los individuos no disponen de los recursos para hacer frente a las nuevas exigencias sociales y laborales.

Sin embargo es importante aclarar a que no se refiere Beck cuando habla de individualización. El teórico deja bien explícito que la noción de individualización no significa atomización, aislamiento, soledad, desconexión o el fin de la sociedad; no es sinónimo de emancipación o la vuelta del individuo burgués; no implica la sustitución de las certezas por una situación de vacío. Para Beck (1997), tratase del surgimiento de una nueva forma de conducir y organizar la vida, donde el individuo es el actor y constructor de su propia biografía, pertenencias, compromisos y lealtades. El autor sostiene que los procesos de individualización pueden ser encontrados en contextos caracterizados por la pérdida de vigor de antiguas certidumbres y soportes colectivos.

Para tratar de la individualización de las relaciones laborales en el contexto contemporáneo, encontrase a Linhart (2000) que, en la misma corriente de Beck, habla de la destrucción de los colectivos de trabajadores como una de las principales consecuencias de este proceso. Así, si, anteriormente, era posible el establecimiento de una identidad común a los trabajadores a partir de la homogeneización de las categorías profesionales, en la actualidad, las relaciones de trabajo son ambiguas e inestables. Según Linhart (2000):

*No son más las categorías que se encuentran confrontadas a las situaciones idénticas de trabajo, las idénticas coerciones, a la misma lógica de dominación, que es colectiva por naturaleza. Es el individuo que está sólo en frente de esa nueva forma de dominación y frente a las contradicciones que esto conlleva. Y busca asumir estas presiones, persuadido en el fondo de sí mismo que son sus propias insuficiencias que tornan su misión tan difícil y no las contradicciones inscriptas en la propia organización. (p. 34)*

De esta manera, Linhart (2009) designa el término `precariedad subjetiva` para referirse a actuales características del trabajo contemporáneo, donde mismo aquellos trabajadores que se encuentran en una aparente

situación privilegiada, con vínculos laborales estables, experimentan la inseguridad y la competencia, viviendo la precariedad en el trabajo. Según esta autora, el trabajo contemporáneo con los modelos de administración, imponen a los asalariados la responsabilidad por la gestión de disfunciones que no son suyas sino que de la organización que les proporciona los recursos para hacer frente a las exigencias del trabajo, al mismo tiempo que intensifican los ritmos de trabajo.

Lo que se plantea es un paralelo con lo que propone Han (2012), empalmado con una corriente filosófica contemporánea.

La modernidad, para propulsar y hacer tirar adelante este individuo dueño de su destino y al presuponerlo actor y constructor de su propia biografía (personal, laboral), capaz de hacer frente (sólo) a las consecuencias de los posibles fracasos, difunde la idea del poder como planteado por Han (2012). El individuo actor/constructor/individualizado tiene que sentirse capaz de realizar, de poder hacer, de ser productivo, de mostrar resultados en tiempos cada vez más cortos, de manejar las nuevas tecnologías con destreza, de ser eficiente y eficaz, además de alegre, saber trabajar en equipo, mantener buenas relaciones laborales con compañeros y ciudadanos/clientes... el listado no acaba.

Han (2012) defiende una línea de raciocinio bastante convincente para conducirnos a la conclusión de que la sociedad del cansancio produce sujetos de rendimiento depresivos, en guerra consigo mismo, inválido en esa guerra interiorizada. Para el filósofo, *la depresión es la enfermedad de una sociedad que sufre bajo el exceso de positividad [...] refleja aquella humanidad que dirige la guerra contra sí mismo* (p. 31). Han lo que propone es un giro al plantear que *el lamento del individuo depresivo nada es posible solamente puede manifestarse dentro de una sociedad que cree que nada es imposible*. No-poder-poder-más conduce a un destructivo reproche de sí mismo y a la autoagresión.

Lo que se observa en los entornos laborales enmarcados por la modernización y mercantilización es un fuerte elemento de sobrecarga o sobredemanda, donde el trabajador - sólo - tiene que ser capaz (o así sentirse) de dar cuenta de las demandas organizacionales. Si el trabajador no dispone de los recursos necesarios para cumplir sus tareas en el tiempo deseado por la

organización, las consecuencias recaen sobre él mismo, llevando a un proceso de naturalización de la sobrecarga y de la individualización.



# **PARTE II.**

# **ESTUDIO EMPÍRICO**



# Capítulo 3

## Método

## Capítulo 3. Método

### 3.1. Diseño general de la investigación

### 3.2. Desarrollo del estudio empírico

#### 3.2.1 Estudio Cuantitativo

##### 3.2.1.1. Participantes

##### 3.2.1.2. Instrumento de recogida de información

*(I) El Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT)*

*(II) El Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)*

*(III) El Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI- GS, 3ª ed.)*

*(IV) Ítem abierto sobre palabras clave*

##### 3.2.1.3. Técnicas de análisis e interpretación de información

*(I) El análisis descriptivo básico de las escalas*

*(II) Análisis textual de las formas léxicas*

*(III) Análisis factorial de correspondencias*

#### 3.2.2. Estudio Cualitativo

##### 3.2.2.1. Procedimiento y técnicas de recogida de información

*(I) Análisis de contenido de documentos*

*(II) Entrevista semiestructurada*

*II.1. Guión de entrevista semiestructurado*

*II.2. Participantes*

##### 3.2.2.2. Análisis e interpretación de información

### 3.3. Aspectos éticos de la investigación

### 3.1. Diseño general de la investigación

El propósito de este capítulo es presentar las características de la investigación, en términos de su naturaleza teórica, empírica y práctica, además de detallar las herramientas y técnicas utilizadas para generar la información que posibilitará responder las preguntas y alcanzar los objetivos de la investigación.

En el plan teórico, la investigación parte del modelo Capitalismo Organizacional (Blanch, 2006), en sus dimensiones de objetivación y subjetivación – como punto de arranque. El paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), ampliamente discutido en la literatura y adoptado en el Proyecto WONPUM, se configura como el paradigma central del estudio.

En cuanto a su naturaleza empírica, y teniendo en cuenta los alcances e intencionalidades de los objetivos propuestos, se hizo una triangulación metodológica. Denzin (1989) distingue cuatro tipos de triangulación y menciona que uno de los subtipos de la triangulación metodológica puede ser la triangulación entre métodos, donde se combina el cuestionario con una entrevista semiestructurada, que es precisamente lo que se propuso en este estudio. Además, se optó por el diseño integrativo, que permite la combinación y el uso complementario de las metodologías cuantitativa y cualitativa, por ser es el más adecuado para la comprensión del fenómeno.

La opción por un modelo integrativo se fundamenta en Bericat (1998), según el cual:

*[...] a separación entre ambas [método cuantitativo y cualitativo], su mantenimiento en compartimentos estancos y la imposibilidad de rebasar las fronteras establecidas limitan seriamente las posibilidades de la ciencia para alcanzar descripciones o cuantificaciones, comprensiones o explicaciones, críticas o legitimaciones, válidas, precisas y fiables de la realidad social (p. 17).*

En este estudio, por tanto, se plantea la superación de las dualidades, se aportan los beneficios de ambos métodos, con una comprensión más amplia del fenómeno social. El subtipo de estrategia adoptado fue de *complementación*. Para Bericat (1998), la complementación ofrece dos imágenes - provenientes de las orientaciones cualitativa y cuantitativa - ,

desvelando diferentes zonas de la realidad social, permitiendo una mayor comprensión del fenómeno. Miles & Huberman (1994) esbozaron cuatro tipos de diseños para integrar ambos enfoques en uno solo.

Para el estudio del Judiciario brasileño, fue empleado el modelo cuatro que combina una etapa cuantitativa (con encuesta) y otra cualitativa (con la investigación de campo). Los autores defienden que el estudio complementario de campo añade más profundidad a los resultados de la encuesta, lo que señalan como una ventaja para la investigación.

De acuerdo con los objetivos de la investigación y del marco teórico presentado, se considerarán las siguientes variables principales:

- La Nueva Gestión Pública (NGP) y el caso de la Justicia brasileña (Anexo 2)
- Las características socio-profesionales: incluye un conjunto de variables nominales de carácter descriptivo – sexo, edad, antigüedad en la profesión y en la administración de justicia - los cuales arrojan información sobre aspectos demográficos, laborales y profesionales;
- Los procesos psicosociales en contextos de reformas organizativas, que incluyen los cambios en las condiciones de trabajo, las demandas psicosociales y sus impactos en los modos de vivir, percibir y afrontar utilizados por los trabajadores de justicia; la experiencia psicológica del trabajo en la justicia y la resignificación del trabajo y de la profesión.

La investigación, en su totalidad, se desarrolló en dos fases. La primera, de diseño cuantitativo, tuvo lugar entre los años 2010 y 2012, y la segunda, de cuño cualitativo, en 2014. La estrategia de combinación empleada nos permitió, tras analizar los hallazgos de la etapa cuantitativa, hacernos nuevos planteamientos, nuevas preguntas y generar otros cuestionamientos a fin de matizar los hallazgos de la fase primera, profundizando en temas específicos que nos llevaron a responder a la pregunta de investigación.

En su dimensión práctica, el estudio se plantea aportar elementos que posibiliten repensar y rediseñar políticas públicas en la salud del trabajador, culturalmente adecuadas y circunscritas a su entorno laboral, en especial en el sector público, ofreciendo contribuciones que permitan repensar prácticas organizacionales.

A continuación, se hace el detalladamente de cada etapa, con la descripción de las características de los participantes en cada etapa de la investigación, las técnicas de recogida y generación de información, la descripción de los instrumentos utilizados, los análisis e interpretación de datos empleados en ambas fases.

## **3.2. Desarrollo del estudio empírico**

### **3.2.1. Estudio Cuantitativo**

El propósito de este apartado es presentar las herramientas metodológicas y técnicas empleadas en la Etapa 1, de cuño cuantitativo. Bonilla-Castro y Rodríguez (2005) sostienen que la investigación cuantitativa nos permite formular hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables del estudio. La Etapa 1, de diseño cuantitativo tiene carácter básicamente descriptivo y exploratorio.

#### **3.2.1.1. Participantes**

El volumen del muestreo y el acceso a los participantes fueron definidos y consensuados con los representantes de la categoría profesional. Se trató de un muestreo no-probabilístico, ocasional, estratégico e intencional, orientado por criterios de búsqueda de representatividad teórica.

Participaron en el estudio un total de 1.537 servidores públicos del Poder Judicial brasileiro del Estado de Santa Catarina (Brasil), en diferentes tipos de servicios de justicia: 770 trabajadores del *Tribunal Regional do Trabalho* (TRT) (50,56% de la muestra); 556 trabajadores de la *Justiça Federal* (JF, 36,51%) y 197 del *Tribunal Regional Eleitoral* (TRE, 12,93%). En 14 cuestionarios no hubo identificación de tipo de justicia.

La distribución del muestreo se dio por regiones de Santa Catarina:

- ✓ 52,40% de la muestra (n=805) de la Región Leste;
- ✓ 12,20% de la muestra (n=187) de la Región del Vale de Itajaí;
- ✓ 11,50% de la muestra (n=177) de la Región Norte;
- ✓ 9,20% de la muestra (n=142) de la Región Sur;

- ✓ 9,00% de la muestra (n=138) de la Región Oeste;
- ✓ 5,70% de la muestra (n=88) de la Región Planalto.

Fueron explotados las características demográficas (sexo, edad) y las características socio-laborales (antigüedad en la justicia, antigüedad como profesional en el centro, responsabilidades directivas) de los participantes. La muestra se caracteriza por una distribución homogénea entre hombres y mujeres (véase Tabla 2), con predominio de mujeres en el TRT.

Tabla 2:

*Distribución de casos según sexo por tipo de justicia*

	TRT	JF	TRE	QP	Total
Hombres	379	273	108	0	760
Mujeres	389	282	89	0	760
CP	2	1	0	14	17
<b>Total</b>	<b>770</b>	<b>556</b>	<b>197</b>	<b>14</b>	<b>1.537</b>

CP: Cuestionarios Perdidos

Cuanto a los rangos de edad, se observó:

- ✓ TRT: rango de edad entre 20 y 65 años, con Media de 42 años y desviación estándar (SD) de 8,6;
- ✓ JF: rango de edad entre 20 y 60 años, con Media de 38,2 años y SD de 7,4;
- ✓ TRE: rangos de edad entre 24 y 62 años, con Media de 39,6 años y SD de 7,7.

En cuanto a las características socio-laborales de los participantes, se extrajo el tiempo Media de antigüedad en el trabajo en la justicia brasileña y si los trabajadores habían asumido, en algún momento de la carrera profesional, responsabilidades directivas. Los resultados cuanto ala antigüedad de trabajo en la justicia fueron:

- ✓ TRT: Media de 15,3 años con SD de 8,9;
- ✓ JF: Media de 9,5 años con SD de 5,8;
- ✓ TRE: Media de 10,2 años con SD de 7,5.



Respecto a la asunción de cargos (responsabilidades) directivos, en el presente o pasado, se obtuvo:

- ✓ TRT: 399 (51,81%) de los trabajadores no habían ejercido cargos directivos, 319 (41,42%) contestaron que sí los habían ejercido y 52 (6,75%) no contestaron el ítem;
- ✓ JF: 277 (49,82%) relataron que no, 247 (44,42%) que sí y 32 (5,75%) no contestaron;
- ✓ TRE: 94 (47,71%) dijeron que no, 94 (47,71%) que si, y 9 (4,56%) no contestaron;

Los resultados socio-laborales sugieren que, en los tres tipos de justicia, hay (o hubo) para los trabajadores, en algún momento de sus carreras en la justicia, oportunidades para que ellos pudieron ocupar posición de mando.

### **3.2.1.2. Instrumentos de recogida de información**

Morales (2012) tras reseñar los elementos de contexto socio-histórico que contribuyeron para que la metodología de investigación cuantitativa ganara fuerza en los últimos siglos, se basa en Bonilla-Castro y Rodríguez (2005) para explicar que la metodología cuantitativa nos permite formular hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. Este presupuesto es lo que direcciona el proceso de recolección de información, la sistematización y análisis de datos, permitiendo comprobar el grado de significación de las relaciones existentes entre las variables estipuladas.

Para generar la información cuantitativa, en estudio cuantitativo, se aplicó un instrumento tipo cuestionario autoadministrable, validado para la realidad brasileña. El conjunto del instrumento fue diseñado para evaluar la calidad de vida laboral en organizaciones de servicio a personas, atendiendo a la dimensión psicosocial, subjetiva y percibida de las condiciones de trabajo e integrando, en un mismo instrumentos, el estrés laboral vivido por trabajadores individuales, sus percepciones respecto a los factores ambientales, el clima socio-laboral y el grado de bienestar y malestar experimentados en tales

circunstancias (Roesler *et al.*, 2012).

Para la presente investigación, del conjunto de la encuesta (que incluye varios instrumentos agrupados) fueron utilizados los instrumentos siguientes:

(I) *El Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT)*

Este cuestionario fue diseñado y validado para evaluar la dimensión psicosocial de las condiciones de trabajo en organizaciones e instituciones que prestan servicios a la población (sanitarios, educativos, sociales, judiciales, etc.). El instrumento está compuesto por 44 ítems (con Alpha de Cronbach = .96), distribuidos en seis escalas (Anexo 3); su estructura y las propiedades psicométricas de sus componentes fueron presentadas en Blanch, Sahagún y Cervantes (2010) y puesto a punto para la versión portuguesa por Goulart, Blanch y Borowski (2010). Las seis escalas están agrupadas alrededor tres factores:

- Factor organización y método: agrupa las escalas de *Regulación y Desarrollo*;
- Factor organización y entorno: agrupa las escalas de *Ambiente Material* y de *Ambiente Social*;
- Factor organización y persona: agrupa las escalas de *Ajuste Organización-Persona* y de *Adaptación Persona–Organización*.

(II) *El Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)*

Ese cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) - también creado para ser aplicado en organizaciones e instituciones que prestan servicios a las personas -, es un instrumento de evaluación de la dimensión psicosocial en un continuo bienestar – malestar. El qBLG contiene 41 ítems (con Alpha de Cronbach = .97), fue validado de manera similar al qCT. La consistencia interna de sus escalas varía entre .82 e .96. La estructura y las propiedades psicométricas del instrumento fueron presentadas en Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010), adaptado al portugués de Brasil por Goulart, Blanch, Sahagún y Bobsin (2012).

El contenido del cuestionario se fundamenta en un modelo (Anexo 3) según el cual el bienestar laboral general abarca dos factores:

- *Bienestar Psicosocial*: integrado por las escalas *afectos*, *competencias* y *expectativas*;
- *Efectos Colaterales*: que abarca las escalas *somatización*, *desgaste* y *alienación*.

Los ítems de las dos primeras escalas del factor de *bienestar psicosocial* (*afectos* y *competencias*) tienen formato de diferencial semántico y las demás son de tipo Likert. Los rangos van de 1 a 7. En aquellas primeras escalas, la puntuación 1 (por ejemplo: máxima insatisfacción) indica el mayor nivel de problemática; mientras que la puntuación 7 (por ejemplo: máxima satisfacción) indica el mayor nivel de bienestar. En el caso de las escalas de *Efectos Colaterales*, cuanto más se alejan los valores del 1 (= “nunca”, referido por ejemplo a dolor de cabeza o de espalda... en el trabajo) señalan mayor intensidad de problemática.

### (III) *El Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS, 3ª ed)*

Este inventario, en sus diversas versiones y tamaños, es el instrumento de medida estandarizado por excelencia para la evaluación del *burnout*. En su primera versión – el MBI-HSS, de Maslach & Jackson (1981), fue diseñado para evaluar el síndrome tal como se manifiesta en el personal empleado en los *human services* (enfermería, trabajo social, etc.). Posteriormente, Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996) desarrollaron el MBI-GS (*General Survey*) aplicable a todo tipo de ocupaciones. En ambos casos, el inventario refleja la estructura del modelo tridimensional del *burnout* que, en la versión original de Maslach & Jackson (1981), incluye los componentes *agotamiento emocional*, *despersonalización* y *reducida realización personal* que, en la de Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996), son sustituidos por los de *agotamiento (exhaustion)*, *cinismo (cynicism)*, o actitud de indiferencia y alejamiento de las finalidades de la organización) y *eficacia profesional (professional efficacy)*.

Entre las numerosas versiones recientes y disponibles en español del MBI-GS, figuran la publicada por Bresó, Salanova, Schaufeli & Nogareda (2007) en una Nota Técnica de Prevención de la serie que viene publicando el

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), versión de 15 ítems. El formato de respuesta del MBI-GS se basa en una escala de frecuencia (en algunas versiones de 5 y en otras de 7 intervalos) cuyas puntuaciones se extienden a lo largo del continuo bipolar “Nunca”-“Siempre”.

En este estudio, se aplicó una adaptación al portugués de Brasil realizada por Roesler y compañeros (2012) de esta versión española breve de 15 ítems del MBI-GS. La versión ofrece datos paramétricos, puntos de corte y criterios para el diagnóstico. Las puntuaciones de cada escala se computan por separado y no hay una puntuación global de Burnout. Cada una de las escalas (agotamiento, cinismo y eficacia) se obtiene por la suma de los escores de cada uno de los ítems que la componen y dividiendo el resultado por el número de ítems de la escala. Resultados con mayor agotamiento y cinismo y menor eficacia muestran mayores índices para *burnout*.

[...] Contrariamente a lo que ocurre en otros fenómenos, como por ejemplo en la depresión, no existen propiamente puntos de corte normativos estandarizados y consensuales para diferenciar los distintos grados de gravedad del Síndrome de Burnout. Se puede solamente establecer intervalos de gravedad en función del porcentual que corresponde la puntuación de una persona al compararla con la de una población de referencia (un país, una ciudad, una especialidad, un sector laboral, etc.)

Trabajando con estos criterios, Bresó y colegas (2007) proponen considerar los siguientes niveles de *burnout*: (a) casos ubicados por debajo del porcentual 5: burnout muy bajo; (b) entre 5 y 25: bajo; (c) entre 25 y 50: medio bajo; (d) entre 50 y 75: medio alto; (e) entre 75 y 95: alto; y (f) por encima de 95: muy alto.

#### (IV) Ítem abierto sobre palabras clave

En la encuesta, se solicitó a los participantes que resumieran “en cuatro palabras clave, su actual experiencia de trabajo”. La expectativa era de encontrar relación entre los patrones de respuesta a las escalas empleadas y las palabras clave elegidas por los participantes, obteniéndose información complementaria y matizada sobre el modo cómo los trabajadores del judiciary vivencian, representan y atribuyen sentido a su experiencia laboral. De esta forma, los análisis reflejarán los niveles de bienestar laboral y de salud ocupacional, así como los modos de subjetivación y construcción de sentido de la experiencia laboral en el sistema público de Justicia.

Aparte de las escalas y del ítem abierto, el instrumento también contempló un apartado de información sociodemográfica, con referencias a variables sexo, edad, tiempo de experiencia profesional, antigüedad en el centro y responsabilidades directivas en el mismo.

La aplicación del instrumento tuvo lugar entre 2010 y 2012. En el estudio inicial desarrollado por Roesler y colegas (2012), la encuesta fue contestada de forma anónima y confidencial, obedeciéndose los criterios de participación voluntaria y consentimiento informado de los participantes.

#### 3.2.1.3. Técnicas de análisis e interpretación de información

De la suma de cuestionarios aplicados, 1.537 fue el total válido. Algunos cuestionarios devueltos con información censal muy incompleta fueron previamente eliminados. Las herramientas de soporte utilizadas fueron el SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), en la versión 20.0, y el software Excel.

En esta etapa cuantitativa se aplicaron tres procedimientos analíticos:

- (a) análisis descriptivos de las puntuaciones en las escalas qCT; qBLG y MBI-GS;
- (b) análisis textual de las formas léxicas obtenidas en el ítem abierto (la palabras clave);
- (c) análisis factorial de correspondencia, que es una técnica estadística multivariada.

A continuación vamos a detallar cada técnica de análisis empleada en esa fase cuantitativa.

*(I) El análisis descriptivo de las escalas*

Fueron elaborados datos estadísticos descriptivos (Medias y desviaciones estándares) para los cuestionarios de condiciones de trabajo, bienestar psicosocial y efectos colaterales y para las puntuaciones en el inventario MBI-Burnout, en los tres tipos diferentes de justicia (JF, TRT y TRE).

Los procedimientos de análisis, que serán mostrados a continuación – el análisis textual de las formas léxicas y el análisis factorial de correspondencias - se ubican en el ámbito del análisis estadístico de datos textuales y de la técnica de análisis de interdependencia (análisis multivariable). Murgiondo y colegas comentan que los datos registrados en forma de respuestas a cuestiones abiertas en procedimientos de encuestas son *generalmente analizados siguiendo un procedimiento interpretativo estándar que comprende fases de reducción de datos, disposición, extracción y verificación de conclusiones* (Murgiondo, Jiménez, Flores & Gómez, 1995, p. 139).

*(II) El análisis textual de las formas léxicas*

El análisis textual es una técnica de análisis de textos que *busca indagar su sentido e interpretarlos en el contexto social e histórico donde se producen* (Ochoa, 2012, p. 165).

Los términos clave para la comprensión de este tipo de análisis son los siguientes:

- (a) *Corpus*: Bronckart (1980) lo define como *los conjuntos de palabras, orales o escritos que vehiculan un contenido o sentido, que es la expresión de un estado o de un acontecimiento* (p. 12). En ese sentido, se refiere a todos los datos recolectados para un proyecto de investigación particular (Braun & Clarke, 2006);
- (b) *Análisis inductivo o bottom up way* (Braun & Clarke, 2006, p. 12): es un proceso de codificación de datos sin tratar de ajustarlo a marcos de codificación preexistentes;

- (c) *Análisis deductivo o top down way* (Braun & Clarke, 2006, p. 12): es un proceso de codificación de datos que tiende a ser manejado en función de un interés teórico en particular;
- (d) *Depuración del corpus*: consiste en una primera limpieza del corpus, eliminándose términos sin significado, puntuaciones, etc.;
- (e) *Lematización*: Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), la lematización es `elegir convencionalmente una forma para remitir a ella todas las de su misma familia por razones de economía`. Murgiondo el at. (1995, p. 147) arrojan luz sobre la definición explicando que `algunos autores proceden a reunir bajo una misma forma, denominada *lema* (generalmente, los verbos en infinitivo, los sustantivos en singular, etc.)`. Eso lleva a la eliminación de ambigüedades en la base de datos;
- (f) *Homogeneización del corpus*: Ante la aparente diversidad de las variantes, la homogeneización consiste en organizar el agrupamiento de las versiones para se obtener un corpus coherente y homogéneo. Se trata de un proceso de unificación del corpus, de los diferentes tiempos verbales, de las expresiones sinónimas, de género (masculino / femenino) y de las formas que conllevan lo mismo campo semántico;
- (g) *Código*: es una palabra o frase corta que simbólicamente asigna un atributo acumulativo, sobresaliente, esencial y evocativo, a una porción de dato textual o visual (Saldaña, 2009, p.3);
- (h) *Codificación / Categorización*: consiste en organizar las cosas en un orden sistemático para hacer parte de un sistema o clasificación, para categorizar (Saldaña, 2009, p. 3). La codificación puede significar atribuir un número o código a palabras, frase, fragmentos de texto, términos, expresiones.

Los teóricos de la *Grounded Theory* - GT (La Teoría Fundamentada) (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978; Strauss & Corbin, 1990; 1994) entienden que `la codificación incluye la comparación constante de fenómenos, casos, conceptos, etc. y formulación de preguntas que se dirigen al texto` (Flick, 2012, p. 193). De acuerdo con este referencial, la categorización se refiere al resumen de los conceptos en conceptos genéricos y a la elaboración

de las relaciones entre ellos, formulándose una red de categorías y relaciones entre los mismos. La codificación implicó varios pasos, en un proceso complejo de pensamiento inductivo y deductivo, donde el investigador va haciendo comparaciones y preguntas (Flick, 2012).

El análisis textual fue utilizado con la finalidad de analizar el corpus resultante del ítem abierto de la encuesta - *Escriba 4 palabras clave para definir su actual experiencia de trabajo*, reduciéndose la base de datos resultante de este ítem abierto. La base de datos – el corpus resultante de las respuestas al ítem abierto – está en idioma portugués de Brasil.

Realizar, con éxito, al análisis textual, requiere llevar a cabo diferentes etapas, y, en este estudio, las etapas consistieron en las siguientes:

(I) *Revisión ortográfica y tipográfica del material obtenido.* se revisaron y corrigieron la ortografía y/o tipografía de todo el material, de todas las palabras clave redactas por los participantes. *Ejemplo:* sustitución de umiliado (sin corrección ortográfica, de manera como el participante lo redactó) por humilhado (con corrección ortográfica y en portugués);

(II) *Depuración del corpus.* en este paso, fueron identificadas y excluidas la formas léxicas sin contenido como las preposiciones y/o artículos. Al realizar esa etapa, se encontró que algunas personas escribieron frases completas con cuatro palabras. *Ejemplo:* (1) Por que (2) vim (3) parar (4) aquí?. Un total de nueve ocurrencias con esas características fue encontrado en el corpus, y todas fueron reducidas a 1 palabra clave, lo que demandó una interpretación previa por parte del investigador. *Ejemplo:* `Por que vim parar □quí?` fue reducido a `Frustração`;

(III) *Lematización y Homogenización del corpus léxico.* Unificación de los diferentes tiempos verbales, las expresiones sinónimas, los géneros y las formas que pertenecían a un mismo campo semántico. *Ejemplo 1:* Urgente (adjetivo) fue cambiado para Urgência (substantivo); *Ejemplo 2:* Palabras como Madura / Amadurecimiento fueron cambiadas para Maturidade (substantivo). Se hizo la opción de trabajar con sustantivos.



(IV) *Categorización de las palabras clave*. Las etapas de codificación y categorización del corpus fueron realizadas utilizándose el diccionario de Ochoa (2012) (publicado en Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015), el que comporta diferentes códigos numéricos para las categorías (palabras) que abarcan un continuo que va del Burnout al Engagement. Se necesitó de sub-etapas para realizar la categorización:

(IV.1) *Aproximación semántica (traducción)*. Todas las palabras del diccionario original y en castellano fueron traducidas para el portugués de Brasil. Fueron utilizados diferentes diccionarios bilingües y se contó con la ayuda de jueces hablantes de los idiomas (castellano y portugués), para esa fase de validación y para la correcta ubicación de las palabras del corpus en los códigos generales y específicos, resultando un diccionario traducido al portugués. Por el hecho de que la base de datos del judiciário ser más larga (con casi 5 mil palabras clave), se pudo matizar más los códigos específicos, encontrándose sinónimos varios y un número mayor de palabras asociadas.

(IV.2) *Ajustes en el diccionario traducido*. Esta fue otra sub-etapa que, además, incluyó subetapas:

- (a) la exclusión de todas las palabras del diccionario en castellano, de las que no fue posible encontrar traducción al portugués. *Ejemplo*: Formateo (código específico 70) y;
- (b) nueva ubicación de palabras ubicadas en códigos específicos, preservándose la ubicación de los descriptores en los códigos generales, de modo que pudiera hacer sentido para el entorno laboral del servicio público brasileño. Los ajustes realizados están disponibles en Anexo 5. Y el resultado final, un diccionario adaptado a la muestra – servicio publico brasileño y traducido al portugués (Anexo 6). Seguro que hay palabras que podrían estar ubicadas en distintos código concomitantemente, sin embargo, se hizo la opción por el mejor ajuste, aquí entendido tomándose en cuenta el entorno laboral de la administración pública brasileña y el conjunto de las palabras (o la idea general) encontradas en las análisis de Ochoa (2012).

(IV.3) *Atribución de valencia.* A todas las palabras clave del corpus (n=4.896) les fue asignada una valencia positiva, negativa o neutra, según se interpretó la ubicación de su carga semántica en el eje bienestar – malestar.

(V) *Codificación del corpus, de las palabras clave* Tras la etapa de categorización, se procedió a la codificación, que consiste en atribuir un número (o código) para cada palabra clave del corpus, directamente en la base de datos. Los códigos asignados a las palabras clave del corpus del judiciario fueron obtenidos del diccionario de Ochoa (2012) (Blanch, Ochoa & Sahagún (2012; Ochoa & Blanch, 2015), habiéndose empleado 25 códigos específicos. Es decir, se operó una `reducción` de una base de datos originariamente con 4.896 palabras clave a 25 códigos numéricos. Esta transformación de toda la base con palabras clave a números posibilitó la realización de la etapa siguiente, de análisis de correspondencias, con el apoyo de la herramienta estadística SPSS.

De la base de datos de 1.537 participantes se obtuvo un total de 4.896 palabras clave (todas en portugués de Brasil), una media de 3,18 palabras clave por persona. Se hizo pues un análisis cuantitativo de datos de naturaleza cualitativa (palabras), basado en el conteo, categorización y codificación de palabras.

Toda la ejecución de las etapas del análisis textual fue acompañada por los miembros integrantes del grupo de investigación WONPUM, los cuales hicieron de jueces calificados en la fase de análisis textual, garantizando la correcta traducción y ubicación de los descriptores en los códigos y garantizando la correcta atribución de valencia (positiva, negativa o neutral) a las palabras clave.

El análisis textual fue utilizado como una etapa previa al análisis factorial de correspondencias – del que hablaremos a continuación – con la finalidad de reducir la base de datos y, a partir de eso, tener códigos que nos posibilitaran el análisis estadístico (frecuencias y cruces). Según Murgiondo y colegas (1995) *el análisis estadístico es utilizado como un procedimiento complementario a un proceso previo de análisis en el que al menos se han*

*desarrollado tareas de reducción de datos basadas en las operaciones de categorización y codificación` (p. 139).*

### *(III) El análisis factorial de correspondencia*

Antes de entrar en el tema, se tiene que aclarar que, aunque se trabaje con datos textuales (las palabras clave), no estamos en el ámbito de la investigación cualitativa en esa fase (Etapa 1). Se trata más bien de un análisis cuantitativo de datos textuales, tal como nos proponen Murgiondo y colegas (1995).

Tras la reducción de la base de datos llevadas a cabo con el análisis textual, la fase siguiente fue el análisis factorial de correspondencias. Con el análisis textual se cumplió la finalidad de la reducción de datos textuales para la obtención de frecuencias llevándonos al recuento de los códigos y, a posteriori, nos permitieron un tratamiento estadístico (Murgiondo *et al.*, 1995). Hay una variedad de técnicas de estadística textual para el estudio cuantitativo de vocabulario.

El análisis de correspondencias (también conocido como análisis factorial de correspondencias – AFC), de acuerdo con Mestre (1997) es una modalidad de análisis factorial desarrollado por Benzecri (1963) en los años 1960. Se trata de una técnica estadística multivariable (relación de interdependencia) en el cual se estudian las interrelaciones entre todas las variables o se agrupan los sujetos u objetos por su similitud (Mestre, 1997, p.25), es decir, busca identificar la relación de interdependencia entre variables. Lo que nos permite el análisis factorial de correspondencias es representar de forma simultánea, en una configuración multidimensional, las variables filas y columnas de una tabla de contingencias (Mestre, 1997).

Igúzquiza (2002) aporta al tema aclarando que `la finalidad del análisis factorial de correspondencias es profundizar en las relaciones que se establecen entre dos o más variables categóricas observadas en una misma población, buscando explicar cómo los distintos valores o categorías se relacionan unos con otros` (p. 157). En el presente estudio lo que se buscó fue profundizar las relaciones establecidas entre las puntuaciones en las escalas del qCT, qBLG y el MBI con los descriptores de la experiencia laboral, las

palabras clave (en sus categorías que transitan del polo del bienestar al polo del malestar laboral). Mestre (1997) nos aclara que...

*[...] cuando se analiza la relación simultánea entre el comportamiento de más de dos variables, se trata entonces de un análisis estadístico multivariable. Ese tipo de análisis es el más completo y permite un mejor acercamiento a la realidad de los fenómenos sociales. Tales fenómenos suelen ser complejos y no se limitan a un número reducido de dimensiones, sino que, por el contrario, son multidimensionales, y su estudio precisa de herramientas adecuadas que no supongan una simplificación de la realidad... (p. 135)*

El análisis de correspondencias es una técnica de análisis de interdependencias que pone énfasis en la interrelación entre las variables, puede apoyarse en el SPSS (*Statistical Package for Social Science*) como herramienta estadística de análisis de datos, y nos permite estudiar la relación entre datos o variables cualitativas y obtener una representación gráfica en una tabla de contingencia, como aclaran Murgiondo y colegas (1995) e Igúzquiza (2002).

Siguiendo a Cornejo (1988), Bisquerra (1989), Murgiondo y colegas (1995) y Joaristi & Lizasoain (1999) las dimensiones del análisis de correspondencias empleado en este estudio fueron:

- ✓ Los valores de inercia total, que son lo que nos da la medida de asociación entre variables filas y columnas de una tabla de contingencias. Mestre (1997) afirma que *`La inercia total es resultado de dividir el valor del chi-cuadrado de la tabla por la suma total de frecuencias. Cada factor obtenido contribuye a la inercia en forma decreciente, de modo que el primer factor es el que mayor inercia explica, luego el segundo, y así sucesivamente`* (p. 256);
- ✓ Los valores propios. La medida de valor de la dispersión a lo largo de un eje;
- ✓ Las contribuciones absolutas. El peso que tiene cada categoría en la definición de cada uno de los ejes;
- ✓ Las contribuciones relativas. La distancia entre un punto y el origen de las coordenadas;
- ✓ Las representaciones gráficas.

Las representaciones gráficas resultantes del análisis factorial de correspondencias tienen por objetivo presentar la mayor parte de la información contenida en una tabla de frecuencias, permitiendo la visualización de la proximidad o lejanía entre categorías que forman parte de estas variables. Para cada variable, aquellas categorías situadas cerca de otras están reflejando similitud en cuanto a su distribución, mientras que las categorías lejanas presentan la situación opuesta (Igúzquiza, 2002).

El análisis de correspondencias, al trabajar datos cualitativos de forma cuantificada, nos posibilita poner de manifiesto las dimensiones que estructuran el campo semántico del trabajo y su relación con las escalas.

Con el análisis factorial de correspondencias llegamos a la prueba del chi-cuadrado y los gráficos, que es una representación gráfica de los resultados de las tabulaciones cruzadas.

Mestre (1997) nos aclara que:

*Los resultados del test – la prueba ji cuadrado (o chi-cuadrado) se muestran en la continuación de la tabla de contingencias. El test proporciona el valor de la ji cuadrado, con los grados de libertad correspondientes, y el nivel de significación p de la hipótesis contrastada (interdependencia entre las variables). Cuanto más próximo a cero esté el valor de p, menor será la probabilidad de independencia de las variables y mayor, por lo tanto, la de asociación entre ellos. Los niveles de significación usualmente empleados como referencia son el 0.05 y el 0.01 (p. 163).*

A continuación, será descrito el estudio cualitativo, llevado a efecto con la investigación de campo tras finalizar la fase cuantitativa.

### **3.2.2. Estudio Cualitativo**

La investigación cualitativa, de acuerdo con Flick (2012) toma `la comunicación del investigador con el campo y sus miembros como una parte explícita de la producción de conocimiento` (p. 20). El autor defiende que `la investigación cualitativa se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales` (p. 20).

Flick (2012) nos habla de que, en el campo de la investigación cualitativa, existen diversos enfoques, los cuales difieren en sus supuestos

teóricos, en la manera de comprender el objeto de estudio y en su perspectiva metodológica. Tales enfoques son la tradición del interaccionismo simbólico, la etnometodología y las posiciones estructuralistas o psicoanalíticas.

En la presente investigación, asumimos la perspectiva del interaccionismo simbólico y aceptamos como puntos de partida las tres premisas simples propuestas por Blumer & Alonso (1982):

- (a) Los seres humanos actúan con respecto a las cosas de acuerdo con los significados que éstas tienen para ellos.
- (b) El significado de estas cosas se deriva o surge de la interacción social que se tiene con los propios compañeros.
- (c) Estos significados se manejan en un proceso interpretativo utilizado por la persona al hacer frente a las cosas que encuentra. Y este proceso los modifica.

El objetivo de la Etapa 2 fue profundizar elementos identificados en la Etapa 1, en particular el tema de la sobrecarga laboral y del compromiso. Y, sobre todo, adentrarse en el universo del Judiciario brasileño, oír sus actores y entender como se construyen los procesos de interacción social en ese entorno laboral para responder a la pregunta que guía la investigación: *¿Como los trabajadores del judiciário brasileño perciben e interpretan, viven y afrontan los cambios en su entorno laboral, enmarcado por el paradigma de la Nueva Gestión Pública?*

Se buscó, a partir del habla de los servidores del Judiciario, estudiar el significado subjetivo y las atribuciones individuales de sentido (Flick, 2012) presentes en este colectivo de trabajadores. Estas características aportan rasgos del interaccionismo simbólico a la Etapa 2.

En la fase cualitativa de la investigación, las estrategias del muestreo se relacionaron con las decisiones sobre qué personas entrevistar (el muestreo de los casos) y de qué grupos deberían provenir. Las estrategias basadas en el `muestreo teórico`, desarrollado por Glaser y Strauss (1967) en la *Grounded Theory* y desarrollado posteriormente por otros autores.

*El muestreo de los individuos, grupos o campos concretos no se basa en los criterios y técnicas usuales de muestreo estadístico. La representatividad de una muestra no se garantiza por el muestreo aleatorio ni por la estratificación. Por el contrario, los individuos, los grupos, etc., se seleccionan*

*según su nivel (esperado) de nuevas ideas para la teoría en desarrollo en relación con el estado de elaboración de la teoría hasta ese momento. Las decisiones de muestreo se dirigen a este material que promete las mayores ideas, visto a la luz del material ya utilizado y el conocimiento extraído de él [...]. Las posibilidades de comparaciones múltiples son infinitas y, por tanto, los grupos se deben escoger según criterios teóricos (Flick, 2012, p. 47)*

Así, pues, para la Etapa 2 de la investigación, nos propusimos el muestreo teórico (o muestreo por representatividad teórica), inspirado en los principios de la *Grounded Theory*, que persigue la representatividad teórica de los elementos estudiados.

### **3.2.2.1. Procedimiento y técnicas de recogida de información**

La investigación de campo fue llevada a cabo en Brasil, en la Unidad Federativa de Santa Catarina (SC), entre los meses de abril y junio de 2014. Tras la investigación inicial (Etapa 1), se optó por enfocar el estudio en un tipo de Justicia entre aquellos que compusieron la muestra del diseño cuantitativo. Ese tipo de justicia será nombrado *Justiça [x]* a fin de preservar el anonimato de la institución.

Los criterios para centrar el diseño cualitativo del estudio en la *Justiça [x]* siguieron algunas pautas. Ese Tribunal participó con 50,56% (n=467 trabajadores) de la muestra total de la Etapa 1 y, ubicados en distintas ciudades de SC.

En la investigación de campo se hizo recogida de material documental (fuentes primarias) y entrevistas con los trabajadores. Los criterios para elección del muestreo fueron: trabajadores de la *Justiça [x]*, ubicados en la región leste de SC, distribución homogénea entre hombres y mujeres.

La información cualitativa proviene de dos procedimientos: el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas. En cuanto a los procedimientos para generar información cualitativa a partir de los trabajadores, se utilizó un guión semiestructurado para entrevistas (individuales, colectivas y grupos focales). La decisión en cuanto a la modalidad de entrevista – si individual, colectiva o grupo focal – ocurrió de

acuerdo con las condiciones ofrecidas y la dinámica encontrada por la investigadora durante la jornada de trabajo, en cada *Vara*<sup>5</sup>

Kvale (2011) define la *entrevista cualitativa individual* como una situación relacional y conversacional entre entrevistador y entrevistado, puesta en marcha con el propósito de entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, desvelando el significado de sus experiencias. En el *grupo focal*, se estimula el debate abierto sobre temas de preocupación común entre un colectivo específico de personas (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005). En este caso, los servidores públicos de cada Vara. Los grupos focales suelen realizarse con un número entre seis y diez personas. En el presente estudio, las sesiones con número inferior a seis participantes fueron consideradas *entrevista colectiva*. Según Bonilla-Castro y Rodríguez (2005), una de las ventajas del grupo focal es su carácter idóneo cuando los temas discutidos son de interés o preocupación común y desde ahí se pueden observar los procesos de consenso o disenso, además de agregar comprensiones a hallazgos cuantitativos, que fue el caso del presente estudio.

En cada una de las ciudades fue preparado un ambiente reservado (cuando fue posible) con el objetivo de generar un clima de confianza entre entrevistador y trabajador (es). Tras una presentación individual de la doctoranda y de la asistente de investigación (cuando ella estuvo presente), fueron presentados los objetivos generales de la investigación, fue aclarado que se trata de investigación internacional vinculada al proyecto WONPUM, coordinado por el profesor Dr. Josep M. Blanch de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB, España), la cual tiene por objetivo investigar los cambios en los entornos laborales públicos, en especial en el área sanitaria, educativa y judicial. Los participantes fueron informados del carácter voluntario de su participación, de que podrían desistir a cualquier momento y sin necesidad de mayores explicaciones, fueron informados del anonimato y de la confidencialidad de los datos, fueron invitados a firmar la hoja de consentimiento informado y se les solicitó el permiso para grabación de las entrevistas. Al final, se agradeció la participación y fue disponibilizado el correo electrónico de la investigadora para que pudieran resolver cualquier duda que

---

<sup>5</sup> Vara: es popularmente conocido como la primera instancia de la justicia donde se inicia un proceso judicial, la puerta de acceso del ciudadano al judicial. Véase el Glosario para otras definiciones.



podiera surgirles con posterioridad.

### *(I) Análisis de contenido de documentos*

El análisis de documentos puede comprender, según Godoy (1995) los materiales escritos (periódicos, obras literarias, científicas y técnicas, cartas, informes, entre otros), las estadísticas y los elementos iconográficos (señales, fotografías, películas).

En la recogida de material socio-histórico de este estudio, los principales temas encontrados, en diversas fuentes, fueron: Poder Judiciário Brasileiro (contextualización, cambios, estudios empíricos); Justicia [x] (contextualización histórica en Brasil y en la región); Informatización de los procesos judiciales en el Judiciario brasileño (específicamente el *Processo Judicial eletrônico* (PJe)); Administración Pública Brasileña (servidor público, funcionalismo público, sector público); Gestión de personas en el poder judicial; Síndrome de Burnout e Engagement (Compromiso); Nueva Gestión Pública en Brasil y en ese entorno laboral; la *Reforma do Judiciário* y el *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ); entre otros.

El conjunto de material recogido en Brasil posibilitó la construcción del marco teórico respecto a ese entorno laboral, posibilitando la comprensión del objeto de estudio, sus características, las actividades específicas, los retos a los que están sometidos los trabajadores, la naturaleza del servicio público ofrecido a la comunidad y a la sociedad brasileña, los cambios introducidos desde la creación del *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ) y de la introducción de la informatización de los procesos, entre otros.

### *(II) Entrevista semiestructurada*

#### *II.1. Guión semiestructurado de entrevista*

Para generar la información cualitativa fue utilizado un guión semiestructurado de entrevista (Anexo 7). Flick (2012) relaciona el gran interés de los investigadores por las entrevistas semiestructuradas a la gran probabilidad de que los entrevistados expresen sus puntos de vista de manera

relativamente abierta.

Los ejes que orientaron el gui3n se basaron: (a) los hallazgos de la Etapa 1, con destaque para la sobrecarga laboral y el compromiso; (b) los cambios organizacionales tras la creaci3n del *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ), y (c) la percepci3n de los trabajadores sobre el *Processo Judicial eletr3nico* (PJe). Adem3s, fueron explotados los principales datos censales: las caracter3sticas demogr3ficas (sexo, edad) y las caracter3sticas socio-laborales, como antigüedad de los participantes en la justicia y antigüedad como profesional en la Vara(en a3os).

## II.2. Participantes

El volumen del muestreo y el acceso a los participantes fueron definidos y consensuados con los representantes de la categor3a profesional – el Sindicato. Se trat3 de un muestreo no-probabil3stico, ocasional, estrat3gico e intencional, orientado por el criterio de b3squeda de representatividad te3rica. La participaci3n fue an3nima y confidencial, obedeci3ndose a los criterios de participaci3n voluntaria y consentimiento informado (Anexo 8).

Participaron del estudio un total de 24 trabajadores, los servidores p3blicos de las Varas de seis diferentes ciudades del Estado de SC.

- ✓ *Regi3o Leste de SC*: Florian3polis (n=1 participante / entrevista individual); S3o Jos3 (n=5 participantes / grupo focal); Palhoça (n=3 participantes / entrevista individual y entrevista coletiva); Balne3rio Cambori3 (n=8 participantes / grupo focal);
- ✓ *Regi3o Sul de SC*: Cric3uma (n=2 participantes / entrevista coletiva) e Imbituba (n=5 participantes / grupo focal);

En Anexo 9 se disponibiliza una ilustraci3n con la ubicaci3n de las ciudades en el mapa de Santa Catarina, n3mero de participantes y caracter3stica de las entrevistas (individual, colectiva o grupo focal). La recogida de datos se desarroll3 en once encuentros distintos, sumando en total casi seis horas de entrevistas.

Tabla 3:

*Perfil sociodemográfico de los participantes del estudio cualitativo*

Sexo	11 hombres
	13 mujeres
Rangos de edad	No contestó: 1 participante
	Menos de 30 años: 1 participante
	Entre 31 y 40 años: 4 participantes
	Entre 41 y 50 años: 6 participantes
	Entre 51 y 60 años: 11 participantes
Más de 61 años: 1 participante	
Tiempo de experiencia laboral (en años)	No contestó: 3 participantes
	Menos de 5 años: 2 participantes
	Entre 5 y 10 años: 1 participante
	Entre 11 y 30 años: 12 participantes
Más de 30 años: 6 participantes	
Antigüedad en la Justicia (en años)	No contestó: 1 participante
	Menos de 5 años: 1 participante
	Entre 5 y 10 años: 6 participantes
	Entre 11 y 30 años: 13 participantes
Más de 30 años: 3 participantes	

De la tabla 3 se destaca como más relevante el predominio de trabajadores entre 41 y 50 años de edad (n= 17); con más de diez años de experiencia laboral (n=18) y más de diez años de experiencia trabajando en el sistema judicial brasileño (n=16).

### 3.2.2.2. Análisis e interpretación de información

La investigación de campo, con realización de las entrevistas nos permitió conocer el entorno laboral, hacer nuevos planteamientos (informatización de procesos, rol del CNJ y sus impactos en la salud y en la subjetividad de los trabajadores públicos de ese sector), profundizar los hallazgos de la Etapa 1 (las razones que explicarían que, aunque haya sobrecarga de trabajo, los trabajadores siguen comprometidos con su trabajo), entre otros. La interpretación de datos está en el centro de la investigación

cualitativa (Flick, 2012, p. 192) y puede perseguir la meta de reducir el texto original, resumiendo o categorizando.

En el presente estudio, el corpus analizado fue la totalidad de las entrevistas transcritas. Por lo tanto, el análisis del corpus de la Etapa 2, de diseño cualitativa comportó una combinación de análisis deductivo con el inductivo, de idas y vueltas entre el corpus y referencial teórico.

Por una parte, el **análisis deductivo** se inspiró en el análisis de contenido de Bardin (1986). Según Flick (2012), el análisis de contenido es uno de los procedimientos clásicos para analizar material textual. Para él, entre sus rasgos figuran el de que las categorías se llevan al material empírico y no se desarrollan necesariamente a partir de él. Y también el de que su meta es reducir el material (el corpus). Por su parte, Raigada (2002) define el análisis de contenido como

*el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados [...] tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que pueden darse para su empleo posterior ( p. 1)*

Según este mismo autor, siguiendo a Bardin, otro rasgo central del análisis de contenido es el de responder a la pregunta de investigación: *‘El análisis de contenido se convierte en una empresa de des-ocultación o revelación de la expresión donde ante todo interesa indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito (lo no dicho) de todo mensaje’* (Raigada, 2002, p. 4). El análisis de contenido incluye según Raigada necesariamente los siguientes pasos:

- (a) Selección de la comunicación que será estudiada;
- (b) Selección de las categorías que se utilizarán;
- (c) Selección de las unidades de análisis;
- (d) Selección del sistema de recuento o de medida.

En la presente investigación, los procedimientos llevados a cabo en el análisis de contenido según Bardin (1986) fueron aplicados de modo parcial, incluyendo los siguientes pasos:

- (a) Selección de la comunicación a estudiar. En este caso, el corpus analizado fue el resultado de todas las entrevistas transcritas;
- (b) Selección de las categorías utilizadas, Fueron categorías vinculadas al guión semiestructurado de entrevista, con temas referidos especialmente a sobrecarga laboral, compromiso, cambios percibidos tras el *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ) y el *Processo Judicial eletrônico* (PJe).

Se trata de una lógica deductiva, también conocida como *top-down way*, porque parte del conocimiento conocido, de la teoría. El análisis de contenido parcial e inspirado en Bardin (1986) funcionó como un primer nivel de análisis, donde se realizó una simplificación y reducción de datos, llegándose a un mapa conceptual (o mapa de asociación de ideas) (Anexo 10). Por otro lado también guió todo los procedimientos de análisis donde lo que se buscó fue, sobretodo, poner de manifiesto los contenidos latentes de los mensajes emitidos por los servidores públicos del judiciario brasileño.

Por otra parte, el **análisis inductivo**, inspirado en la *Grounded Theory* (Teoría Fundamentada)

El análisis de contenido nos permitió poner de manifiesto categorías que emergieron del habla del conjunto de los trabajadores. A la totalidad de los archivos, productos finales de las entrevistas transcritas (salvadas en Word) se denomina Unidad Hermenéutica (Justicia, 2005). El análisis inductivo - también conocido como *botton-up way* - es un proceso metodológico basado en la lógica emergente de contenido.

De cara al análisis, la reducción y simplicación de la información, mediante procesos de categorización y codificación, se procedió del modo siguiente:

- (a) Buscar las relaciones existentes entre las categorías del estudio y los códigos encontrados en el análisis de contenido;
- (b) Señalar los fenómenos relevantes para aquel colectivo específico;
- (c) Identificar patrones;
- (d) Proceder al recuento de códigos;
- (e) Recoger ejemplos que expliquen los fenómenos de ese entorno laboral.

Para ello, se utilizó el *software* Atlas.ti, versión 1.0.25 (para MAC). Según Flick (2012), el Atlas.ti fue desarrollado por Muhr (1991, 1994) en un proyecto de investigación en la Universidad Técnica de Berlín y es un programa que se basa en el enfoque de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) y de la codificación teórica según Strauss (1987). Muchos autores clasifican el Atlas.ti en la categoría de los `constructores de redes conceptuales`, principalmente en el grupo de los `constructores de teorías basadas en códigos (Flick, 2012). Muñoz-Justicia (2005) define el Atlas.ti como una `herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales` (p. 2).

Los fundamentos de la codificación y categorización fueron mencionados en el apartado de método de la Etapa 1 (cuantitativa). Una de las ventajas del uso del Atlas.ti, por lo tanto, es `aparte de la recuperación de secuencias de palabras en texto y la asignación de códigos, la presentación de los códigos y las categorías en redes conceptuales` (Flick, 2012, p. 65).

En la fase de análisis inductivo – inspirado en la *Grounded Theory*, fueron encontradas categorías emergentes del habla de los trabajadores.

El primer nivel de análisis es el *nivel textual* en el que se realizan las actividades básicas de segmentación del texto y su codificación, que es una forma de reducción de datos (Muñoz-Justicia, 2005). Son mostradas las categorías centrales siguientes:

- (a) Categorías relacionadas con el discurso de la NGP: presión por productividad y el alcance de metas, dimensión financiera de la Justiça 'x' (*mercantilización* del judiciario si se puede decir), CNJ como órgano directamente responsable por el establecimiento de metas y cobranzas (sobrecarga);
- (b) Categorías relacionadas con el tecnoestrés: la informática / informatización como factor de riesgo psicosocial e intensificador del ritmo de vida y de trabajo, impacto de la informatización en la subjetividad de los trabajadores más antiguos, impacto para la conciliación trabajo / vida personal;

- (c) Categorías relacionadas con la sobrecarga: causas u orígenes de la sobrecarga (factores externos e internos), consecuencias de la sobrecarga y estrategias utilizadas por los trabajadores;
- (d) Categorías ubicadas en el polo de malestar laboral: inequidad entre cargos, dilemas de profesión, prácticas organizacionales;
- (e) Categorías ubicadas en el polo de bienestar laboral;
- (f) Categorías relativas al compromiso: eficacia, resolución, excelencia y productividad. También aparecen elementos de vinculación con la misión y la finalidad del judicial;
- (g) Categorías relacionadas con las estrategias utilizadas por los trabajadores para dar cuenta de las demandas organizacionales: son de supervivencia, de sumisión y de resistencia.

En ese caminar metodológico, emergieron matices que vinculamos a los descriptores de malestar / bienestar del diccionario de Ochoa (2012) (en Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015), con el propósito de encontrar códigos provenientes del marco teórico y de las herramientas utilizadas en el estudio. La codificación sugiere que los polos de *Burnout* y *Engagement* no son necesariamente opuestos para esos trabajadores, sino que conviven lado a lado en un mismo contexto laboral.

En el nivel conceptual, como señala Muñoz-Justicia (2005), se tiene el propósito de analizar el significado de los elementos creados. Esta fase implicó los siguientes momentos:

- (a) Agrupación de componentes de la Unidad Hermenéutica creándose Familias;
- (b) Establecimiento de relaciones de diferentes tipos entre los componentes.

### **3.3. Aspectos éticos de la investigación**

Las investigaciones con personas no pueden prescindir de modo fundamental de dos aspectos éticos importantes: el consentimiento informado y el derecho a abandonar la investigación. Según Wadeley & Blasco (1995),

Los participantes, en una investigación, aceptan tomar parte en la misma después de haber recibido información

satisfactoria sobre lo que se les va a hacer, y que, por otro lado, son libres para dejar de colaborar cuando lo estimen conveniente y sin tener que dar explicaciones por ello (p. 41)

El proyecto que originó esa investigación (Roesler *et al.*, 2012) fue sometido a los órganos de control, los cuales evalúan la dimensión ética de investigaciones con seres humanos, que fueron los siguientes:

- a. El Comité de Ética de la Agencia Nacional de Evaluación (Ministerio de Ciencia y Tecnología del Gobierno de España);
- b. El Comité de Ética de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB);
- c. El Comité de Ética en Investigaciones con Seres Humanos de la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil) – Parecer Consustanciado número 936/11;
- d. Autorización de las autoridades competentes del Poder Judicial Federal en Santa Catarina (Brasil).

En ambas etapas – Etapa 1 y Etapa 2 - los aspectos legales de la investigación con seres humanos fueron llevados a cabo rigurosamente, tomándose en cuenta, principalmente, los aspectos señalados por Wadeley & Blasco (1995) del consentimiento informado y el carácter voluntario de la participación.

Para la Etapa 2, cualitativa, los participantes fueron informados del carácter voluntario de la participación y de la posibilidad de abandonar la investigación en cualquier momento, fueron invitados a firmar el Consentimiento Informado (Anexo 8) y se les solicitó autorización para grabar las entrevistas. Los participantes fueron informados de la total confidencialidad en el tratamiento de los datos y de su divulgación. También se les garantizó el anonimato de los mismos.







# Capítulo 4

## Resultados



Fonte: Cartilha `Venha para a luta contra o Assédio Moral`, FENAJUFE / CUT

## **Capítulo 4. Resultados**

### 4.1. La Experiencia laboral general

#### 4.1.1. El contexto percibido

#### 4.1.2. La experiencia general del trabajo situado

#### 4.1.3. Significados de la vivencia laboral

### 4.2. Impacto psicosocial percibido de las condiciones de trabajo

#### 4.2.1. Caracterización general

##### 4.2.1.1. Valoración de las condiciones de trabajo

#### 4.2.2. Efectos negativos

##### 4.2.2.1. Agotamiento

##### 4.2.2.2. Otros efectos colaterales (Somatización y Alienación)

##### 4.2.2.3. Despersonalización / Cinismo

##### 4.2.2.4. Malestar laboral e indicadores de Burnout

#### 4.2.3. Efectos positivos

##### 4.2.3.1. Bienestar psicosocial e indicadores de Engagement

##### 4.2.3.2. Compromiso organizacional

### 4.3. Afrontamiento de las demandas organizacionales

#### 4.3.1. Estrategias de afrontamiento

#### 4.3.2. Prácticas de resistencia

### 4.4. Resumen del estudio empírico

En este apartado se procederá, en primer lugar, a presentar los resultados obtenidos en la fase empírica de la investigación. Serán expuestos los resultados de la experiencia laboral general y de su contexto percibido, de la experiencia del trabajo situado y del significado de la experiencia laboral obtenidos con el recuento de las palabras clave (los descriptores de la experiencia laboral). El impacto psicosocial de las condiciones de trabajo será presentado en términos de caracterización general de los efectos negativos y positivos percibidos de las condiciones de trabajo. Por fin, serán expuestas las estrategias empleadas por los trabajadores para hacer frente a las demandas organizacionales.

Los resultados cuantitativos serán expresados en tablas y gráficos y los resultados de las entrevistas serán mostrados a partir de las familias encontradas, con sus códigos asociados.

#### **4.1. La Experiencia laboral general**

##### **4.1.1. El contexto percibido**

La construcción de la Nueva Gestión Pública (NGP) en el Judiciario brasileño aparece especialmente caracterizado en el habla de los trabajadores del *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ). Y, por consiguiente, también aparecieron reflejados otros cambios derivados de la Emenda Constitucional n. 45/2004. A partir de la EC 45/2004 otras atribuciones se tornaron competencias del Judiciario.

Los análisis de las entrevistas pusieron de manifiesto un grupo de códigos relacionado a la familia NGP / CNJ, que son: búsqueda por resultados, cambios históricos de las demandas para el Judiciario, cambios institucionales tras el CNJ y la EC 45/2004, competencia, control esparcido, *degradación* del judiciario, despersonalización, efecto cascada, exigencias, incremento del control, rentabilidad de la *Justiça [x]*, inequidad entre servicios de justicia, invisibilidad del trabajador (deshumanización), *Justiça [x]* como balcón de negocios, politización, metas, productividad, rendimiento, trabajador como pieza del engranaje, ventajas, económicas para el judiciario, verticalidad.

Del conjunto de códigos elaborados destacan los siguientes:

(I) *Cambios institucionales tras el CNJ y la EC 45/2004*

Los cambios institucionales tras el CNJ son expresados con citas donde los relatos remiten al incremento del control, del rigor y de la vigilancia, al alcance de metas, al tratamiento desigual entre las justicias (inequidad), al establecimiento de *metas sobre metas*<sup>6</sup>, a la pérdida de autonomía, a la transformación del judiciary en línea de montaje, a la pérdida de la función histórica de la *Justiça [x]*.

La necesidad de alcance de metas surge claramente como un factor de riesgo psicosocial, porque viene asociada a la sobrecarga laboral. El relato de los trabajadores en cuanto a las metas tiene que ver con el hecho de que las metas establecidas por el CNJ son por Tribunales, sin tomar en cuenta las diferencias regionales de Brasil. También encontramos quejas relacionadas a *metas sobre metas*, por ejemplo, en los casos de que una *Vara* alcance las metas establecidas, hay un incremento de las metas para el año siguiente sin ningún tipo de reconocimiento o de mejoras en el conjunto de trabajadores. Sigue una cita ilustrativa de esta visión:

*Eu acho que era preciso [la creación del CNJ] um órgão para administrar tudo, para definir o que cada um tem que fazer, mas eu acho que tem que ficar na parte da regulamentação mesmo [...] não na parte de tentar imaginar o que... definição de metas. Eu acho que não competiria ao CNJ fazer isso porque a meta do... o trabalho da Justiça [x] é diferente da Justiça [y] que é diferente da [z], então não dá para ti definir uma meta 'Ah, eu quero que todos os processos julgados até 2005 sejam resolvidos...' Os processos da Justiça [x] de Santa Catarina são diferentes da Bahia que são diferentes de Brasília [...] o Brasil é muito grande para dizer que é igual para todo mundo. Não dá para dizer isso, então [...] esse tipo de meta não, mas eu acho que realmente o papel dele de regulador de `vamos pensar, vamos tentar economizar o dinheiro público, vamos tentar definir prioridades, vamos...` isso acho que é válido, mas prioridade é diferente de meta.*

<sup>6</sup> Cuando se alcanza la meta previamente establecida, la organización establece nueva meta, en general, más elevada que la anterior.

Otros elementos contextuales remiten a la fuerza política del CNJ, su legitimidad como un órgano regulador de la justicia por el hecho de definir prioridades para la contención de gastos del dinero público. Las críticas de los trabajadores remiten, sobretodo, a la exigencia de metas. La fuerza motriz que desencadenó la Reforma del Judiciario respecto a la morosidad de la Justicia, como un discurso público y fomentado constantemente, surge como factores de presión de contexto. La creación y implantación del PJE fue una determinación y una meta del CNJ, y de eso trataremos adelante, en el tópico de tecnoestrés.

### *(II) Degradación del Judiciario*

La *degradación* del Judiciario percibida por los trabajadores surge, en las entrevistas, como precarización de la justicia, establecimiento de la *plantilla estándar* sin tomar en cuenta las diferencias regionales de Brasil, la naturaleza y complejidad de los procesos judiciales y las diferencias entre los tipos de justicia, la caracterización del judiciario como línea de montaje. Otros factores relacionados con la *degradación* son: la pérdida de garantías, bajas en los sueldos (en realidad es la estagnación financiera), pérdida del status social, riesgo de admisión de servidores `corruptibles` porque cobran `poco`.

La *degradación* del judiciario recae directamente sobre los trabajadores, donde relatan sentirse desvalorizados, sobretodo los trabajadores antiguos de justicia que se sienten desmotivados, no se sienten parte del proceso, y muchas veces, se ven como piezas de un engranaje, similar a lo que ocurre en la película Tiempos modernos de Charles Chaplin, que estaría relacionado a la deshumanización.

*T: Tem muita gente que tem experiênciã e que talvez, pelas condições do trabalho, a condição salarial e o prazer de estar engajado no processo já diz `Não, tô cansado...`. Porque a relação que temos com nosso trabalho modificou muito, modificou muito.*

*T: [...] eu não sei se quando eu me formar em [...] eu vou continuar aqui. Porque a degradação profissional ela é muito grande. Financeira e... processual. Os sistemas, a forma como as coisas são feitas, é... política, sabe?! Esse negócio de fazer*

*negócio andando, sabe?! [...] eu não aceito isso, não consigo aceitar isso. É muito mais fácil tu deixar um lugar do Brasil como teste até ficar pronto o sistema [PJe] pra depois implantar pra todo mundo. É muito mais prático, custa muito mais barato. Não consigo visualizar esse tipo de imposição do CNJ, mas eu aceito.*

### *(III) Mercantilización del Judiciario*

La *mercantilización* del Judiciario surge, en el habla de los trabajadores, caracterizando la *Justiça [x]* como balcón de negocios, el trabajador como pieza de engranaje y elementos relacionados con la dimensión financiera de la *Justiça [x]*. La EC 45/2000 trajo nuevas atribuciones al tipo de justicia estudiada en la fase cualitativa (*Justiça [x]*) y resultaron en ampliación de sus competencias, significando aumento de trabajo para los servidores.

La dimensión financiera de la *Justiça [x]* se notó tras los cambios e incrementos de competencias con la EC 45/2004. Los trabajadores relatan que hubo aumento de sobrecarga, principalmente en lo que dice respecto a las acciones de indemnización por daño moral decurrentes de las relaciones de trabajo. En algunos casos, relatan que los abogados `incentivan` los trabajadores a enjuiciar en acciones de esa naturaleza (los abogados surgen como factores externos que justifican la sobrecarga).

Traemos una cita para ilustrar la *mercantilización* de la Justicia.

*O objetivo da Justiça [x] é tributação. A Justiça [x] existe pra conseguir dinheiro pro Estado brasileiro porque, no momento em que tu faz circular uma execução... tem uma execução, esses dias aqui, que era de R\$ 300 mil; 100 mil era pra um trabalhador que tinha reclamado, sendo 200 mil de imposto, imposto de renda e INSS. Então assim, o montante que eles recolhem de imposto de renda e de INSS nas execuções da Justiça [x] é muito superior ao quanto que vai pro trabalhador. E por isso que eles querem velocidade, assim, eles querem...*

Resta evidente, por tanto y con esa cita el trípode: generación de recursos para el Estado brasileño advenidos de la tributación + necesidad de celeridad del judiciario + sobrecarga para el trabajador.

### *(IV) Consecuencias percibidas*



A lo largo de 10 años de CNJ los trabajadores relatan observar consecuencias directas para los jueces, los cuales son tratados como operarios, caracterizando la justicia como línea de montaje. Las entrevistas remiten a la resistencia de los jueces a transformar los procesos en serie porque:

- (a) hay una dimensión humana en la toma de decisión dentro de un proceso judicial y cada proceso comporta una complejidad en sí mismo;
- (b) porque el juez no puede ser comparado a un operario, ya que los operarios, por definición, no pueden enunciar ley.

*[...] não conseguiram destruir a condição de caso a caso. Um juiz prefere trabalhar 50 mil horas por dia, todos os dias, sábado e domingo, do que transformar os processos em série. É uma resistência isso.*

Sin embargo, lo que mueve esa rueda encuentra raíces en los criterios de promoción de los jueces, que puede ser por merecimiento o antigüedad. La promoción por merecimiento se relaciona con el alcance de las metas de productividad de la Vara, responsabilidad de cada juez.

Según los trabajadores hay un elemento de verticalidad enmarcado por presión por productividad que viene desde el CNJ, llega a los jueces y directores y, luego a sus subordinados. Ese efecto cascada – donde las metas son establecidas por tribunales, afectando a las Varas, a los jueces e, por consiguiente, a los trabajadores – puede ser un factor de riesgo porque contribuye a que ocurran situaciones de acoso en la Justicia.

*T1: Então, por merecimento [la promoción de los jueces] eles vão pegar e açoitar quem tiver na frente deles. O primeiro anteparo é o diretor de Secretaria. Só que o diretor de Secretaria ele vai fazer o que. Ele vai cobrar dos seus servidores...*

*T2: ... cobrar dos servidores*

*T1: ... cobrar dos servidores... E tudo isso com metas do CNJ.*

Trabajadores relatan que muchos jueces, a parte de la promoción por merecimiento (que implica ser productivo) son motivados por la gran

competencia que hay entre jueces, entre Varas, y se someten por otras razones, tales como status, vanidad, ego o miedo de perder su puesto de trabajo.

Otro aspecto relevante es que la carrera para el alcance de las metas establecidas por el CNJ ha generado, según relato de algunos servidores, artífices ilegales tratando de burlar los números, enmascarando un `falso` alcance de las metas establecidas, y hablan de la creación de metas irreales (por el CNJ) con el cumplimiento también irreal (por los Tribunales); lo que aportaría elementos de cinismo en la justicia. Relacionado con eso, algunos trabajadores incluso cuestionan la calidad de la prestación jurisdiccional a la sociedad.

*Eu vejo que tem leituras de... vamos dizer assim, leituras equivocadas da realidade. Metas artificiais, metas artificiais que são criadas e supridas de maneira artificial. Que não são reais.*

#### **4.1.2. La experiencia general del trabajo situado**

Con el apoyo del SPSS se obtuvieron las medias y las desviaciones estándares para los cuestionarios aplicados (qCT, qBLG y MBI) y en los diferentes tipos de justicia (JF, TRT y TRE) (véase Tabla 4).

Según Mestre (1997), las Medias (o promedios) son útiles para representar una distribución con un solo valor: `Estos valores tienden a situarse en el centro del conjunto de datos, por lo que se les denomina también medidas de posición, de centralización, o de la tendencia central` (p. 147). La desviación estándar o típica es una medida de dispersión que debe ser leída e interpretada junto a los valores de Media.

Los resultados cuantitativos para la Justiça Federal pusieron de manifiesto que en la JF un nivel aceptable de satisfacción con las condiciones de trabajo. Los trabajadores valoran aceptablemente las condiciones materiales y técnicas de trabajo (como por ejemplo: ambiente físico, instalaciones y equipamientos) y mejor las condiciones sociales (como por ejemplo, respecto en el grupo de trabajo); satisfacción con las condiciones de desarrollo (como por ejemplo, la posibilidad de desarrollo profesional y las oportunidades dentro de la organización), con nivel mayor para las condiciones

de regulación (productividad, excelencia de la organización); el grado de ajuste organización-persona aparece bueno (por ejemplo percepción de aumento o disminución del nivel de excelencia de la organización) y la media del grado de adaptación persona – organización es un poco mayor (ejemplo: `actualmente cuestiono sobre el valor de mi trabajo`)

Tabla 4:

*Medias y Desviaciones Estándar de las Puntuaciones en las Escalas según tipo de Justicia*

		JF		TRE		TRT		
	Escalas y sub-escalas	Rangos	Media	SD	Media	SD	Media	SD
	Factor Organización y Método	0 - 10	6,80	1,45	6,93	1,68	7,00	1,63
	E Regulación		7,28	1,37	7,22	1,64	7,67	1,50
	E Desarrollo		6,30	1,84	6,61	2,00	6,28	2,18
Factores y Escalas del Cuestionario qCT	Factor Organización y Entorno	0 -10	7,37	1,26	7,40	1,51	8,02	1,26
	E Entorno Material		7,13	1,52	7,14	1,70	8,14	1,39
	E Entorno Social		7,63	1,53	7,67	1,77	7,86	1,54
(Condiciones de Trabajo)	Factor Organización y Persona	1-7	5,22	1,04	5,25	1,16	5,18	1,14
	Ajuste Organización - Persona		4,89	1,35	4,94	1,46	4,85	1,48
	Adaptación Persona- Organización		5,55	1,00	5,54	1,09	5,49	1,07
Factores y Escalas del Cuestionario qBLG	Puntuación General		4,39	1,09	4,51	1,13	4,71	1,16
	Factor Bienestar Psicosocial		4,75	1,19	4,87	1,28	4,84	1,27
	Afectos		4,71	1,38	4,80	1,47	4,82	1,41
	Competencias		5,14	1,32	5,14	1,44	5,07	1,35
	Expectativas	1 - 7	4,41	1,18	4,64	1,27	4,63	1,32
(Bienestar Laboral General)	Factor Efectos Colaterales		3,95	1,26	3,86	1,33	3,45	1,27
	Somatización		3,83	1,50	3,64	1,54	3,16	1,49
	Agotamiento		4,48	1,54	4,45	1,63	3,82	1,59
	Alienación		3,53	1,47	3,47	1,53	3,35	1,39
Factores del Cuestionario de Burnout MBI-GS	Cinismo	1 - 7	3,42	1,51	3,19	1,56	3,65	1,56
	Desgaste		3,64	1,55	3,48	1,65	3,25	1,59
	Eficacia		5,35	0,91	5,48	1,02	5,31	1,08

En cuanto al bienestar laboral general de la JF, las puntuaciones y las desviaciones estándares nos indican una situación relativamente confortable cuanto al bienestar laboral. Para el factor bienestar psicosocial, las medias y desviaciones estándares, en la escala de competencias (5,14, con SD 1,32) muestran una visión de los servidores optimista, creyentes en sus capacidades,

utilidad, eficacia, valores morales y posibilidad de éxito en la carrera. Para el factor efectos colaterales, las medias y la desviación estándar (3,95 con SD de 1,26) colocan de relieve que hay un grupo de personas que sufre con la sobrecarga, el desgaste emocional, el agotamiento físico y mental, la frustración y algunos síntomas de enfermedades en marcha.

Los resultados para el MBI señalan que los trabajadores se perciben con pocos problemas en cuanto a su eficacia profesional; sin embargo, se perciben con nivel elevado de problemas en la escala de desgaste/agotamiento (Media de 3,64, con SD de 1,55), lo que sugiere que los trabajadores se encuentran en una zona moderada del burnout.

Los trabajadores del Tribunal Regional Eleitoral (TRE) valoran bien las condiciones sociales y mejor las condiciones materiales y técnicas de trabajo. Se constata un nivel razonable de satisfacción para las condiciones de desarrollo y un nivel mayor para las condiciones de regulación. Las dimensiones ajuste organización-persona y adaptación persona-organización fueron evaluadas positivamente, entretanto, las SD son elevadas, lo que sugiere que hay un grupo de trabajadores que no encuentra en el TRE un espacio de motivación para su desarrollo profesional, ni como de espacio de identificación con los valores institucionales.

Los resultados de la escala de bienestar laboral general muestran una media de 4,71 con SD de 1,16 lo que indica una situación confortable en este aspecto, pero con existencia de problemas; puesto que también hay personas que viven el trabajo con malestar. Las puntuaciones en el factor de bienestar psicosocial (Media de 4,84 con SD de 1,27) sugieren que los participantes vivencian bienestar psicosocial y las respuestas más elevadas están en la escala de competencias, donde podemos inferir que los servidores se sienten optimistas, ciertos en sus capacidades, utilidad, eficacia, valores morales y posibilidades de éxito en la carrera. Los resultados para el factor de efectos colaterales (Media de 3,45 con SD de 1,27) vistos en conjunto con los de alienación y somatización, ponen de relieve que hay personas que sufren con la sobrecarga laboral por temporadas<sup>7</sup>, desgaste emocional, agotamiento físico y emocional, frustración y algunos síntomas de enfermedades en curso.

---

<sup>7</sup> La sobrecarga de trabajo para el Tribunal Regional Eleitoral suele ser incrementada en los años de disputa electoral

En cuanto al MBI, en el TRE los resultados sugieren que hay un colectivo de trabajadores en la zona crítica de burnout moderado, con un porcentaje considerable de gente en la zona de burnout Medio-alto.

Para el Tribunal Regional do Trabajo (TRT) la Media y la desviación estándar evidencian un nivel aceptable de satisfacción con las condiciones de trabajo, con diferencias entre los aspectos evaluados. En general, los servidores valoran bien las condiciones materiales y técnicas de trabajo y mejor aún las condiciones sociales. Se verificó un nivel razonable de satisfacción para las condiciones de desarrollo y un nivel mayor para las condiciones de regulación. Sin embargo hay un grupo que puntúa debajo de la media en satisfacción con el trabajo. El grado de ajuste organización–persona se presentó bueno y la adaptación persona-organización un poco mayor.

En cuanto a bienestar laboral general, los resultados (Media de 4,51, con SD de 1,13) indican una situación relativamente confortable; sin embargo, la desviación estándar nos permite inferir la existencia de situaciones problemáticas (con malestar laboral). En la escala de competencias (5,14, con SD de 1,44), en el factor bienestar psicosocial muestran trabajadores optimistas, seguros, vivenciando sentido de utilidad con su trabajo, valores morales y posibilidad de éxito en la carrera. En cuanto al factor efectos colaterales, las puntuaciones en las escalas de alienación y somatización, ponen de relieve la existencia de un grupo minoritario de servidores que sufren sobrecarga laboral, desgaste emocional, agotamiento físico y mental, frustración y síntomas de patologías menores.

Y, en cuanto al MBI, los resultados señalan que los trabajadores del TRT se perciben con pocos problemas cuanto a su eficacia profesional; pero presentan un nivel elevado de problemas en la escala de desgaste/agotamiento (con Media de 3,48 y SD de 1,65), con pérdida de interés por el trabajo; ya que puntuaron en la escala de cinismo con Media de 3,19 y SD de 1,56. Los hallazgos sugieren la presencia de un colectivo dentro de la zona crítica de burnout moderado, con porcentaje considerable de gente en la zona de burnout medio-alto.

Las puntuaciones en los diferentes ítems y factores del MBI indican que el trabajo, en los tres tipos de justicia de Santa Catarina (Brasil), comportan:

(a) un componente positivo de alto valor de eficacia;

(b) dos componentes negativos:

i. una importante dosis de sobrecarga y su consecuente sufrimiento psíquico que acompaña el agotamiento físico;

ii. una relativa presencia de cinismo que es una actitud de indiferencia y distanciamiento cognitivo y emocional con respecto al trabajo y a la institución.

En el informe final de la investigación llevada a cabo por Roesler y colegas (2012), los autores afirman que los trabajadores se perciben en una situación aceptable de Bienestar Psicosocial General. La mayor media corresponde a la escala de competencias para los tres tipos de justicia, reflejando que los servidores del judiciary tienen una visión optimista, que les infunde seguridad de sus capacidades, utilidad, eficacia, valores morales y posibilidad de éxito en la carrera profesional. Las medias indican tendencias generales, sin embargo, enmascaran realidades y vivencias relativamente distintas entre los servidores públicos del judiciary, lo que se manifiesta por la desviación estándar.

#### **4.1.3. Significados de la experiencia laboral**

En este apartado, vamos presentar los resultados de los análisis llevados a cabo para el tratamiento de la pregunta abierta de la encuesta, la de las palabras clave, que funcionan como `descriptores de la Experiencia Laboral (EL)`. Los descriptores reflejan el significado que los trabajadores atribuyen al trabajo, a sus experiencias en el judiciary brasileño. De la base de datos con 1.537 trabajadores encuestados resultó un total de 4.896 palabras claves, una media de 3,18 palabras por persona.

Tras los procedimientos de análisis textual - expuestos en el apartado metodológico – se obtuvo un total de 4.896 palabras clave, donde fueron encontrados:

(a) 3.158 descriptores de valencia positiva

(b) 1.565 descriptores con carga o valencia negativa

(c) 173 códigos no específicos o neutrales.

En el tratamiento de datos, previo y empleado para el análisis de correspondencias, se optó por trabajar solamente con los descriptores de la experiencia laboral que conllevaban alguna valencia (positiva o negativa), resultando un total de 4.723 descriptores, descartándose los de carga neutral para los análisis posteriores.

El análisis de las frecuencias permiten observar que un 66,86% de las formas léxicas están distribuidas alrededor del eje bienestar/Engagement y el restante (33,14%), alrededor del eje malestar/burnout. Ese bloque complejo de datos recolectado, de 4.723 descriptores, será el corpus central del estudio, adoptado en todos los análisis, a posteriori.

En el gráfico 1 son mostradas las frecuencias encontradas para los descriptores, alineados al diccionario Burnout-Engagement, que recomienda trabajar con seis descriptores de valencia positiva y seis de valencia negativa.

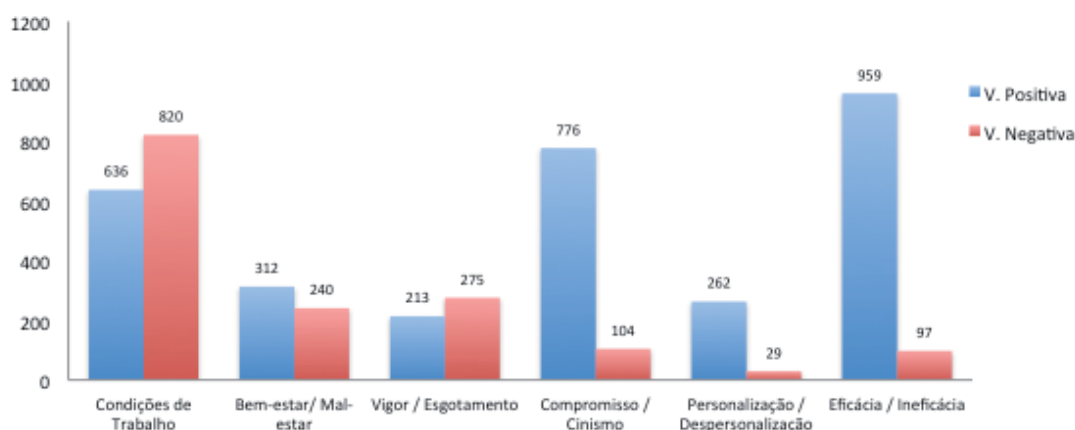


Gráfico 1. Frecuencia de los descriptores de la experiencia laboral (n=4.723)

En un primer análisis, lo que se desprende del gráfico es que los trabajadores del judiciary atribuyen valencia positiva a su trabajo, significándolo en el polo de bienestar, con saliencia de los descriptores de *Compromiso* (n=776) y *Eficacia profesional* (n=959). En el polo de malestar, se encuentra el descriptor *Condições de trabalho negativas*, con una frecuencia de 820 descriptores. Más adelante, matizamos estos resultados en sus respectivos códigos específicos, mostrados en la Tabla 5, a continuación. En la agrupación de formas léxicas alrededor del núcleo Bienestar/Engagement

(66,86%) se encuentra concentrada una gran parte de las expresiones que se asocian con el campo semántico de *Compromiso* (n=616), seguidas por las referidas a *Eficacia Profesional* (n=470), *Buenas condiciones* (n=371) y *Competencias* (n=314).

En el núcleo Malestar/Burnout se encuentran las expresiones que se asocian con el campo semántico de *Agotamiento* (n=275), seguidas de *Sobrecarga* (n=264) y *Trabajo inapropiado* (n=196). Para aclarar el universo de palabras asociadas a tales descriptores, rehicimos el diccionario aportando nuevos matices, a partir de las palabras clave reportadas por los servidores de la justicia (Anexo 6).

Aunque, en un primer análisis, se pueda afirmar que la dimensión condiciones de trabajo negativas tenga una frecuencia absoluta mayor, es ese también el código con un número más grande de códigos específicos. En realidad, al matizar los resultados, en el polo negativo de malestar / burnout, el código específico Agotamiento es el que aporta una frecuencia mayor, computando 275 descriptores y después sí que se encuentran las frecuencias de sobrecarga (n=264) y trabajo inapropiado (n=196). Si bien desde un punto de vista teórico más general, se podría considerar que la sobrecarga y el agotamiento constituyen dos partes de un único proceso que conduce al Burnout.



Tabla 5:  
Frecuencia de respuestas para los descriptores de malestar y bienestar laboral

Valencia	CG	Código Geral	CE	Descriptores del malestar y bienestar	n
<b>Negativa Malestar Burnout</b>	1	Condições de Trabalho Negativas	1	Sobrecarga	264
			2	Mal-estar	85
			3	Desorganização	23
			4	Mal ambiente social	101
			5	Injustiça	91
			6	Trabalho inapropriado	196
	2	Mal-estar	7	Falta de recursos	8
			8	Instabilidade	52
			9	Insatisfação	80
			10	Mal-estar	160
			11	Esgotamento	275
			12	Pouco compromisso	104
			13	Despersonalização	29
			14	Ineficácia (+ alienação)	97
<b>Positiva Bienestar Engagement</b>	7	Condições de Trabalho Positivas	15	Boas condições	371
			16	Oportunidades	265
	8	Bem-estar	17	Satisfação	153
			18	Bem-estar	159
	9	Vigor	19	Fortalecimento	213
			20	Compromisso	616
	10	Compromisso	21	Ética	160
			22	Boas relações / Personalização	262
	11	Boas relações / Personalização	23	Realização	175
			24	Eficácia	470
			25	Competências	314
				Total	4723

Una lectura amplia y general de las palabras asociadas a los descriptores más mencionados, pone de manifiesto el vínculo que esos trabajadores entablan con la institución, sus grados de implicación. El *compromiso*, para ellos, significa un trabajo adecuado, dedicación, identificación con la institución, pasión, profesionalismo. Además, significan la *eficacia* en términos de agilidad, rapidez, productividad, desempeño, excelencia, metas, perfección y calidad. Los aspectos de *buenas condiciones*

*de trabajo* surgen relacionados con la remuneración y retribución financiera y también a autonomía, liderazgo, seguridad, estabilidad y valoración.

Las palabras asociadas al espacio semánticos *agotamiento* indican que se trata de un trabajo que conlleva riesgos psicosociales, pues las palabras remiten a diferentes enfermedades físicas y mentales (pánico, depresión), exceso de trabajo y presión. La dimensión de la *sobrecarga* sugiere que falta tiempo para la ejecución del trabajo en el judicial, hay acumulación de trabajo e intensidad (ciertamente por...) exceso de demanda y de urgencia. El trabajo se traduce como inapropiado en los términos de que sea un trabajo rutinario, mecanizado, monótono, incoherente, sin sentido, vacío, repetitivo.

Para conocer la naturaleza de la relación entre las variables de investigación – los descriptores de la Experiencia Laboral *versus* CT, BLG y MBI-GS se realizó el análisis factorial de correspondencias. Según Igúzquiza (2002), con el análisis de correspondencias se llega a una reducción de las variables observadas, a un conjunto menor de variables latentes o factores, que veremos más adelante. Con el análisis factorial de correspondencias se llega a una tabla de contingencias, que es una tabla de doble entrada. Nos propusimos realizar un Análisis de Correspondencias que permita comprender la relación entre, por una parte, las palabras clave con las cuales las personas encuestadas expresaron el significado de su trabajo y, por otra, los terciles de sus puntuaciones en las escalas de Condiciones de trabajo, Bienestar Laboral y Burnout. Para ello, y como paso previo, realizamos pruebas estadísticas de Chi-Cuadrado que nos permitieron rechazar la hipótesis nula de la independencia entre los significados y las puntuaciones en los terciles. Ello supuso la confirmación de la hipótesis alternativa de que existe una relación entre el significado del trabajo y las puntuaciones en aquellos terciles y por tanto la justificación del análisis de correspondencias.

## **4.2. Impacto psicosocial percibido de las condiciones de trabajo**

Los resultados concernientes al impacto psicosocial de las condiciones de trabajo del judicialario bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) serán presentados en términos de la valoración general que hacen los trabajadores de sus condiciones de trabajo, como perciben los cambios laborales de los últimos años, como significan su experiencia laboral enmarcada por tales características, los efectos negativos y positivos y las estrategias puestas en marcha para hacer frente a las demandas organizaciones. Los resultados provienen de los análisis llevados a cabo en las etapas cuantitativa y cualitativa, donde sacamos puntuaciones, medias, desviaciones estándares, tablas de correspondencias, representaciones gráficas de las dimensiones encontradas, familias y códigos asociados encontrados con los análisis de contenido apoyados en el Atlas.ti. El análisis factorial de correspondencias (AFC) nos permitió, a partir de las tablas de correspondencias, descubrir las afinidades entre dos conjuntos de variables (Mestre, 1997). En el caso del estudio, tomados como variable 1 los descriptores de la experiencia laboral (V1) y las puntuaciones obtenidas en los instrumentos: (V2) - el qCT-, (V3) -el qBLG- y (V4) -el MBI-. El cruce de V1 con las otras variables en sus diferentes factores es lo que vamos a presentar a continuación.

### **4.2.1. Caracterización general**

#### **4.2.1.1. Valoración de las condiciones de trabajo**

La sobrecarga laboral va asociada a las características del trabajo ejecutado en el Judicialario. Los factores evaluados en el qCT remiten a: Organización y método (0=pésimo y 10=óptimo); Organización y entorno (0=pésimo y 10=óptimo) y Organización y persona (0=total desacuerdo y 7=total acuerdo).

El estudio se propuso explorar la posible relación entre las variables – los descriptores de la Experiencia Laboral (EL) y las Condiciones de Trabajo (CT). La segunda variable – CT – cuenta con tres modalidades: CT pésimas

(t1, 33%), CT regulares (t2, 33%) y CT óptimas (t3, 33%), etiquetas asignadas a los terciles de CT. Las frecuencias y porcentajes son mostrados en la Tabla 6.

Tabla 6:

*Frecuencias por los terciles de Condiciones de Trabajo (CT)*

Terciles para Condiciones de Trabajo	Frequency	Percent	Cumulative Percent
CT pésimas	1.524	32,26%	32,26%
CT regulares	1.539	32,58%	64,84%
CT óptimas	1.660	35,14%	100,0
Total	4.723	100%	

Lo que se observa es una distribución bastante homogénea entre los terciles. La tabla de contingencias de la variable EL y CT se muestra en la Tabla 7.

En la tabla de contingencias en la que cruzan los descriptores de la Experiencia Laboral y los terciles de condiciones de trabajo se nota una valoración positiva de las CT, dado que hubo 1.660 ocurrencias de palabras en el tercil de condiciones de trabajo óptimas.

Dado que interesa explorar se la experiencia laboral es diferente en función de las condiciones de trabajo percibidas por los trabajadores encuestados, se procedió a diversos procedimientos estadísticos. Para conocer la naturaleza de la relación entre la experiencia laboral y las condiciones de trabajo percibidas, se realizó el análisis de correspondencias, donde llegamos a los factores o dimensiones.

Los resultados muestran – Tabla 8 – que con dos dimensiones se explica 100% de la inercia total. La inercia total nos da la medida de asociación entre variables filas y columnas (Mestre, 1997). El primer eje (Dimensión 1) tiene un valor propio de 0,458 con una inercia del 0,210, que da cuenta de 94,4% de la inercia total. Es el eje más importante a la hora de explicar la relación entre las variables EL y CT. El segundo eje factorial (Dimensión 2) tiene un valor propio menor, de 0,112 con una inercia del 0,012, lo que supone que explica 5,6% de la inercia total.

Tabla 7:

*Tabla de contingencia de los descriptores de Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)*

Descriptores de la Experiencia Laboral	CT pésimas	CT regulares	CT óptimas	Active Margin
Sobrecarga	118	105	41	264
Má gestão	46	24	15	85
Desorganização	15	4	4	23
Mal ambiente social	70	19	12	101
Injustiça	73	12	6	91
Trabalho inapropriado	82	85	29	196
Falta de recursos	3	3	2	8
Instabilidade	31	13	8	52
Insatisfação	57	17	6	80
Mal-estar	112	36	12	160
Esgotamento	157	88	30	275
Pouco compromisso	76	22	6	104
Despersonalização	18	8	3	29
Ineficácia (alienação)	64	17	16	97
Boas condições	85	118	168	371
Oportunidades	34	97	134	265
Satisfação	16	52	85	153
Bem-estar	22	52	85	159
Fortalecimento	66	66	81	213
Compromisso	117	228	271	616
Ética	28	48	84	160
Boas relações	33	96	133	262
Realização	32	50	93	175
Eficácia	98	173	199	470
Competências	71	106	137	314
Active Margin	1.524	1.539	1.660	4.723

A continuación se caracterizarán los ejes factoriales a partir de las modalidades de las variables que contribuyen a su formación. En cuanto a los perfiles de la variable condiciones de trabajo (CT) se puede observar, en la Tabla 9, las contribuciones de sus modalidades (sus terciles) en la definición de cada eje. Teniéndose en cuenta las contribuciones absoluta y relativa, el primer eje se define a partir de las modalidades: CT pésimas (0,611), CT óptimas (0,367) y CT regulares (0,022).

Tabla 8.

*Resumen de la inercia y los valores propios del análisis de correspondencia entre Experiencia Laboral (EL) y las Condiciones de Trabajo (CT)*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explicada	acumulada	SD	correlación <sup>2</sup>
1	,458	,210			,944	,944	,013	,055
2	,112	,012			,056	1,000	,014	
Total		,222	1050,798	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad

Las contribuciones relativas más altas son: CT pésimas (0,994) y CT óptimas (0,956), lo que demuestran que están bien posicionadas. La modalidad CT regular no se posiciona bien (0,365).

Tabla 9.

*Perfil de columna Condiciones de Trabajo (CT)*

CT	Mass	Score in dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of point to inertia of dimensión		Of dimensión to inertia of point		
					1	2	1	2	total
CT pésimas (t1)	,323	-,932	,151	,129	,611	,066	,994	,006	1,000
CT regulares (t2)	,326	,177	-,473	,013	,022	,652	,365	,635	1,000
CT óptimas (t3)	,351	,691	,299	,080	,367	,282	,956	,044	1,000
Active Total	1,000			,222	1,000	1,000			

Tabla 10:

*Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)*

Descriptores de la EL	Overview Row Points									
	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimensión		1	2	Of Dimension to Inertia of Point	1	2
Sobrecarga	,056	-,521	-,661	,010	,033	,219	,718	,282	1,000	
Má gestão	,018	-,725	,011	,004	,021	,000	1,000	,000	1,000	
Desorganização	,005	-,996	,613	,002	,011	,016	,915	,085	1,000	
Mal ambiente social	,021	-1,157	,461	,014	,062	,041	,963	,037	1,000	
Injustiça	,019	-1,481	,705	,020	,092	,086	,948	,052	1,000	
Trabalho inapropriado	,041	-,460	-,872	,008	,019	,282	,533	,467	1,000	
Falta de recursos	,002	-,240	-,409	,000	,000	,003	,586	,414	1,000	
Instabilidade	,011	-,883	,162	,004	,019	,003	,992	,008	1,000	
Insatisfação	,017	-1,253	,267	,012	,058	,011	,989	,011	1,000	
Mal-estar	,034	-1,223	,197	,023	,111	,012	,994	,006	1,000	
Esgotamento	,058	-,873	-,288	,021	,097	,043	,974	,026	1,000	
Pouco compromisso	,022	-1,317	,249	,018	,083	,012	,991	,009	1,000	
Despersonalização	,006	-,999	-,049	,003	,013	,000	,999	,001	1,000	
Ineficácia (+ alienação)	,021	-1,025	,594	,011	,047	,065	,924	,076	1,000	
Boas condições	,079	,340	,178	,004	,020	,022	,937	,063	1,000	
Oportunidades	,056	,643	-,020	,011	,051	,000	1,000	,000	1,000	
Satisfação	,032	,757	,192	,009	,040	,011	,985	,015	1,000	
Bem-estar	,034	,651	,236	,007	,031	,017	,969	,031	1,000	
Fortalecimento	,045	,063	,127	,000	,000	,007	,503	,497	1,000	
Compromisso	,130	,420	-,130	,011	,050	,020	,977	,023	1,000	
Ética	,034	,552	,374	,005	,023	,042	,899	,101	1,000	
Boas relações	,055	,651	-,020	,011	,051	,000	1,000	,000	1,000	
Realização	,037	,540	,463	,006	,024	,071	,848	,152	1,000	
Eficácia	,100	,357	-,141	,006	,028	,018	,964	,036	1,000	
Competências	,066	,329	,047	,003	,016	,001	,995	,005	1,000	
Active Total	1,000			,222	1,00	1,000				
					0					

a.Symmetrical normalization

El examen de sus coordenadas, tal como se observa en la Tabla 10, nos muestra que en un extremo del eje se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral negativamente como:

- ✓ Injusticia: -1,481
- ✓ Poco compromiso: -1,317
- ✓ Insatisfacción: -1,253
- ✓ Malestar: -1,223
- ✓ Mal ambiente social: -1,157

En el otro extremo del eje, el polo positivo, se sitúan principalmente:

- ✓ Satisfacción: 0,757
- ✓ Bienestar y Buenas relaciones: 0,651 (ambos con la misma puntuación)

El primer eje – la Dimensión 1 – que explica 94,9% de la correlación entre la experiencia laboral y las condiciones de trabajo - se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas:

- ✓ Malestar: 0,111
- ✓ Agotamiento: 0,097
- ✓ Injusticia: 0,092
- ✓ Poco compromiso: 0,083

En la Dimensión 1, en el polo positivo, las contribuciones absolutas de las formas léxicas más expresivas son:

- ✓ Oportunidades: 0,051
- ✓ Buenas relaciones: 0,051
- ✓ Compromiso: 0,050

Esos resultados son presentados en la Figura 3.

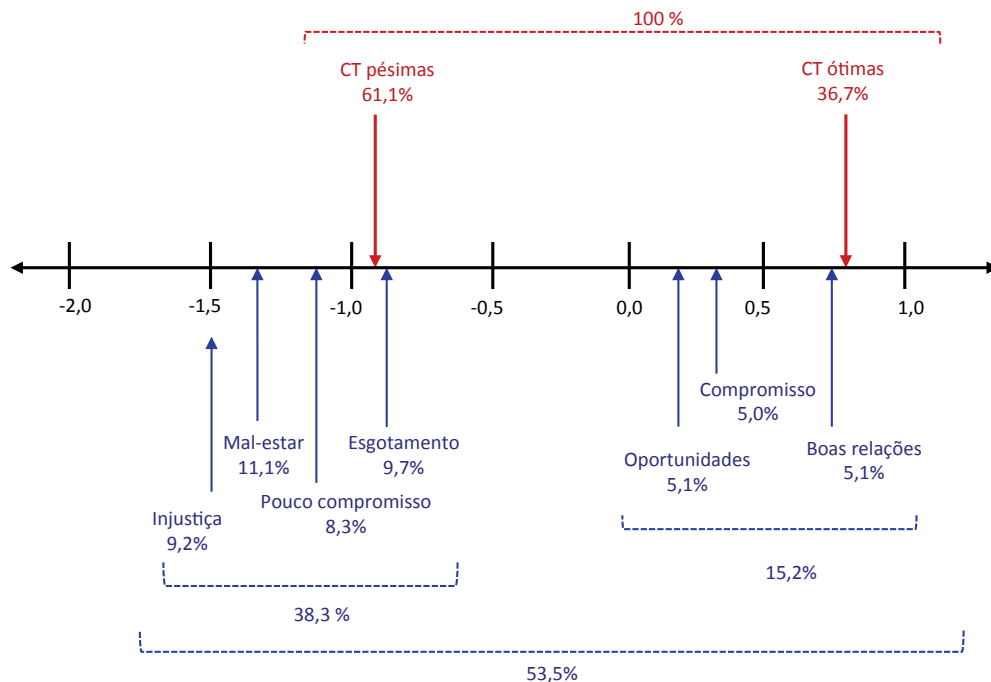


Figura 3. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Condiciones de Trabajo (CT) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En resumen, lo que se nota es un polo conformado por las formas léxicas que definen la experiencia laboral para los que evalúan como pésimas



las condiciones de trabajo: *malestar* (11,1%), *agotamiento* (9,7%), *injusticia* (9,2%) y *poco compromiso* (8,3%). En el otro polo se presentan las formas léxicas para aquellos que valoran que las condiciones de trabajo son óptimas: *oportunidades* (5,1%), *buenas relaciones* (5,1%) y *compromiso* (5,0%).

La Dimensión 2 – que explica 5,6% de la correlación entre los descriptores de la experiencia de se trabajar en la justicia con las condiciones de trabajo - en el polo negativo, se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas:

- ✓ Trabajo inapropiado: 0,282
- ✓ Sobrecarga: 0,219

Aún en el factor 2, en el polo positivo, las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas son:

- ✓ Realización: 0,071
- ✓ Ética: 0,042

Esos resultados son presentados en la Figura 4.

En resumen, lo que se observa, en la Dimensión 2, es un polo conformado por las formas léxicas que definen la experiencia laboral para los que evalúan como regulares las condiciones de trabajo: *trabajo inapropiado* (28,2%) y *sobrecarga* (21,9%). Los que valoran las condiciones de trabajo como óptimas se refieren a *realización* (7,1%) y *ética* (4,2%). Las formas léxicas *injusticia* (8,6%) e *ineficacia* (6,5%) aparecen mal posicionadas en la figura, en la Dimensión 2.

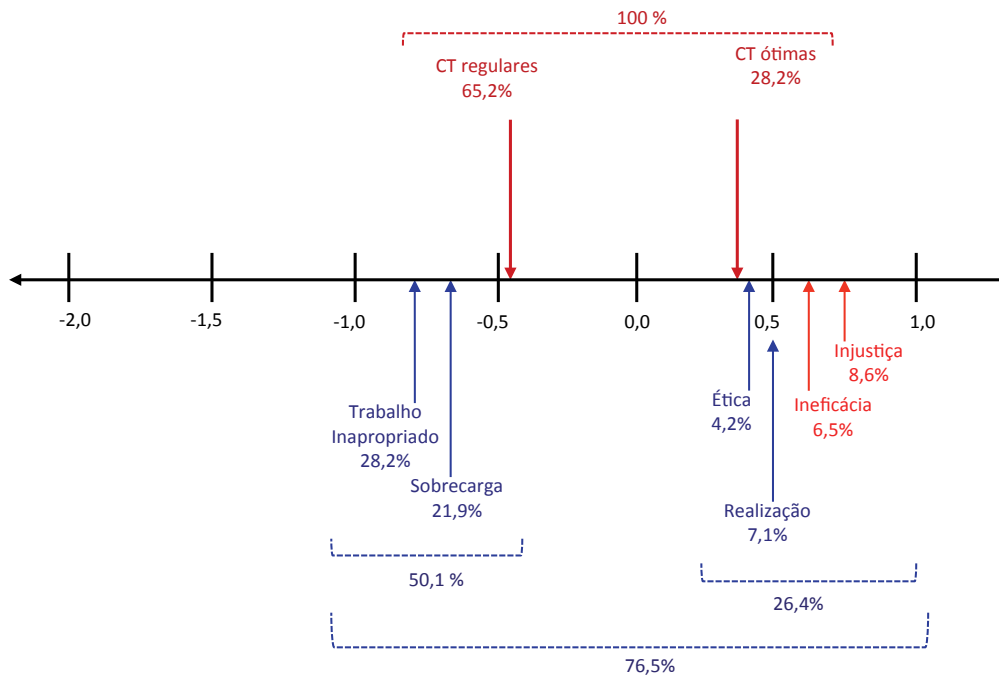


Figura 4. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Condiciones de Trabajo (CT) – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

Del solapamiento de las dos dimensiones – Dimensión 1 y Dimensión 2 – se obtuvo la Figura 5, donde se observa que la configuración de la experiencia laboral para aquellos cuyas condiciones de trabajo son consideradas pésimas está alrededor de las formas léxicas *injusticia, malestar, poco compromiso y agotamiento*. La experiencia laboral de aquellos que valoran como regulares las condiciones de trabajo está conformada por las formas léxicas: *oportunidades, compromiso, trabajo inapropiado y sobrecarga*; a la vez que, para aquellos que valoran como óptimas las condiciones laborales, las formas léxicas se configuran como *buenas relaciones, ética y realización*.

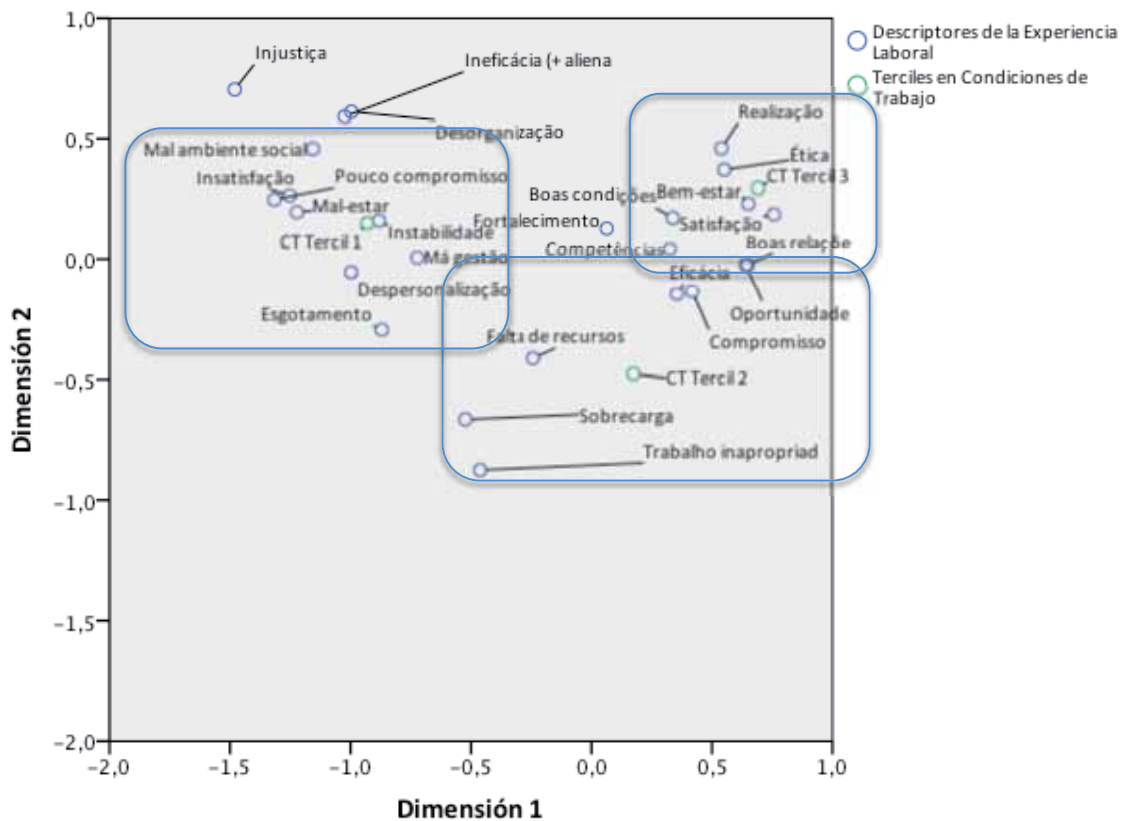


Figura 5. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y Condiciones de Trabajo (CT)

Los descriptores *ineficacia* y *injusticia* surgen mal posicionados en el eje 2 y en la representación gráfica (figura), entretanto vistos en su conjunto, los descriptores se aproximan del tercil 1, sugiriendo la relación entre la valoración pésima de las condiciones de trabajo y la percepción de injusticia y ineficacia profesional.

En la etapa cualitativa del estudio se procedió a profundizar en las razones que pueden explicar la sobrecarga para la *Justiça* [x]. Del análisis de la totalidad de las entrevistas encontramos cuatro tópicos centrales:

- (a) los factores externos (o sociales) que explicarían el exceso de demanda a la justicia;
- (b) los factores internos (u organizacionales);
- (c) el tecnoestrés como factor de riesgo psicosocial;

(d) las consecuencias principales percibidas por los trabajadores.

(l) *Los factores externos (o sociales) de la sobrecarga*

Para la familia semántica sobrecarga/factores externos llegamos a los siguientes códigos: cambios sociales, cultura brasileña, demandas generadas por abogados, informalidad e precarización del mundo del trabajo, *Justiça [x]* receptora de los problemas del mundo del trabajo, leyes laborales precarias, rotatividad de los trabajadores entre trabajos precarios.

También encontramos relato de aumento del número de procesos (incremento de la demanda) en virtud de muchos procesos de daño moral movidos por los trabajadores e incentivados por abogados. En muchos casos, los abogados, tras incentivar que los trabajadores ingresen con una acción judicial en la justicia del trabajo, siguen actuando y presionando para que los jueces se anticipen a los plazos legales en el desarrollo del proceso.

Los trabajadores también relacionan la demanda excesiva de trabajo para la *Justiça [x]* con la fiscalización y prevención deficientes por parte del Poder Ejecutivo y de la Delegación del Trabajo; porque son órganos que solamente actúan cuando son provocados, accionados, cuando hay una denuncia – cosa que muchos trabajadores precarios no quieren hacer, no quieren denunciar las condiciones precarias de contratos laborales porque, en general, se encuentran en ciudades pequeñas del interior. Es decir: falta fiscalización de los órganos competentes. Incluso hay funcionarios de justicia que argumentan que, si todos los problemas del mundo laboral llegaran a la *Justiça [x]*, el sistema estaría colapsado.

## (II) Factores internos (u organizacionales) de la sobrecarga

Los códigos relacionados con la familia sobrecarga / factores internos son: trabajadores discapacitados, cambios institucionales tras CNJ (y la EC 45/2004), estilo de gestión, incremento de las actividades, intensificación del trabajo, planificación ineficaz, *plantilla estándar*, sobredemanda, incremento de las demandas, presión por productividad, celeridad de la justicia, acción paliativa del ordenamiento jurídico brasileño, fiscalización deficiente por parte del Poder Ejecutivo.

*T: Na verdade, há uma melhora no aspecto físico e não de pessoal. Na verdade, não é nem melhora, é uma modernização do sistema, só que o número de funcionários continua o mesmo e, cada vez mais, os funcionários estão tendo que trabalhar mais para manter a demanda constante, né?! A devolução do que é pedido, de forma razoável... seguir o acúmulo do serviço.*

### (II.1) La `plantilla estándar` (lotação padrão)

Fue bastante recurrente en las entrevistas el tema de la *plantilla estándar*<sup>8</sup> establecida por el CNJ. Los servidores relatan que el CNJ estipula el número de trabajadores en plantilla de acuerdo con el número de procesos que suele llegar a la Vara, a eso el CNJ llama *plantilla estándar (lotação padrão)*. Sin embargo, las principales críticas son que: el criterio es demasiado abstracto porque no considera las características particulares de cada proceso, ni las complejidades inherentes a cada acción judicial para la toma de la decisión final. Por tanto, la *plantilla estándar* no es real en términos de demanda de trabajo.

Las consecuencias directas de la *plantilla estándar* son enumeradas como: hay acumulación de trabajo, aumento de cola en el balcón de atendimento al público, estrés, entre otros.

La *plantilla estándar* va asociada directamente a la sobrecarga. La falta de trabajadores tiene generado un ciclo viciosos - donde nadie se puede alejar de trabajo por bajas laborales de salud, por vacaciones, por jubilación , porque

<sup>8</sup> Plantilla estándar hace referencia al término `lotação padrão`, que fue estipulado por el CNJ

la ausencia genera acumulación de trabajo para los demás, y al regresaren, son alvo de las prácticas organizacionales verbales y no verbales resumidas unánimemente como `ser mal visto`, miedo de enfermarse o ausentarse por necesidades particulares, etc.

### (II.2) El principio de la celeridad

La necesidad de que el Judiciario presente respuestas rápidas a la sociedad (la celeridad del Judiciario) es otro elemento vinculado al binomio compromiso/sobrecarga, pues, como explican los trabajadores, ellos saben que la celeridad del Judiciario brasileño depende de su actuación en el órgano.

Una de las directrices de la EC 45/2004 se fundamenta en el derecho a la celeridad judicial y procesal. Algunas medidas fueron adoptadas buscando garantizar la celeridad jurisdiccional y procesal, de acuerdo con Tavares (2012), de las cuales destacamos: (a) la actuación del CNJ; (b) actividad jurisdiccional ininterrumpa, y cc) aumento del número de jueces proporcional a la demanda y a la población, entre otras medidas. En las entrevistas, el principio de la celeridad se expresa del siguiente modo:

*Então é assim, esse princípio foi por terra. O princípio agora é o da celeridade, que é o seguinte... Tu quer uma coisa mais nazista do que o executômetro?! Procura nos registros da Justiça [x]. Tem um troço que chega uma hora do ano, eles botam um negócio ali que é o executômetro. Chama-se executômetro [...] então esse negócio é assim, tem um dia que tá todo mundo trabalhando e entra um placar das execuções que tão acontecendo no Brasil e tão sendo finalizadas. Como é um placar de todas as Varas de todo o Brasil, tu vê um negócio assim tctctctctctct [ruído com a voz] 95 mil, 96 mil, 97 mil, 98 mil, 99 mil, 100 mil, entendeu?! Então é quase assim, a sensação psicológica da Vara é que tu tá uma tartaruga em termos de execução e tu devia pegar os processos e tá botando de pá na fogueira assim, que a vida deveria tá acontecendo assim. E eles sabem que eles tão fazendo isso. Eles sabem que tem esse sentido.*

Eso es un claro ejemplo que nos motivó a codificar la celeridad como un factor interno de sobrecarga laboral.

Algunos trabajadores relatan que tienen consciencia de lo que significa su trabajo y el impacto en la vida de las personas que están pendientes de una decisión judicial, tal como queda ilustrado en la cita siguiente:

*Na verdade é... a consequência do acúmulo de trabalho aqui se reflete na sociedade, porque, para nós, são pilha de papéis. Então a única diferença é que seria o acúmulo ou não. Vou vai dizer `Vai ter uma pilha maior aqui, outra pilha maior ali`. Então, acho que o comprometimento de todo mundo em tentar não deixar acumular é porque sabe do reflexo que isso tem perante a sociedade.*

### (III) El tecnoestrés

La sobrecarga laboral aparece asociada al tecnoestrés, como definido en el apartado teórico. En la presente investigación, el proceso de implantación del surge asociado al tecnoestrés, con consecuencias directas, sobretudo para los trabajadores más antiguos.

La familia semántica tecnoestrés comporta los códigos: ansiedad, baja autoestima, baja resolutivez, problemas de conciliación trabajo/vida personal, consecuencias del PJe, críticas al PJe, eliminación de trabajo repetitivo, exclusión, histórico del PJe, impacto negativo de la informática, imposición del PJe, informatización precaria, intensificación del trabajo, inutilidad, invisibilización de un tipo de trabajo, obsolescencia, pérdida del control de los procesos y dificultad de aprendizaje, perspectiva positiva del PJe, resistencia al PJe, sensación de ineficacia, velocidad e intensificación

#### (III.1) La informática como factor intensificador del ritmo de vida y de trabajo (velocidad)

La intensificación del uso de la informática en el cotidiano produce reflejos en el trabajo, cambiando ritmos y la relación del hombre con la informática y las características mismas del trabajo (invisibilización del trabajo). Esa intensificación se expresa en la necesidad de producir respuestas rápidas y eficaces, capaces de atender a las demandas personales y propias del

trabajo cotidiano. Son evidentes los impactos en la conciliación trabajo/vida personal.

Otra dimensión de la informatización es que hace desaparecer un tipo de trabajo – invisibilización del trabajo. Los cambios en las características del trabajo (con la virtualización de los procesos) producen, según relatos obtenidos en las entrevistas, impactos todavía desconocidos. Lo cierto es que la virtualización de los procesos disminuyó las pilas de papeles y la virtualización causa `menos` impacto en términos de volumen visible de trabajo sobre la mesa, invisibilizando la intensidad de trabajo.

*[...] Então você olha ali, você chega no ambiente, se ninguém fala nada, você diz `Olha, esse povo não está trabalhando`. Você não tem mais pilhas de processos, aqueles processos antigos. Chega lá, tá cada um na sua mesa, muitos lugares reduzidos porque vários trabalhos foram eliminados, duas telas, você diz `Esse povo não está trabalhando...`, mas eles estão e de forma intensa, muitas vezes alguns, dependendo do que fazem, levam pra fazer em casa, né, então assim, visualmente você não consegue perceber, é uma coisa invisível, então eu acho que isso é um tipo de problema invisível.*

La velocidad producida por la informatización de los procesos hace que los abogados y trabajadores del Judiciario se anticipen a los plazos legales establecidos por ley, para dar cuenta de las demandas.

En las entrevistas encontramos indicios para confirmar que si por un lado la comunicación y la informatización más ágiles facilitan la vida y el trabajo, por otro lado también generan demandas y necesidades de respuestas más rápidas, con incremento en la cantidad de datos que deben alimentar el sistema.

*T1: Eu trabalho no [Tribunal x] há 20 anos, então houveram a máquina de escrever e as fichas, mas você registrava cinco coisas e agora você tem a informática e registra quinhentas coisas, então, quer dizer, só veio aumentar os dados e os registros, que até facilita a consulta de uma coisa, mas em compensação quanto que é lançado ou registrado? Quer dizer então, o mesmo número daquela época de servidores jamais seria satisfatório hoje em dia pra... pra repor o serviço atual. Muitos e muitos e muitos..... Então assim, são pedidos cada*



*vez mais, mais e mais e mais dados na alimentação e tal... todos, todos são úteis, claro, mas, aquela época não existia, então quer dizer, na máquina de escrever a gente dava conta do serviço.*

*T2: ... e hoje, com toda essa tecnologia, a gente não dá conta.*

*T1: ... então, ahhh ficou tudo mais fácil? Ótimo, a gente levava 5 minutos para fazer a capa de um processo e hoje em dia a gente faz em 1 minuto. E quanta coisa mais se faz em um registro que não se fazia naquela época [...]. Se igualasse o número de servidores daquela época com os de hoje em dia... a informática, ela veio a somar, mas veio exigir mais, infelizmente...*

La informatización que, en una primera lectura, nos hace pensar que vendría para disminuir la carga de trabajo, la facilita exigiendo más. Al mismo tiempo que mejora algunos procesos de trabajo, pasa a exigir más de los trabajadores en términos de alimentación de datos en el sistema y eso es percibido bastante por los servidores que llevan años en este puesto de trabajo y ya vivenciaron muchos cambios en ese entorno laboral.

### *(III.2) El PJe*

#### *(III.2.1) El histórico del PJe*

Los trabajadores relatan que la creación del PJe advino del *Conselho Nacional de Justiça* - CNJ - con el objetivo de contener gastos en la justicia, uniformizar procesos entre los tipos de justicia, porque antes cada tipo de justicia disponía de su propio recurso presupuestario para desarrollar sus sistemas. Hay relatos de que el PJE no fue implantado en todas las Varas por distintas razones, entretanto es cierto que aún coexisten, como mínimo, tres procesos de trabajo: en papel, el Provir (que es otro sistema) y el PJe.

Hay relato de trabajadores que, al recordaren el histórico de implantación del PJe relatan que, la idea inicial fue disminuir el número de hojas de los procesos y quitar movimientos considerados inútiles, sin embargo, lo que pasó fue la informatización del trabajo per se.

#### *(III.2.2) Críticas al PJe*

Los trabajadores realizaron muchas críticas al PJe, entre las cuales se puede señalar la imposición para su utilización por parte del CNJ, la implantación del sistema sin la participación de los servidores de la justicia y quejas de funcionalidad.

Entre las principales críticas al PJe está la de la dinámica adoptada para su implantación, sin la participación activa de los trabajadores que manejan la herramienta, como se puede notar en las citas que ilustran esta afirmación.

*Facilita o trabalho a informatização do processo, mas é preciso que se acatem mais as sugestões dos servidores na implantação do sistema porque o Tribunal faz isso de maneira muito abstrata. Ele cria ali um sistema de informática que não atende às necessidades diárias do nosso trabalho, não tem os recursos nem as ferramentas que os servidores precisam. A informatização e a uniformização do sistema virtual, do processo, em todo o Brasil, é uma ideia muito boa, mas implantá-la é difícil e é preciso ouvir o servidor para isso porque é ele que vai trabalhar com esse utensílio, né?!*

*[...] pensando no Tribunal de um modo geral, não são todos os lugares que tem PJe, são poucos os lugares que tem PJe [...] a entrada do PJe, de uma certa forma, é um avanço, pra eliminar um certo tipo de trabalho. Por outro, se a equipe, a forma como é implantado também, é mal gerenciado [...] não é a ferramenta em si, é a forma que você gerencia, que você implanta, que você coloca, porque se você coloca um programa que é, que tem uma série de falhas, isso também estressa, o sistema cai, se você está fazendo, você perde o seu trabalho porque demora rodar, tudo isso vai te gerando um stress, um stress, né?! E o que a gente percebe é isso, né, assim, tem pessoas que se você perguntar, na maioria das Varas, eu acho, que se queriam voltar para o processo de papel `Não`. Ninguém quer voltar para o processo de papel, mas eu acho que tem gerado essa intensificação de trabalho e que as pessoas, como ele é eletrônico, você pode fazer de casa, as pessoas vão levando isso pra casa.*

Las citas anteriores ponen de manifiesto la necesidad de que el Judicial abra un espacio para oír las sugerencias de mejoras y perfeccionamientos del sistema por parte de sus servidores, llevando en cuenta las necesidades diarias de aquellos que operan la herramienta.

Las críticas de funcionalidad parecen venir de todas las partes – hay quejas de todos los actores sociales que mueven la acción judicial, de los

jurisdicionados, los abogados y los trabajadores del judiciario. Hasta los que no utilizan el PJe dicen `oír hablar` de problemas de funcionalidad del sistema, con re-trabajo, procedimientos más lentos, inseguridad del PJE, pérdida de documentos, exceso de clics y movimientos, falta de estructura de red que aguante el PJe, sobretodo en zonas de Brasil donde la informatización aún es precaria. Dos expresiones empleadas para sintetizar la afirmación fueron: *`Nós ganhamos uma colher de chá para abrir um túnel`*; *`O PJe é um avião que está sendo construído no ar e já carrega passageiros`* y reflejan que la herramienta todavía no atiende a las necesidades y los trabajadores encuentran difícil utilizarla y para hablar que el proceso de desarrollo da herramienta no está concluido pero ya está en marcha.

En las críticas muchos comparan las funcionalidades del PJe con las funcionalidades de otros sistemas de trabajo, como el Provir. Pero, para los gestores, en las Varas donde coexisten los tres tipos de procesos de trabajo – papel, Provir y PJE, el desafío es capacitar los trabajadores para el uso de los tres a la vez.

Sin embargo, también hay entrevistas en las cuales se pudo registrar una perspectiva positiva del PJe, como se puede notar en la cita a continuación:

*[...] mas acho que na volta desse boomerang, eu acho que sou otimista pra isso. Eu acho que vai se conseguir um ponto onde as coisas vão voltar a um estado melhor e, ao invés dos processos terem 500 mil páginas, eles vão voltar a ser físicos parcialmente, eles vão ter só as folhas essenciais, ao invés de ter esse monte de inutilidades que tem dentro do processo. Que, em princípio, era o que se pensava que ia se descartar.*

### *(III.2.3) Impactos para la conciliación trabajo / vida personal*

Los impactos de la informatización - y sobretodo del PJe para los servidores y para los jueces - en la conciliación trabajo/vida personal se refiere al hecho de que el sistema puede ser accedido desde casa, desde los Smartphones, las tablets, etc., tornando el PJe omnipresente. Si hay sobredemanda y la gente no puede alcanzar las metas de productividad en las horas `normales` de jornada laboral, acaban llevando trabajo para casa. Sin

embargo, no queda claro como el Tribunal hará para controlar eso en términos de retribución financiera por horas trabajadas y el tema ya es materia para el sindicato.

*Isso eu percebo bastante, e até na fala dos próprios juízes [...] é crescente, vários deles assim... por conta do PJe, dos processos, é muita cobrança, é estatística, tem números e metas [...] os próprios juízes tem se queixado bastante disso, que não tem tempo, ai você, se leva o processo [...] leva para casa e tira o tempo da família para fazer o processo.*

#### (III.2.4) Los trabajadores antiguos y el PJe (*Foge como o diabo da cruz*)

Gran parte de los participantes del estudio, en la fase cualitativa, fueron trabajadores con más de 10 años de actuación profesional en la Justicia brasileña, que, cuando fueron cuestionados respecto del PJe se, refirieron a las dificultades encontradas para el aprendizaje de la herramienta, diciendo que fue *`a ferro e fogo`*, empleando expresión brasileña corriente.

Los códigos asociados fueron: ansiedad, baja autoestima, baja resoluntividad, inutilidad, obsolescencia, pérdida de control de los procesos, dificultad de aprendizaje, miedo, temor, jubilación prematura, exclusión (y auto-exclusión), sentimiento de inutilidad, atrofia, alienación, percepción de los sistemas de poderes y política que fomentan la implantación del PJe.

También expresaron que los trabajadores huyen y ans que el PJe no sea instalado en sus Varas, sea por las críticas que llegan de otros sea porque no tienen interés en aprender nueva herramienta de trabajo teniendo en cuenta que falta poco para la jubilación. Para eso dicen que *`[el trabajador con el PJe] foge como o diabo da cruz`* o que *`tá bom ser dinossauro`*.

Encontramos relatos de un trabajador en que, a partir de su mirada, observó los impactos producidos por el PJe en los trabajadores más antiguos de casa.

*Eu percebo un sofrimento muito grande dos colegas é... os mais antigos, eles, muitos se perderam [...] acho que isso [PJe] afetou até a auto-estima profissional porque eles eran bons no que faziam e ai, de repente, não sabem o sistema, ele não é*

*tão fácil como o processo demanda e isso dá uma sensação de impotencia e de auto-estima bem baixa.*

Los servidores de la *Justiça [x]* se caracterizan por llevar años en la institución, teniendo vivido muchas transiciones y cambios a lo largo de los años - pasando de la máquina de escribir, de fichas, al ordenador. La introducción del PJe parece representar otro gran cambio en sus procesos de trabajo, lo que, naturalmente, genera cierto tipo de resistencia, pero, una resistencia también compaginada con la manera – considerada por muchos – inadecuada de implantación del sistema.

La otra cara de la moneda dice respecto al sentimiento de revitalización, mejoría del bienestar y de la autoestima experimentados por aquellos que aprendieron y ahora dominan las herramientas informáticas y el PJE.

#### **4.2.2. Efectos negativos**

##### **4.2.2.1. Agotamiento**

El factor Desgaste (Agotamiento) del inventario MBI es medido mediante una escala de tipo Likert, que va de 1 = nunca al 7 = siempre. Los tres terciles para el factor desgaste (agotamiento) son representados en tres modalidades donde el 1º tercil (t1, 33%) representa la ausencia de desgaste, el 2º tercil (t2, 33%) significa presencia moderada de desgaste y el 3º tercil (t3, 33%) representa la prevalencia de desgaste. La distribución de las frecuencias de los terciles MBI-Factor Desgaste (Agotamiento) son mostrados en la Tabla 11.

Tabla 11:

*Frecuencias de los terciles del MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)*

Terciles para Desgaste (Agotamiento)	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Ausencia de desgaste (t1)	1.675	35,46%	35,46
Presencia moderada de desgaste (t2)	1.356	28,71%	64,17
Prevalencia de desgaste (t3)	1.434	30,36%	100,0
Total	4.465	94,53%	

El tercil ausencia de desgaste contribuyó con 35,46% (n=1.675) de la distribución.

En la tabla de contingencias – Tabla 12 – se observa ligero predominio de Ausencia de Desgaste (n=1.675) respecto a los otros terciles del MBI-Agotamiento. En la distribución total, destacan los descriptores compromiso (n=556), eficacia (n=443), buenas condiciones (n=352) competencias (n=303) y agotamiento (n=263).

El análisis de correspondencias entre la experiencia laboral percibida y el factor agotamiento nos permitió conocer la relación entre esas variables.

Tabla 12:

*Tabla de contingencia da variable Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)*

Descriptorios de la Experiencia Laboral	Ausencia de desgaste	Presencia moderada de desgaste	Prevalencia de desgaste	Active Margin
Sobrecarga	42	72	141	255
Má gestão	19	26	38	83
Desorganização	8	8	6	22
Mal ambiente social	13	25	57	95
Injustiça	11	25	52	88
Trabalho inapropriado	53	58	82	193
Falta de recursos	6	1	1	8
Instabilidade	9	15	26	50
Insatisfação	6	14	58	78
Mal-estar	22	37	92	151
Esgotamento	11	58	194	263
Pouco compromisso	17	31	53	101
Despersonalização	2	15	11	28
Ineficácia (alienação)	15	30	49	94
Boas condições	182	101	69	352
Oportunidades	133	71	49	253
Satisfação	82	38	19	139
Bem-estar	96	45	11	152
Fortalecimento	93	66	46	205
Compromisso	233	192	131	556
Ética	82	48	22	152
Boas relações	137	66	35	238
Realização	85	47	31	163
Eficácia	188	154	101	443
Competências	130	113	60	303
Active Margin	1.675	1.356	1.434	4.465

El resumen de la inercia total y los valores propios, obtenidos en el análisis de correspondencias entre los descriptorios de la experiencia laboral (EL) y el *Maslach Burnout Inventory* (MBI), en su factor Desgaste (Agotamiento), se explica en un 100% con dos dimensiones (o ejes). El eje 1 tiene valor propio de 0,442 e inercia de 0,196 explicando 95,9% de la inercia total. En el eje 2 se encuentra valor propio de 0,091 e inercia de 0,008, lo que explica 4,1% de la inercia total. En la tabla siguiente, se visualizan las contribuciones absolutas y relativas de las variables – Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Desgaste (Agotamiento).

Tabla 13:

*Resumen de inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explicada	acumulada	SD	correlación 2
1	,442	,196			,959	,959	,013	,137
2	,091	,008			,041	1,000	,015	
Total		,204	910,282	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad

Tabla 14:

*Perfil de columnas MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)*

MBI Agotamiento	Mass	Score in dimensión		Inercia	Contribution				
		1	2		Of point to inertia of dimensión		Of dimensión to inertia of point		
					1	2	1	2	total
Ausencia de desgaste (t1)	,375	,698	-,232	,081	,403	,222	,977	,023	1,000
Presencia mod. de desgaste (t2)	,304	,102	,455	,007	,007	,698	,197	,803	1,000
Prevalencia de desgaste (t3)	,321	-,901	-,159	,116	,590	,089	,994	,006	1,000
Active Total	1,000			,204	1,000	1,000			

La primera Dimensión (eje 1) se define en contribución absoluta a partir de las modalidades: Prevalencia de Desgaste (0,590), Ausencia de Desgaste (0,403) y Presencia Moderada de Desgaste (0,007). Las contribuciones relativas más altas son: Prevalencia de Desgaste (0,994) y Ausencia de Desgaste (0,977). La modalidad Presencia Moderada de Desgaste aporta una contribución relativa de 0,197.



Tabla 15:

*Perfil de filas Experiencia Laboral y MBI – Factor Desgaste (Agotamiento)*

Descriptores de la EL	Overview Row Points										
	Score in Dimension				Contribution						
	Mass	1	2	Inerti a	Of Point to Inertia of Dimensión	1	2	Of Dimension to Inertia of Point	1	2	Total
Sobrecarga	,057	-,805	,026	,016	,084	,000	1,000	,000	1,000		1,000
Má gestão	,019	-,504	,183	,002	,011	,007	,974	,026	1,000		1,000
Desorganização	,005	,095	,413	,000	,000	,009	,203	,979	1,000		1,000
Mal ambiente social	,021	-,949	-,080	,008	,043	,002	,999	,001	1,000		1,000
Injustiça	,020	-,944	,070	,008	,040	,001	,999	,001	1,000		1,000
Trabalho inapropriado	,043	-,369	,060	,003	,013	,002	,995	,005	1,000		1,000
Falta de recursos	,002	,943	-1,506	,001	,004	,045	,655	,345	1,000		1,000
Instabilidade	,011	-,710	,133	,003	,013	,002	,993	,007	1,000		1,000
Insatisfação	,017	-1,354	-,595	,015	,072	,068	,962	,038	1,000		1,000
Mal-estar	,034	-,958	-,209	,014	,070	,016	,990	,010	1,000		1,000
Esgotamento	,059	-1,387	-,290	,051	,256	,055	,991	,009	1,000		1,000
Pouco compromisso	,023	-,736	,189	,005	,028	,009	,987	,013	1,000		1,000
Despersonalização	,006	-,566	1,807	,003	,005	,225	,322	,678	1,000		1,000
Ineficácia (+ alienação)	,021	-,740	,278	,005	,026	,018	,972	,028	1,000		1,000
Boas condições	,079	,472	-,228	,008	,040	,045	,954	,046	1,000		1,000
Oportunidades	,057	,489	-,277	,006	,031	,048	,938	,062	1,000		1,000
Satisfação	,031	,704	-,378	,007	,035	,049	,944	,056	1,000		1,000
Bem-estar	,034	,905	-,259	,013	,063	,025	,983	,017	1,000		1,000
Fortalecimento	,046	,324	,059	,002	,011	,002	,993	,007	1,000		1,000
Compromisso	,125	,252	,245	,004	,018	,082	,838	,162	1,000		1,000
Ética	,034	,618	-,051	,006	,029	,001	,999	,001	1,000		1,000
Boas relações	,053	,661	-,340	,011	,053	,067	,948	,052	1,000		1,000
Realização	,037	,491	-,222	,004	,020	,020	,960	,040	1,000		1,000
Eficácia	,099	,277	,256	,004	,017	,071	,850	,150	1,000		1,000
Competências	,068	,351	,423	,005	,019	,133	,770	,230	1,000		1,000
Active Total	1,000			,204	1,000	1,000					

a.Symmetrical normalization

El examen de sus coordenadas, tal como se observa en la Tabla 15, nos muestra que en un extremo del eje se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral, en su polo negativo como:

- ✓ Agotamiento: -1,387
- ✓ Insatisfacción: -1,354

En el otro extremo, en la valoración positiva, se sitúa principalmente:

- ✓ Falta de recursos: 0,943 (surge mal posicionado);
- ✓ Bienestar: 0,905
- ✓ Satisfacción: 0,704

El análisis de la Dimensión 1 - que explica 95,9% de la correlación entre la experiencia laboral y el agotamiento - se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Agotamiento: 0,256
- ✓ Sobrecarga: 0,084
- ✓ Insatisfacción: 0,072
- ✓ Malestar: 0,070

En su polo positivo, la mayor contribución absoluta fue para bienestar, con 0,063. Alrededor de la presencia moderada de desgaste giran las formas léxicas de buenas relaciones y buenas condiciones.

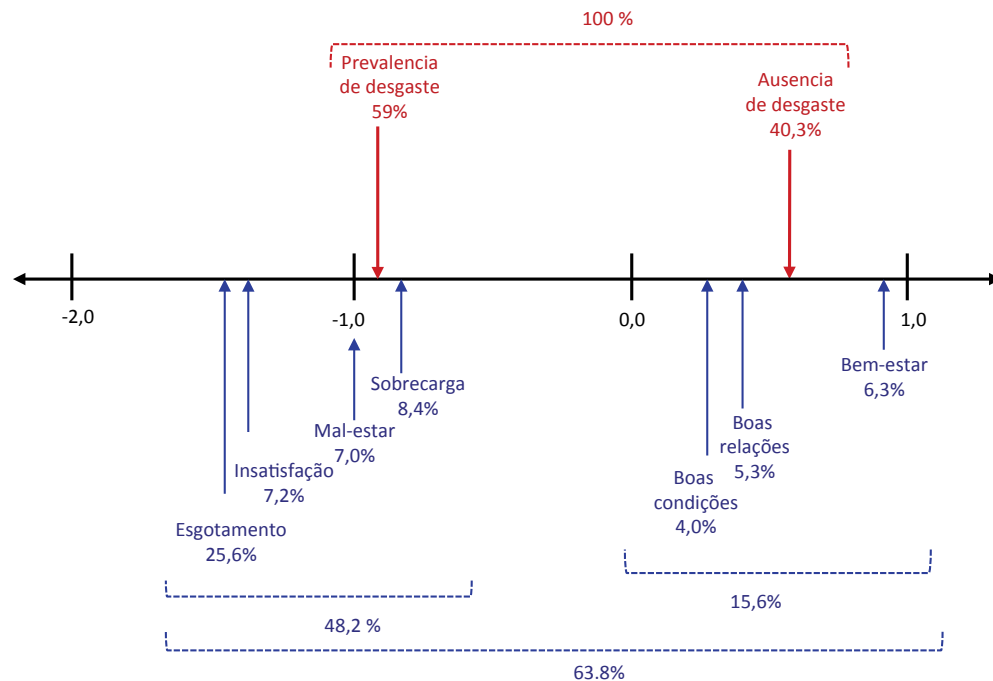


Figura 6. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI – Factor Desgaste (Agotamiento) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

La Figura 6 nos permite afirmar que la Experiencia Laboral para aquellos que puntúan en Prevalencia de desgaste está conformada por las formas léxicas *agotamiento* (25,6%), *sobrecarga* (8,4%), *insatisfacción* (7,2%) y *malestar* (7,0%). En el polo formado por aquellos que puntúan en Ausencia de desgaste, la forma léxicas es *bienestar* (6,3%).

El análisis del factor 2 (dimensión o eje) - que explica 4,1% de la correlación entre los descriptores de la experiencia laboral y el desgaste - se caracteriza por la mayor contribución absoluta de la forma léxica, en su polo negativo *Despersonalización* con 0,225. En su polo positivo, las mayores contribuciones absolutas fueron:

- ✓ Competencias: 0,133
- ✓ Compromiso: 0,082
- ✓ Eficacia: 0,071

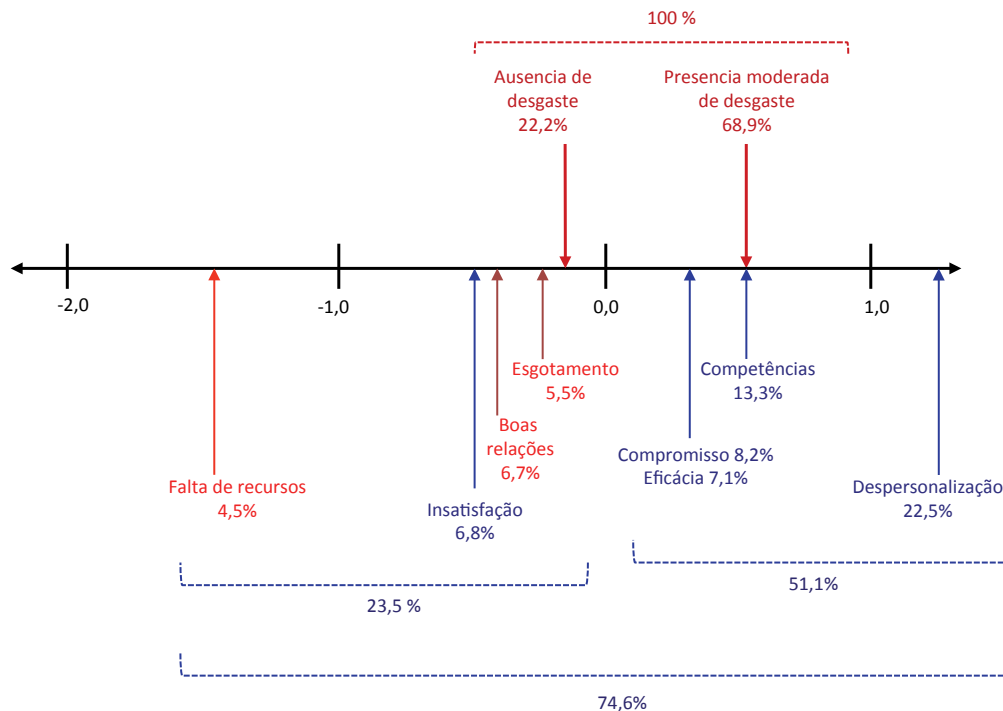


Figura 7. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Factor Desgaste (Agotamiento) - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En resumen, lo que se observa en la Dimensión 2 es la *despersonalización* (22,5%) asociada a una presencia moderada de desgaste (22,5%) y las formas léxicas de *competencias* (13,3%), *compromiso* (8,2%) y *eficacia* (7,1%) entre la prevalencia del desgaste y la presencia moderada de desgaste. Las formas léxicas *agotamiento* (5,5%), *buenas relaciones* (6,7%) y *falta de recursos* (4,5%) están mal posicionadas en el eje 2.

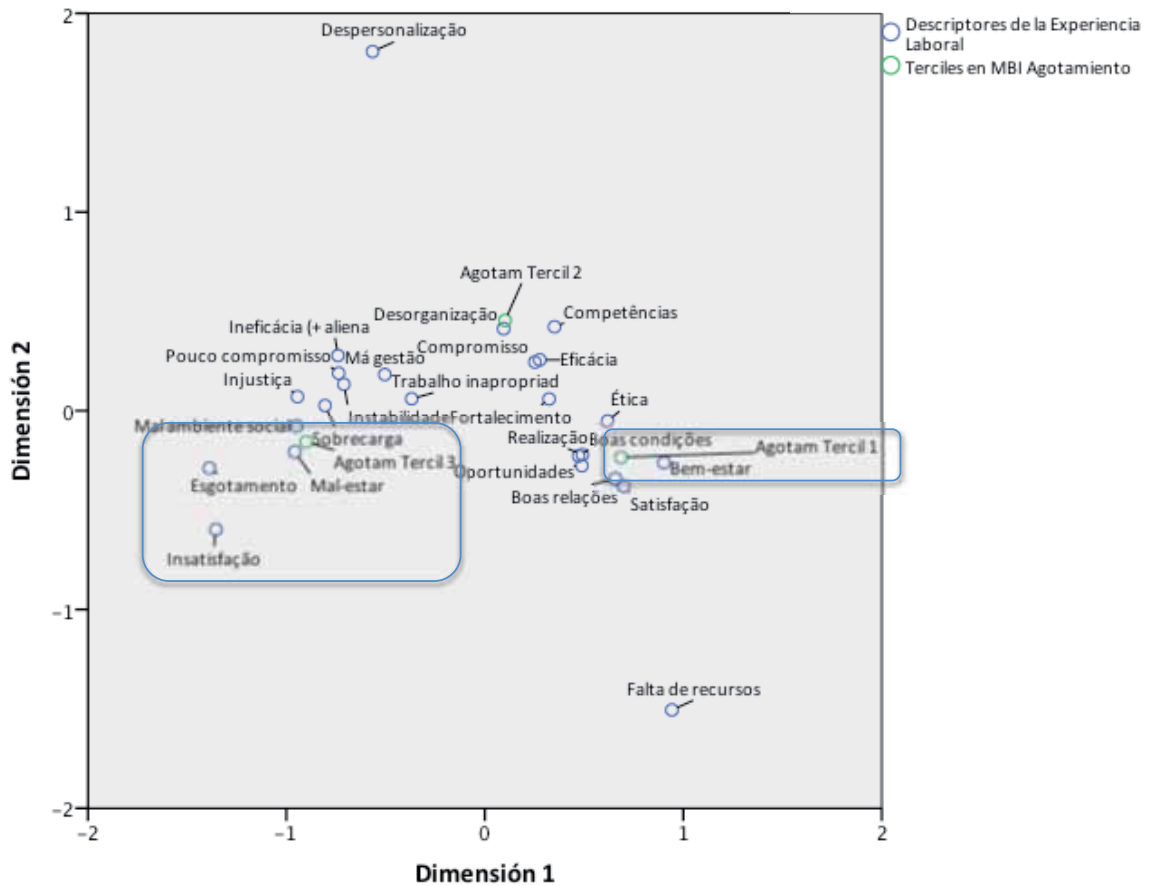


Figura 8. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Desgaste (Agotamiento)

De la conjunción de las dos dimensiones que explican 100% de la inercia entre las variables EL y MBI Factor *Agotamiento*, resulta el la Figura 8, en el cual se observa que, para los trabajadores del judicialio brasileño que puntúan en Prevalencia de *Desgaste*, las formas léxicas atribuidas a su experiencia laboral actual tiene que ver con: *agotamiento*, *sobrecarga*, *insatisfacción* y *malestar*. La experiencia de trabajo en judicialio para aquellos que puntúan en Ausencia de Desgaste se relaciona con la forma léxica: *bienestar*, *compromiso*, *competencias* y *eficacia*. Alrededor de la Presencia Moderada de Desgaste giran las formas léxicas: *despersonalización*, *buenas condiciones* y *buenas relaciones*.

La representación gráfica arriba sugiere mal posicionamiento de *despersonalización*, entretanto, la lectura de la Figura 7 nos aclara que este descriptor - *despersonalización* - aporta 22,5% para explicar la relación entre las variables y va asociado a presencia moderada de desgaste, lo que parece razonable.

El descriptor que, de hecho, surge mal ubicado es *falta de recursos*, que surge cerca del tercil ausencia de desgaste, nos llevando a inferir que los trabajadores pueden no encontrar relación entre el desgaste físico y emocional con los recursos disponibles en la organización para la consecución de sus tareas.

#### 4.2.2.2. Otros efectos colaterales

El factor *Efectos Colaterales* (EC) medido en el cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) comporta tres elementos - *Desgaste*, *Somatización* y *Alienación*, los cuales fueron evaluados mediante una escala del tipo Likert (donde 1 = nunca y 7 = siempre). El 1er tercil (t1, 33%) fue representado por la Presencia baja de EC, el 2º tercil (t2, 33%) significa Presencia regular de EC y el 3er tercil (T3, 33%) representa la Prevalencia alta de EC. La frecuencia de los terciles se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16:

*Frecuencia para BLG – Factor Efectos Colaterales (EC)*

Terciles para EC	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Presencia baja de EC (t1)	1.619	34,4%	34,4
Presencia regular de EC (t2)	1.544	32,8%	67,2
Prevalencia alta de EC (t3)	1.544	32,8%	100,0
Total	4.707	100%	

Lo que se nota en la Tabla 16 es el predominio del tercil Presencia baja de Efectos Colaterales (t1), que aportó una frecuencia 1.619 descriptores (34,4%).

Tabla 17:

*Tabla de contingencia de Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)*

Descriptorios de la Experiencia Laboral	Presencia baja de EC	Prevalencia regular de EC	Prevalencia alta de EC	Active Margin
Sobrecarga	37	90	136	263
Má gestão	24	32	29	85
Desorganização	4	11	7	22
Mal ambiente social	13	29	59	101
Injustiça	12	16	61	89
Trabalho inapropriado	50	83	63	196
Falta de recursos	4	1	3	8
Instabilidade	8	19	25	52
Insatisfação	8	16	56	80
Mal-estar	18	44	98	160
Esgotamento	12	64	199	275
Pouco compromisso	17	34	53	104
Despersonalização	5	9	15	29
Ineficácia (alienação)	14	29	54	97
Boas condições	185	128	57	370
Oportunidades	119	88	54	261
Satisfação	88	47	18	153
Bem-estar	100	41	17	158
Fortalecimento	81	74	57	212
Compromisso	218	21	185	614
Ética	79	54	26	159
Boas relações	137	83	41	261
Realização	79	64	32	175
Eficácia	193	158	119	470
Competências	114	119	80	313
Active Margin	1.619	1.544	1.544	4.707

En la tabla de contingencias anteriormente mostrada, sobresale un número mayor de ocurrencias para la Presencia baja de EC ( $n=1.619$ ) y entre los descriptorios se observa *compromiso* aportando una frecuencia de  $n=614$ , *eficacia*  $n=470$  y *buenas condiciones*  $n=370$ , por este orden.

El análisis de correspondencias nos permitió identificar que con dos dimensiones se explica el 100% de la inercia total entre las variables EL y Efectos Colaterales. La Dimensión 1 tiene un valor propio de 0,417 e inercia de 0,174, explicando, por lo tanto, 95% de la inercia total. La Dimensión 2 presenta valor propio de 0,096 e inercia de 0,009, lo que explica 5% de la inercia total.

Tabla 18:

*Resumen de la inercia y los valores propios del análisis de correspondencia entre Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Efectos Colaterales (EC)*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explicada	acumulada	SD	correlación
1	,417	,174			,950	,950	,012	,184
2	,096	,009			,050	1,000	,014	
Total		,183	862,393	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad

En las tablas siguientes, se describirán las contribuciones absolutas y relativas de las modalidades de los efectos colaterales en sus tres terciles. Serán comentados los resultados de las tablas y la figura en el que proyecta un espacio bidimensional de las modalidades de las dos variables. En los perfiles de la variable Efectos Colaterales (EC), se puede observar en la Tabla 19 las contribuciones de sus modalidades en la definición de cada eje o dimensión.

El primer eje (Dimensión 1) – que explica 95% de la correlación, en contribución absoluta, se define a partir de las modalidades: Prevalencia alta de EC (0,575), Presencia baja de EC (0,416) y Presencia regular de EC (0,010). Las contribuciones relativas más altas son: Prevalencia alta de EC (0,991) y Presencia baja de EC (0,970). La modalidad Presencia regular de EC (0,215), aportando poco para explicar la relación entre las variables estudiadas.

Tabla 19:

*Perfil de columnas BLG - Efectos Colaterales (EC)*

BLG	Efectos Colaterales	Score in dimension		Inertia	Contribution				
		Mass			Of point to inertia of dimension	Of dimension to inertia of point	total		
		1	2		1	2	1	2	
Presencia baja de EC (t1)	,344	,710	-,259	,075	,416	,240	,970	,030	1,000
Presencia regular de EC (t2)	,328	,110	,440	,008	,010	,662	,215	,785	1,000
Prevalencia alta de EC (t3)	,328	-,855	-,169	,101	,575	,097	,991	,009	1,000
Active Total	1,000			,183	1,000	1,000			

El examen de sus coordenadas, tal como se puede observar en la Tabla 20, nos muestra que en un extremo del eje (polo negativo) se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral:

- ✓ Agotamiento: -1,347
- ✓ Insatisfacción: -1,211
- ✓ Injusticia: -1,127
- ✓ Malestar: -0,991

En el otro extremo del eje se sitúan, principalmente:

- ✓ Bienestar: 0,925
- ✓ Satisfacción: 0,819
- ✓ Buenas relaciones: 0,656
- ✓ Buenas condiciones: 0,627



Tabla 20:

*Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)*

Descriptores de la EL	Overview Row Points								
	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution			
		1	2			Of Point to Inertia of Dimensión	Of Dimension to Inertia of Point		Total
<b>Sobrecarga</b>	,056	-,730	,281	,013	<b>,071</b>	,046	,967	,033	1,000
Má gestão	,018	-,119	,366	,000	,001	,025	,316	,684	1,000
Desorganização	,005	-,210	1,245	,001	,000	,076	,111	,889	1,000
Mal ambiente social	,021	-,902	-,057	,007	,042	,001	,999	,001	1,000
<b>Injustiça</b>	,019	<b>-1,127</b>	-,745	,011	,058	,110	,909	,091	1,000
Trabalho inapropriado	,042	-,113	,690	,002	,001	,207	,104	,896	1,000
<b>Falta de recursos</b>	,002	,116	-1,437	,000	<b>,000</b>	,037	,028	,972	1,000
Instabilidade	,011	-,627	,416	,002	,010	,020	,908	,092	1,000
<b>Insatisfação</b>	,017	<b>-1,211</b>	-,584	,011	,060	,061	,949	,051	1,000
<b>Mal-estar</b>	,034	<b>-,991</b>	-,119	,014	<b>,080</b>	,005	,997	,003	1,000
<b>Esgotamento</b>	,058	<b>-1,347</b>	-,323	,045	<b>,254</b>	,064	,987	,013	1,000
Pouco compromisso	,022	-,680	,163	,004	,024	,006	,987	,013	1,000
Despersonalização	,006	-,684	,049	,001	,007	,000	,999	,001	1,000
Ineficácia (+ alienação)	,021	-,816	,003	,006	,033	,000	1,000	,000	1,000
<b>Boas condições</b>	,079	<b>,627</b>	-,033	,013	<b>,074</b>	,001	,999	,001	1,000
Oportunidades	,055	,441	-,047	,005	,026	,001	,997	,003	1,000
<b>Satisfação</b>	,033	<b>,819</b>	-,350	,009	<b>,052</b>	,042	,960	,040	1,000
<b>Bem-estar</b>	,034	<b>,925</b>	-,707	,014	<b>,069</b>	,175	,882	,118	1,000
Fortalecimento	,045	,192	,098	,001	,004	,005	,944	,056	1,000
Compromisso	,130	,078	,089	,000	,002	,011	,769	,231	1,000
Ética	,034	,600	-,070	,005	,029	,002	,997	,003	1,000
<b>Boas relações</b>	,055	<b>,656</b>	-,234	,010	<b>,057</b>	,032	,972	,028	1,000
Realização	,037	,490	,138	,004	,021	,007	,982	,018	1,000
Eficácia	,100	,269	-,011	,003	,017	,000	1,000	,000	1,000
Competências	,066	,197	,312	,002	,006	,068	,633	,367	1,000
Active Total	1,000			,183	1,000	1,000			

a.Symmetrical normalization

En el análisis de la Dimensión 1, que explica 95% de la inercia total, se encuentran las contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Agotamiento: 0,254
- ✓ Malestar: 0,080
- ✓ Sobrecarga: 0,071

En el polo positivo del eje 1 se encuentran las formas léxicas:

- ✓ Buenas condiciones: 0,074
- ✓ Bienestar: 0,069
- ✓ Buenas relaciones: 0,057
- ✓ Satisfacción: 0,052

En la Figura 9 se encuentra plasmada la información descrita anteriormente.

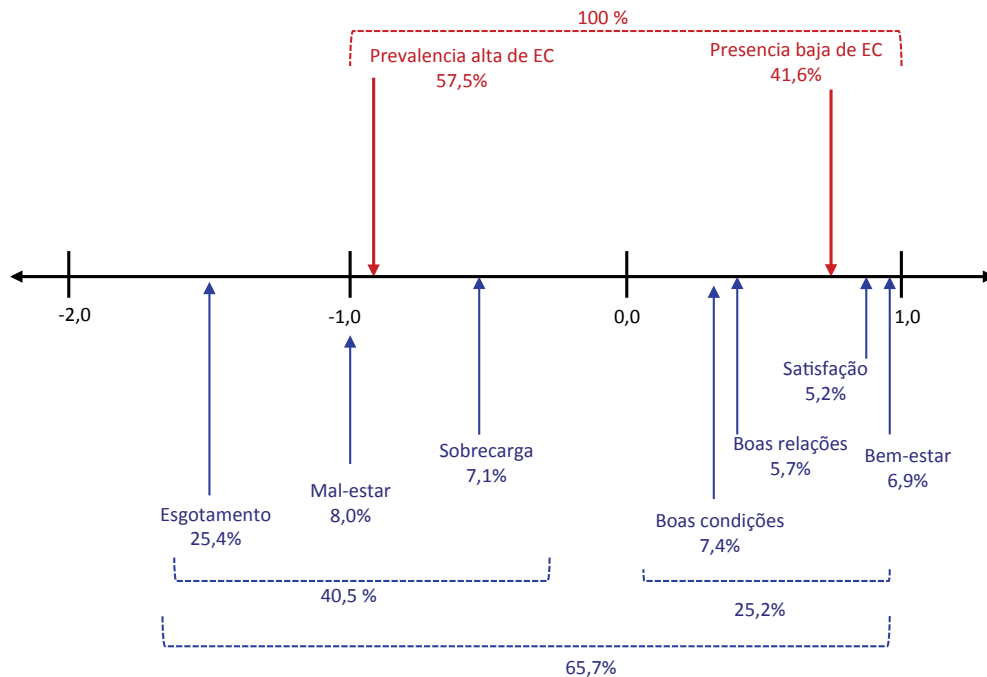


Figura 9. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Efectos Colaterales (EC) – Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

De la Figura 9, lo que se desprende son las formas léxicas: *agotamiento* (25,4%), *malestar* (8,0%) y *sobrecarga* (7,1%), relacionadas a la Prevalencia alta de EC. En el polo de Presencia baja de EC se encuentran las formas léxicas: *buenas condiciones* (7,4%), *bienestar* (6,9%), *buenas relaciones* (5,7%) y *satisfacción* (5,2%).

En el análisis de la Dimensión 2, responsable por explicar 5% de la inercia total, se encuentran las contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Trabajo inapropiado: 0,207
- ✓ Injusticia: 0,110 (surge mal ubicado en el eje 2)
- ✓ Desorganización: 0,076
- ✓ Agotamiento: 0,064 (surge mal ubicado en el eje 2)

En el polo positivo del eje 2 se encuentran las formas léxicas:

- ✓ Bienestar: 0,175
- ✓ Competencias: 0,068
- ✓ Satisfacción: 0,041

En la Figura 10 se encuentra plasmada la información descrita anteriormente.

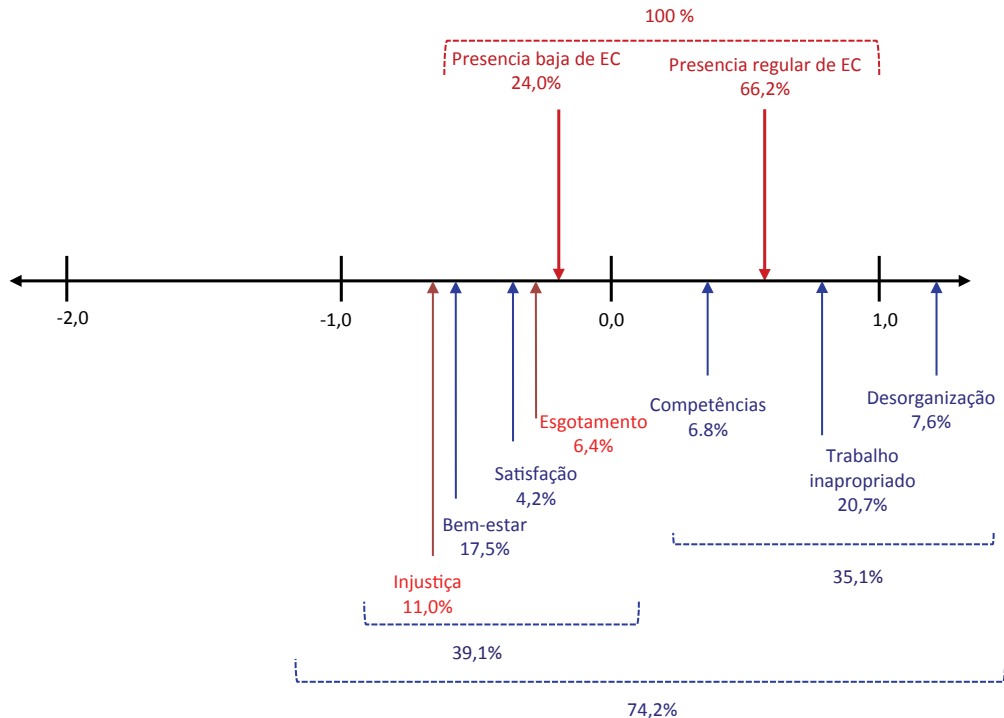


Figura 10. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Efectos Colaterales (EC) – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En resumen, de la Dimensión 2 lo que se desprende son las formas léxicas: *bienestar* (17,5%) y *satisfacción* (4,2%) relacionadas a la presencia baja de efectos colaterales; *competencias* (6,8%), *trabajo inapropiado* (20,7%) y *desorganización* (7,6%) surgen relacionados con la presencia regular de efectos colaterales. En el eje 2 las formas léxicas de *injusticia* (11%) y *agotamiento* (6,4%) aparecen mal ubicadas.

La representación gráfica de los dos ejes nos permite observar que los trabajadores del judiciary que relatan Presencia baja de EC definen su experiencia laboral en términos de: *satisfacción* y *bienestar*. Aquellos que puntúan en el polo de Prevalencia alta de EC definen su experiencia de trabajo como *agotamiento*, *malestar* y *sobrecarga*. Y, por fin, los que puntúan en el segundo tercil (Presencia regular de EC), son los que hablan de su experiencia de trabajo en términos de: *buenas condiciones*, *buenas relaciones* y *competencias*, sin embargo, también hablan de *trabajo inapropiado* y

*desorganización*. En la representación gráfica, el descriptor *falta de recursos* surge mal posicionado y eso se debe al hecho de que no aporta nada en la inercia (véase Tabla 20)

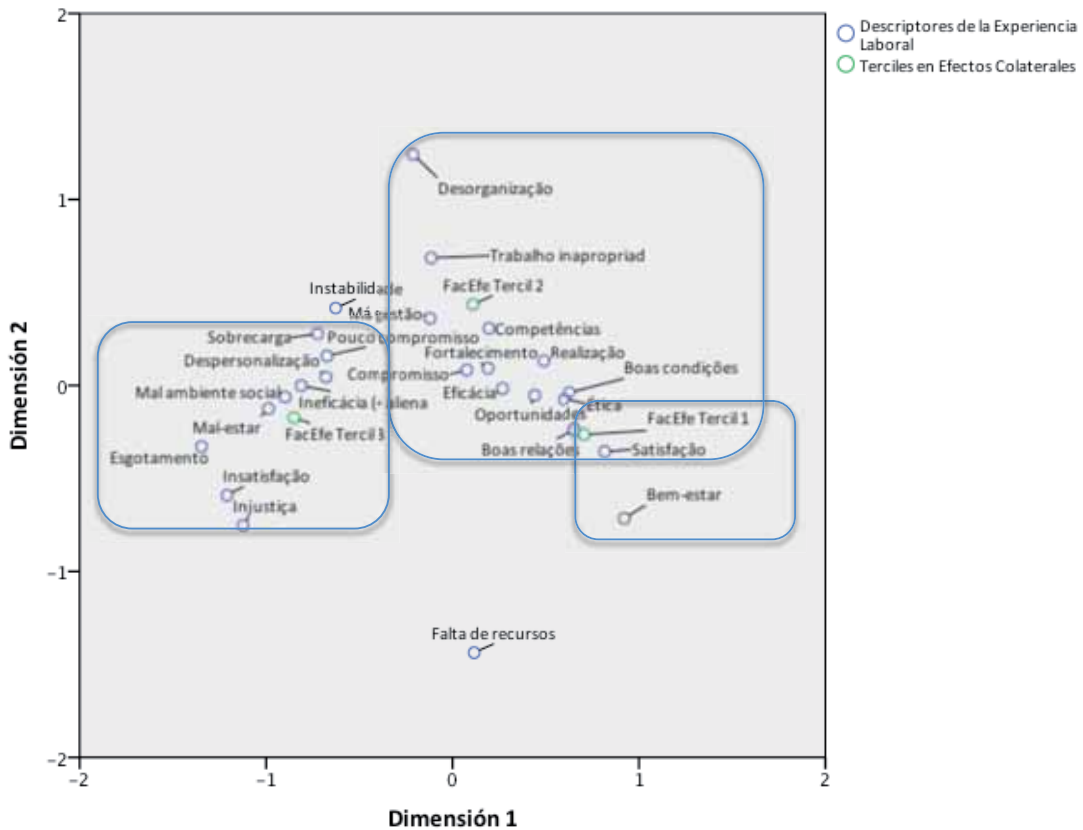


Figura 11. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y BLG - Efectos Colaterales (EC)

En la etapa cualitativa, extrajimos códigos relacionados con las consecuencias de la sobrecarga laboral y encontramos elementos relacionados con la somatización y alienación, que también son elementos de la escala de Bienestar Laboral General, en su factor Efectos Colaterales.

*(I) Somatización (como consecuencia de la sobrecarga laboral)*

La familia `Consecuencias de la sobrecarga` está conformada por el siguiente conjunto de códigos: acumulación de trabajo, agotamiento, bajas

laborales por problemas de salud, burnout, calidad de la prestación jurisdiccional, conciliación trabajo/vida personal, director asume la sobrecarga de los subordinados, enfermedades, estrés, exceso de trabajo, extensión de la jornada laboral, falta de tiempo, falta trabajadores, osteopatías, presión del colectivo, saturación, trabajador quiebra. Muchos códigos hacen referencia a la somatización, que es un efecto colateral de las condiciones de trabajo.

En términos de salud de los trabajadores, los mismos relataron problemas en los hombros, en los codos, puños, dedos y columna; osteopatías, artrosis; estrés, burnout, dolor de cabeza, cansancio, ojos rojos. Hay otros relatos de naturalización de la sobrecarga laboral, percibida como asociada a la función desempeñada, tema que trataremos adelante.

Vinculados al *compromiso*, el PJe y la informatización se manifiesta en que – para ser eficaz – el trabajador no quiere levantar de su silla para poder dar cuenta de la demanda. Eso empeora con el PJe.

## (II) Alienación

La *alienación* – como efecto negativo del impacto psicosocial generado por las condiciones de trabajo, bajo el paradigma de la NGP – surge como resultado crítico en las puntuaciones de la escala de Bienestar Laboral General (qBLG), en su factor Efectos Colaterales. Luego, alienación aparece en los resultados del MBI – Despersonalización (Cinismo) y se explica en las entrevistas, con códigos asociados a la familia de malestar/indicadores de burnout.

Destacamos los siguientes códigos relacionados con la alienación: atrofia, contactos socio-laborales desincentivados, desilusión, despersonalización, deshumanización, desvinculación, falta de reflexión y diálogo, obsolescencia, ociosidad, falta de entrenamiento, subutilización del trabajador, trabajo sin sentido.

La *alienación* es entendida como la percepción de ineficacia profesional (según el qBLG- Efectos Colaterales) y se puso de manifiesto en las entrevistas en términos de falta de reflexión, insuficiencia de cuestionamiento del sistema de metas impuesto por el CNJ y disminución del espacio de creatividad en el

trabajo, asociado al tecnoestrés, al uso masivo de la informatización de procesos y procedimientos, como se nota en el ejemplo siguiente...

*T1: E além dessa diferença, tem uma questão assim. Com o passar do tempo, com a implantação desses novos sistemas, hoje, na verdade, um funcionário antigo, por mais experiência que ele tenha, a experiência dele não tem mais aquele valor que tinha...*

*T2: É verdade*

*T1: Porque hoje o que vale é usar as ferramentas do computador, entender de computação, sabe, do sistema. O sistema faz tudo, sabe?! Então, ser técnico ou ser analista, essa juventude que vem hoje, que conhece mais informática, ela faz bem [...]*

*T2: A tua experiência não vale mais para nada, né?!*

*T1: A gente fazia antigamente um mandado todo ele datilografado e vinha da cabeça da gente ou, no máximo, olhava num modelo, mas que, com o tempo, você já incorporava, você sabia criar. Hoje não, você não cria mais nada.*

Resulta evidente en papel que juega la informatización como herramienta que aporta algo en la despersonalización del trabajo, en la alienación de los trabajadores.

#### **4.2.2.3. Despersonalización / Cinismo**

El factor Cinismo (falta de compromiso), en el inventario MBI fue medido con base en una escala tipo Likert, que iba de 1 = nunca al 7 = siempre. Para el factor Cinismo, tenemos el 1º tercil (t1, 33%) representado por Ausencia de cinismo, el 2º tercil (t2, 33%) significa Presencia regular de cinismo y el 3º tercil (t3, 33%) como prevalencia de cinismo. La distribución de las frecuencias de los terciles para el MBI – Despersonalización / Cinismo son mostrados en la Tabla 21.

Tabla 21:

*Frecuencias de los terciles MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)*

Terciles para Despersonalización (Cinismo)	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Ausencia de cinismo (t1)	1.758	37,22%	37,22
Presencia regular de cinismo (t2)	1.357	28,71%	65,93
Prevalencia de cinismo (t3)	1.350	28,58%	100,0
Total	4.465	94,51%	

De la Tabla 21 se nota que el tercil 1 – Ausencia de despersonalización (cinismo) predomina con 37,22% (con n=1.758).

Tabla 22:

*Tabla de contingencia de la variable Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)*

Descriptor de la Experiencia Laboral	Ausencia de cinismo	Presencia regular de cinismo	Prevalencia de cinismo	Active Margin
Sobrecarga	68	106	81	255
Má gestão	15	28	40	83
Desorganização	3	6	13	22
Mal ambiente social	13	27	55	95
Injustiça	9	30	49	88
Trabalho inapropriado	46	50	97	193
Falta de recursos	4	2	2	8
Instabilidade	7	18	25	50
Insatisfação	7	18	53	78
Mal-estar	16	47	88	151
Esgotamento	50	84	129	263
Pouco compromisso	16	24	61	101
Despersonalização	3	7	18	28
Ineficácia (alienação)	17	23	54	94
Boas condições	164	102	86	352
Oportunidades	136	71	46	253
Satisfação	82	38	19	139
Bem-estar	92	37	23	152
Fortalecimento	96	57	52	205
Compromisso	261	183	112	556
Ética	85	47	20	152
Boas relações	113	79	46	238
Realização	91	45	27	163
Eficácia	213	135	95	443
Competências	151	93	59	303
Active Margin	1.758	1.357	1.350	4.465

En la tabla de contingencias se nota el predominio de Ausencia de Cinismo (n=1.758). De modo global, se destacan los descriptores: compromiso (556), eficacia (443), buenas condiciones (352) y competencias (303).

El análisis de correspondencias entre los descriptores de la experiencia laboral (EL) y el *Maslach Burnout Inventory* (MBI), Factor Despersonalización (Cinismo) se explica, en 100% con dos dimensiones (o ejes), donde la Dimensión 1 presenta valor propio de 0,384 e inercia de 0,147 explicando 95,2% la inercia total. La Dimensión 2 presenta valor propio de 0,087 e inercia de 0,007, explicando 4,8 de la inercia total.

Las contribuciones de las modalidades del MBI Despersonalización (Cinismo), en sus tres terciles, en la definición de las dimensiones (Dimensión 1 y 2) se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 23:

*Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencia entre Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explicada	acumulada	SD	correlación 2
1	,384	,147			,952	,952	,013	,080
2	,087	,007			,048	1,000	,015	
Total		,155	691,832	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad



Tabla 24:

*Perfil de columnas MBI - Factor Despersonalización (Cinismo)*

MBI Cinismo	Score in dimensión				Contribution				
	Mass	1		Inertia	Of point to inertia of dimensión		Of dimensión to inertia of point total		
		1	2		1	2	1	2	total
Ausencia de cinismo (t1)	,394	,649	-,196	,065	,432	,175	,980	,020	1,000
Presencia regular de cinismo (t2)	,304	,005	,445	,005	,000	,696	,001	,999	1,000
Prevalencia de cinismo (t3)	,302	-,850	-,192	,085	,568	,129	,989	,011	1,000
Active Total	1,000			,155	1,000	1,000			

Respecto a las contribuciones absolutas, se encuentra que la Dimensión 1 se define a partir de Prevalencia de Cinismo (0,568) y Ausencia de Cinismo (0,432). Y, respecto a las contribuciones relativas, se ha encontrado: Prevalencia de Cinismo (0,989), Ausencia de Cinismo (0,980) y Presencia Regular de Cinismo (0,001).

El examen de sus coordenadas, tal como se observa en la Tabla 25, nos muestra que en un extremo del eje se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral, en su polo negativo, como:

- ✓ Insatisfacción: -1,349
- ✓ Despersonalización: -1,238
- ✓ Malestar: -1,107
- ✓ Desorganización: -1,074
- ✓ Poco compromiso: -1,066
- ✓ Injusticia: -1,055
  
- ✓ Mal ambiente social: -1,046

En el polo positivo, tenemos:

- ✓ Satisfacción: 0,698
- ✓ Bienestar: 0,691
- ✓ Ética: 0,658
- ✓ Realización: 0,580

Tabla 25:

*Perfil de filas Experiencia Laboral y MBI – Factor Despersonalización (Cinismo)*

Descriptorios de la EL	Overview Row Points								
	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution			
		1	2			Of Point to Inertia of Dimensión	Of Dimension to Inertia of Point		Total
Sobrecarga	,057	-,247	,829	,005	,009	,453	,283	,717	1,000
Má gestão	,019	-,757	,255	,004	,028	,014	,975	,025	1,000
Desorganização	,005	-1,074	-,219	,002	,015	,003	,991	,009	1,000
Mal ambiente social	,021	-1,046	-,135	,009	,061	,004	,996	,004	1,000
Injustiça	,020	-1,055	,285	,009	,057	,018	,984	,016	1,000
Trabalho inapropriado	,043	-,706	-,324	,009	,056	,052	,955	,045	1,000
Falta de recursos	,002	,925	-,402	,000	,000	,003	,705	,295	1,000
Instabilidade	,011	-,865	,424	,003	,022	,023	,949	,051	1,000
Insatisfação	,017	-1,349	-,526	,013	,083	,056	,967	,033	1,000
Mal-estar	,034	-1,107	,066	,016	,108	,002	,999	,001	1,000
Esgotamento	,059	-,760	,122	,013	,089	,010	,994	,006	1,000
Pouco compromisso	,023	-1,066	-,479	,010	,067	,060	,957	,043	1,000
Despersonalização	,006	-1,238	-,385	,004	,025	,011	,979	,021	1,000
Ineficácia (+ alienação)	,021	-,962	-,428	,008	,051	,044	,957	,043	1,000
Boas condições	,079	,250	-,107	,002	,013	,010	,960	,040	1,000
Oportunidades	,057	,509	-,178	,006	,038	,021	,973	,027	1,000
Satisfação	,031	,698	-,233	,006	,039	,020	,975	,025	1,000
Bem-estar	,034	,691	-,455	,007	,042	,081	,911	,089	1,000
Fortalecimento	,046	,233	-,194	,001	,007	,020	,866	,134	1,000
Compromisso	,125	,351	,183	,006	,040	,048	,943	,057	1,000
Ética	,034	,658	,032	,006	,038	,000	,999	,001	1,000
Boas relações	,053	,379	,203	,003	,020	,025	,939	,061	1,000
Realização	,037	,580	-,212	,005	,032	,019	,971	,029	1,000
Eficácia	,099	,342	,002	,004	,030	,000	1,000	,000	1,000
Competências	,068	,415	,018	,004	,030	,000	1,000	,000	1,000
Active Total	1,000			,155	1,000	1,000			

a.Symmetrical normalization

La Dimensión 1, responsable por explicar 95,2% de la relación entre la experiencia laboral y la despersonalización, en sus mayores contribuciones absolutas están las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Malestar: 0,108
- ✓ Agotamiento: 0,089
- ✓ Insatisfacción: 0,083
- ✓ Poco compromiso: 0,067

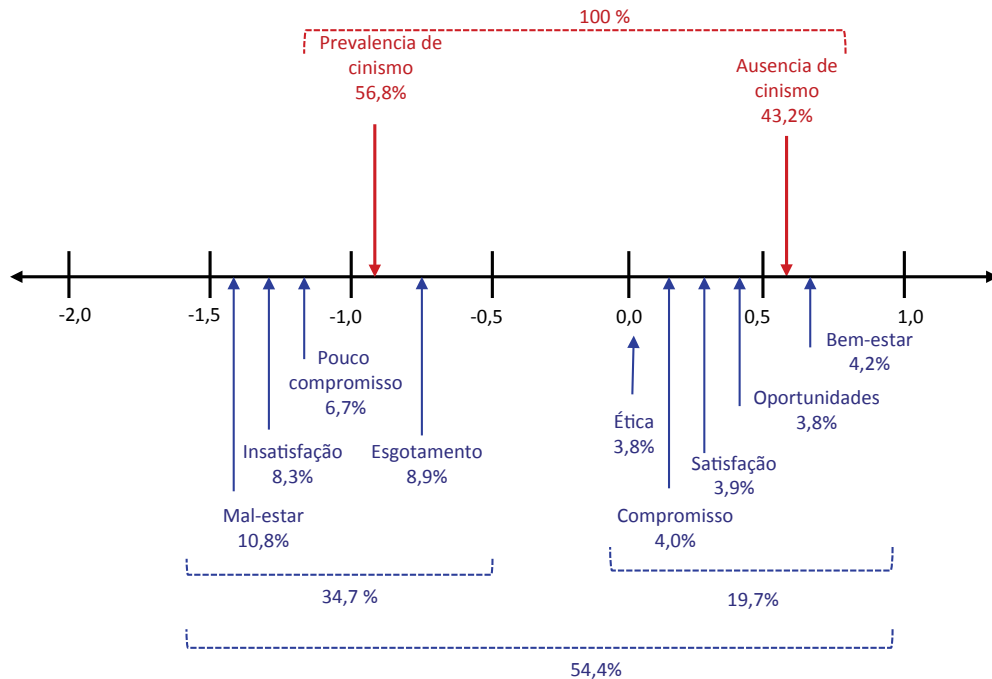


Figura 12. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Factor Despersonalización (Cinismo) - Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En su polo positivo, las contribuciones absolutas de la Dimensión 1 están las formas léxicas:

- ✓ Bienestar: 0,042
- ✓ Compromiso: 0,040
- ✓ Satisfacción: 0,039
- ✓ Oportunidades y Ética: 0,038

La relación entre los descriptores de la experiencia laboral y prevalencia o ausencia de cinismo (o distanciamiento hacia la organización), en la Dimensión 1 se presentan en el Figura 12.

En el MBI, factor Despersonalización (Cinismo), aquellos que puntúan, en esa escala, en Prevalencia de Cinismo, viven la experiencia laboral en términos de: *malestar* (10,8%), *agotamiento* (8,9%), *insatisfacción* (8,3%) y *poco compromiso* (6,7%). Los que puntúan en Ausencia de Cinismo, refieren su experiencia laboral como: *bienestar* (4,2%), *compromiso* (4,0%), *satisfacción* (3,9%) y *oportunidades y ética* (ambos con 3,8%).

La Dimensión 2, responsable por explicar 4,8% de la inercia total, en sus mayores contribuciones absolutas, en el polo negativo, están las formas léxicas:

- ✓ Sobrecarga: 0,453
- ✓ Poco compromiso: 0,060
- ✓ Insatisfacción: 0,056
- ✓ Trabajo inapropiado: 0,052

En su polo positivo, las contribuciones absolutas de la Dimensión 2 están conformadas por las formas léxicas:

- ✓ Bienestar: 0,081 (mal posicionado en el eje 2)
- ✓ Compromiso: 0,048

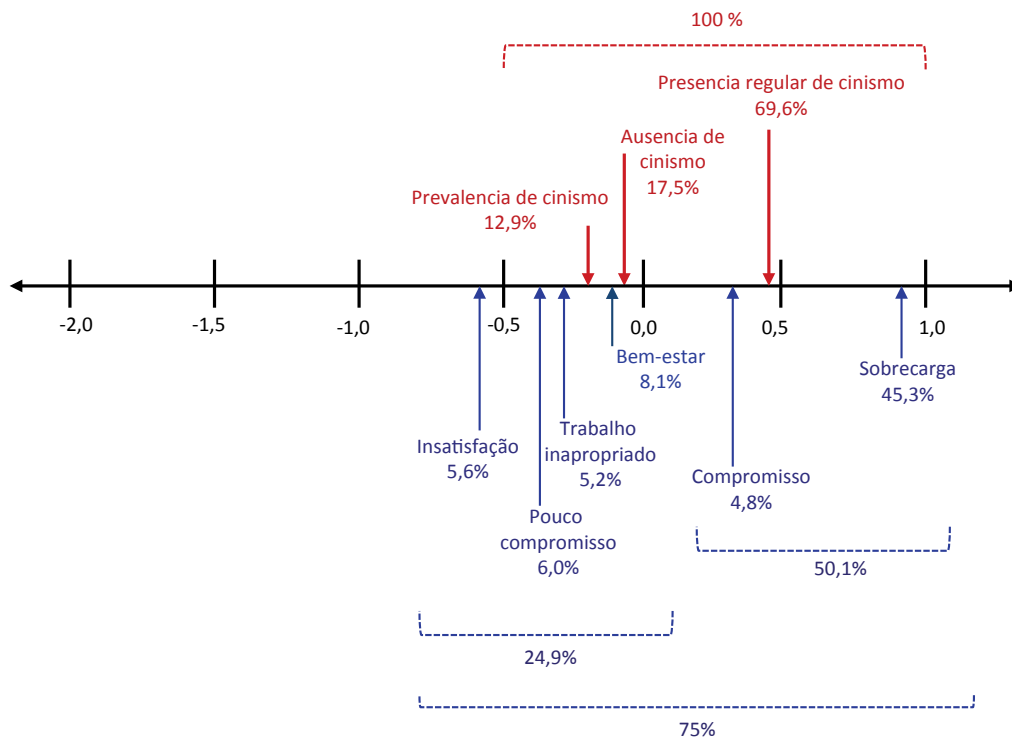


Figura 13. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI – Factor Despersonalización (Cinismo) - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En el MBI, factor Despersonalización (Cinismo), aquellos que puntúan en Prevalencia de Cinismo, viven la experiencia laboral en términos de: *poco compromiso* (6,0%), *trabajo inapropiado* (5,2%) e *insatisfacción* (5,6%). Los que puntúan en Presencia regular de despersonalización refieren su

experiencia laboral en términos de *sobrecarga* (45,3%). Aquellos que puntúan en Ausencia de cinismo se refieren a su experiencia laboral en términos de *bienestar* (8,1%).

En la Figura 14, resultante del cruce entre Dimensión 1 y 2, muestra como se significa la experiencia laboral para los que la viven (o no) quemados, actuando con cinismo hacia la organización. Por lo tanto, los trabajadores que puntúan en Ausencia de Cinismo también se refieren a la experiencia laboral en positivo. Casi todas las palabras del polo bienestar / engagement surgen vinculadas a este tercil, y los descriptores fueron: *compromiso, satisfacción, oportunidades y ética*, mientras que los que puntúan en Prevalencia de Cinismo eligieron casi todas las palabras del polo malestar / burnout, señalándose: *malestar, agotamiento, insatisfacción, poco compromiso y trabajo inapropiado*. El descriptor *sobrecarga* surge asociado a la Presencia regular de despersonalización.

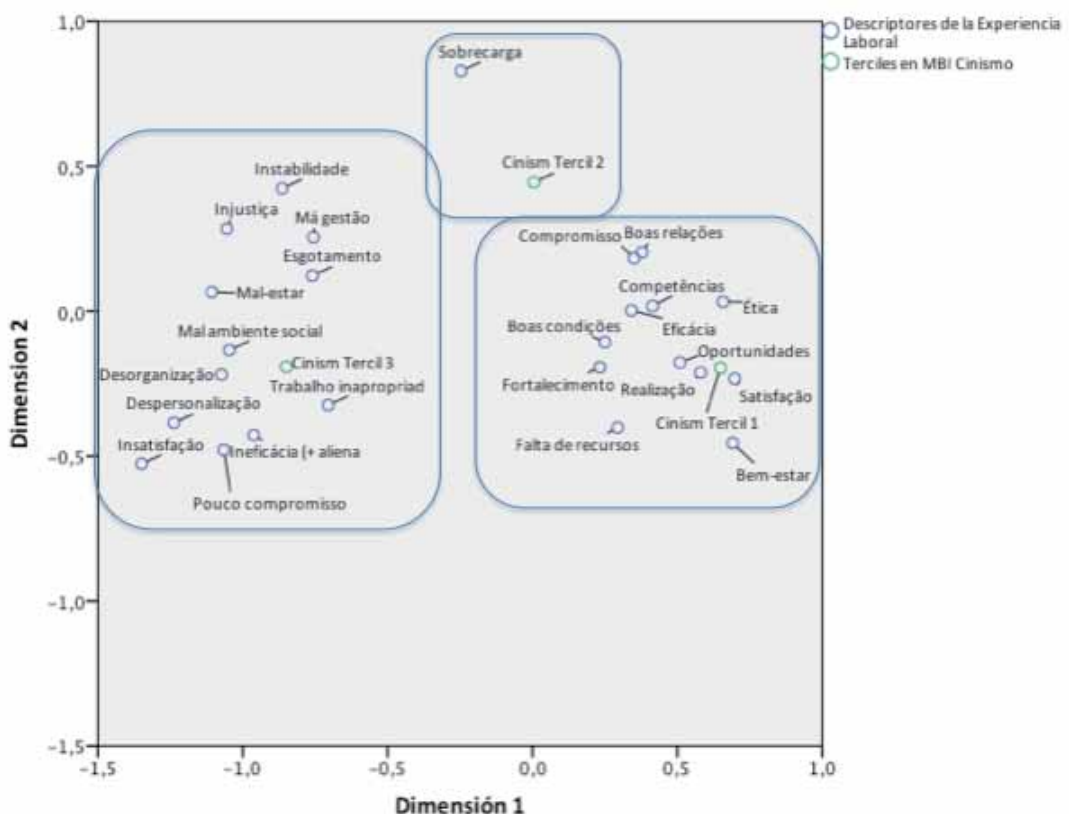


Figura 14. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Despersonalización (Cinismo)

#### 4.2.2.4. Malestar laboral e indicadores de Burnout

En las entrevistas surgieron elementos relacionados con malestar laboral e indicadores de burnout, los cuales matizan, aún más, descriptores del diccionario, aportan elementos de clarificación y explican resultados encontrados en la fase cuantitativa. Los códigos encontrados en la familia malestar/indicadores de burnout fueron: acoso, alienación, apadrinamiento, atrofia, baja resolutivead, burnout, conflictos, contactos socio-laborales desincentivados, demandas inadmisibles, desconocimiento del trabajo, desilusión, desmotivación, desorganización, despersonalización, desvinculación, desvío de función, dilemas de profesión, exclusión, falta de entrenamiento, falta de criterios para ascensión en la carrera profesional basados en el mérito, falta de reflexión y dialogo, frustración, impotencia del trabajador, incertidumbre, inequidad, infravaloración hacia el servidor, insatisfacción, mala gestión, malestar, medidas paliativas, miedo, obsolescencia, ociosidad, opresión, pausas durante la jornada laboral desincentivadas, *plantilla estándar*, prácticas organizacionales, presión del colectivo, quejas, revuelta, sensación de ineficacia, silencio, subutilización del trabajador, sufrimiento, trabajo sin sentido.

De todos los códigos, sobresalen los siguientes temas generales:

*(I) El malestar general*

El malestar, en las entrevistas, surgió relacionado a apadrinamiento, poca atención a la salud de los trabajadores, falta de meritocracia, al hecho de que quitan la Función Comisionada (FC) por intereses que no son del trabajador, el tecnoestrés, con el uso de hasta tres distintos procesos de trabajo (las acciones judiciales – procesos - en papel; en el Provir y en el PJe). Los distintos procesos caracterizan malestar porque los trabajadores, en general, se sienten más a gusto trabajando con las herramientas conocidas. La coexistencia de tres procesos recae sobre sus motivaciones, es fuente de insatisfacción y produce baja auto-estima.

Otro tema bastante recurrente en las entrevistas fue el relativo a la inequidad entre los cargos de técnico y analista. Hay trabajadores que, al reflexionar sobre el tema, argumentan que al Tribunal le sale más a cuenta

contratar un técnico que un analista, aunque tenga que pagar una FC (que no es añadida a su sueldo de modo fijo o permanente); eso porque ambos ejecutan la misma actividad. Ello conduce a que la Administración maneje interesadamente la situación del dar y quitar FC, lo que nos hace creer que, aunque de modo perverso, mantener la inequidad es, incluso, una ventaja para la misma administración pública.

*T: Você saber que um colega seu entrou há 5, 6 anos e vai fazer a mesma coisa que você, ganha a metade do que você ganha e nunca vai ganhar o que você ganha. Dá vergonha, mas, ao mesmo tempo, não é culpa tua e também não é culpa do colega, mas vocês têm que fazer a mesma coisa, então tem umas coisas que vão desgastando, vão cansando, sabe?!*

*(II) Los dilemas de profesión (Casa de Ferreiro, espeto de pau / Faça o que eu digo mas não faça o que eu faço)*

En nuestro estudio empírico se hizo evidente que los dilemas se refieren a situaciones en las cuales los servidores de la *Justiça [x]* - así como los trabajadores precarizados que buscan la solución de sus conflictos laborales en esa instancia de la justicia – se ven obligados a ingresar con una acción judicial en su propio local de trabajo para obtener un derecho laboral.

Se entiende que los dilemas de profesión figuran como factores de riesgo psicosocial teniendo en cuenta que, según el relato de los trabajadores, los dilemas generan conmoción emocional / psicológico, frustración, insatisfacción hacia la organización, desmotivación, revuelta...

*T1: Eu não sei se enquadra aí na sua pesquisa, mas uma coisa muito frustrante, por exemplo, é você trabalhar na Justiça [x], cobrar os direitos dos empregados ali fora e nós termos que entrar na Justiça para receber os nossos direitos...*

*T2: É verdade.*

*T1: Quantos processos, se nós somarmos aqui, nós temos de receber nossos direitos...*

*T2: Nós temos.*

*T1: Uma baita de uma frustração, viu?! Porque aqui a gente cobra dos outros. Isso é uma frustração.*

*T3: Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço.*

*Entrevistador: Casa de Ferreiro...*

*Todos: ...espeto de pau.*

*T1: Então, psicologicamente abala porque às vezes é um dinheiro que você poderia dispor e não vem. Eles ficam se amarrando, você tem que entrar com processo [...] isso todo mundo do Tribunal, quem tem anos já conhece, né?! Tem gente aqui que deve ter vinte ações, várias ações ao longo do tempo. Então, isso pára no psicológico.*

Los trabajadores relataron vivir los dilemas de profesión y también refirieron que a los jueces les pasa lo mismo, pues son tratados como operarios en cuanto al tema de la productividad.

### *(III) Las prácticas organizacionales como fuente de malestar*

En el análisis de las entrevistas creamos un código – Prácticas Organizacionales – para designar las prácticas relacionadas a estilo de gestión adoptadas con frecuencia en el entorno laboral de la justicia (y incluso naturalizadas por los servidores). Las prácticas organizacionales denotan mal ambiente social y fueron repartidas en: prácticas concretas y prácticas de la orden del discurso (verbales / no verbales)

#### *(III.1) Las prácticas concretas (ler na cartilha, dançar conforme a música)*

Las prácticas organizacionales concretas identificadas en las entrevistas se refieren a: quitar la Función Comisionada (FC) y colocar el trabajador a la disposición del recursos humanos para que se lo encuentren otro puesto de trabajo, muchas veces en otra ciudad o Estado, lo que conlleva reflejos para las vidas personales de ellos.

Ellos también se refieren a que algunos compañeros sufren castigos (como la *Sindicância* (véase Glosario) para reprimir, para tener como `ejemplo` (chivo expiatorio) produciendo, en los demás, miedo y, por consiguiente, el efecto deseado es el de desalentar que otros se resistan a las demandas organizacionales y a la jerarquía, como en el ejemplo siguiente:

*T: [...] Olha, tu não enfrenta porque tu pode ficar à disposição`... e é fácil te colocarem à disposição como já fizeram. Eu vejo que ficou aquela má impressão da mudança.  
E: A gente pode dizer que vocês estão trabalhando oprimidos?*



*T: Não é uma coisa escancarada, ela é uma coisa velada porque tu sente medo. Ah, se tu não anda direitinho, tu é posto à disposição. Isso, com certeza, o pessoal sente isso. É uma pena porque o trabalho aqui, a gente podia se sentir mais tranquila pra trabalhar.*

Se cree que las prácticas organizacionales de opresión son los principales responsables de instaurar el silencio y ejercen fuerza motriz en la instalación de las prácticas de conformidad y sujeción.

*(III.2) Las prácticas sutiles del orden del discurso (verbales/ no verbales)*

Una de las prácticas `sutiles` se refiere al discurso sembrado por la NGP y personificado de distintas formas (en el CNJ, en los directores de Varas) de que los trabajadores (o la institución) se está echando atrás, que otras Varas son más eficaces... lo que, en última instancia representa la competitividad entre órganos públicos los cuales no deberían pautarse en este principio. En el habla de los servidores de la justicia, esa dimensión surge relacionado al sentimiento de ineficacia profesional generado por la tecnología.

Las prácticas organizaciones verbales / no verbales comportan las conductas de los compañeros de trabajo y representan una presión del colectivo para que los demás se sometan a las demandas organizacionales. La presión del colectivo surge en forma de mirada de reproche, bromas hacia el trabajador que por alguna razón necesita ausentarse de su puesto de trabajo (por licencia, por razón familiar, por alguna urgencia en su vida privada, por fisioterapia, por baja laboral), falta de compañerismo, comentarios de doble sentido – acciones que ellos resumen como `ser mal visto` y que producen aislamientos socio-laborales, como en el ejemplo extraído de una entrevista colectiva ...

*T1: [...] Eu quebrei a perna no último dia de férias [...]*

*T2: Mas servidor que pega licença é mal visto. Se tu fica doente tu é mal visto.*

*E: Mas é mal visto por quem? Pelos colegas? Pelos chefes?*

*T1: É geral, é pelos colegas e pelos chefes, é geral.*

*E: E como é que é que as pessoas manifestam? Como vocês sabem dizer que a pessoa é mal vista?*

*T2: O olhar.*

*T1: Alguma coisa que diz.*

*E: As brincadeiras.*

*T2: Comentariozinho.*

*T1: O feriadão num sei quê... férias longas.*

Los mismos trabajadores explican el porque eso ocurre y lo justifican atribuyendo a la *plantilla estándar*, establecida por el CNJ. O sea, la ausencia de un trabajador resulta acumulo de trabajo y sobrecarga para los demás que permanecieron en el trabajo.

### 4.2.3. Efectos positivos

#### 4.2.3.1. Bienestar psicosocial e indicadores de Engagement

Además de la relación anteriormente mostrada, el estudio también se propuso explorar la relación entre las variables - Descriptores de la Experiencia Laboral (EL) y Bienestar Laboral General (BLG), en su factor *Bienestar Psicosocial*. El instrumento qBLG, en la escala de afectos y de competencias se presenta en la forma de diferencial semántico, con rangos de respuesta de 1 a 7 (de menos a más bienestar). La escala de *expectativas*, con formato Likert, donde el uno significa que algún efecto del trabajo `está disminuyendo` y el siete que `está aumentando`.

El primer tercil (t1, 33%) fue acuñado de malestar psicosocial, el segundo tercil (t2, 33%) de bienestar psicosocial regular y el tercer tercil (t3, 33%) de bienestar psicosocial. La distribución por frecuencias se encuentra en el Tabla 26.

Tabla 26:

*Frecuencias para BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)*

Terciles para Bienestar Psicosocial	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Malestar Psicosocial (t1)	1.522	32,2%	32,2
BP Regular (t2)	1.537	32,5%	64,7
Bienestar Psicosocial (t3)	1.664	35,2%	100,0
Total	4.723		

De la Tabla 26 se nota predominio de bienestar psicosocial, con 35,2% (1.664). La tabla de contingencia de la variable Experiencia Laboral (EL) y Bienestar Psicosocial se muestra en la Tabla 27.

Lo que se puede extraer de la tabla de contingencia va en el sentido positivo de las vivencias laborales por parte de los trabajadores del judiciary, pues hubo un total de 1.664 ocurrencias de descriptores ubicados en el tercil de bienestar psicosocial, destacando *compromiso*, con 616 ocurrencias, eficacia con 470, buenas condiciones con 371 y competencias con 314 ocurrencias.

Con la finalidad de conocer la naturaleza de las relaciones entre la experiencia laboral y la percepción de bienestar psicosocial, se realizó un análisis de correspondencias, donde fueron explorados los datos de inercia y valores propios entre las variables planteadas, tabla siguiente.

Tabla 27:

*Tabla de contingencia de Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Bienestar*

*Psicosocial (BP)*

Descriptor de la Experiencia Laboral	Malestar Psicosocial	BP Regular	Bienestar Psicosocial	Active Margin
Sobrecarga	126	90	48	264
Má gestão	44	28	13	85
Desorganização	16	6	1	23
Mal ambiente social	68	24	9	101
Injustiça	72	17	2	91
Trabalho inapropriado	98	70	28	196
Falta de recursos	2	2	4	8
Instabilidade	29	20	3	52
Insatisfação	64	16	0	80
Mal-estar	114	39	7	160
Esgotamento	165	80	30	275
Pouco compromisso	72	27	5	104
Despersonalização	19	8	2	29
Ineficácia (alienação)	65	17	15	97
Boas condições	62	142	167	371
Oportunidades	54	95	116	265
Satisfação	12	44	97	153
Bem-estar	14	44	101	159
Fortalecimento	58	65	90	213
Compromisso	133	228	255	616
Ética	23	59	78	160
Boas relações	33	106	123	262
Realização	22	52	101	175
Eficácia	100	149	221	470
Competências	57	109	148	314
Active Margin	1.522	1.537	1.664	4.723

Los resultados muestran que con dos dimensiones se explica 100% de la inercia total entablada entre las variables experiencia laboral y bienestar psicosocial. El primer eje (Dimensión 1) tiene un valor propio de 0,491 con una inercia del 0,241 que da cuenta de 96,4% de la inercia total. La Dimensión 1, por lo tanto, es el eje más importante a la hora de explicar la relación entre las variables Experiencia Laboral (EL) y Bienestar Psicosocial (BP). El segundo eje factorial (Dimensión 2) tiene un valor propio de solamente 0,095 con una inercia del 0,009 lo que supone que explica 3,6% de la inercia total.

Tabla 28:

*Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencia entre la Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explicada	acumulada	SD	correlación 2
1	,491	,241			,964	,964	,012	,121
2	,095	,009			,036	1,000	,014	
Total		,250	1179,836	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad

Tabla 29:

*Perfil de columna BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)*

BLG Bienestar Psicosocial	Mass	Score in dimensión		Inercia	Contribution				
		1	2		Of point to inertia of dimension		Of dimension to inertia of point		
					1	2	1	2	total
Malestar Psic. (t1)	,322	-,952	,156	,144	,595	,083	,995	,005	1,000
Bienestar Psic. Regular (t2)	,325	,143	-,439	,009	,014	,661	,354	,646	1,000
Bienestar Psic. (t3)	,352	,738	,263	,097	,392	,256	,976	,024	1,000
Active Total	1,000			,250	1,000	1,000			

En cuanto a los perfiles de la variable Bienestar Psicosocial (BP), se observa, en la Tabla 29, las contribuciones de sus modalidades en la definición de los ejes. El primer eje (Dimensión 1) se define, en contribución absoluta, a partir de las modalidades: Malestar Psicosocial (0,595), Bienestar Psicosocial (0,392) y Bienestar Psicosocial Regular (0,014). Las contribuciones relativas más altas son: Malestar Psicosocial (0,995) y Bienestar Psicosocial (0,976). La modalidad Bienestar Psicosocial Regular no se posiciona bien (0,354).

Tabla 30:

*Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y BLG – Factor Bienestar Psicosocial (BP)*

Descriptorios de la EL	Overview Row Points								
	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution			
		1	2			Of Point to Inertia of Dimensión	Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Sobrecarga	,056	-,553	-,288	,009	,035	,049	,950	,050	1,000
Má gestão	,018	-,678	-,249	,004	,017	,012	,975	,025	1,000
Desorganização	,005	-1,208	,058	,003	,014	,000	1,000	,000	1,000
Mal ambiente social	,021	-1,103	,255	,013	,053	,015	,990	,010	1,000
Injustiça	,019	-1,447	,499	,020	,082	,051	,978	,022	1,000
Trabalho inapropriado	,041	-,651	-,434	,009	,036	,082	,921	,079	1,000
Falta de recursos	,002	,340	,639	,000	,000	,007	,595	,405	1,000
Instabilidade	,011	-,883	-,702	,005	,017	,057	,891	,109	1,000
Insatisfação	,017	-1,493	,392	,019	,077	,027	,987	,013	1,000
Mal-estar	,034	-1,245	,166	,026	,107	,010	,997	,003	1,000
Esgotamento	,058	-,915	-,056	,024	,099	,002	,999	,001	1,000
Pouco compromiso	,022	-1,195	,071	,015	,064	,001	,999	,001	1,000
Despersonaliza ção	,006	-1,087	-,007	,004	,015	,000	1,000	,000	1,000
Ineficácia (+ alienação)	,021	-1,016	,720	,011	,043	,112	,911	,089	1,000
Boas condições	,079	,465	-,250	,009	,035	,052	,947	,053	1,000
Oportunidades	,056	,368	-,112	,004	,015	,007	,983	,017	1,000
Satisfação	,032	,886	,554	,013	,052	,105	,930	,070	1,000
Bem-estar	,034	,866	,623	,014	,051	,138	,909	,091	1,000
Fortalecimento	,045	,197	,206	,001	,004	,020	,825	,175	1,000
Compromiso	,130	,312	-,211	,007	,026	,061	,919	,081	1,000
Ética	,034	,562	-,120	,005	,022	,005	,991	,009	1,000
Boas relações	,055	,580	-,365	,010	,038	,078	,929	,071	1,000
Realização	,037	,711	,430	,010	,038	,072	,934	,066	1,000
Eficácia	,100	,387	,185	,008	,030	,036	,958	,042	1,000
Competências	,066	,458	-,003	,007	,028	,000	1,000	,000	1,000
Active Total	1,000			,250	1,000				

a. Symmetrical normalization

El examen de sus coordenadas - véase Tabla 30 - nos muestra que en un extremo del eje, en el polo negativo, se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral como:

- ✓ Insatisfacción: -1,493
- ✓ Injusticia: -1,447
- ✓ Malestar: -1,245
- ✓ Desorganización: -1,208

- ✓ Poco compromiso: -1,195
- ✓ Mal ambiente social: -1,103
- ✓ Despersonalización: -1,087
- ✓ Ineficacia (alienación): -1,016

En el otro extremo del eje, en el polo positivo, se sitúan principalmente:

- ✓ Satisfacción: 0,886
- ✓ Bienestar: 0,866
- ✓ Realización: 0,711

La Dimensión 1 (eje 1) – responsable por explicar 96,4% de la inercia, se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Malestar: 0,107
- ✓ Agotamiento: 0,099
- ✓ Injusticia: 0,082
- ✓ Insatisfacción: 0,077
- ✓ Poco compromiso: 0,064

En el polo positivo, la Dimensión 1 comporta las siguientes formas léxicas:

- ✓ Satisfacción: 0,052
- ✓ Bienestar: 0,051
- ✓ Buenas relaciones: 0,038
- ✓ Realización: 0,038

En la Figura 15 el eje 1 está conformado, en su polo negativo, por las formas léxicas que definen la experiencia laboral para los que puntúan en Malestar Psicosocial: *malestar* (10,7%), *agotamiento* (9,9%), *injusticia* (8,2%), *insatisfacción* (7,7%) y *poco compromiso* (6,4%). En el polo de Bienestar Psicosocial se presentan la forma léxica: *satisfacción* (5,2%), *bienestar* (5,1%) y *buenas relaciones y realización*, ambos con 3,8%.

La Dimensión 2 (eje 2) – responsable por explicar 3,6% de la inercia total, se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Ineficacia: 0,112 (mal posicionado en el eje 2)
- ✓ Trabajo inapropiado: 0,082
- ✓ Inestabilidad: 0,057
- ✓ Injusticia: 0,051 (mal posicionado en el eje 2)

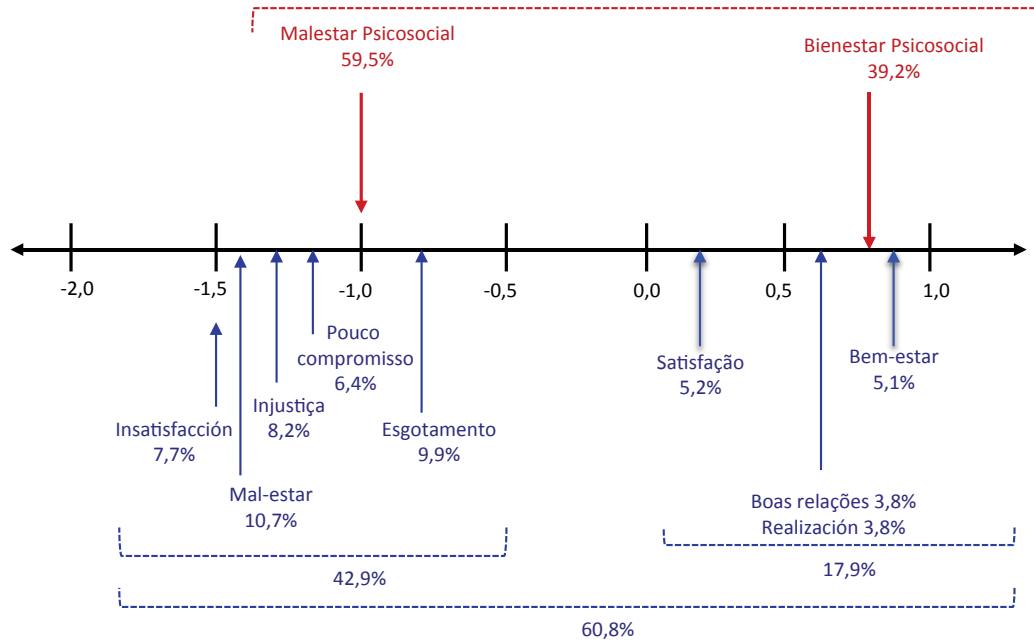


Figura 15. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para BLG - Bienestar Psicosocial – Contribución Relativa - Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En el polo positivo, la Dimensión 2 comporto las siguientes formas léxicas:

- ✓ Bienestar: 0,138
- ✓ Satisfacción: 0,105
- ✓ Buenas relaciones: 0,078
- ✓ Realización: 0,72

El resumen de la Dimensión 2 es que los factores de bienestar psicosocial van asociados al *bienestar* (13,8%), *satisfacción* (10,5%) y *realización* (7,2%). En el tercil 2, de bienestar psicosocial regular están los descriptores de *trabajo inapropiado* (8,2%), *buenas relaciones* (7,8%) e *inestabilidad* (5,7%).

Los descriptores de *ineficacia* (11,2%) e *injusticia* (5,1%) aparecen mal posicionados en el eje, dato que repite los mismos hallazgos de la correspondencia entre la experiencia laboral y las valoraciones de las condiciones de trabajo, donde *ineficacia* e *injusticia* también surgieron mal posicionados en el eje (véase Figura 4, de dimensión 2 de condiciones de trabajo).



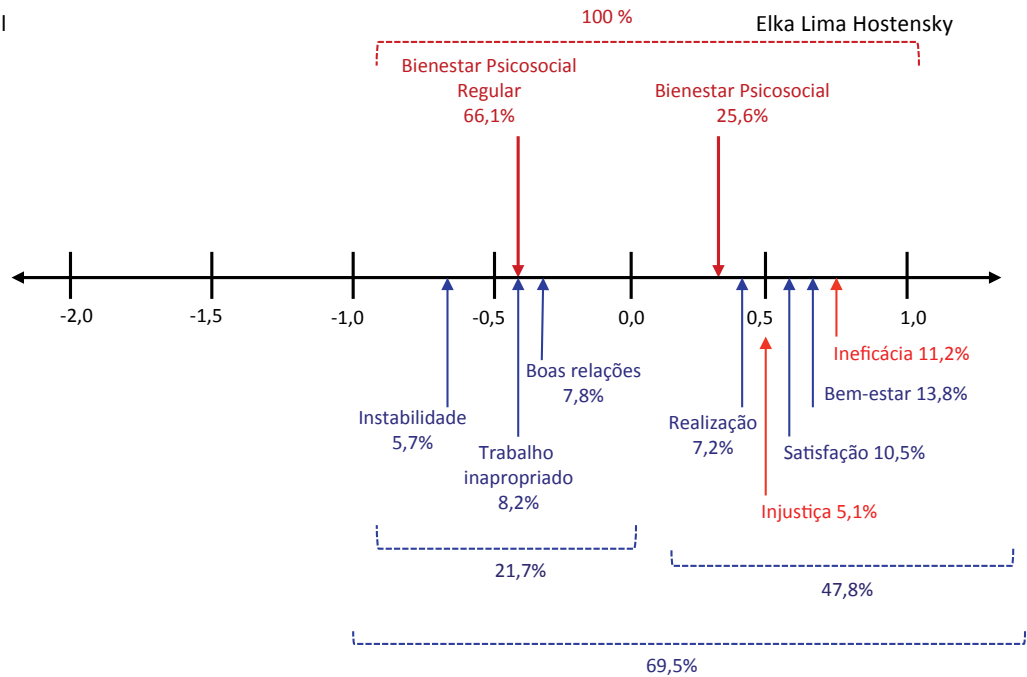


Figura 16. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para Bienestar Psicosocial – Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

La representación bidimensional de las dos dimensiones muestra que vinculados al tercil 1, de malestar psicosocial encontramos los descriptores de *agotamiento, poco compromiso, injusticia, malestar e insatisfacción*. Alrededor del bienestar psicosocial regular (t2) encontramos las formas léxicas de *inestabilidad, trabajo inapropiado y buenas relaciones*. Los descriptores asociados al bienestar psicosocial (t3) fueron: *satisfacción, bienestar y realización*. La forma léxica *ineficacia* aparece mal posicionado en el eje, sin embargo, aún así, cerca del tercil 1, que es de malestar psicosocial.

En la etapa cualitativa del presente estudio fueron encontrados matices del polo bienestar laboral del diccionario. En la familia `bienestar psicosocial e indicadores de engagement` ubicamos los siguientes códigos: absorción, ánimo, compañerismo, conocimiento/experticia, determinación, elección personal, entretenimiento, mejoría de infraestructura, personal calificado, reconocimiento, revitalización, satisfacción.

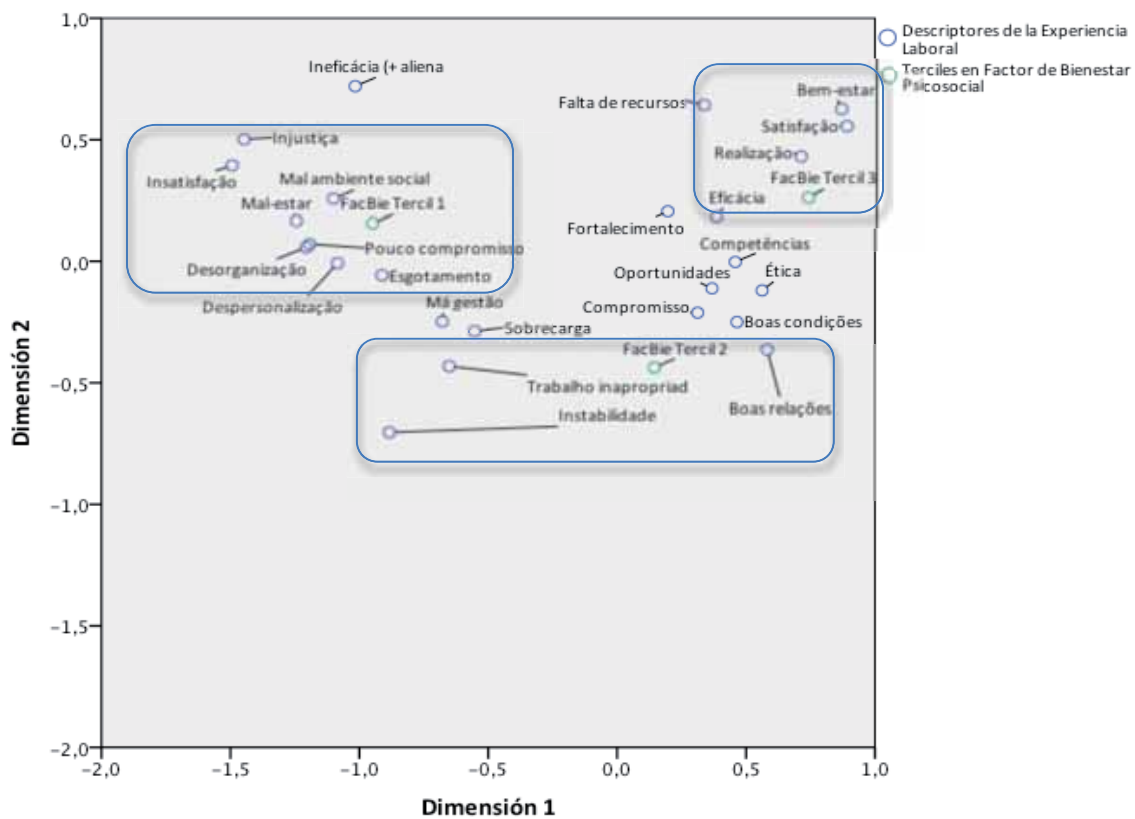


Figura 17. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y Bienestar Psicosocial

De modo general, los servidores de la justicia valoran positivamente sus condiciones de trabajo y eso surge vinculado a la remuneración, aunque identifiquen pérdidas y estagnación salarial en los últimos años. Otros elementos de bienestar dicen respecto a los relatos de que el trabajo es factor de mantenimiento (realización / eficacia), porque ahí los sujetos pueden ocupar la mente y los días. El compañerismo - las buenas relaciones – es un factor relevante que contribuye para el bienestar laboral. Mejorías en la infraestructura de los tribunales surgieron vinculados a la mejoría de la autoestima de los trabajadores, responsable por la revitalización y el vigor renovado, descriptores de fortalecimiento.

#### 4.2.3.2. El compromiso organizacional (responsabilidad / vinculación)

El factor Eficacia Profesional del inventario MBI fue medido con base en una escala de tipo Likert, que va de 1 = nunca al 7 = siempre. Para el factor Eficacia Profesional (EP) tenemos como 1º tercil (t1, 33%) baja EF, seguidos del 2º tercil (t2, 33%) con EP regular y, por fin, el 3º tercil (t3, 33%) representado por la EP elevada. La distribución de las frecuencias de los terciles por factores del MBI – Eficacia Profesional se muestra en Tabla 31.

Tabla 31:

*Frecuencias de los terciles del MBI - Factor Eficacia Profesional*

Terciles para MBI – Eficacia Profesional	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Baja EP (t1)	1.440	32,55%	32,55
EP regular (t2)	1.569	33,22%	65,77
EP elevada (t3)	1.459	30,90%	100,0
Total	4.468	96,67%	

En la tabla siguiente, se muestra la tabla de contingencias entre las variables Experiencia Laboral y la Eficacia Profesional.

En la tabla de contingencia se observa una distribución homogénea entre las modalidades de Eficacia Profesional, con ligero predominio de Eficacia Profesional Regular (n=1.569) y destaque para el compromiso, que apporto 557 palabras asociadas.

La Tabla 32 es la que muestra el resumen de inercia y valores propios del análisis de correspondencia entre la experiencia laboral y el factor de eficacia profesional. La relación establecida entre las variables se explica 100% con dos dimensiones (Dimensión 1 y Dimensión 2). La Dimensión 1 presenta valor propio de 0,325 con inercia de 0,106 explicando 91,5% de la inercia total. La Dimensión 2 muestra valor propio de 0,099 con inercia de 0,010 lo que explica 8,5% de la inercia total. Matizando como se comportan las dimensiones, en términos de contribuciones absolutas y relativas, tenemos la tabla siguiente.

Tabla 32:

*Tabla de contingencia de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI – Eficacia Profesional*

Descriptor de la Experiencia Laboral	Baja EP	EP regular	EP elevada	Active Margin
Sobrecarga	104	85	66	255
Má gestão	40	27	16	83
Desorganização	13	9	0	22
Mal ambiente social	51	24	20	95
Injustiça	54	21	13	88
Trabalho inapropriado	97	70	26	193
Falta de recursos	5	0	3	8
Instabilidade	28	17	5	50
Insatisfação	43	28	7	78
Mal-estar	83	48	20	151
Esgotamento	119	98	46	263
Pouco compromisso	61	27	13	101
Despersonalização	17	6	5	28
Ineficácia (alienação)	53	24	17	94
Boas condições	97	124	131	352
Oportunidades	63	85	105	253
Satisfação	27	49	63	139
Bem-estar	42	48	62	152
Fortalecimento	59	63	83	205
Compromisso	126	214	217	557
Ética	39	55	58	152
Boas relações	43	116	79	238
Realização	27	52	84	163
Eficácia	91	174	178	443
Competências	58	105	142	305
Active Margin	1.440	1.569	1.459	4.468

En los perfiles de la variable MBI - Eficacia Profesional se nota, en la Tabla 34, las contribuciones de sus modalidades en la definición de cada eje o dimensión.

Tabla 33:

*Resumen de la inercia y valores propios del análisis de correspondencias entre Experiencia Laboral (EL) y MBI - Factor Eficacia Profesional*

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el valor propio	
					explica	acumula	SD	correlación 2
1	,325	,106			,915	,915	,014	-,009
2	,099	,010			,085	1,000	,014	
Total		,115	515,892	,000a	1,000	1,000		

a. 48 Grado de libertad

Tabla 34:

*Perfil de columnas MBI - Factor Eficacia Profesional*

MBI Eficacia Profesional	Mass	Score in dimensión		Inertia	Contribution				
		1	2		Of point to inercia of dimensión		Of dimensión to inercia of point		
					1	2	1	2	total
Baja EP (t1)	,322	-,768	-,169	,063	,585	,093	,985	,015	1,000
EP regular (t2)	,351	,118	,423	,008	,015	,634	,204	,796	1,000
EP elevada (t3)	,327	,631	-,288	,045	,400	,274	,940	,060	1,000
Active Total	1,000			,115	1,000	1,000			

Cuanto a las contribuciones absolutas, la Dimensión 1 se define a partir de las modalidades: Baja Eficacia Profesional (0,585) y Eficacia Profesional Elevada (0,400). Cuanto a las contribuciones relativas, la Tabla 34 muestra que las más expresivas son: Baja Eficacia Profesional (0,985) y Eficacia Profesional elevada (0,940). La modalidad Eficacia Profesional regular no se posiciona bien en el eje (0,204).

El examen de sus coordenadas, tal como se nota en la Tabla 35, nos muestra que en un extremo del eje se ubican las formas léxicas que definen la experiencia laboral negativamente como:

- ✓ Desorganización: -1,248
- ✓ Poco compromiso: -1,080
- ✓ Injusticia: -1,077
- ✓ Despersonalización: -1,010
- ✓ Inestabilidad: -1,006

Tabla 35:

*Perfil de filas Experiencia Laboral (EL) y MBI – Factor Eficacia Profesional*

Descriptores de la EL	Overview Row Points						Contribution		
	Mass	Score in Dimension		Inertia	Of Point to Inertia of Dimensión		Of Dimension to Inertia of Point		Total
		1	2		1	2	1	2	
Sobrecarga	,057	-,340	-,025	,002	,020	,000	,998	,002	1,000
Má gestão	,019	-,646	,007	,003	,024	,000	1,000	,000	1,000
Desorganização	,005	<b>-1,248</b>	,738	,003	,024	,027	,903	,097	1,000
Mal ambiente social	,021	-,768	-,448	,005	,039	<b>,043</b>	,906	,094	1,000
Injustiça	,020	<b>-1,077</b>	-,456	,008	<b>,070</b>	<b>,041</b>	,948	,052	1,000
Trabalho inapropriado	,043	-,794	,300	,009	<b>,084</b>	,039	,958	,042	1,000
Falta de recursos	,002	-,749	-2,154	,001	,003	<b>,084</b>	,284	,716	1,000
Inestabilidade	,011	<b>-1,006</b>	,206	,004	,035	,005	,987	,013	1,000
Insatisfação	,017	-,998	,331	,006	,054	,019	,967	,032	1,000
Mal-estar	,034	-,926	,035	,009	<b>,089</b>	,000	1,000	,000	1,000
Esgotamento	,059	-,594	,310	,007	<b>,064</b>	<b>,057</b>	,923	,077	1,000
Pouco compromisso	,023	<b>-1,080</b>	-,262	,009	<b>,081</b>	,016	,982	,018	1,000
Despersonalização	,006	<b>-1,010</b>	-,639	,002	,020	,026	,891	,109	1,000
Ineficácia (+ alienação)	,021	-,889	-,397	,006	,051	,033	,943	,057	1,000
Boas condições	,079	,199	-,048	,001	,010	,002	,982	,018	1,000
Oportunidades	,057	,339	-,197	,002	,020	,022	,907	,093	1,000
Satisfação	,031	<b>,549</b>	-,144	,003	,029	,007	,979	,021	1,000
Bem-estar	,034	,254	-,309	,001	,007	,033	,688	,312	1,000
Fortalecimento	,046	,218	-,356	,001	,007	<b>,059</b>	,551	,449	1,000
Compromisso	,125	,361	,121	,005	<b>,050</b>	,018	,967	,033	1,000
Ética	,034	,266	-,002	,001	,007	,000	1,000	,000	1,000
Boas relações	,053	,395	,806	,006	,026	<b>,349</b>	,440	,560	1,000
Realização	,036	<b>,725</b>	-,419	,007	<b>,059</b>	<b>,065</b>	,907	,093	1,000
Eficácia	,099	,437	,158	,006	<b>,058</b>	,025	,962	,038	1,000
Competências	,068	<b>,580</b>	-,208	,008	<b>,071</b>	,030	,962	,038	1,000
Active Total	1,000			,115	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

En el otro extremo del eje, en su polo positivo, se sitúan:

- ✓ Realización: 0,725
- ✓ Competencias: 0,580
- ✓ Satisfacción: 0,549

En este primer eje, la Dimensión 1 -que explica 91,5% de la inercia total- las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo fueron las siguientes:

- ✓ Malestar: 0,089
- ✓ Trabajo inapropiado: 0,084
- ✓ Poco compromiso: 0,081
- ✓ Injusticia: 0,070
- ✓ Agotamiento: 0,064

En su polo positivo, las mayores contribuciones, en la Dimensión 1, fueron:

- ✓ Competencias: 0,071
- ✓ Realización: 0,059
- ✓ Eficacia: 0,058
- ✓ Compromiso: 0,050

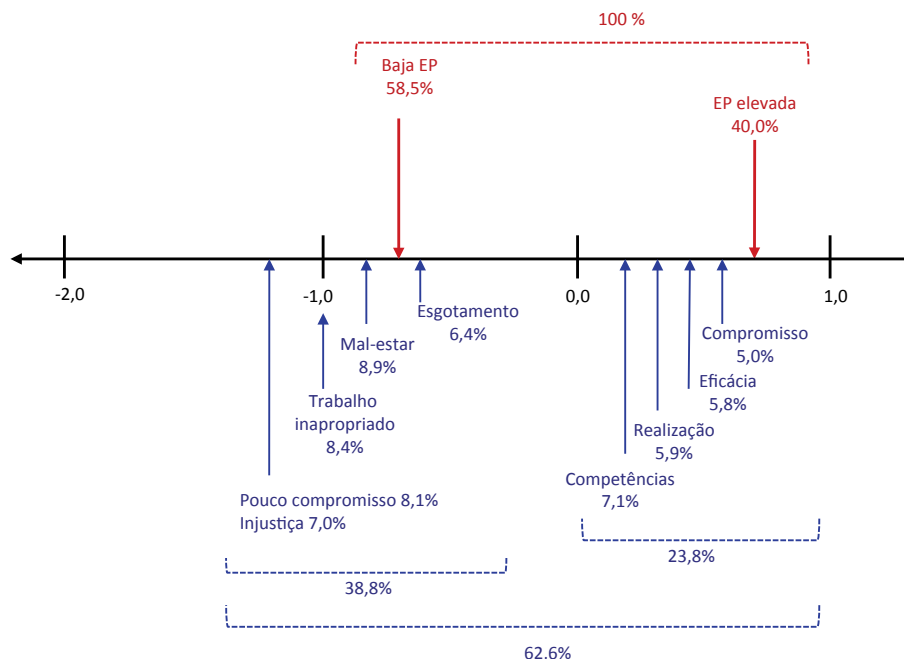


Figura 18. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Eficacia Profesional (EP) - Contribución Relativa – Dimensión 1 (Figura basada en Ochoa, 2012)

En el MBI - Factor Eficacia Profesional, los participantes de la encuesta que puntúan en Baja Eficacia Profesional viven la experiencia laboral en términos de: *malestar* (8,9%), *trabajo inapropiado* (8,4%), *poco compromiso* (8,1%), *injusticia* (7,0%) y *agotamiento* (6,4%). Los que puntúan en Eficacia Profesional Elevada, en el otro polo de la Dimensión 1, refieren su experiencia laboral como: *competencias* (7,1%), *realización* (5,9%), *eficacia* (5,8%) y *compromiso* (5,0%).

En análisis de la Dimensión 2 - que explica 8,5% de la inercia total - se caracteriza por las mayores contribuciones absolutas de las formas léxicas, en su polo negativo:

- ✓ Falta de recursos: 0,084 (mal posicionado en el eje)
- ✓ Agotamiento: 0,057
- ✓ Mal ambiente social: 0,043
- ✓ Injusticia: 0,041

En su polo positivo, las mayores contribuciones, en la Dimensión 2, fueron:

- ✓ Buenas relaciones: 0,349
- ✓ Realización: 0,065
- ✓ Fortalecimiento: 0,059

En resumen, los servidores de la justicia brasileña que puntúan en Eficacia Profesional regular se lo explican en términos de *buenas relaciones* (34,9%) y *agotamiento* (5,7%), mientras que puntúan en Eficacia Profesional elevada se lo explican en términos de *realización* (6,5%) y *fortalecimiento* (5,9%).



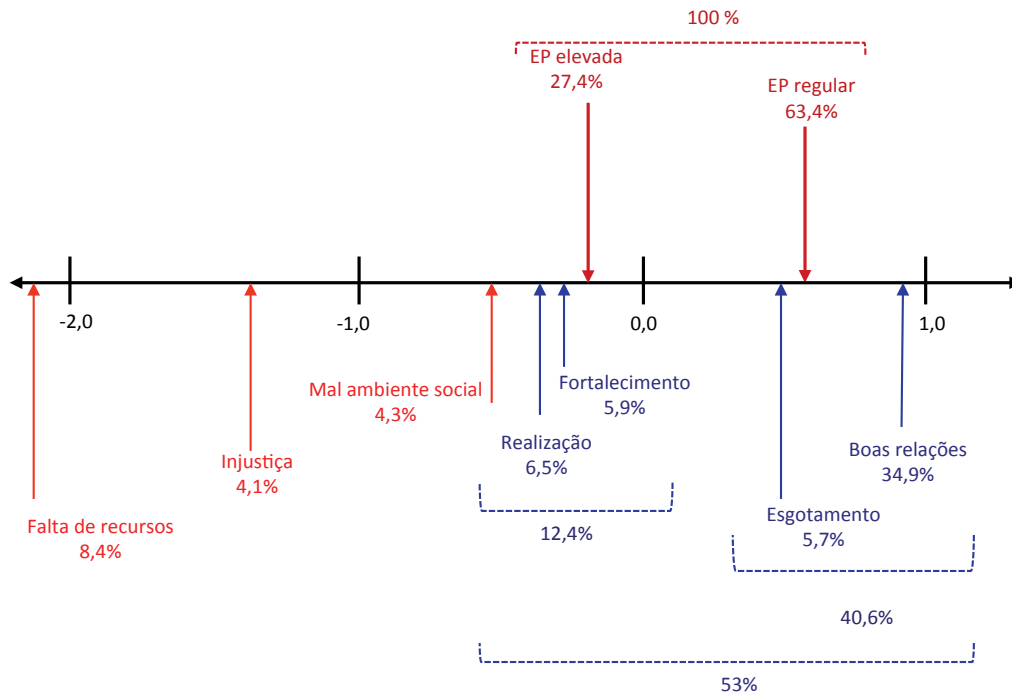


Figura 19. Experiencia Laboral (EL) y Terciles para MBI - Eficacia Profesional (EP) - Contribución Relativa – Dimensión 2 (Figura basada en Ochoa, 2012)

Los descriptores de *mal ambiente social* (4,3%), *injusticia* (4,1%) y *falta de recursos* (8,4%) aparecen mal posicionados en el eje 2. ¿Se podría inferir que esos descriptores no interfieren en su percepción de autoeficacia?

De la suma de las dos dimensiones resulta la Figura 20. De la figura se desprende que los trabajadores del judiciary que puntúan en Eficacia Profesional Elevada se refieren a su experiencia laboral recurriendo principalmente a las siguientes formas léxicas: *competencias*, *realización*, *eficacia*, *compromiso* y *fortalecimiento*. La configuración de la experiencia laboral para aquellos que puntúan en Baja Eficacia Profesional recurre a otras formas léxicas: *malestar*, *trabajo inapropiado*, *poco compromiso* e *injusticia*. Aquellos trabajadores que evalúan como regular la eficacia profesional viven su trabajo en términos de *buenas relaciones* y *agotamiento*.

Las formas léxicas *mal ambiente social*, *injusticia* y *falta de recursos* no se posicionan bien en el eje 2, sin embargo, en esa representación gráfica, solamente se puede afirmar que el descriptor *falta de recursos* surge mal ubicado.

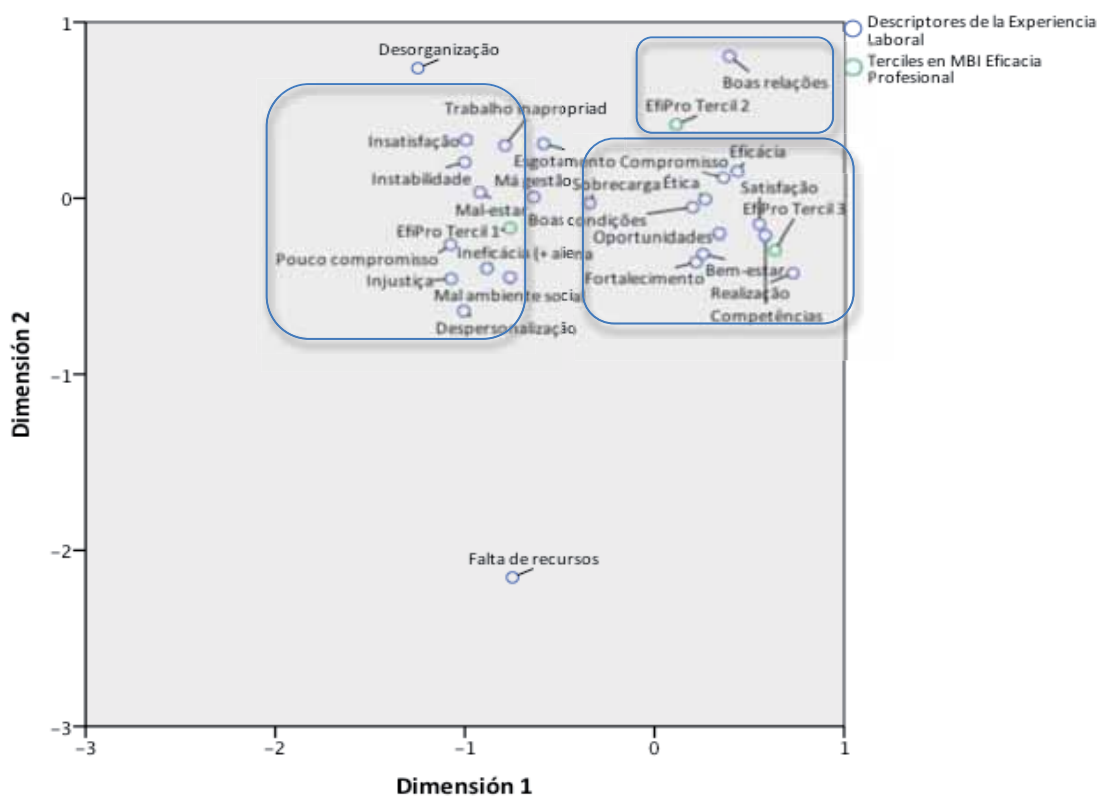


Figura 20. Representación bidimensional de las variables Experiencia Laboral (EL) y MBI - Eficacia Profesional (EP)

En la etapa cualitativa de investigación, el *compromiso* fue una pregunta central del guión semiestructurado. Compromiso en este estudio es entendido también como responsabilidad y vinculación de los trabajadores a la institución.

En los análisis llevados a efecto para el tratamiento de los datos obtenidos en las entrevistas llegamos a diferentes códigos relacionados con la familia Compromiso: absorción, atención al público, conocimiento/experticia, dedicación, eficacia, eficiencia, entretenimiento, excelencia, finalidad de la

*Justiça [x]*, función social de la *Justiça [x]*, honestidad, ilusión por hacer carrera en el judicial, implicación, importancia de la justicia, misión de la justicia, orgullo de trabajar en la justicia, poco compromiso, productividad, profesionalismo, realización, remuneración, rendimiento, resolución, responsabilidad, satisfacción.

La sobrecarga aparece asociada con el compromiso, en una relación de naturalización de la sobrecarga como algo propio del oficio, lo que queda ilustrado en la cita siguiente:

*Comprometimento com o trabalho, o servidor, acredito que o servidor tem tanto que consegue dar conta da demanda que tem. E da conta da demanda que tem fazendo, trabalhando além do exigido. Trabalhando dentro do exigido? Olha, não conheço nenhuma Vara do Estado que consiga fazer isso [...] Já tá meio que inerente no cargo que tu ocupa, o ato de trabalhar um pouquinho mais. É inerente. E é difícil de tirar isso da cabeça do servidor. Às vezes nem é da cabeça do juiz, é do servidor.*

(I) *El valor Justicia*

De valor justicia entendemos un agrupamiento de códigos relacionados con la finalidad de la *Justiça [x]*, su función social para la sociedad, su misión y su importancia. Estos elementos van asociados a la implicación del trabajador, el profesionalismo empleado y la resolución de los problemas advenidos de la sociedad y de los conflictos en el mundo laboral.

El valor justicia comporta, para los trabajadores, el hecho de que el Judicial es un Poder del Estado. Por lo tanto, trabajar en la Justicia es desempeñar una función del Estado brasileño, caracterizando las actividades y el trabajo desarrollado en ese entorno laboral como una `personificación` del Estado en sí mismo, que tiene la obligación de presentar respuestas a los problemas sociales existentes, a los conflictos del mundo laboral y dentro de los plazos considerados razonables según la ley y las directrices de celeridad de la justicia. Hay dos citas bastante ilustrativas de la afirmación:

*Você quer executar um bom trabalho, você quer realizar um bom serviço, né?! É que são juntas. Na verdade, a síntese é assim: o comprometimento ele ocorre em razão do valor*

*Justiça. Então, a Justiça ela vai estar equiparada à saúde, à segurança, aquilo que o cidadão espera de resposta do Estado. Então, o comprometimento existe num primeiro plano porque a gente presta, exerce serviço voltado a uma atividade que é a prestação jurisdicional, que é algo muito esperado pela sociedade. E que a Justiça, ela não espera, ela não deveria... o cidadão ele não quer ficar esperando, ele quer resposta rápida. Então, por consequência, a gente procura dar essa resposta da maneira mais rápida possível. Num primeiro plano entra isso, a função em si da prestação jurisdicional.*

*Eu acho que tá mais ou menos arraigado, pelo menos por todas as pessoas que eu conheço e que aqui convivem. Elas trazem juntos esse compromisso social e que, ao desempenhar sua função, é função do Estado, mas que ao mesmo tempo está exercendo um caráter social em relação à sociedade. Isso é inegável na minha forma de ver. E aí, o compromisso pessoal [...] eu me sinto comprometido porque foi o que eu escolhi para exercer dentro desse universo que é a atuação jurisdicional da Justiça [x].*

El *compromiso* surge asociado a la vinculación y responsabilidad del servidor en dar una buena prestación jurisdiccional, que es la finalidad misma de la Justicia del Trabajo, lo que, en realidad, es una expresión de profesionalismo. Incluso, los servidores también relatan que se someten a la sobrecarga laboral porque saben que si hay acumulo de trabajo en la Vara, hay reflejos directos en la sociedad. En resumen, el compromiso como expresión de responsabilidad y vinculación surge relacionado a la dimensión o función social de la *Justiça [x]* por su carácter alimenticio. Muchas personas que recogen a la *Justiça [x]* son trabajadores precarios que ingresaron un proceso judicial a fin de obtener una reparación, la resolución de un conflicto emergido en las relaciones contractuales, que, en algunos casos, significa reparación en dinero. Algunos trabajadores relatan tener conciencia de esa dimensión y es por esta razón que se esfuerzan para no dejar a las personas esperando o pendientes de la prestación judicial.

## *(II) La Eficacia Profesional*

El compromiso también surge, en las entrevistas, asociado a la Eficacia Profesional, confirmando indicios encontrados en los análisis de

correspondencias. Entendiéndose eficacia como la creencia de los trabajadores en sus capacidades para organizar y ejecutar determinados logros, en las entrevistas fueron encontradas matices de algunos elementos y encontramos la realización asociada a la capacidad y logro en el aprendizaje del PJe, al crecimiento, al desarrollo, que son descriptores de eficacia en el diccionario. La eficacia aparece matizada en rendimiento, excelencia, diferencial y los propios trabajadores reportan estar involucrados con el trabajo a fin de alcanzar sus metas personales y la búsqueda de la excelencia en la prestación del servicio, como en la cita:

*É que eu não consigo olhar qualquer situação e não me comprometer com ela. Então, às vezes, isso pode criar uma sensação de inefetividade, pode ser um pouco decorrente disso, né?!*

La *resolución* es otro descriptor que matiza la eficacia. En el estudio algunos trabajadores relatan querer cumplir los plazos y exigencias impuestos, incluso para no sufrir las presiones del colectivo, como ser mal visto por los demás o ser excluido. La resolución también aparece plasmada en el `hacer justicia`, mover la sociedad y surge vinculada a la sumisión a la sobrecarga. Algunos reportan que intentan no acumular trabajo para que no hayan consecuencias para la sociedad, como en la cita:

*Eu acho que o servidor que tem compromisso, ele realmente não consegue [parar] porque é... imagina, é como se fosse um relógio, não vai parar de girar, ele vai continuar sempre girando. Se eu paro de receber, se eu paro de... se eu diminuo a minha produção, que nem no filme do Chaplin, se eu diminuo a minha produção, vai ficar acumulando, é igualzinho. O Judiciário hoje é idêntico. Quer saber como funciona o Judiciário? Veja o filme do Chaplin da Revolução Industrial, Tempos Modernos, é igualzinho, se tu para, acumula*

#### **4.3. Afrontamiento a las demandas organizacionales de trabajo**

Fue creado, en el Atlas.ti, una familia semántica acuñada *Estrategias* en la cual ubicamos los códigos de *reginación* y *afrontamiento*. La resignación (que es un descriptor de malestar laboral) tiene que ver con aceptación, por

parte del trabajador, y conformidad frente a una adversidad o cualquier estado perjudicial. Y el afrontamiento fue entendido como recusarse a hacer algo o ponerse en desacuerdo.

Los resultados de las entrevistas, en términos de las estrategias utilizadas por lo trabajadores para dar cuenta de las demandas organizacionales, pueden ser repartidos en (a) Las estrategias de supervivencia, conformidad o sumisión; y, (b) Las prácticas de resistencia.

#### **4.3.1. Las estrategias de afrontamiento**

Las prácticas de supervivencia, conformidad o sumisión, son entendidas, en este estudio como:

##### *(I) Las prácticas de supervivencia*

La cita siguiente es un ejemplo de las raíces de las prácticas de supervivencia, la que denota alienación y trabajo sin sentido, pero, al no haber salida y por la fuerza de la opresión vivida en el ambiente social de trabajo, los sujetos intentan sobrevivir.

*[...] então [...] Quando o mal é muito eficiente, ele se torna lei [...] o mal quando vira regra, quando ele é poderoso e vira lei, ele se torna um discurso. As pessoas já de véspera já querem sobreviver. Tá pesado para nós. Não tá pesado só porque é veloz o trabalho. Tá pesado porque ele é irracional, porque tu faz muita coisa que tu não vê sentido fazer.*

## (II) Las prácticas de conformidad y resignificación

La conformidad, en las entrevistas, fueron expresadas como la cita siguiente...

*Eu acho assim, eu já dei mais de mim no Tribunal, tô meio cansada [...] mas não é nem em virtude desse excesso de trabalho, é em virtude de outras políticas que vão te enchendo o saco, outras coisas que vão te incomodando e chega uma hora que você fala `Ó, quer saber? Eu vou fazer o meu e deu...`. Se Deus quiser daqui `x` anos tô me aposentando.*

Hay relatos en los cuales encontramos elementos de opresión, mal ambiente social, porque hablan que `los trabajadores caminan al compás de la música para no sufrir represalias u otras consecuencias`.

*Eu disse `Eu não acredito`, disse pra ele. `Eu te conheço há 30 anos quase e eu nunca te vi falar assim, sem ser revoltado quando acontece uma coisa dessa. É a primeira vez.`. Ele já viveu isso tantas vezes que ele falou sem revolta assim, sabe?! Ele tá procurando um lugar. Não existe isso no serviço público - procurar um lugar. Ou tu sai porque tu quer ou porque tu foi convidado pra outro ou o Recursos Humanos tem que dizer pra ti `Eu vou te botar em tal lugar`. Eles não podem, é ilegal eles pegarem e dizer pra um servidor `vai procurar um lugar`. É como se aquilo, ali eles tivessem uma panelinha e eles tivessem demitindo, entendeu?!*

La conformidad parece estar asociada al cansancio del trabajador por luchar por mejores condiciones de trabajo, desilusionado con las prácticas organizacionales, con el mal ambiente social, con las políticas existentes en la justicia.

## (III) Las prácticas de sumisión

Los mecanismos que hacen girar esta rueda hacen que la gente se someta a la sobrecarga laboral y a la extensión de la jornada de trabajo. Tienen raíces en motivaciones extrínsecas, como la necesidad financiera, el valor instrumental del dinero, que, en el caso de los técnicos se recibe en virtud de la

Función Comisionada (FC) (que significa un plus en el sueldo). Entonces, la gente se somete a extensas jornadas de trabajo porque, en algún momento, aceptaron la FC, lo que, por ley, autoriza al trabajador a estar dos horas más desarrollando sus actividades en la justicia.

Lo que se observó, en las entrevistas, fue una presión para que los técnicos que tienen una FC trabajen más que las horas previstas. Si tu aceptas la FC estás firmando un contrato de que estás de acuerdo con las reglas del juego (trabajar más, estar disponible a atender a las demandas, etc.).

Entretanto, es necesario comprender que este `efecto` de la FC ocurre porque hay una inequidad entre los cargos de técnicos y analistas, que es fuente de malestar laboral. En un ambiente en que todos desarrollan las mismas actividades, pero cobran sueldos distintos y la FC representa casi una `equiparación` entre estos sueldos, la moneda de cambio gana fuerza y contribuye para que los trabajadores se sometan a la sobrecarga laboral.

Para ilustrar esa realidad, enseñamos dos citas, extraída de las entrevistas.

*E: Mas por que vocês acham que as pessoas se submetem a sobrecarga de trabalho?*

*T (1): Econômico, dinheiro, função.*

*T (2): Econômico.*

*E: Por que ganha gratificação?*

*T (2): E porque ganha gratificação, ganha gratificação.*

*E: Mas por que você acha que as pessoas se submetem a essa sobrecarga que não deveriam, digamos assim...*

*T: Porque elas são obrigadas. Em virtude das CJTAS, dos auxílios. Eu te dou uma função contanto que você seja capaz de manter o serviço. Ninguém consegue manter o prazo em dia. Eu tenho colegas que deixaram as funções comissionadas porque fala: `Eu não vou trabalhar 20 horas por dia, sinto muito`. Então, a pressão é toda em cima das funções comissionadas.*

Trabajadores también relataron haber un `cierto tipo de acoso`, incluso con chantaje emocional, para que los técnicos acepten a recibir la FC. Algunos reportaron haber una naturalización del binomio FC + Extensión de la jornada laboral.



*E: Existe alguma coisa... ou o juiz fala alguma coisa ou a diretora de secretaria fala alguma coisa do tipo `se você tem uma função comissionada...`*

*T: Não precisa falar.*

*E: Todo mundo sabe?!*

*T: Isso é aqui, é em toda Vara, que o Tribunal disse que quem tem função, tu pode trabalhar até 2 horas a mais por dia, na eventualidade, mas isso virou regra, é como a função tu não deve contar com ela, mas acaba virando salário.*

En un mundo competitivo y de opresión en el ambiente laboral, la sumisión, muchas veces surge como una estrategia de supervivencia, donde todos están buscando alternativas para mantenerse bien en sus puestos de trabajo, desarrollando sus actividades.

Encontramos evidencias que, por otro lado, expresan reflexión y cuestionamiento del sistema, cuestionamiento del papel del propio trabajador en esa dinámica, porque hay trabajadores que critican, en grupo focal, las propias conductas de los servidores, los cuales, muchas veces, no se percatan que se trata de un juego de poder, el que requiere / demanda resistencia por parte de los servidores.

*T1: É, eu acho que tudo pode ser traduzido da seguinte forma... o opressor não teria tanto sucesso se ele não contasse com o auxílio do oprimido de alguma forma, entendeu?*

*T2: ... do oprimido, é...*

*T3: O negócio é não se... A gente não pode é se permitir, né, que abusem, né?!*

*T1: E isso é tão sutil, às vezes, entendeu?*

*T3: É, bem assim...*

*T1: ... e você vai entrando nesse jogo.*

#### **4.3.2. Las prácticas de resistencia**

Las prácticas de resistencia se manifiestan, sobretudo, en la negación a hacer una actividad o a atender a una demanda considerada inadmisibles. Hay técnicos que relatan negarse a desarrollar actividades que serían atribuciones o competencias de los analistas. Aunque el trabajador esté correcto en negarse hacer algo para lo cual no fue contratado, la presión del colectivo es de reproche, lo que sugiere que hay técnicos que se someten y esperan que los

demás también lo hagan, y eso parece ratificar lo mostrado anteriormente del opresor que cuenta con el apoyo del oprimido.

Lo que se pudo observar en las entrevistas fue que, de modo general, las prácticas de resistencia surgieron a lo largo de los años de trabajo, soportando demandas inadmisibles, tras enfermedades instaladas, y tras años de sumisión.

Sin embargo la resistencia comporta consecuencias bastante diversas, tales como:

(a) para el trabajador:

(i) será `mal visto` por el colectivo (jefes y compañeros) - lo que sugiere que gran parte de los trabajadores se está sometiendo al discurso de conformidad;

(ii) la exclusión del grupo y posibles conflictos que generan mal ambiente social y aislamientos, enfermedades físicas y mentales, abdicación de la FC, ilusión por jubilarse pronto, puede ser un desencadenante de conformismo;

(b) para los gestores que...

(i) pasan a no poder `contar` aquel servidor;

(ii) pasan a evitar solicitar algún tipo de trabajo a los trabajadores que se resisten o suelen recusarse a cumplir una demanda (Lo que tiene doble cara porque también podría caracterizarse como acoso moral);

(iii) desencadenan procesos administrativos punitivos, como la *Sindicância* (véase Glosario), por insubordinación;

En el último apartado trataremos de resumir los principales hallazgos sobre el tema.

#### **4.4. Resumen del estudio empírico**

Los datos censales provenientes nos permiten destacar un predominio de participantes provenientes de los tres tipos de justicia, de la Región Leste del Estado de Santa Catarina (SC, Brasil). La muestra, en términos de sexo se comporta de manera homogénea y, cuanto a los rangos de edad, el promedio

(en los tres tipos de justicia) señala se tratar de trabajadores maduros (alrededor de los 39 años de edad). Para los tres tipos de justicia se observa que los trabajadores tienen experiencia laboral en la justicia, con promedios entre 9,5 años (SD de 5,8 en JF) y 15,3 años (SD de 8,9 para TRT). En términos de oportunidades para el ejercicio de cargo directivo, los datos señalan una distribución homogénea entre aquellos que responderán al ítem, lo que denota se tratar de un entorno laboral con oportunidades de desarrollo profesional y financiero.

La ventaja de trabajar con el qCT es que, a diferencia de otros instrumentos que evalúan solamente la dimensión negativa del trabajo, este se propone a evaluar las dos cara de la misma moneda, entendiéndose condiciones de trabajo como promotor de malestar o de bienestar.

De las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG), el Factor Efectos Colaterales es lo que más llama atención porque para todos los tipos de justicia las puntuaciones están abajo del 4, lo que, según la literatura, sugiere la existencia de problemas y debemos tomar como señal de alerta. Entre las dimensiones de ese factor (somatización, desgaste y alienación) lo más crítico que se presenta son los resultados de desgaste (agotamiento) para los trabajadores del TRT, los cuales puntúan en promedio de 3.16 (SD de 1,49). Para las dimensiones somatización y alienación (percepción de ineficacia profesional), los promedios de los tres tipos de justicia se encuentran abajo del 4, lo que señala, como ya afirmamos, señal de alerta.

En el inventario MBI, en un orden desde el menos grave hasta el más preocupante, encontramos que:

- (a) los trabajadores de la JF se encuentran en la zona moderada de burnout;
- (b) los servidores del TRE están en la zona promedio-alto y;
- (c) los trabajadores del TRT se encuentran en la zona crítica de burnout moderado. El agotamiento, en el MBI, refleja desgaste emocional, agotamiento físico y mental, frustración y síntomas de enfermedades en curso.

De modo general, los promedios y desviaciones estándares obtenidos en los instrumentos señalan alto valor de eficacia para los tres tipos de justicia como una dimensión positiva del trabajo, de un lado. De otro, en la dimensión

negativa se destacan los elementos de sobrecarga y agotamiento asociados a presencia regular de cinismo, que es indiferencia y distanciamiento hacia la organización.

El análisis textual puso de relieve el predominio de una valoración positiva de la experiencia laboral (66,86% en el polo bienestar/engagement y 33,14% en el polo malestar/burnout). Las frecuencias más altas fueron para los descriptores de *sobrecarga* ( $n=264$ ) y *agotamiento* ( $n=275$ ). De los descriptores planteados en el diccionario NO aparecen como significativos siete descriptores del polo negativo (la mitad): mala gestión, desorganización, mal ambiente social, falta de recursos, inestabilidad, despersonalización, ineficacia. La prevalencia de sobrecarga/agotamiento sugiere que ese es un trabajo que conlleva riesgos psicosociales, exceso de trabajo, presión, falta de tiempo, acúmulo de trabajo, intensidad, exceso de demanda y urgencia.

Las frecuencias más elevadas, en el polo positivo, fueron para los descriptores: *compromiso* ( $n=616$ ), *eficacia profesional* ( $n=470$ ), *buenas condiciones* ( $n=371$ ), *competencia* ( $n=314$ ) y *oportunidades* ( $n=265$ ). Los datos no señalizan la prevalencia de las formas léxicas (2 descriptores): vigor (fortalecimiento) y ética, los cuales aparecen de manera residual. La prevalencia de compromiso puede ser interpretada como la existencia, en ese entorno laboral, de un trabajo adecuado, involucramiento de los trabajadores, dedicación, identificación con la institución, pasión, profesionalismo.

De modo general, el análisis textual de las formas léxicas nos permite afirmar que los trabajadores de la justicia viven y significan su trabajo de manera bastante positiva, y las vivencias en negativo no son, necesariamente, un polo opuesto, pues, como sugiere Antunes (2005), comprender esas `polaridades` como expresión del mismo trabajo supone entender que, desde hace mucho, el trabajo comporta `expresión de vida y degradación, creación e infelicidad, actividad vital y esclavitud, felicidad social y servidumbre` (p. 11).

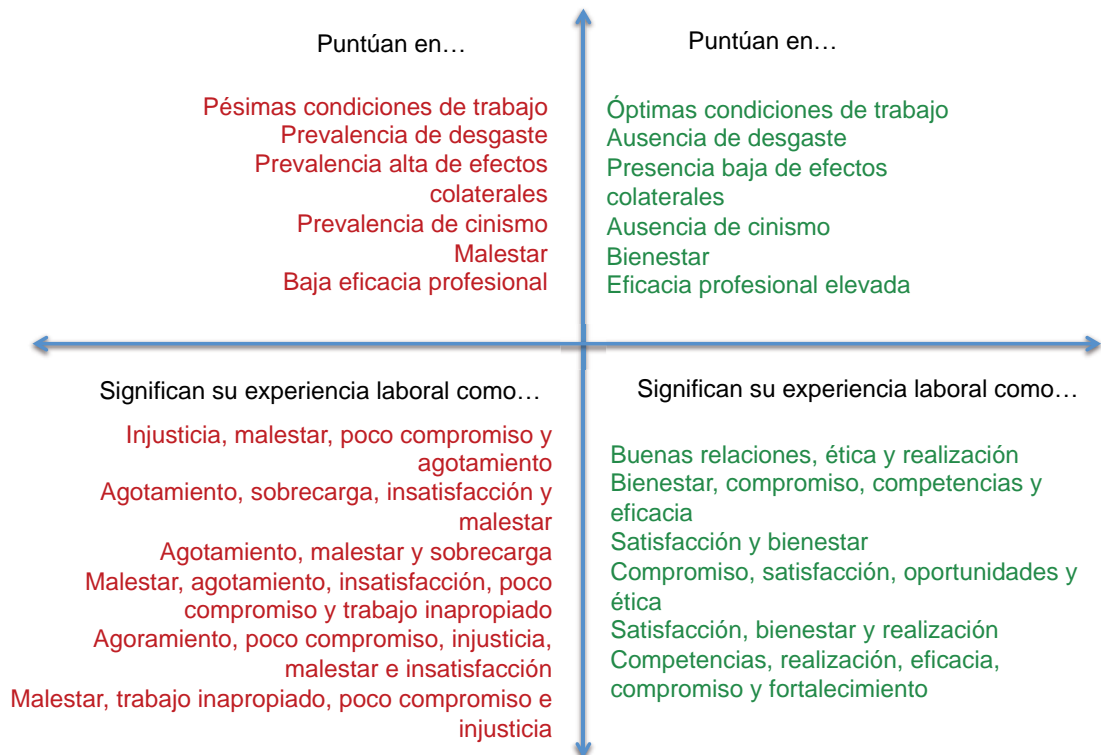


Figura 21. Resumen del análisis de correspondencias.

El impacto psicosocial percibido por aquellos trabajadores que viven la experiencia laboral en positivo, los que valoran como óptimas las condiciones de trabajo, significan su experiencia laboral en términos de buenas relaciones, ética y realización. Los que puntúan en ausencia de desgaste se refieren a su experiencia laboral en términos de bienestar, compromiso, competencias y eficacia; los trabajadores que puntúan en presencia baja de efectos colaterales significan el trabajo como satisfacción y bienestar. Los servidores que puntúan en ausencia de cinismo utilizan casi todas las formas léxicas positivas para significar su experiencia laboral, destacando las de compromiso, satisfacción, oportunidades y ética. Los que puntúan en bienestar viven el trabajo con satisfacción, bienestar y realización. Los que puntúan en eficacia profesional elevada significan su trabajo como competencias, realización, eficacia, compromiso y fortalecimiento

El impacto psicosocial percibido, en su dimensión negativa desvela que las personas que valoran como pésimas las condiciones de trabajo se refieren a su experiencia laboral en términos de injusticia, malestar, poco compromiso y agotamiento; los que puntúan en prevalencia de desgaste significan su experiencia laboral en términos de agotamiento, sobrecarga, insatisfacción y malestar; los que puntúan en prevalencia alta de efectos colaterales significan su trabajo como agotamiento, malestar y sobrecarga; los que puntúan en prevalencia de cinismo se utilizan casi todas las formas léxicas del polo malestar/burnout para explicar el significado de su experiencia laboral, con énfasis para malestar, agotamiento, insatisfacción, poco compromiso y trabajo inapropiado; los trabajadores que puntúan en malestar viven el trabajo con agotamiento, poco compromiso, injusticia, malestar, insatisfacción; los que puntúan en baja eficacia profesional significan su trabajo como malestar, trabajo inapropiado, poco compromiso e injusticia.

# Capítulo 5

# Discusión





Este estudio corrobora otras investigaciones llevadas a cabo en servicios humanos, en el sector público, los cuales vienen experimentando los efectos y reflejos de las reformas administrativas de los últimos lustros, bajo el discurso, las acciones y las prácticas concernientes a la Nueva Gestión Pública (NGP), como es el caso del sector sanitario y la educación, que es donde se está conformando un cuerpo más consolidado de conocimiento acumulado y evidencias empíricas, con investigaciones más recientes en el sector judicial. El acúmulo de conocimiento y de evidencias empíricas en diferentes sectores y en distintos países, permite hablar del carácter ambivalente, híbrido, conflictual (en diferentes niveles) y contradictorio de las reformas organizacionales en el sector público.

Los cambios percibidos por los trabajadores surgen asociados a la EC 45/2004 y al CNJ; fuerza e influencia política del CNJ; degradación del judicial en virtud de la constante búsqueda de resultados numéricos en detrimento de la calidad de la prestación judicial, incremento de las exigencias (de metas, de productividad, de rendimiento) que producen efecto cascada y verticalidad desde arriba (con órdenes emanadas por el CNJ) hacia abajo descendiendo en la jerarquía; deshumanización del trabajador que se ve una pieza del engranaje; percepción de aumento del volumen del trabajo dificultada por la *plantilla estándar* (determinación del CNJ que limita el número de trabajadores en la plantilla) como factores que dificultan la solución de las demandas que van en un crescendo; pérdidas de garantías y del status con sentimientos de desvalorización. Los trabajadores se refirieron a la mercantilización de ese sector relatando que la justicia es un gran canal de recaudación de dinero para el Estado brasileño y resumen afirmando que a la justicia interesa ser célere porque cuanto más causas son juzgadas, más dinero ingresa en los cofres públicos.

Ese es el retrato del judicial actual bajo la mirada de sus servidores, los cuales señalan las consecuencias vinculadas a tales cambios del contexto organizacional. Dicen que la justicia se asemeja a una línea de montaje y los jueces son tratados como operarios, lo mismo ya apuntado por Ribeiro (2005). La mola propulsora, que hace girar esa rueda son los criterios de promoción para los jueces, que es por merecimiento o por antigüedad. Y para alcanzar puestos más elevados, la promoción por merecimiento se basa en criterios de

productividad, en el número, en el alcance de las metas. Las consecuencias directas son el efecto cascada, el uso de mecanismos ilegales para burlar el sistema y forjar números.

La experiencia general del trabajo en la justicia (información que nos permitió el análisis de datos cuantitativos) ayuda a la hora de comprender las dimensiones que son valoradas en positivo por los servidores, en último término, lo que va mejorando bajo las condiciones de trabajo de los últimos años. Las puntuaciones en las escalas aplicadas pusieron de manifiesto la satisfacción de los servidores con sus condiciones de trabajo materiales, técnicas y sociales; satisfacción con las condiciones de desarrollo y condiciones de regulación; puntuaciones elevadas en la escala de bienestar laboral que denota una visión optimista con institución, con el trabajo y creencias relativas a las capacidades, competencias, posibilidades de éxito. Resultados similares encontró Tavares (2003) y la autora afirma que esos aspectos funcionan como `moderadores` del sufrimiento en el trabajo.

A la hora de analizar los resultados positivos obtenidos con las puntuaciones en las escalas llama la atención el que, en algunos casos, la desviación estándar se mostró elevada, lo que puede enmascarar realidades y vivencias distintas por parte de los trabajadores.

Los efectos colaterales vividos por los trabajadores surgieron asociados a sobrecarga, desgaste emocional, agotamiento físico y mental, frustración, síntomas de enfermedades en curso, alienación y somatización. Esos hallazgos fueron confirmados por los del MBI-GS. Las puntuaciones elevadas en el desgaste indican pérdida de interés por el trabajo en la organización, indicando cinismo y actitud de distanciamiento hacia el trabajo.

Los hallazgos de Morales y Blanch (2013) en el estudio con profesorado universitario también indicaron un grado considerable de agotamiento y desgaste por el trabajo. Entretanto, los autores encontraron diferencias significativas en términos de rangos de edad, donde concluyeron que *los mayores lograron asentarse en condiciones laborales más favorables y aprendieron a lidiar sin quemarse antes unas circunstancias laborales adversas`* (p. 13). Pero los resultados de las entrevistas no apuntan hacia la misma dirección, teniendo en cuenta que gran

parte de los participantes se queja de agotamiento y que las características de la muestra está conformada por gente mayor sobremanera.

Otra lectura y aportación que se presta a entender el agotamiento (como desgaste físico y emocional) en los días actuales es la de Han (2012), que, basado en las Alain Ehrenberg, aborda la depresión desde la perspectiva de la economía del sí mismo (Selbst). Para los autores:

*Lo que provoca la depresión por agotamiento no es el imperativo de pertenecer solo a sí mismo, sino la presión por el rendimiento. Visto así, el síndrome de desgaste emocional no pone de manifiesto un sí mismo agotado, sino más bien una alma agotada, quemada. Según Ehrenberg, la depresión se despliega allí donde el mandato y la prohibición de la sociedad disciplinaria ceden ante la responsabilidad propia y las iniciativas. En realidad, lo que enferma no es el exceso de responsabilidad e iniciativa, sino el imperativo del rendimiento, como nuevo mandato de la sociedad del trabajo tardomoderna.(p. 29).*

Las aportaciones de estos autores parecen pertinentes cuando se piensa que el imperativo del judicialario actual - guiado por las directrices de la nueva gestión público - el la celeridad, son los números, las metas que engendra un sujeto que tiene que ser productivo, rentable, eficaz, autosuficiente, capaz, *multitasking*, proactivo, responsable por el éxito o el fracaso de sus acciones. El agotamiento como expresión de esa realidad naturalizada, pasa a ser responsabilidad del propio trabajador, expresión y consecuencia de un sujeto flaco, que no aguanta la sobrecarga, flaco, una pieza rota en el engranaje.

En términos de cómo significan la experiencia laboral, los resultados pusieron de relieve la prevalencia de descriptores de signo positivo, alrededor de 67% en el polo de bienestar/engagement, destacando el campo semántico de compromiso, eficacia, buenas condiciones y competencias. Un 33% de los descriptores hace mención a palabras de signo negativo, ubicadas en el polo de malestar/burnout, con énfasis para el campo semántico de agotamiento, sobrecarga, trabajo inapropiado.

El análisis de correspondencias, con las pruebas estadísticas previas, nos posibilito rechazar la hipótesis nula de la independencia entre el significado del trabajo y las puntuaciones en las escalas, confirmando coherencia entre lo

que las personas dicen de su trabajo en números y en palabras clave, comprobando las afinidades entre las variables. El análisis de correspondencias permitió desvelar el impacto psicosocial percibido e identificar que los trabajadores que puntúan positivamente en las escalas, significan su experiencia laboral en términos de bienestar, buenas relaciones, competencias, compromiso, eficacia, ética, fortalecimiento, oportunidades, realización y satisfacción. Los servidores que puntúan negativamente en las escalas significan su experiencia laboral en términos de agotamiento, injusticia, insatisfacción, malestar, poco compromiso, sobrecarga y trabajo inapropiado.

Entender las razones o factores externos que impactan y generan sobrecarga o sobredemanda para el Judiciario es comprender los propios cambios sociales en el mundo laboral globalizado o local. La investigación trajo a la luz factores externos o sociales (dinámica de la sociedad, la Constitución ciudadana, la ola de reforma del sector público) e institucionales (la reforma del judiciario, la implantación del consejo nacional de justicia, la implantación del proceso judicial electrónico, la mercantilización percibida, la adopción de los principios de celeridad y duración razonable del proceso judicial, entre otros) que explicarían las causas de la sobrecarga o el exceso de demanda hacia la justicia, la aceleración del ritmo de trabajo con percepción de falta de tiempo para concluir el trabajo, claros signos de burnout.

Los resultados – cuantitativos, en palabras y en frases –en ambas diseños del estudio– se confirman y se ratifican, llamando la atención para el aspecto que surge como más preeminente factor de riesgo psicosocial, las transformaciones de las condiciones de trabajo en el sector público, bajo el manto de la NGP, cuya consecuencia más visible (a una primera mirada) es el burnout por sobrecarga, sobredemanda, con su más expresivo síntoma, el agotamiento.

El escenario de modernización del sector público, configurado y reforzado por la Nueva Gestión Pública (NGP), fue implantado en el sistema judiciario federal de Brasil en una ola de tendencia mundial y brasileña. Las condiciones de trabajo, así forjadas, se constituyen un potente factor de riesgo psicosocial, amenazando el bienestar psicosocial, la salud, la calidad de vida laboral de esos trabajadores, que hacen emerger nuevos y desconocidos riesgos psicosociales. En la medida en que los trabajadores de la justicia están

inmersos en condiciones de trabajo de proletarios (Alvez & Palmela, 2011), se encuentran expuestos a la precarización del trabajo en múltiples determinaciones, sea en el plano contractual, sea en el plano del metabolismo social producido.

En el diseño cuantitativo del estudio, los resultados arrojan luz sobre las diferencias de género, y sugieren que las mujeres presentan niveles más bajos de salud ocupacional, puntuando significativamente más alto que los hombres en los indicadores: somatización, desgaste, demandas psíquicas. Teniéndose en cuenta los rangos de edad, se observa que los servidores con más de 44 años de edad valoraron mejor las escalas de desarrollo, carga de trabajo, demandas físicas en el trabajo. Cuanto a la antigüedad en el trabajo, los servidores con más de 15 años de trabajo se perciben con menores niveles de desgaste, de demandas físicas y de sintomatologías para problemas psíquicos menores. Además, presentaron mayor autonomía en relación a sus compañeros con menos de 15 años de actividades en el tipo de justicia estudiado en la fase cualitativa.

En términos de incremento de demandas hacia el judicial, los hallazgos del presente estudio corroboran lo que ha encontrado Ribeiro (2005). La causa del crecimiento de la demanda se debe a factores de naturaleza económica, social y política, desigualdades sociales que desaguan y se concretizan en procesos en la justicia brasileña y la propia Constitución Federativa de 1988, que, al estimular el ejercicio de la ciudadanía, sumados a las prerrogativas de modernización de la administración pública que prioriza la inclusión y está orientada hacia la satisfacción ciudadana (Santos *et al.*, 2008), otorgó nuevos derechos haciendo con que nuevas cuestiones jurídicas emergieran.

No hay lugar a duda de que ese tipo de servicio tiene alto valor para la sociedad brasileña y tiene protagonizado el escenario en múltiples circunstancias por distintas razones. Las reformas administrativas llevadas a efecto en diferentes países y en Brasil tuvieron como objetivo alejarse de una administración clasista o asistencialista a una administración más acorde con el contexto mundial actual.

Las demandas de la sociedad por la resolución de los conflictos producidos en un entorno dinámico y mutante genera demandas igualmente

complejas para la justicia de cualquier país. Desde hace muchos años se viene intentando colocar en práctica medidas para `disminuir` las demandas hacia el judicial, sin embargo, aunque muchas iniciativas – desde aquellas que desencadenaron la reforma del judicial hasta acciones actuales, como el aumento de los costes judiciales (Tavares, 2012) – hayan sido llevadas a efecto, investigaciones recientes (Dias & Pereira, 2012) ponen de relieve que la sociedad brasileña, de hecho, alimenta opinión crítica en relación a la imagen de la justicia, sea por no fiarse del Poder Judicial, sea por la excesiva burocracia que alejan los ciudadanos, sea por la morosidad en se obtener una decisión judicial definitiva, sea por el hecho de los ciudadanos no reconocieren en la justicia la validez y efectividad que buscan para la solución de sus problemas. El judicial, por tanto, procurando superar críticas de esa naturaleza y mejorar sus índices de desempeño se pauta en los principios de la celeridad y la razonable duración del proceso legal.

Ribeiro (2005) también encontró en los relatos de los jueces elementos de exceso de demanda relacionados al exceso de abogados en el mercado, los cuales buscan situaciones donde hay conflictos de intereses para poder actuar o mismo huyen de soluciones amigables para dar lugar a procesos donde hay posibilidades de lucraren más. En el presente estudio surgió información similar.

Otro cambio que produjo impactos significativo en ese contexto de trabajo fue la *Reforma do Judiciario*, consubstanciada en la Emenda Constitucional 45/2004, que trajo la implantación de un órgano externo de control - el *Conselho Nacional de Justiça* (CNJ) - una de las modificaciones más controvertidas en el ámbito del judicial y diana de críticas de distintos sectores interesados.

Los reflejos de la reforma gerencial y los cambios en las características del trabajo en la justicia coinciden con los hallazgos de Sauerbronn y Sauerbronn (2015), en el cual los trabajadores reportan cambios en la gestión de los procesos de trabajo, refiriéndose a temas de celeridad y agilidad (menor tiempo de respuesta al ciudadano/cliente) vinculados al principio de la `duración razonable del proceso`, reflejos de las acciones estipuladas por el CNJ.

Los datos cualitativos trajeron a la luz que, desde la percepción de los servidores de la justicia estudiada, hubo un incremento de las exigencias, sobretodo de metas, plazos y urgencias, tras el CNJ, donde la cantidad cobra más fuerza que la calidad del servicio prestado a la sociedad. Los hallazgos corroboran lo que encontraron Sauerbronn y Sauerbronn (2015), Merlo *et al.* (2012) y Vinhas (2012), principalmente en lo que concierne a los matices eludidos por esta última. Vinhas (2012) reconoce que la creación del CNJ y el establecimiento de metas representó beneficios para el trabajo del Judiciario, sin embargo, señala que el problema reside en la manera como son exigidos y los recursos ofrecidos para su consecución. Matizando sus propios resultados, Sauerbronn y Sauerbronn (2015) enfatizan que en su estudio con servidores de la justicia del Estado de Bahia (Brasil), mismo encontrando manifestaciones de descontentamiento con el incremento de las exigencias de desempeño advenidas del CNJ, los trabajadores trataron de adaptar sus expectativas a las expectativas del órgano. Esa fue la interpretación de ellos.

Otros datos encontrados en la presente investigación confirman resultados de otros estudios concernientes a gestión de los procesos de prestación jurisdiccional con celeridad, calidad, eficiencia, eficacia, economicidad y búsqueda de la excelencia en la prestación de los servicios; incorporación de las tecnologías de información a los tramites procesuales, con uso de los nuevos sistemas y virtualización de los procesos; preocupación con los criterios de gestión por eficiencia, eficacia, economicidad en las actividades jurisdiccionales (Sauerbronn & Sauerbronn, 2015).

La dicotomía del significado del trabajo (el cómo los servidores representan y valoran su experiencia laboral), tomando el diccionario como herramienta de soporte para los análisis, puso de manifiesto un cambio de perspectiva desde los años ochenta hasta ahora. Gran parte de los participantes se ve en un trabajo que comporta elementos de bienestar, vigor, oportunidades, estímulo, motivación, productividad, orgullo de hacer Justicia (valor justicia comparado a valores como educación, salud, deberes del Estado), lo que permite echar por tierra el estigma del *funcionario Barnabé*, el `perezoso` de antaño. Si en la investigación de França (1993, p. 50) el orgullo se centró en factores que no pasaban por el trabajo que realizaban los funcionarios, en nuestro caso es todo lo contrario, dado que los servidores del

judiciario atribuyen su compromiso en la atención al público, a la eficacia, al valor justicia, al orgullo de hacer acontecer la justicia en la sociedad.

Las transformaciones en las condiciones de trabajo desencadenadas por las reformas de gestión del sector público conllevan una paradoja de valoración. Aunque las condiciones materiales, técnicas, sociales y de infraestructura vayan en creciente mejora (y son percibidas y valoradas positivamente por los participantes), también tiene surgido tensiones y contradicciones subjetivas para los que trabajan en esos ambientes. Esos hallazgos corroboran los resultados de Morales y Blanch (2013) y coinciden con lo encontrado por Ribeiro (2009) cuando este autor pone de relieve el desajuste entre las mejoras de las condiciones de trabajo y el déficit de servidores, sumado al incremento de demandas. El saldo final sólo puede ser negativo y comprometer la salud, el bienestar, la calidad de vida laboral de esas personas.

De modo global, los participantes valoran de modo positivo su trabajo, las fuentes de bienestar laboral – buenas condiciones, oportunidad de desarrollo profesional, buenas relaciones, personalización, buenos sueldos, seguridad, estabilidad, entre otros – y coinciden con los resultados de otras investigaciones desarrollada en Brasil en el ámbito del judiciario (Fernandes, 2013; Antloga *et al.*, 2014; Fernandes & Ferreira, 2015; Merlo *et al.*, 2011, Andrade, 2011).

Los hallazgos de la presente investigación confirman lo que encontró França (1993, p. 53) respecto a las buenas relaciones socio-laborales, donde los funcionarios relataron gran placer en convivir con sus compañeros de trabajo, clasificaron el relacionamiento de óptimo, existir una gran familia, mucha amistad, compañerismo, etc. También corroboran otros estudios llevados a cabo en la justicia brasileña donde las relaciones socio-profesionales surgen como factor de bienestar laboral (Andrade, 2011; Fernandes & Ferreira, 2015) y coinciden con hallazgos de estudios desarrollados en otros tipos de servicios y en otros países como el de Godoy *et al.* (2012) que investigó la NGP del sector salud en países latinoamericanos y España. Inferimos y concordamos con Godoy *et al.* (2012) cuando ellos suponen que las relaciones entre pares, por su carácter positivo, se configure



uno de los pilares de la calidad de vida laboral y pensamos que ese aspecto puede estar en la base de engagement o del compromiso.

Sin embargo, en las entrevistas se identificó el `desincentivo` a los contactos socio-laborales y, pensamos que eso ocurre en virtud de la necesidad de productividad, del alcance de metas, donde no hay tiempo a ser perdido. Los resultados aportan evidencia empírica a la afirmación de Sennett (2003) que observa que en la actualidad la corrosión de las relaciones en el ambiente laboral traen consigo la angustia y un sentimiento de estar a la deriva, soledad, desunión, falta de confianza. Tal vez las buenas relaciones como fuente de bienestar esté relacionado al hecho de que muchos llevan años compartiendo el mismo ambiente laboral.

Por otro lado, los impactos psicosociales de las condiciones de trabajo instaladas se manifestaron, en el presente estudio, sobretodo en la sobrecarga laboral, agotamiento, somatización, alienación, malestar laboral, indicadores de burnout, despersonalización (cinismo).

En cuanto al malestar e indicadores de burnout, observamos, sobre todo con relación a elementos vinculados al descriptor injusticia / inequidad, que surgieron en el polo de malestar/burnout en la tabla de correspondencias que cruza EL x Bienestar Psicosocial. Los hallazgos cuantitativos fueron matizados en la etapa cualitativa con las entrevistas y son similares a resultados de otros, la inequidad entre los cargos de técnico y analista corroboran aportaciones de Dallari (1989); percepción de injusticia (Tavares, 2003); tratamiento desigual y dilemas de profesión, los cuales generan malestar en el contexto de trabajo.

Los resultados relativos a la inequidad coinciden con lo que encontraron Spilki y Tittoni (2005) cuando ponen de manifiesto el tema de la inequidad, visto como injusticia y fundamentado en las desigualdades salariales, desigualdad en el reparto de tareas y responsabilidades entre servidores y entre diferentes sectores de la institución. Tratase de una gestión que estimula la competitividad y la inestabilidad de los trabajadores (ya que pueden quitar la función comisionada a cualquier momento).

La intensificación de las formas de extracción del sobretrabajo en tiempo cada vez más reducido es tema central para Antunes (2005) cuando habla de la morfología del trabajo y defiende que las formas de explotación de la mano de obra se ha tornado más compleja, exigiéndose de los trabajadores el

dominio de las nuevas tecnologías. Pai (2014), por su parte, aporta evidencias empíricas y afirma que la aceleración del ritmo de trabajo surge estrechamente vinculado a las innovaciones tecnológicas.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información fue asumido como condición necesaria para la modernización del sector público ya que la Administración Pública no podría quedarse al margen de la nueva `sociedad de información` a fin de adaptarse, mantener la competitividad, optimizar la calidad de sus servicios, intercambiar con fluidez información para una rápida toma de decisiones, mejorar la relación con los ciudadanos, mejor coordinación de los servicios (Santos *et al.*, 2008). Sin embargo, aunque se comprenda que la invasión de las TIC sea una realidad sin vuelta, las evidencias empíricas han traído a luz los impactos psicosociales asociados, entre los cuales enfatizase el aumento del ritmo de vida y de trabajo asociado a las tecnologías, que en la literatura especializada surge bajo la denominación de tecnoestrés. El tecnoestrés surge en las entrevistas como un reflejo de esa intensificación de ritmo (y naturalización de que todo es urgente, todo es para ayer) con el uso masivo de los recursos tecnológicos. Las nociones de urgencia y instantaneidad (encontrados por Vinhas, 2012) surgieron en las entrevistas asociados a la dinámica del trabajo (abogados que ya no respetan el plazo legal, los propios funcionarios que, a causa de la sobredemanda, solucionan las demandas lo más pronto posible, etc.).

Identificamos otros efectos relacionados con las innovaciones tecnológicas. De modo generalizado (incluyéndose trabajadores antiguos y nuevos) la crítica más contundente cuanto al PJe va direccionada hacia las estrategias adoptadas para su implantación, coincidiendo con hallazgos del estudio de Merlo *et al.* (2012) cuando identifica la falta de un espacio de discusión respecto a los cambios de los procesos de trabajo, desconocimiento e incertidumbre respecto al proceso electrónico, y aportaciones de Silva (2013) que diagnostica las posibles consecuencias de las estrategias inadecuadas para la implantación de las TIC en el ambiente laboral (incidentes procesuales, incomprensiones técnicas, miedo del desconocido, inseguridad, exclusión).

Kokitsu (s1970) advierte que la calidad de la aceptación de un sistema de información (software o hardware) puede variar desde la asimilación y la implicación plena y rápida hasta la resistencia a la mudanza, con posterior

abandono o mismo recusa desde el comienzo. En el caso de los trabajadores más antiguos, el tecnoestrés aparece vinculado a sentimientos de obsolescencia por no dominaren la nueva herramienta de trabajo - el proceso judicial electrónico; ineficacia por no conseguir utilizarlo de modo eficaz; sentimientos de que son equiparados a piezas de un engranaje; atrofia porque el sistema privilegia el conocimiento automático y no el cognitivo del trabajador; caída de la autoestima en la profesión.

No se trata aquí de condenar el PJe, teniéndose en cuenta que hay posicionamientos bastante favorables cuanto a los beneficios de la herramienta. Entre las valoraciones positivas figura la de que el PJe es una herramienta a favor de la celeridad, que aporta calidad, eficiencia y disminuye un cierto tipo de trabajo. Para el futuro se vislumbra que eliminará el trabajo burocrático, aportando verdadera revolución en el cotidiano del trabajo; la virtualización de los procesos mejora la calidad del ambiente laboral porque permite la eliminación de los volúmenes de papel que componían (pero no en todas las Varas) el escenario judicial; disminuye la carga física de trabajo porque los trabajadores no necesitan hacer esfuerzo con los volúmenes. Los hallazgos corroboran empíricamente lo que Pires (2013) aportó en teoría.

La cara amable, visible y beneficiosa de la informatización corrobora nuestra argumentación relativa a la ambigüedad presente en los entornos laborales. Si es bien verdad que la modernización con implementación de las TIC en el ambiente laboral contribuye para mejorías en determinados aspectos, es bien verdad que el proceso que se está gestando comporta un poco más de complejidad. En las entrevistas los trabajadores reportan que el uso del sistema informatizado (tal y como está actualmente) aún implica en re-trabajo e inseguridad en la alimentación de datos. Y, aunque elimina un cierto tipo de trabajo también incrementa el número de procedimientos a ser ejecutado, lo resultado son más horas en frente al ordenador, porque la informática les permite trabajar más y más y más, lo que hacen para superar la demanda (que no tiene fin), para ser celeres, para ser eficaces, para llegar a la meta, para `hacer honrar` la función comisionada.

Además, la `limpieza` del ambiente, con la `supuesta desaparición` de los volúmenes (los procesos físicos) produce un efecto `irreal` de pensar que la gente o no está trabajando, conforme relato de una trabajadora. Hay ahí, por lo

tanto, un `enmascaramiento` de la carga de trabajo (cantidad) y un aumento, que va en un creciendo, de la carga cognitiva de trabajo. En ese sentido, nos posicionamos en acuerdo con Han (2012) cuando el autor sostiene que la técnica de administración de tiempo y de atención *multitasking* es una exigencia impuesta por el aumento de la carga de trabajo, pero que no significa un progreso para la civilización ya que ser *multitasking* no es una habilidad para la cual esté capacitado el ser humano tardomoderno de la sociedad del trabajo y la información. Para el autor, ser *multitasking* se trata de una regresión.

Otro elemento destacado por Pires (2013) en cuanto al PJe fue la mejoría de la calidad de vida de los trabajadores del judiciary por el sistema permitir el desarrollo de tareas más intelectualizadas. Esa investigación no corrobora esa afirmación porque lo que se observó fueron elementos de alienación y relatos contundentes confirmando que el uso del sistema no deja espacio para la creatividad, donde basta saber ser un `operador del sistema` para ejecutar la tarea. Los datos encontrados tampoco nos autorizan a hablar que se está configurando una disminución de los problemas físicos de salud, sino que lo que se observa es un cambio de los modos de enfermarse. Si antes el problema era físico porque había un esfuerzo físico con los procesos en papel, hoy en día sabemos que hay una carga cognitiva, pero también se están generando otras patologías que siquiera conocemos.

Oliveira (2008), en el intento de encontrar respuestas a la resistencia identificada en la implantación del proceso electrónico compara los modos de trabajar y organizar el trabajo – papel (el proceso físico) y virtual (el proceso electrónico) - llamando la atención para las particularidades del manoseo de los autos físicos (distintas características de hojas, en razón de color, gramaje, formatación, tamaño, estado de conservación, posición en los autos), características que facilitan la asimilación mental del todo y la selectividad de los contenidos buscados. El autor tampoco descarta o niega las virtudes del proceso electrónico – tales como reducción del espacio físico, economía de gastos (con personal, con papel, con tinta de impresora) y, desde esa comparación se lanza en una posible explicación para las resistencias encontradas para la implantación del PJe:

*las resistencias [...] no traducen solamente en se querer o no aceptar sus innovaciones. Y también no se trata solamente de resistencia cultural al nuevo o de oposición a la `quiebra de paradigmas [...] las resistencias al proceso electrónico pueden estar asociadas, eso sí, a la interferencia en todo un complejo sistema mental de cognición... (Oliveira, 2008, p. 100).*

En las entrevistas fueron encontrados relatos de algunos trabajadores que no niegan la importancia de la informatización, sin embargo destacan la importancia de manosear un proceso físico como forma de descanso para los ojos, estrategia para recordarse de algún detalle del caso. Otros alegan que la virtualización de los procesos judiciales acaba por obligar al trabajador a estar 100% de su tiempo en frente al ordenador. Eso, sumado a la necesidad de celeridad, a la sobrecarga, al déficit de personal, a la presión por productividad, a la urgencia para dar cuenta de las metas resulta un caldo de cultivo para el surgimiento burnout y patologías que ultrapasan el tema del agotamiento.

Pautándose en el Modelo Demanda-Recursos, el estudio nos posibilita inferir que el burnout es resultante de la tensión generada por las demandas laborales (en términos cuantitativas y cualitativas, cognitivos y emocionales) que ultrapasan la capacidad de hacer frente a ellas con eficiencia y eficacia, teniendo en vista la escasez o inadecuación de los recursos disponibles, sean ellos organizacionales, sociales o personales (Roesler *et al.*, 2012). Las entrevistas aportaron evidencias empíricas de que el déficit de servidores públicos, como resultado de la *plantilla estándar* estipulada por el Conselho Nacional de Justicia (CNJ) está directamente relacionado al incremento de la sobrecarga. Además, las innovaciones tecnológicas, tanto en la vida como en el trabajo, tiene aportado elementos de intensificación del ritmo en esas dos dimensiones, con consecuencias aún poco conocidas.

Resultados similares fueron encontrados por Alves y Palmela (2011), por Merlo *et al.* (2012), por Tavares (2003) Los investigadores (y esa investigación) coinciden en afirmar que la falta de personal sumada al incremento de la cantidad de procesos, acúmulo de tareas, falta de tiempo, urgencia para ejecutar el trabajo, son factores que comportan consecuencias para la salud de los trabajadores, para las relaciones socio-laborales, para la organización del trabajo. La falta de tiempo para realizar el trabajo y su relación con malestar / burnout fue hallazgo de la investigación de Blanch, Ochoa y Sahagún (2012)

corroborados por el presente estudio. Spilki & Tittoni (2005), por su parte, encontraron evidencias de auto-responsabilización y auto-culpabilización porque el trabajo en el judicial es infinito y el servidor, por más que lo intente, `no consigue vencer` la demanda. Los investigadores interpretan este hallazgo como evidencia de un trabajo repetitivo, acumulado, agotador, donde la auto-responsabilización es explicada bajo la perspectiva de lucha de esos trabajadores para superar el estereotipo de funcionario público lento, limitado, burócrata, perezoso. Nosotros interpretamos que los elementos de auto-responsabilización y auto-culpabilización (aunque no hay sido hallazgo de este estudio) son característicos de un trabajo que está enmarcado por un contexto de naturalización y individualización (como plantea Beck) mostrando su fuerza y su potencia al responsabilizar el servidor público por el éxito o el fracaso del servicio.

De todo los factores señalados en el estudio, cabe enfatizar el papel que juega el descriptor compromiso. En los estudios desarrollados en el seno del grupo Wonpum también fueron encontrados elementos de compromiso en las muestras con personal sanitario y docentes. En ambos los casos, el compromiso surge vinculado y es justificado en la dimensión vocacional. En las evidencias empíricas colectadas con la muestra justicia , el compromiso surge asociado a ausencia de desgaste, ausencia de cinismo y más fuertemente relacionado a eficacia profesional. Esos datos surgen en los análisis textual y análisis de correspondencias y se matizan con las entrevistas.

Las entrevistas individuales, colectivas y grupos focales trajeron a la luz la vinculación del compromiso con eficacia y el valor justicia, donde los trabajadores comparan ese servicio esencial del Estado con educación, salud, seguridad. De algún modo los trabajadores tienen internalizado su papel como mediador de las necesidades del ciudadano y el servicio prestado por el Estado, siéntense responsables (o son responsabilizados) por un buen atendimento al público, la naturaleza pública de sus funciones (França, 1992), la satisfacción de las expectativas de los usuarios del servicio, superación del estigma de morosidad que tanto impregna el judicial brasileño.

Sin embargo, también entendemos un hay una `cara oscura` del compromiso, que debe ser desvelada en términos de ciertos efectos que el compromiso puede estar produciendo. En las entrevistas, hay relatos

afirmando que `es exactamente porque los trabajadores son comprometidos que soportan la sobrecarga`. Si asumimos la perspectiva de Mañas *et al.* (2007), es posible explicar ese binomio sobrecarga+compromiso tomando por base la potencia de los aspectos psicológicos del compromiso emocional. Es exactamente eso que hace con el trabajador público se sienta tan vinculado emocionalmente a su puesto que es capaz de arriesgar esfuerzos personales en beneficio de la institución. Por esto, coincidimos en afirmar que la fuerza del componente compromiso juega papel fundamental en la asunción y naturalización de la sobrecarga laboral. Mañas *et al.* (2007) alertan que aunque parezca paradójico `trabajar bajo presión` como un elemento fundamental en la decisión del trabajador se comprometer con la institución y advierten que esa paradoja cobra sentido si se tiene en cuenta que el trabajador, para sentirse comprometido, no desea que su trabajo sea aburrido. De nuestra parte, comprendemos la necesidad de profundizar en otros estudios que exploren esa doble cara del compromiso en contextos de reforma neoliberal del sector público, incluso superando la explicación propuesta por los autores mencionados arriba, porque sólo notamos beneficio para la organización ya que este compromiso actuaría de manera ‘negativa’ para el trabajador, abriendo una brecha para que la exploración por sobretrabajo se intensifique, se intensifiquen los ritmos de trabajo. También creemos que el compromiso, como productor de efectos: hace fallar los sistemas de alerta del burnout. Por otro lado, la fuerza del discurso de la NGP y las acciones y prácticas vinculadas (de productividad, de metas, el propio ejecutómetro) generan en los trabajadores una sensación de ineficacia constante. El sentido de realización, de querer ser eficaz, de responsabilidad por ejecutar una actividad del Estado actúa como una palanca haciendo con que las personas busquen se mantener en los niveles de eficacia y productividad esperados

Para los trabajadores (servidores) públicos la categoría `trabajo` sigue siendo una cuestión nodal en sus vidas, aunque, como afirma Antunes (2005), el trabajo comporte la dimensión contradictoria. Nos ponemos de acuerdo con el autor en que este mismo trabajo es lo que `subordina, humaniza y degrada, libera y esclaviza, emancipa y aliena` (p. 12). En ese sentido, parece un camino `casi` natural pensar que los trabajadores lanzan mano de diferentes

tipos de estrategias para sobrevivir en ese entorno laboral, para el desarrollo personal y profesional, para dar cuenta de las demandas exigidas.

Las estrategias de afrontamiento para hacer frente a las demandas organizacionales de trabajo coinciden con otros estudios (Blanch, 2011b), que son las de alargar el tiempo de trabajo, con naturalización de la extensión de la jornada laboral, llevar trabajo excedente para casa con consiguiente reducción del tiempo personal y de ocio (estrategias centradas en la demanda). En las prácticas de resistencia predominan las de carácter individual, como indicios de micro resistencias. Entretanto, el discurso oculto como fue definido por Scott parece cobrar nuevos contornos. El discurso oculto como práctica colectiva se ve desvanecido porque en ese ambiente los trabajadores relataron rechazo por parte de los compañeros cuando se ausentan (son mal-vistos), desarticulación del colectivo, desvanecimiento de las relaciones socio-laborales.

Caminos por un sendero un poco novedoso para afirmar que las prácticas de apropiación reflexiva, de resignificación y resistencia con respecto a las demandas organizacionales advinieron tras años de lucha, de actuación profesional jerarquizado, bajo opresión y esos trabajadores experimentaron diversos y controvertidos sentimientos en su trabajo, de implicación y distanciamiento, de vigor y enfermedades, de bienestar y malestar, de realización y de frustración. Tras no aguantar más, tuvieron (y tienen) que resignificar su relación con ese trabajo para garantizar los niveles mínimos de supervivencia y bienestar. Los relatos colectados en las entrevistas pusieron en relieve el predominio de conformidad, de resignación, de frustración con las políticas adoptadas, de sumisión para sobrevivir, de sumisión para ganar (mantener o no perder) el plus en el sueldo (la función comisionada). La resistencia abierta, con uso del discurso público, resulta poco interesante para los servidores, ya que nadie quiere verse excluido o aislado en ese entorno, donde las buenas relaciones son fuente primordial de bienestar laboral y donde, por otro lado, las relaciones están cada vez mas individualizadas.

Plasmando la realidad estudiada en el modelo teórico KOFARIPS / WONPUM, identificamos elementos de reflexión respecto a los aspectos que componen la objetivación (institucionalización) y su relación con la subjetivación, en especial en el tema de la individualización.



La institucionalización del nuevo escenario empresarial en el ámbito de la justicia brasileña comportó la puesta en funcionamiento de un órgano de control externo – el CNJ, que, además de actuar en el control de los gastos del dinero público, también es el responsable por establecer las metas de productividad de los tribunales y estipular cuales son los recursos tecnológicos (en este caso el PJe) a ser utilizados para el alcance de sus objetivos de productividad. Las reglas advenidas del CNJ parecen no ser objeto de cuestionamientos y incluso los resultados de Sauerbronn & Sauerbronn confirman una cierta adecuación de los servidores del judiciario a las reglas del consejo.

La naturalización pudo ser observada en los análisis de las entrevistas, principalmente cuando los servidores relataron considerar `natural` la sobrecarga y la extensión de la jornada laboral, sobre todo para aquellos que cobran la Función Comisionada (pero no solamente ellos). La naturalización, en el análisis con soporte del Atlas.ti, fue un código creado para designar la naturalización de las reglas de juego (aceptación de la FC significa trabajar más horas); naturalización de las demandas extraordinarias (sobrecarga), naturalización de la falta de trabajadores (de la plantilla deficiente). Los resultados encuentran respaldo en la argumentación de Han (2012) cuando explica que, en la sociedad del cansancio, la sobrecarga no es visto como algo necesariamente malo, sino que consecuencia de la sociedad donde tener sobredemandas `parece normal y esperado`. Han corrobora los argumentos de Blanch (en distintas publicaciones) respecto a la naturalización y normalización de la sobredemanda, donde dan por sentado que es normal estar sobrecargado, es normal tener exceso de demanda y falta de trabajadores, reflejo de una plantilla enjuta y de un entorno que disemina la creencia de que se puede hacer más con menos (minimax).

Otro elemento de naturalización se centra en el dominio de las TIC, dado como elemento necesario para la modernización del sector público y algo que ya no puede ser evitado.

La asunción de la extensión de la jornada de trabajo (y su naturalización) motivada por la función comisionada nos hace rescatar la afirmación de Han (2012) que habla de `la libre obligación de maximizar el rendimiento`, discursos naturalizado en la sociedad de rendimiento que propaga la positividad. El

compromiso del trabajador (su engagement) cobra fuerza con discursos y presiones provenientes de muchos vectores: de un judicialio direccionado hacia la satisfacción del cliente/ciudadano (reforzado por la NGP y por las directrices del gobierno Lula de un gobierno para todos); del discurso de superación de la morosidad de la prestación jurisdiccional; de la necesidad de ser célere para hacer más y cobrar más financieramente.... Por otra parte, el propio trabajador, en la búsqueda de la `satisfacción` de las expectativas organizacionales, de alcanzar las metas estipuladas, creyente de sus capacidades y en su eficacia, fundamentado en su satisfacción en atender al público y, principalmente, inmerso en el fenómeno de la individualización.

Las evidencias empíricas reunidas en esa investigación llevan a la confirmación de la dinámica planteada por Blanch en el modelo teórico KOFARIPS/WONPUN, y sostienen su consistencia y coherencia teórica y empírica, dado que los dispositivos, códigos, normas, reglas, procedimientos, tecnologías y prácticas estructurales de la organización ejercen influencia directa en la subjetivación de los trabajadores, donde el individuo se constituye un tipo particular de sujeto mediante su sujeción, inserción y sometimiento a la configuración de las relaciones de saber-poder y también se constituye a partir de su actividad individual y colectiva, donde se produce resignificación, desestabilización y prácticas de resistencias.

De todo eso, lo que se pretende enfatizar aquí son las prácticas de resistencia y la individualización, tal como fue planteado por Beck (1992). Los resultados confirman la producción de una paradoja relacionada con las transformaciones de sector público bajo el manto de la NGP, al mismo tiempo que señalizan la emergencia de nuevos riesgos psicosociales relacionados al tecnoestrés, donde el burnout va asociado a la sobrecarga, percepción de falta de tiempo y falta de personal en plantilla, aceleración de los ritmos de vida y de trabajo mediados por las nuevas tecnologías. Los trabajadores, por su parte, emplean estrategias de afrontamiento o prácticas de resistencias cada vez más individualizadas.

En cierta medida los hallazgos de la investigación corroboran los planteamientos de Bernardo (1991; 2009) y los hallazgos de Morales y Blanch (2013) cuando, sostienen (teórica y empíricamente) que las mutaciones observadas en las condiciones de trabajo comportan transformaciones de las

formas tradicionales de críticas y protestas (como las huelgas) hacia formas de inconformismo y resistencia individual, aislada, privada, micropolítica, que son manifestaciones de voluntad de cambio.

Los hallazgos cuantitativos y de análisis textual llamaron la atención por aportaren frecuencias expresivas a los descriptores de sobrecarga (en su signo negativo) y compromiso (en su signo positivo), y frecuencias expresivas en dimensiones de eficacia y buenas relaciones. Las buenas relaciones conducen a pensar que se trata de un entorno laboral enmarcado por compañerismo, amistad, trabajo en equipo, confirmando que la individualización no significa aislamiento como argumenta Beck (1992) al caracterizar ese fenómeno.

Las aportaciones de Ulrich Beck ayudan a abrir brechas para comprender el fenómeno de la individualización en el sector público de la justicia. Los análisis, en su conjunto, permiten trazar inferencias y afirmar que ese fenómeno:

- ✓ es terreno fértil para la instalación o el surgimiento de las estrategias de afrontamiento basadas en el conformismo, resignación, sumisión de aquellos que en otros tiempos se resistieron, se vieron como un colectivo unido por la búsqueda de mejoras para todos;
- ✓ aunque las evidencias empíricas relacionen bienestar con buenas relaciones en el ambiente laboral, entiéndase que no se trata exactamente de trabajo en equipo y tampoco se puede afirmar que ellos se ven como un colectivo, dado que es cada uno por sí, cada uno responsable por su propio éxito, por su productividad, o su propio fracaso;
- ✓ la fórmula sobredemanda/sobrecarga + falta de personal en plantilla – encuentra eco en las prácticas organizacionales en el nivel de los discursos, donde los que se ausentan son `mal-vistos` y sufren represalias en formas de bromas, chistes, desinterese, reforzando la `deshumanización` del trabajador, tornándole una pieza a más en ese engranaje que no puede parar para no colapsar el sistema, (sobre) refuerzan la individualización;
- ✓ podría justificar el descenso de los sujetos colectivos y de conciencia de clase, con el enflaquecimiento del movimiento sindical, desestructurando las formas colectivas de manifestación;

- ✓ refuerza y es reforzado por las prácticas organizacionales concretas (por ejemplo transferir el servidor para otro Estado del país) donde el trabajador que no se somete es el único responsable por las consecuencias y sanciones que podrá sufrir, lo que, en último término, refuerza la estructura jerárquica de poder dentro del Poder, fortalece el poder de aquellos pocos que tienen el poder (o poder de mando);
- ✓ se encuentra en la base de las prácticas de resistencias cada vez más individualizadas, personalizadas;
- ✓ refuerzan el discurso (generalmente empresarial) de la falta de nexo causal entre las enfermedades y el contexto en que se produjeron o se agravaron, culpabilizando al trabajador que se enferma, se sufre alguna patología, que necesita ausentarse del ambiente, que no da cuenta de la demanda;

La invasión de las TIC, dado como algo natural/naturalizado, con impactos para los trabajadores más antiguos intensifica la característica de `responsabilidad individual` por el desarrollo de la destreza y habilidad con la herramienta, están en la base de la percepción de ineficacia profesional y es caldo de cultivo para somatización y alienación. Morales y Blanch (2013) asocian la alienación a mal humor, baja realización profesional, trato despersonalizado o frustración, en su estudio con docentes universitarios.

Estos son trabajadores agotados en muchos sentidos. Agotados físicamente por una sobredemanda objetiva de trabajo, entretanto, agotados por la fuerza que los componentes de objetivación alcanzaron a lo largo de los años y se concretiza en el ambiente laboral. Las prácticas de resistencia, aunque identificadas en menor medida y individualizadas se encuentran en el orden del discurso público, pero no más exclusivamente en relación a los que detienen el poder, sino que `direccionados` a los propios compañeros de trabajo, al respondieren chistes con chistes, bromas con bromas, al ignoraren que sus problemas son ignorados, a expresiones y comportamientos de `no hacer caso`... que reflejan que los trabajadores no viven el bienestar en 100%. En ese sentido, se concuerda con Han (2012) cuando afirma que `el cansancio de la sociedad de rendimiento es un cansancio a solas (Alleinmudigkeit), que

aísla y divide. Corresponde al cansancio que Handke, en el Ensayo sobre el cansancio, denomina el `cansancio que separa`: [...] los dos estábamos cayendo ya, cada uno por su lado; cada uno a su cansancio más propio y particular, no al nuestro, sino al mío de aquí y al tuyo de allá [...] Estos cansancios son violencia, porque destruyen toda comunidad, toda cercanía...`. (p. 72).



## CONCLUSIONES

Las reformas impulsadas por la ola de la Nueva Gestión Pública en el sector de los servicios de atención a personas comportan consecuencias conocidas con poca precisión, tanto en lo que concierne a la configuración del trabajo y del servicio como a la subjetividad laboral de los servidores públicos. El presente estudio, desarrollado en el ámbito del proyecto internacional WONPUM (*Working under New Public Management*), aporta evidencias empíricas de procesos de cambio que están aconteciendo en el sistema judicial brasileño y que ponen de manifiesto algunas de aquellas consecuencias. La información obtenida en el ámbito judicial brasileño es en general consistente con la proporcionada por otras investigaciones concernientes a los ámbitos de la salud y de la educación, llevadas a cabo recientemente en el mismo Brasil y en otros numerosos entornos contemporáneos, corroborando hallazgos previos y avanzando un poco más en la comprensión del fenómeno. En ese sentido, la investigación ha aportado respuestas adecuadas a las preguntas planteadas en la introducción, en la línea de algunas de las hipótesis avanzadas, al tiempo que ha permitido alcanzar los objetivos propuestos inicialmente y abre la puerta a la reflexión sobre las implicaciones de los hechos constatados, al planteamiento de nuevas cuestiones y a la profundización teórica y empírica en los conocimientos elaborados.

El conjunto del saber empírico acumulado permite hablar con propiedad del carácter ambivalente y en parte contradictorio de los efectos de la nueva gestión pública sobre las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral de los profesionales de los servicios de justicia brasileños. Por un lado, prácticamente ninguna de las personas encuestadas y entrevistadas discute el impacto positivo de la NGP sobre las condiciones materiales, técnicas y (también en parte) de las sociales de trabajo, así como sobre la mejora y la modernización de los servicios de justicia, proporcionando una mejora de la satisfacción de la ciudadanía atendida en tales servicios y la superación de viejos estigmas como el de la morosidad y la rigidez burocrática del funcionariado de los servicios de atención al público.

Por otro lado, se percibe el nuevo orden gerencial impuesto en el sistema público como la fuente de numerosos factores de estrés laboral, como la velocidad, el ritmo y la urgencia con que se debe desarrollar el trabajo, la sobredemanda de rol, la sobrecarga de tarea, la falta de tiempo para terminarla toda o para ejecutarla bien, el tecnoestrés crónico derivado de la digitalización del trabajo, que por un lado permite trabajar más y más rápido y por otro impone un ritmo frenético a la misma actividad laboral. Las respuestas de las personas participantes en la investigación dejan constancia de los efectos difusos de la NGP en la organización del trabajo en los servicios de justicia y en la reconfiguración del servicio y del mismo perfil profesional del servidor público. También ponen de manifiesto la existencia de prácticas organizacionales sutilmente perversas, cambios en el orden del discurso, síntomas de agotamiento físico y mental, trastornos y patologías laborales asociados a experiencias de malestar, de conflictos éticos entre ideales de la profesión del funcionariado de la justicia y determinados valores de la nueva gestión, así como de la emergencia de nuevos riesgos psicosociales en el trabajo en servicios de justicia. A la hora de afrontar tales efectos, los servidores de justicia recurren a diversas estrategias: unas de carácter adaptativo y supervivencial (sumisión, conformismo y resignación), pero también otras de resistencia simbólica o práctica, habitualmente de carácter individual.

Esta investigación ostenta algunos puntos fuertes, principalmente en el plano de lo empírico. La amplitud y representatividad teórica de la muestra de participantes, la solidez del modelo teórico adoptado, que se mostró pertinente para el análisis del objeto de estudio, la coherencia de los datos numéricos con la información lexical, las matizaciones cualitativas que aportaron las palabras clave al panorama descrito por las valoraciones cuantitativas de las condiciones de trabajo y del bienestar laboral, la coherencia y honestidad intelectual de las personas participantes en la encuesta y en la entrevista a la hora de hablar de su experiencia de las nuevas condiciones de trabajo impuestas por el paradigma NGP. El diccionario (Ochoa, 2012; Blanch, Ochoa & Sahagún, 2012; Ochoa & Blanch, 2015) se mostró como una herramienta pertinente para el análisis textual de las palabras clave y como soporte básico para al análisis de correspondencias.



La expresión de la experiencia laboral en palabras clave (los descriptores) fue reveladora del modo como los servidores públicos de la justicia significan su realidad laboral y definen su actitud en ese entorno. La cuantificación y el análisis estadístico de los datos textuales se mostraron herramientas analíticas potentes, válidas e imprescindibles para guiar y direccionar el diseño cualitativo del estudio. El análisis factorial de correspondencias aplicado a este estudio cumplió su finalidad que es la de profundizar en las relaciones existentes entre variables, permitiendo explicar cómo los valores (las puntuaciones en las escalas) se relacionan con las categorías (los descriptores de la experiencia laboral) (Igúzquiza, 2002). Además, este tipo de análisis permitió profundizar los hallazgos descriptivos y superar una primera mirada que podría conducir a análisis superficiales de la valoración de los trabajadores respecto a su entorno laboral.

Otro punto fuerte fue trabajar con un diseño mixto de investigación empírica, lo que permitió identificar los distintos tonos de grises en ese entorno laboral que es el judicial, y, por tanto, permitió una mayor y mejor comprensión del fenómeno. La triangulación permitió entender como el compromiso se manifiesta en un entorno laboral caracterizado por la sobrecarga de trabajo del funcionariado y por la sobredemanda ciudadana a la Justicia brasileña. La investigación de campo de la segunda fase, con análisis documental, entrevistas y grupos focales, permitió desvelar, a partir del habla de los servidores públicos, sus percepciones de su entorno laboral y de la influencia del CNJ en las dinámicas de trabajo, sus construcciones de sentido sobre su actividad laboral y profesional, su modo de afrontamiento de la sobrecarga de tarea, el impacto de las tecnologías en su vida personal y laboral y sus diversas estrategias (adaptativas y resistenciales) de afrontamiento de las demandas organizacionales.

Entre los límites del estudio figuran el carácter transversal del estudio (a pesar de su realización en varias fases), la falta de comparación internacional de los datos de la muestra, al estar los demás grupos pertenecientes a la misma red de investigación más preferentemente focalizados en grupos profesionales del ámbito sanitario (medicina, enfermería) y académico (profesorado universitario). Si todos los gremios profesionales tienden (unos más que otros) a hacerse opacos ante las miradas que se les hace desde

fuera, la resistencia corporativa del sector de la justicia (especialmente en los niveles de mayor status profesional) a ser evaluado desde disciplinas ajenas es proverbial. A este respecto, forma parte de los méritos de este trabajo el haber llegado a más de 1.500 profesionales de la justicia brasileña. Y de los puntos mejorables el poder acceder mejor en una posterior ocasión con mayor facilidad a los estratos superiores del sistema judicial.

Tomando por base las limitaciones enunciadas, se plantea como agenda para estudios futuros el desarrollo paralelo de otras investigaciones sobre justicia en otros estados del país, a fin de que se puedan trazar generalizaciones y reunir otras evidencias empíricas que justifiquen e impulsen acciones de cambio y estimulen a políticos y gestores a repensar ciertas prácticas organizacionales naturalizadas en la justicia. Otro camino sugerido es explorar el fenómeno de la individualización en el sector público, profundizando en la comprensión de sus mecanismos de acción (algunos enumerados en la discusión) y el desvanecimiento de las formas colectivas de manifestación y de resistencia (cada vez expresada en formas más aisladas y solitarias). Otra posibilidad de investigación es profundizar en el tema del compromiso organizacional, buscándose elementos para explicar como el constructo opera en el escenario enmarcado por factores de riesgo psicosocial (burnout, depresión y otros síndromes). Otro tema para la agenda de investigación es el de los nuevos dilemas profesionales experimentados por los servidores públicos del sistema judicial.

Con este estudio se espera haber contribuido al debate y a la reflexión crítica acerca de las implicaciones psicosociales (para los trabajadores), organizacionales (para la dinámica del servicio), políticas (por la importancia y el rol del judicial en la sociedad brasileña) y sociales (la satisfacción del usuario/ciudadano y su expectativa frente a la prestación jurisdiccional) – de las reformas inspiradas e impulsadas por el paradigma NGP; al tiempo que se espera haber aportado argumentos para imaginar las nuevas reformas a emprender para que el mundo de la justicia brasileña avance hacia lo que la OMS (2010) concibe como *entornos laborales saludables*.

## REFERENCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP*, 67-86.
- Academia de la Lengua, R. A. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*, vol. I. Madrid: Real Academia Española.
- Adorno, S. & Pasinato, W. (2007). A justiça no tempo, o tempo da justiça. *Tempo social*, 19(2), 132.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Agencia Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007) *Riesgos emergentes*. Luxemburgo: Observatorio Europeo de Riesgos. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas; Disponible en: [https://osha.europa.eu/es/riskobservatory/index\\_html](https://osha.europa.eu/es/riskobservatory/index_html)
- Alarcón, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-62.
- Almodóvar, M. A., Berjón, M. A., Cuenca, M. R., Fraile, A., García de Castro, M., Del Hoyo, M. A., Martín-Daza, F., Nogareda, C., Nogareda, S., Oncins, M., Urrutia, M. & Zubizarreta, I. (2003). *Psicosociología del trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Alves, G. & Palmela, T. (2011). Trabalhadores públicos e sindicalismo no Brasil: o caso dos trabalhadores públicos do judiciário brasileiro. *Revista Pegada*, 12(1), 42-53.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (In) justiça na Justiça: fatores (des) estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF.
- Andrighi, F. N. (2000). *Estrutura e organização do sistema jurídico brasileiro*. Palestra conferida em 19.06.2000 na Universidade de Salamanca.

- Disponível em: <http://web.unifoa.edu.br>, recuperado em 01 de agosto de 2015.
- Antloga, C. S., Maia, M. Cunha, K. R. & Peixoto, J. (2014). Contexto de trabalho e custo humano no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, 19(2), 4787-4796.
- Antunes, R. (2005). *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Arellano, D. (Ed.) (2004). *Más allá de la reinvención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos o resultados en América Latina*. México: Porruá.
- Arenas, M. V. S. (2013). *Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do Judiciário: implicações psicossociais*. (Tese de Doutorado). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Assunção, A. A. (2003). Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 1005-1018.
- Aucoin, P. (1995) *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: IRPP.
- Bagatini, J. & Wickert, L. B. (2010). Ponderações reflexivas acerca do Conselho Nacional de Justiça. *Direito em Debate*, (33), 91-119.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Ann. Rev. Psychol. Organ. Behav.* 1, 19.1-19.23. Recuperado de <http://www.annualreviews.org>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A. & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.

- Banco Mundial (1997). *El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el desarrollo mundial*. Washington, DC, US: World Bank.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barzelay, M. (1998). La reforma de la Administración Pública: un enfoque de políticas (con referencia a los países de la OCDE). *Reforma y Democracia*, (10), 113-128.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barzelay, M. (2005). Auditoría de Rendimiento. Estrategias en las Naciones de la OCDE. *Documentos y Aportes*, 1(3), 7-40.
- Bawden, D. & Robinson, L. (2008). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beck, U. (1997). A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. En Beck, U., Giddens, A. & S. Lash (1997) (Ed.), *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna* (11-71). São Paulo: da Universidade Estadual Paulista.
- Benzecri, J.P. (1963). *Cours de linguistique mathématique*. Rennes: Université de Rennes.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel.
- Bernardo, J. (1991). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases*. Rialp, Madrid.
- Bernardo, J. (2009). *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez, 2ª edição.
- Bisquerra, R. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariante*. Barcelona: PPU.
- Blanch, J. M. (2006). Estudio Internacional sobre la calidad de la experiencia laboral en el capitalismo flexible. En Díaz, X., Godoy, L., Stecher, A. & Toro, P. (Eds.), *Trabajo, identidad y vínculo social. Reflexiones y*

- experiencias en el capitalismo flexible (75-107)*. Santiago de Chile: CEM-UDP.
- Blanch, J. M. (2008). Proyecto KOFARIPS (El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial. Plan I+D+I, Referencia SEJ2007-63686PSIC
- Blanch, J. M. (2011a). Proyecto WONPUM (Working under New Public Management). Meanings, risks & results. An international research. Trabajar en Servicios Humanos bajo la Nueva Gestión Pública. Significados, riesgos y resultados. Un estudio internacional. Plan I+D+I, Referencia PSI2011-23705ICA.
- Blanch, J. M. (2011b). Afrontando la nueva gestión pública: obedeciendo y resistiendo. En Ferreira, M. C., Garcia, J. N. & Mendes, A. M. (Eds.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde (81-98)*. São Paulo: Mackenzie.
- Blanch, J. M. (2011c). Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales bajo la Nueva Gestión. *Formación continuada a distancia (FOCAD)*, (1-33). Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos de España.
- Blanch, J. M. (2013a). El trabajo académico digital como factor de riesgo psicosocial Usos y abusos de las TIC en la educación superior. The digital academic work as a psychosocial risk factor: uses and misuses of ICT in higher education. En Bianchetti, L. & Hetkowski, T. M. (Eds.), Dossiê: Novas tecnologias, formação docente e pós-graduação. Número monográfico. *Revista Educação em Perspectiva*, 4(2), 511-532.
- Blanch, J. M. (2013b). La transición universitaria del claustro a la empresa. Tensiones éticas suscitadas por la gestión neoliberal. En Rezer, R. (Ed.), *Ética e Ciência nas diferentes dimensões da Educação Superior: Experiências, Reflexões e Desafios (87-108)*. Chapecó, Br.: Argos.
- Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 40-47. DOI: 10.1080/15379418
- Blanch, J. M. & Cantera, L. (2007). El capitalismo sanitario como factor de riesgo psicosocial. En Guillén, C. & Guil, R. (Eds.), *Psicología Social: Un encuentro de Perspectivas (1075-1080)*. Cádiz: APPS.

- Blanch, J. M. & Cantera, L. M. (2011). La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones. En Agulló, E., Alvaro, J. L., Garrido, A., Medina, R. & Schweiger, I. (Eds.), *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (515-534). Oviedo: Ediuno.
- Blanch, J. M. & Cervantes, G. (2012). Violencia ocupacional externa como factor de riesgo psicosocial emergente en el nuevo orden hospitalario. En Ansoleaga, E., Artaza, O. & Suárez, J. (Eds.), *Personas que cuidan personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (197-210). Santiago de Chile: OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud.
- Blanch, J. M. & Stecher, A. (2009). La empresarización de servicios públicos y sus efectos colaterales. Implicaciones psicosociales de la colonización de universidades y hospitales por la cultura del nuevo capitalismo. En Wittke, T. & Melogno, P. (Eds.), *Psicología y organización del Trabajo. Producción de subjetividad en la organización del trabajo* (191-209). Montevideo: Psicolibros.
- Blanch, J. M. & Stecher, A. (2010). Organizaciones excelentes como factores de riesgo psicosocial. La modernización de los sistemas de salud desde la perspectiva del personal sanitario. Un estudio iberoamericano. En M. A. Carrillo, M. A. (Ed.), *Psicología y Trabajo: Experiencias de investigación en Iberoamérica*. México: U. A. Querétaro.
- Blanch, J. M., Crespo, J. L. & Sahagún, M. A. (2012). Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada. En Ansoleaga, E., Artaza, O. & Suárez, J. (Eds.), *Personas que cuidan personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (176-182). Santiago de Chile: OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud.
- Blanch, J. M., Ochoa, P. J. & Sahagún, M. A. (2012). Resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria. En Ansoleaga, E., Artaza, O. & Suárez, J. (Eds.), *Personas que cuidan personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud* (1-65-175). Santiago de Chile: OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud.

- Blanch, J. M., Sahagún, M. & Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. Factor Structure of Working Conditions Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3), 175-189.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. Questionnaire of General Labor Well-Being: Structure and Psychometric Properties. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(2), 157-170.
- Blumer, H. & Alonso, P. R. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Boston, J. (1991). *The theoretical underpinnings of public sector restructuring in New Zealand. Reshaping the State*. Auckland: Oxford University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Nogareda, C. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo `Burnout` (III): Instrumento de medición. *Nota Técnica de Prevención (NTP 732)*. Barcelona: INSHT (*Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*).
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: Enap, 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (2002). Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... *Revista do Serviço Público*, 53(1), 5-26.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bronckart, J. P. (1980). *Teorías del lenguaje*. Barcelona: Herder.
- Cano García, F. J., Rodríguez Franco, L. & García Martínez, J. (2007). Adaptación española del Inventario de Estrategias de Afrontamiento. *Actas Esp Psiquiatr*, 35(1), 29-39.



- Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F. & Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo. *Psicothema*, 16(3), 363-368.
- Carmo, M. M. (2014). *Tribunal da cidadania?! Para quem?!*: Qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF.
- Carrasco, R. M. (2013). Las tecnologías de la información, impulsoras de la transformación de la administración pública española. *Economía industrial*, (390), 117-126.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, J. F. (2009). Alegría en la adversidad. El análisis de los factores que mantienen las emociones positivas en situaciones adversas. En Fernández-Abascal, E. G. (Ed.), *Emociones positivas*. Madrid: Pirámide.
- Cavalcanti, F. L. (2012). O Conselho Nacional de Justiça e a efetividade dos princípios constitucionais. *Revista do Advogado (AASP)*, 32(17), 90-97.
- Cervantes, G. (2009). *Calidad de vida laboral y riesgos psicosociales en profesionales de la salud catalanes. De la presión asistencial a la violencia ocupacional*. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cheung, A. B. L. (1997). Understanding public-sector reforms: global trends and diverse agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 63(4), 435-457.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. *Gestión y Política Pública*, 16(2), 539-564.
- Chua, S. L., Chen, D. T. & Wong, A. F. L. (1999). Computer anxiety and its correlates: a meta-analysis. *Computers in Human Behaviour*, 15, 609-623.
- CLAD Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (1999). Una nova gestão pública para a América Latina. *Revista do Serviço Público (RSP/ENAP)*, 50(1), 121-144.

- Colombo, V., Cifre, E. & Salanova, M. (2010). Construcción de la escala de autoeficacia en las experiencias de recuperación del trabajo. *Fórum de Recerca*, 15, 371-382.
- Cornejo, J. (1988). *Técnicas de investigación social: el análisis de correspondencias (Teoría y práctica)*. Barcelona: PPU.
- Costa, G. & Barbosa, C. M. (2008). Sistema judiciário brasileiro, os seus diagnósticos como instrumentos de uma política ou de planejamento judicial. En Freitas, V. P. & Kässmayer, K. (Eds.), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (31-42). Curitiba: Juruá.
- Cox, T. & Griffiths, A. (1996). Assessment of Psychosocial Hazards at Work. En Schabracq, M. K., Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. (1996). *Handbook of Health Psychology* (127-146). Baffis Lane: John Willey & Sons.
- Crespo, M. & Cruzado, J. A. (1997). La evaluación del afrontamiento: adaptación española del cuestionario COPE con una muestra de estudiantes universitarios. *Análisis y Modificación de conducta*, 23(92), 797-830.
- Dallari, A. (1989). *O que é funcionário público*. São Paulo: Brasiliense.
- Darós, V. A. (2007). A Justiça Federal e o acesso à jurisdição. *Revista da AJUFERGS*, 3, 91-117.
- Denzin N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw Hill.
- Dias, M. T. F. & Pereira, R. M. P. (2012). A efetividade do acesso à justiça pela mediação no município de Ouro Preto: a busca pela identidade entre a justiça que se espera e a justiça que se presta. *Meritum*, 7(2), 61-102.
- Duxbury, L., Lyons, S. & Higgins, C. (2008). Too much to do, and not enough time: An examination of role overload. En *Handbook of Work-Family integration* (125-140). San Diego: Academic Press.
- Eurofound (2010). *European Working Conditions Survey 2010*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.  
Disponibile en: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>.
- Fairris, D. (2004). Towards a Theory of Work Intensity. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 587-601.

- Fardella, C. & Sisto, V. (2015). Nuevas regulaciones del trabajo docente en Chile. Discurso, subjetividade y resistência. *Psicologia & Sociedade*, 27(1), 68-79.
- Fernandes, L. C. (2013). *‘Estamos o tempo todo enxugando gelo’: Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-estar e Mal-estar em um Órgão do Poder Judiciário*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF.
- Fernandes, L. C. & Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicologia USP*, 26(2), 296-306.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. En Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies* (543-564). London: Sage.
- Fischer, R. M. (2012). Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, 46(3), 401-406.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 219-239.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466.
- Foucault, M. (1978). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M. (1994). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Barcelona: Altaya.
- França, B. H. (1993). *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público*. São Paulo: Cortez.
- Freudenberger, H. L. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-65.
- Galinsky, E. (2005). *Overwork in America: When the way we work becomes too much*. Families and Work Institute.
- Gallie, D. (2005). Work pressure in Europe 1996-2001: Trends and determinants. *British Journal of industrial relations*, 43(3), 351-375.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista.

- Gil-Monte P. R. (2003). *Sentimientos de culpa: un síntoma relevante en el proceso del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Proceedings del VIII Congreso de Psicología Social. Torremolinos (Málaga)
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo. El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P. R., García-Juegas, J. A., Nuñez, E., Carretero, N., Roldán, M. D. & Caro, M. (2006). Validez factorial del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT). *Interpsiquis*. Recuperado en <http://www.psiquiatria.com/articulos/ansiedad/estres/24872/>
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 35(3), 20-29.
- Godoy, L., Stecher, A., Toro, J. P. & Ansoleaga, E. (2012). Condiciones de trabajo, estilos de gestión y bienestar psicosocial: la percepción de médicos y enfermeros de hospitales públicos en Santiago de Chile. En Díaz, X., Godoy, L., Stecher, A. & Toro, P. (Eds.), *Trabajo, identidad y vínculo social. Reflexiones y experiencias en el capitalismo flexible* (183-196). Santiago de Chile: CEM-UDP.
- González- Rozas, P (2015). *Tensiones éticas del trabajo de enfermería en el nuevo orden sanitario*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gorz, A. (1991). *Metamorfosis del trabajo*. Madrid: Sistema.
- Gorz, A. (1998). *Misérias del presente. Riqueza de lo posible*. Barcelona: Paidós.
- Goulart, P. M., Blanch, J. M. & Borowski, S. B. (2010). Inovações organizacionais e ritmo de trabalho hospitalar: Implicações subjetivas segundo a concepção de profissionais da saúde. En Goulart, P. M. & Montibeller, G. (Eds.), *Organizações, Inovações e Desenvolvimento: Ensaio Temáticos em Ciências Sociais Aplicadas* (213-232). Criciúma: Unesc.

- Goulart, P., Blanch, J. M., Sahagún, M. & Bobsin, T. (2012). Questionário de Bem-Estar no Trabalho (qBET): Estrutura e Propriedades Psicométricas. Questionnaire of Well-Being at Work: structure and psychometric Properties. *Estudos de Psicologia*, 29(1), 657-665. DOI: 10.1590/S0103-166X2012000500002.
- Granero, A. (forthcoming). *Calidad de vida laboral de las enfermeras: Diagnóstico de situación y propuestas de mejora*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gutiérrez, F. C. (2000). *Rituales de desafío: resistencias del pasado, ambigüedades del presente*. México: Instituto de Investigaciones Históricas / Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hagerty, B. M., Williams, R. A., Coyne, J. C. & Early, M. R. (1996). Sense of belonging and indicators of social and psychological functioning. *Archives of psychiatric nursing*, 10(4), 235-244.
- Han, Byung-Chul (2012). *La sociedad del cansancio*. España: Herder.
- Hart, D. M. (Ed.) (2003). *The emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-Ups and Growth in the U.S. Knowledge Economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Hobfoll, S. E., Dunahoo, C. L., Ben-Porath, Y. & Monnier, J. (1994). Gender and coping: The dual-axis model of coping. *American Journal of Community Psychology*, 22(1), 49-82.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104-117.
- Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration: An introduction*. 2nd edn. Basingstoke: Macmillan.
- Igúzquiza, V. D. R. (2002). *Técnicas de análisis multivariante para investigación social y comercial (Ejemplos prácticos utilizando SPSS versión 11)*. Madrid: Ra-ma.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Dallas: Scott, Foresman.
- Joaristi, O. & Lizasoain, L. (1999). *Análisis de correspondencias*. Madrid: La Muralla.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a

- random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 15, 271-279.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley and Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4) 692-724.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Book.
- Kettl, D. F. (1997). The global revolution in public management: Driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and management*, 16(3), 446-462.
- Knights, D. & Willmott, H. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo. En Fernández, C. (Ed.), *Vigilar y organizar* (27- 68). Madrid: Siglo XXI.
- Kokitsu, A. (1970). Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJe – JT: melhoras práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região* (Rio de Janeiro), n. 1.
- Kozikoski Jr, A. C. (2008). O papel da Secretaria de Reforma do Judiciário no aprimoramento da Justiça brasileira. En Freitas, V. P. & Kässmayer, K. (Eds.) (2008), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (11-29). Curitiba: Juruá.
- Kuschel, K. (2011). *The Work-Family Interface in a Flexible Workplace: How Academics Deal with Workload and Family/Home Demands*. (Tesis doctoral). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Lahera, M., & Góngora, J. (2002). Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Madrid: *Servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo y formación, Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL)*.
- Lan, Z. Y. & Rosenbloom, D. H. (1992). Public Administration in Transition? *Public Administration Review*, 52(6), 535-7.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

- Lee, R. T. & Ashfort, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leicht, K., Walter, T., Sainsaulieu, I. & Davies, S. (2009). New Public Management and the New Professionalism across nations and contexts. *Current Sociology*, 57(4), 581-605.
- Leite, P. C. (2001). A importância de aprimorar a Administração da Justiça. *R. CEJ (Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal)*, 13, 99-102.
- León, C. D. & García, G. J. (2014). Sentido de pertinência y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- Levi, L. (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo: ¿la sal de la vida o el beso de la muerte?* Luxemburgo: Comisión Europea. Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo, 11-13.
- Linhart, D. (2000). O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. *Trabalho & Educação. Revista do NETE*, 7, 24-36.
- Linhart, D. (2009). Modernisation et précarisation de la vie au travail. *Papeles del CEIC*, 1(43): 1-19.
- Linhart, D. (2011). Danièle Linhart: entrevista. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 9 (1), 149-160.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
- López Crespo, F. J. (2012). *Bienestar laboral en profesionales de la medicina. La doble cara de la organización sanitaria: Factores saludables y de riesgo psicosocial*. (Tesis doctoral). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Madalena, P. (2008). Magistratura: produtividade controlada em processo virtual. En Freitas, V. P. & K. Käsmayer, K. (Eds.), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (89-95). Curitiba: Juruá.

- Madalena, P. & Oliveira, A. B. (Eds.) (2008). *Organização e informática no Poder Judiciário. Sentenças programadas em processo virtual*. Curitiba: Juruá.
- Maluf, P. J. L. (2013). *Conselho Nacional de Justiça: análise de sua competência disciplinar*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Marifé, P. C. (2011). *Estudio de la incidencia de la jornada de trabajo en la seguridad y en los riesgos psicosociales (versión extensa)*. Santiago de Compostela: CIG / Gabinete Técnico Confederal de Salud Laboral.
- Martín, F. & Pérez, J. (1997). *Factores Psicosociales: metodología de evaluación*. Nota Técnica de Prevención (NTP 443). Barcelona: INSHT.
- Martínez, R. B. & Meroño, S. J. (2010). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Instituto de Educación Superior - TQM.
- Maslach, C; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (1976). *Burnout*. *Human behavior*, 5 (9), 16-22.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984) Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health Human Resources Administration*, 7, 189-212.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of burnout and work engagement. *Journal of applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.



- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82.
- Medauar, O. (2013). *Direito administrativo moderno*. 17ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Salanova, M. & Gracia, D. (2006). Principios comunes para la evaluación de riesgos psicosociales en la empresa. En Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Pou, R., Salanova, M., Gracia, D., de Bona, J. M., Bajo, J. C. & Martínez-Losa, F. (Eds), *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos* (13-36). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Merlo, A. R. C.; Dornelles, R. A. N.; Bottega, C. G. & Trentini, L. (2012). O trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 101-113.
- Mestre, M. S. (1997). *Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1984). Testing the `side-bet theory` of organization commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied Psychology*, 69, 372-378.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, SEGES. *Gestão Pública para um Brasil para todos: um plano de gestão para o governo Lula, 2003* Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Mitjavila, M. R. & Jesus, C. S. (2004). Globalização, modernidade e individualização social. *Katálisis*, 7(1), 69-79.
- Moos, R.H. (1993). *Coping Responses Inventory*. Florida: Psychological Assessment Resources
- Morales, M. & Blanch, J. M. (2013). Universidad posfordista y nuevas subjetividades docentes. São Paulo: Anais Congreso ALAST - Latinoamericano de Estudos do Trabalho – GT 18 (1-25). ISSN 23110198. <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/253.pdf>

- Morales, M. D. (2012). *Prácticas de resistencia docente en la universidad orientada al mercado. Capturas y fugas académicas en el contexto colombiano*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Moreira Neto, D. D. F. (1999). *Apontamentos sobre a reforma administrativa*. Rio de Janeiro: Renovar.
- MOW, International Research Group (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- MPOG / BRASIL (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) (2002). *Balanço da Reforma do Estado no Brasil. A Nova Gestão Pública*. Brasília: MP/SEGES.
- Muhr, T. (1991). Atlas.ti — a prototype for the support of text interpretation. *Qualitative sociology*, 14(4), 349-371.
- Muhr, T. (1994). *Atlas. ti computer aided text interpretation and theory building. User's manual*. Berlin Scientific Software Development.
- Muñoz-Justicia, J. (2005). *Análisis de datos textuales con Atlas.ti*. Cuaderno didáctico. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Psicología Social. Disponible en [http://juan.psicologiasocial.eu/mistextos/munoz-justicia\\_atlas5\\_2005.pdf](http://juan.psicologiasocial.eu/mistextos/munoz-justicia_atlas5_2005.pdf). Consultado el 01 de abril de 2015.
- Murgiondo, J. E., Jiménez, E. G., Flores, J. G. & Gómez, G. R. (1995). *Análisis de datos y textos*. Madrid: Ra-ma.
- Nalini, J. R. (1994). *O juiz e o acesso à justiça*.
- Navarro, V. (1976). *Medicine under Capitalism*. New York: Prodist.
- Navarro, V. & Berman, D. (Eds.) (1983). *Health & Work under Capitalism: an International Perspective*. Farmingdale, NY: Baywood.
- Newton, T. (1995). *Managing stress: Emotions and power at work*. London: Sage.
- Ochoa, P. J. (2012). *Significado del trabajo en la profesión médica. Un estudio iberoamericano* (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Ochoa, P. J. & Blanch, J.M. (2015). Work, malaise and wellbeing in Spanish and Latin American doctors. *Revista de Saúde Pública (RSP)*. Aceptado para publicación (26/06/2015).

- OECD (2005). *Modernising Government. The Way Forward*. París: OECD.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT Organización Internacional del Trabajo (1986). *Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series*, n. 56. OIT: Geneva.
- OIT, OMS (1984). *Identificación de los factores psicosociales nocivos en el trabajo*. Ginebra. Informe del comité mixto OIT/OMS de Medicina del trabajo. Novena reunión.
- Olivar, M. S. P. (2010). O campo político da saúde do trabalhador e o Serviço social. *Serviço Soc. Social & Sociedade: serviço social e saúde: múltiplas dimensões*, 102, 314-338.
- Oliveira, A. V. (2008). Processo virtual e morosidade real. En Freitas, V. P. & Kässmayer, K. (Eds.), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (97-100). Curitiba: Juruá.
- OMS (2010). *Ambientes de Trabajo Saludables*. Geneva: Organización Mundial de la Salud.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *La reinvención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós.
- Padilha, V. (2010). Qualidade de Vida no Trabalho num cenário de precarização: A Panaceia delirante. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(3), 549-563.
- Pai, D. D., Lautert, L., Tavares, J. P., Souza Filho, G. A., Dornelles, R. A. N. & Merlo, A. R. C. (2014). Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial. *Saúde e Sociedade*, 23(3), 952-72.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pardo, L. (2011). Aplicación de las nuevas tecnologías en la Administración Pública. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 105-126.

- Passos, E. O. (2012). *Entrincheiramento e Comprometimento com a carreira profissional: o caso de um órgão do Poder Judiciário Federal Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília, DF.
- Paula, A. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV.
- Peiró, J. (2009). *Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales (Lección magistral)*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.
- Peralta, M. C. (2010). *Entre la formalidad y la informalidad. Construcción de sujetos laborales en el nuevo contexto colombiano*. (Tesis doctoral). Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Pereira Jr., R. (2010). *O desafio moderno e o Judiciário. Ordem Jurídica, Tempo, Espaço e Atuação da Justiça*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP.
- Pillay, S. (2008). A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), 37.
- Pineda, C. U. & García, R. J. S. (2011). Procesos de precarización laboral y social, reflexiones en torno a sus consecuencias psicosociales. En Ovejero, A. & Ramos, J. (Eds.), *Psicología social crítica* (246-263). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pires, C. A. (2013). Aspectos práticos do PJe-JT. *Revista do TRT da 2ª Região* (São Paulo), 13, 33-63.
- Polidano, C. & Hulme, D. (1999). Public Management Reform In Developing Countries: Issues and outcomes. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1(1), 121-132.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Buckingham and Philadelphia, Open University Press / McGraw-Hill.

- Pollitt, C. (2007). *The New Public Management: an overview of its current status. Administrative in management public*. Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven, 110-115.
- Raigada, J. L. P. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Ramió, C. & Salvador, M. (2005). *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona. Fundación CIDOB.
- Ramírez, E. (2015). *La experiencia del cambio en las condiciones de trabajo del profesorado*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ribeiro, A. P. (2000). O Judiciário como poder político no século XXI. *Estudos avançados*, 14(38), 291-306.
- Ribeiro, H. P. (2005). *O Juiz sem a Toga: um estudo da percepção dos juízes sobre trabalho, saúde e democracia no judiciário*. Florianópolis: Lagoa.
- Ribeiro, H. P. (2009). *Os operários do direito. A construção da identidade de classe*. Florianópolis: Lagoa. (vol. 1, vol. 2)
- Robaina, N. F. (2008). *Calidad de vida laboral en empleo protegido. Evaluación de la salud y de los riesgos psicosociales*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M. & Schaufeli, W. B. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15, 97-114.
- Roesler, V. R., Blanch, J. M., Sahagún, M. A., Basso, C. & Quiroga, V. (2012). Condições de Trabalho e de Saúde dos Servidores do Poder Judiciário Federal em Santa Catarina. *Relatório Final do Projeto "Como vai você? Condições de trabalho e de saúde dos servidores do Poder Judiciário em Santa Catarina"*. Florianópolis e Barcelona (105 p.).
- Romero, M. P. (2015). *Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia. Un estudio en el contexto colombiano*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Rosa, H. (2010). *Accélération: une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.

- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological bulletin*, 125(1), 3.
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: mudanças e reformas. *Revista de Estudos Avançados do IEA*, 18 (51).
- Sadek, M. T. (Ed.) (2001). *Reforma do Judiciário*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer.
- Salanova M. (Ed.) (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 14, 22-32.
- Salanova, M. (2007). Nuevas tecnologías y nuevos riesgos psicosociales en el trabajo. *28 de abril, Revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, 1, 1-21.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Current state of research on Burnout and future challenges. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2000) Exposure to Information Technologies and its relation to Burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19, 385-392.
- Salanova, M., Grau, R. M. & Martínez, I. M. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Salanova, M., Grau, R., Cifre, E. & Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behaviour*, 16, 575-590.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Nogareda, C. (2007). *El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Nota técnica de prevención, 730. Barcelona: INSHT.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Nogareda, C. (2007). El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. *Nota Técnica de Prevención 730*. Barcelona: INSHT.

- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. En Palaci, F. (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Peiró, J. M. & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- Salvador, C. (2005). Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente. *Anales de Psicología*, 20(3), 316-322.
- Sampaio, J. A. L. (2007). *O Conselho Nacional de Justiça e a independência do Poder Judiciário*. Belo Horizonte: Del Rey.
- Santos, C. M., Castilho, I. V. & Kilimnik, Z. M. (2005). *O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis*. Artigo encaminhado para a área de Gestão de Pessoas do ENANPAD 2005.
- Santos, Y. F., Fernández, J. M. F. & Pérez, A. R. (2008). Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia*, 6, 75-105.
- Sauerbronn, F. F. & Sauerbronn, J. F. (2015). Representações sociais da reforma do Judiciário. Um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 719-737.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2002). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? *Prevención, Trabajo y Salud*, 20, 4-9.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: thirty-five years of research and practice. *Career development international*, 14(3) 204-20.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey. En Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (Eds.). *The Maslach Burnout Inventory – Test Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33 (5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schuh Jr., W. (2009). *A influencia da organização do trabalho nas vivências de prazer e de sofrimento de servidores de uma organização do Poder Judiciário Federal*. (Monografia de especialização em Gestão Judiciária). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação (FACE). Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF.
- Scott, J. (2003). *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. México: Txalaparta.
- Scott, J. C. (2000). Detrás de la historia oficial. *Fractal*, 5(16).
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Shimazu, A. & Schaufeli, W. B. (2009). Towards a Positive Occupational Health Psychology: The Case of Work Engagement. *Japanese Journal of Stress Science*, 24 (3), 181-187.
- Sidou, J. M. O. (2001). *Dicionário Jurídico da Academia Brasileira de Letras Jurídicas (7ª ed.)* Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Silva, P. P. (2013). *Processo eletrônico trabalhista*. São Paulo: LTr.
- Silveira, F. R. (2008). Poder Judiciário Latino-Americano e Banco Mundial. En Freitas, V. P. & Kässmayer, K. (Eds.), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (123-128). Curitiba: Juruá.



- Sintrajufe RS Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul (RS) (sin fecha). Cartilha: Assédio moral, comigo não! Descubra a força da sindicalização. Porto Alegre: Documento técnico do sindicato.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997). *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (2001). Expanding and elaborating the concept of Academic Capitalism. *Organization*, 8(2), 154-161.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. (2005). From endless frontier to basic science for use: Social contracts between science and society. *Science, Technology and Human Values*, 30(4), 1-27.
- Spilki, A. & TITTONI, J. (2005). O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável? *Psicologia & Sociedade*, 17(3), 67-73.
- Stecher, A. (2012). *Procesos de construcción de identidades laborales de trabajadores de la industria del retail en Santiago de Chile. Contribuciones al estudio de las subjetividades laborales en el nuevo capitalismo*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Stepanova, E. (2012). *Work-life balance in organizational subcultures: The case of mutual*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment*, 18(2), 123.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newberry Park: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 273-285. Disponible en <http://cms.educ.ttu.edu>.
- Sznelwar, L. I & Massetti, M. (2000). Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. En Sznelwar, L. I. & Zidan, L. N. (Eds.), O

- trabalho humano com Sistemas Informatizados no Setor de Serviços* (105-117). São Paulo: Plêiade.
- Tarafdar, M., Gupta, A. & Turel, O. (2013). The dark side of information technology use. *Information Systems Journal*, 23(3), 269-275.
- Tavares, A. R. (2012). *Manual do Poder Judiciário Brasileiro*. São Paulo: Saraiva.
- Tavares, D. S. (2003). O sofrimento no trabalho entre servidores públicos. Uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP.
- Tessler, M. I. B. (2008). A nova gestão no judiciário. En Freitas, V. P. & Kässmayer, K. (Eds.), *Revista IBRAJUS: Poder Judiciário e administração da justiça* (51-57). Curitiba: Juruá.
- Tobin D. L., Holroyd, K. A., Reynolds, R. V. & Kigal, J. K. (1989). The hierarchical factor structure of the Coping Strategies Inventory. *Cognit Ther Res*, 13, 343-61.
- Ullrich, G., Polasky, S. & Bach, S. (1998). *Labour and Social Dimensions of Privatization and Restructuring: Health Care Services*. Geneva: International Labour Office.
- Veneu, M. G. (1990). Representações do funcionário público. *Revista de Administração Pública*, 24(1), 5-6.
- Vieira, L. J. M. & Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948.
- Vinhas, V. Q. (2012). *A injustiça da Justiça: Mal-estar no trabalho no Poder Judiciário Federal*. (Tese doutoral). Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Vos, J. (1994). *Vivir en frontera. La experiencia de los índios de Chiapas, México*. México: Centro de Investigaciones Superiores en Antropología Social / Instituto Nacional Indigenista.
- Wadeley, A. & Blasco, T. (1995). *La ética en la investigación y a práctica psicológicas*. Barcelona: Ariel.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New York: Erlbaum.

- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Weil, M. M. & Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology @work, @home, @play*. New York: John Wiley and Sons
- World Health Organization (WHO) (2008). *PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives*. Geneva: Protecting Workers' Health Series, 9.
- Xavier, M. (2012). *The colonization of subjectivity by the imaginary of consumerism*. (Tesis doctoral). Departamento de Psicologia Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Zaffaroni, E. R. (1995). *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*. Revista dos Tribunais.

#### **Legislación brasileira consultada:**

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Equipe RT-10. Edição revisada, ampliada e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. Coleção RT Códigos. ISBN 978-85-203-5100-0
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 25 fev. 1967.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 30 dez. 2004.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 61, de 11 de novembro de 2009. Altera o art. 103-B da Constituição Federal, para modificar a composição do Conselho Nacional de Justiça. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 nov. 2009.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 7, de 13 de abril de 1977. Incorpora ao texto da Constituição Federal disposições relativas ao Poder Judiciário.

*Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 abr. 1977.

BRASIL. Lei nº 11.364, de 26 de outubro de 2006. Dispõe sobre as atividades de apoio ao Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 26 out. 2006.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 18 abr. 1991.

BRASIL. Lei nº 1.795, de 20 de novembro de 1921. Reforma a organização judiciária do Estado. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, São Paulo, 20 nov. 1921.

BRASIL. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 19 dez. 2006.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado*. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Portaria MJ nº 1.117, de 07 de agosto de 2003. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Reforma do Judiciário. Recuperado em [www.legisweb.com.br](http://www.legisweb.com.br), em 26 de agosto de 2015.





# ANEXOS



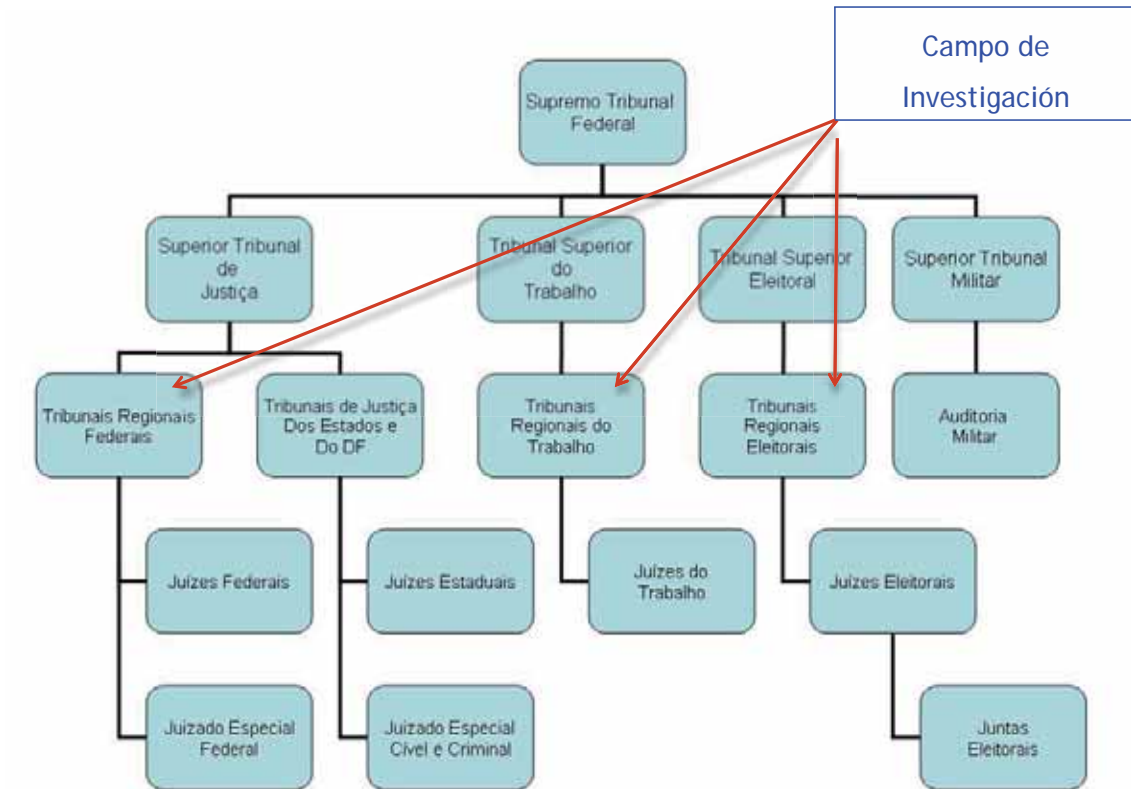


## Anexo 1. Glosario

- ✓ Analista judicial: es el servidor público de área judicial cuya exigencia para ingresar en el servicio público, vía concurso público, fue tener cursado carrera en Derecho
- ✓ Analista judicial: es el servidor público de área judicial cuya exigencia para ingresar en el servicio público, vía concurso público, fue tener cursado carrera en Derecho
- ✓ CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- ✓ CNJ: Conselho Nacional de Justiça
- ✓ CPI: Comissão Parlamentar de Inquérito
- ✓ Emenda Constitucional: son reformas en el texto constitucional con el intuito de actualizar o perfeccionar la Constitución de la República Federativa de Brasil a las nuevas realidades brasileñas.
- ✓ Función comisionada (o cargo en comisión): dice respecto a la parcela salarial que se suma a la remuneración normal del servidor público concursado, siéndole ofrecida en razón de las atribuciones del cargo. Los cargos en comisión (escalonados de CJ-1 a CJ-4) y las funciones comisionadas (escalonadas de FC-1 a FC-6) están previstas en el art. 5º de la Lei n. 11.416/2006.
- ✓ IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ✓ INSH: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- ✓ IPEA: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
- ✓ JF: Justiça Federal
- ✓ Juez de Derecho: son los agentes políticos o funcionarios públicos (los magistrados) que profieren la palabra final acerca de las controversias, litigios, delitos y derechos
- ✓ Juez: son los agentes políticos o funcionarios públicos (los magistrados) que profieren la palabra final acerca de las controversias, litigios, delitos y derechos
- ✓ Jurisdicionado: es el cliente de la prestación jurisdiccional (engloba la población)
- ✓ NGP: Nueva Gestión Pública (*New Public Management*)

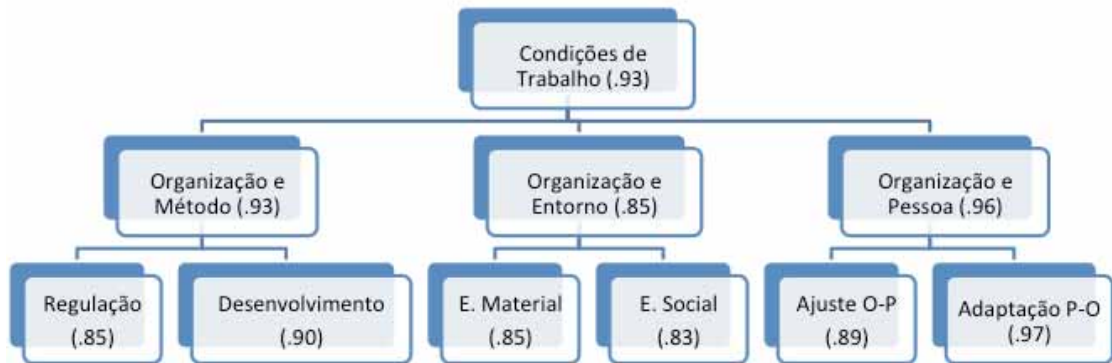
- ✓ OS: Organização Social
- ✓ Oscips: Organização de Sociedade Civil de Interesse Público
- ✓ PEC: Projeto de Emenda Constitucional
- ✓ PJe: Processo Judicial Eletrônico
- ✓ PNAD: Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio
- ✓ PPPs: Parceria Público-Privadas
- ✓ Processo Administrativo Disciplinar (PAD): segundo Medauar (2013) `es la sucesión ordenada de actos destinados a averiguar la realidad de falta cometida por servidor, a ponderar las circunstancias que en ella concurren y a aplicar las sanciones pertinente` (p. 350).
- ✓ Regime Jurídico: se refiere al modo como el ordenamiento disciplina los vínculos del servidor público con el poder publico en cuanto a los derechos, deberes y aspectos de la vida funcional.
- ✓ Servidor público: es aquel que presta servicios para el Estado
- ✓ Sindicância: es un modo de verificar factos poco definidos y de posible autoria del servidor público / es un PAD que apura faltas leves susceptibles de penas leves. Los estatutos, en general, prevén dos modalidades de Sindicância: la sindicância preliminar al proceso administrativo y la sindicância como proceso sumário.
- ✓ Técnico judiciario: es el servidor público de área judiciaria cuya exigencia para ingresar en el servicio público, vía concurso público, fue tener nivel secundario de escolaridad.
- ✓ TRE: Tribunal Regional Eleitoral
- ✓ TRT: Tribunal Regional do Trabalho
- ✓ Vara: es el primero grado (primera instancia de la justicia) dentro de la misma comarca, es una repartición pública donde se guardan las minutas de los yugamientos. Cada magistrado en la justicia estadual es responsable por una Vara (Ej: Vara cível, Vara criminal, Vara de Trabalho, etc).

## Anexo 2. Estructura Organizacional del Poder Judiciario brasileño



**Anexo 3.** Modelos teóricos utilizados para estudiar condiciones de trabajo y bienestar psicosocial

Modelo teórico adoptado para investigar Condiciones de Trabajo



Modelo teórico adotado para investigar Bienestar Laboral General



## Anexo 4. Instrumentos utilizados en el diseño cuantitativo

Estudo Internacional sobre Qualidade de Vida no Trabalho em Organizações de Serviço

### CÓDIGO:

--	--	--	--	--

### Apresentação

Uma equipe internacional de pesquisadores está desenvolvendo em diversos países um estudo sobre a Qualidade de Vida em organizações de serviço a pessoas, atendendo ao contexto de transformações socioeconômicas e culturais que incidem na gestão destas instituições, assim como na experiência de trabalho das pessoas empregadas nas mesmas.

O questionário que você tem nas mãos não é um teste de respostas boas ou ruins, certas ou erradas, mas uma ferramenta de investigação. Todos os pontos de vista expressos serão válidos e interessantes para o estudo. As informações recolhidas serão processadas informaticamente e analisadas globalmente, sendo respeitado o sigilo das respostas e o anonimato dos participantes.

Nós lhe agradecemos de antemão a sua disposição em responder o questionário, o tempo e a atenção dedicados, e a valiosa informação que você nos fornecerá. Por favor, leia as instruções e tente responder todas as perguntas.

Este questionário possui três partes:

- A primeira inclui uma série de perguntas fechadas, na qual você é convidado a escolher em cada caso a resposta numérica que corresponda ao seu ponto de vista.
- A segunda é integrada por uma série de perguntas sobre suas experiências pessoais e refere-se à sua qualidade de vida e saúde no trabalho.
- A terceira corresponde aos dados pessoais.

Na continuação, você encontrará uma série de afirmações seguidas de uma escala numérica (de 0 a 10 pontos em alguns casos e de 1 a 7 em outros), na qual você deverá marcar a resposta escolhida circulando o número correspondente.

Primeiro solicitaremos que valore alguns aspectos das atuais condições de trabalho e clima laboral em seu centro. Depois, perguntaremos sobre como você vê e vive seu trabalho neste marco organizacional.

**1ª Parte**

Primeiro, solicitamos que nos fale de **SEU LOCAL DE TRABALHO**.

<b>1. Valore os seguintes aspectos das condições materiais e sociais de trabalho em seu setor</b> (circulando o número escolhido)												
<b>Péssimo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Ótimo</b>

Ambiente físico, instalações e equipamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos materiais e técnicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prevenção de riscos no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serviços auxiliares (limpeza, segurança, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tempo de trabalho (horários, ritmos, descanso, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organização geral do trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Retribuição econômica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carga de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade do contrato de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidades para a formação continuada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vias de promoção laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compatibilidade trabalho– vida privada e familiar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participação nas decisões organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autonomia na tomada de decisões profissionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Companheirismo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relações com a direção	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeito no grupo de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio recebido da direção	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reconhecimento do seu trabalho pelos colegas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reconhecimento do seu trabalho pelos usuários	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação do rendimento profissional pela instituição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justiça na remuneração e na promoção	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agora, pedimos que nos conte como você **PENSA, SENTE e ENFRENTA** o “trabalhar” nestas condições

Total desacordo	1	2	3	4	5	6	7	Total acordo
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Satisfaz os meus interesses	1	2	3	4	5	6	7
Exige-me segundo minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
Responde as minhas necessidades	1	2	3	4	5	6	7
Encaixa-se com as minhas expectativas	1	2	3	4	5	6	7
Ajusta-se às minhas aspirações	1	2	3	4	5	6	7
Está de acordo com meus valores	1	2	3	4	5	6	7
Facilita que meus méritos sejam reconhecidos	1	2	3	4	5	6	7
Permite-me trabalhar à vontade	1	2	3	4	5	6	7
Motiva-me a trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
Dá-me sensação de liberdade	1	2	3	4	5	6	7
Faz-me crescer pessoalmente	1	2	3	4	5	6	7
Permite-me desenvolver minhas aspirações profissionais	1	2	3	4	5	6	7
Proporciona-me identidade	1	2	3	4	5	6	7
Faz-me sentir útil	1	2	3	4	5	6	7

### 1. Diante das demandas da minha organização...

Total desacordo	1	2	3	4	5	6	7	Total acordo
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

Adapto-me à política do setor	1	2	3	4	5	6	7
Assumo os valores da direção	1	2	3	4	5	6	7
Aceito que me digam como devo fazer meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Interiorizo facilmente as normas estabelecidas em meu serviço	1	2	3	4	5	6	7
Identifico-me com o espírito das mudanças propostas	1	2	3	4	5	6	7
Aplico o protocolo diante de qualquer dilema de consciência	1	2	3	4	5	6	7
Ajusto-me aos tempos e ritmos de trabalho fixados	1	2	3	4	5	6	7

**2. Considerando as atuais tendências no mundo do trabalho, penso que...**

<b>Total desacordo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total acordo</b>
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------

Carece de sentido um serviço não-rentável	1	2	3	4	5	6	7
É necessário adaptar-se à flexibilização laboral	1	2	3	4	5	6	7
As decisões devem ser tomadas com base no custo benefício	1	2	3	4	5	6	7
Urge abandonar práticas ineficientes	1	2	3	4	5	6	7
Competir é um modo natural de trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
Um serviço é bom na medida em que é um bom negócio	1	2	3	4	5	6	7
Seria irracional resistir à lógica da produtividade	1	2	3	4	5	6	7
Quem quiser ter um bom serviço deve pagar por ele	1	2	3	4	5	6	7
O mercado coloca cada um onde merece estar	1	2	3	4	5	6	7

**3. Em meu trabalho...**

<b>Total desacordo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total acordo</b>
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------

No final da jornada, terminei tudo o que devia fazer	1	2	3	4	5	6	7
Tenho tempo suficiente para fazer tudo o que preciso	1	2	3	4	5	6	7
Planifico minhas tarefas profissionais	1	2	3	4	5	6	7
Controlo a quantidade de trabalho que realizarei	1	2	3	4	5	6	7
Decido o ritmo e o descanso das minhas atividades	1	2	3	4	5	6	7
Posso organizar com flexibilidade meu tempo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvo minhas atividades de forma relaxada e tranquila	1	2	3	4	5	6	7
Concilio facilmente, minha vida laboral, familiar e pessoal	1	2	3	4	5	6	7
Minha carga de trabalho é um desafio que me motiva	1	2	3	4	5	6	7
Dedico tempo nas relações sociais em meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
O excesso de coisas por fazer me bloqueia	1	2	3	4	5	6	7
Tenho bastante disponibilidade de tempo para as pessoas usuárias	1	2	3	4	5	6	7
Devo dedicar bastante tempo às tarefas burocráticas	1	2	3	4	5	6	7
Minha saúde (física e mental) está em risco por minha sobrecarga de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Custa-me enfrentar uma agenda de trabalho super saturada	1	2	3	4	5	6	7
Uso medicamentos para poder trabalhar normalmente	1	2	3	4	5	6	7
Vou trabalhar sem sentir-me bem de saúde	1	2	3	4	5	6	7
Ao longo da semana, acumulam-se tarefas pendentes	1	2	3	4	5	6	7
Levo tarefas do trabalho para casa	1	2	3	4	5	6	7
Em finais de semana e feriados, termino o trabalho atrasado	1	2	3	4	5	6	7



Pensando em tudo que está por fazer, não consigo dormir bem	1	2	3	4	5	6	7
O cansaço laboral acumulado me obriga a faltar o trabalho	1	2	3	4	5	6	7

**4. Nos últimos anos...**

<b>Está diminuindo</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Está aumentando</b>
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

Minha motivação no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minha identificação com os valores da organização	1	2	3	4	5	6	7
Meu rendimento profissional	1	2	3	4	5	6	7
Minha capacidade de gestão da carga de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
A qualidade das minhas condições de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minha auto-estima profissional	1	2	3	4	5	6	7
A cordialidade em meu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
A conciliação de meu trabalho com a minha vida privada	1	2	3	4	5	6	7
Minha confiança em meu futuro profissional	1	2	3	4	5	6	7
Minha qualidade de vida no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
O sentido do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Meu acatamento das normas da direção	1	2	3	4	5	6	7
Meu estado de ânimo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minhas oportunidades de promoção no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minha sensação de segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minha participação nas decisões da organização	1	2	3	4	5	6	7
Minha satisfação com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minha realização profissional	1	2	3	4	5	6	7
O nível de excelência de minha organização	1	2	3	4	5	6	7
Minha eficácia profissional	1	2	3	4	5	6	7
Meu compromisso com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Minhas competências profissionais	1	2	3	4	5	6	7

**5. Atualmente em meu trabalho sinto...**

<b>Insatisfação</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Satisfação</b>
<b>Insegurança</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Segurança</b>
<b>Intranqüilidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Tranqüilidade</b>
<b>Impotência</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Potência</b>
<b>Mal-estar</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Bem-estar</b>
<b>Desconfiança</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Confiança</b>
<b>Insensibilidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Sensibilidade</b>
<b>Irrracionalidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Racionalidade</b>
<b>Incompetência</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Competência</b>
<b>Imoralidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Moralidade</b>
<b>Maldade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Bondade</b>
<b>Intolerância</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Tolerância</b>
<b>Incerteza</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Certeza</b>
<b>Confusão</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Clareza</b>

<b>Desesperança</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Esperança</b>
<b>Fracasso</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Êxito</b>
<b>Dificuldade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Facilidade</b>
<b>Injustiça</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Justiça</b>
<b>Incapacidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Capacidade</b>
<b>Pessimismo</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Otimismo</b>
<b>Ineficácia</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Eficácia</b>
<b>Inutilidade</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Utilidade</b>

#### 6. Atualmente no meu trabalho sinto...

<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Sempre</b>
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Sobrecarga de atividade laboral	1	2	3	4	5	6	7
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7
Esgotamento físico	1	2	3	4	5	6	7
Esgotamento mental	1	2	3	4	5	6	7
Mau humor	1	2	3	4	5	6	7
Sentimento de baixa realização profissional	1	2	3	4	5	6	7
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7
Frustração	1	2	3	4	5	6	7
Transtornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7
Dores de cabeça	1	2	3	4	5	6	7
Insônia	1	2	3	4	5	6	7
Dores nas costas	1	2	3	4	5	6	7
Tensões musculares	1	2	3	4	5	6	7

#### 7. Atualmente...

<b>Nunca</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Sempre</b>
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Sinto esgotamiento emocional debido ao meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
No final da jornada, sinto-me “consumido (a)” pelo trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Sinto cansaço pela manhã para enfrentar mais um dia de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Trabalhar todo o dia é realmente estressante para mim	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de resolver eficazmente os problemas que surgem no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que meu trabalho está me “queimando”	1	2	3	4	5	6	7
Contribuo eficazmente para a atividade da minha organização	1	2	3	4	5	6	7
Desde que iniciei neste serviço, tenho perdido interesse pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Tenho perdido entusiasmo pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Em minha opinião faço bem o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me estimulado a atingir objetivos em meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Tenho realizado muitas coisas valiosas em meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Hoje me pergunto com mais ironia sobre a utilidade do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Questiono sobre o valor do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Tenho segurança de que em meu trabalho sou eficaz, finalizando as tarefas	1	2	3	4	5	6	7

<b>8. Durante os últimos 30 dias ...</b>
--

	Mais que o habitual	Igual ao habitual	Menos que o habitual	Muito menos que o habitual
Foi possível concentrar-me bem no que eu fazia	1	2	3	4
Senti-me como se estivesse realizando um papel útil na vida	1	2	3	4
Tenho me sentido capaz de tomar decisões	1	2	3	4
Tenho sido capaz de desfrutar das minhas atividades cotidianas	1	2	3	4
Tenho sido capaz de enfrentar adequadamente os meus problemas	1	2	3	4
Sinto-me razoavelmente feliz considerando todas as circunstâncias	1	2	3	4

	Absolutamente não	Não mais que o habitual	Algo de costume	Muito mais que o habitual
Minhas preocupações têm me feito perder muito sono	1	2	3	4
Tenho me percebido constantemente em agonia e tensão	1	2	3	4
Tenho a sensação de que não posso superar minhas dificuldades	1	2	3	4
Tenho sentindo depressão	1	2	3	4
Tenho perdido a confiança em mim	1	2	3	4
Tenho pensado que sou uma pessoa que não serve para nada	1	2	3	4

11. Dizem que, nas organizações de serviço, estão emergindo novas formas de organização e gestão do trabalho caracterizada por uma **forma mercantil** de considerar os problemas e buscar soluções.

**Valore como você percebe, lida, vive este processo em seu próprio contexto de trabalho.**

Com total desacordo 

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Com total acordo

**12. Escreva 4 PALAVRAS CHAVE que definam sua atual experiência de TRABALHO:**

\_\_\_\_\_

**13. Sempre existe alguma distância entre os *sonhos* e a *realidade*.**

**Valore a que distância está sua atual experiência laboral do *trabalho* e de seus *sonhos*.**

Muito próxima	1	2	3	4	5	6	7	Muito distante
---------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

**14. A identidade profissional é a maneira de pensar, agir, sentir, atuar, se relacionar e se definir como profissional..**

**Valore o quanto influenciam em sua identidade profissional atual:**

a. Sua história familiar, educativa e social

Pouquíssimo	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
-------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

b. Seus projetos individuais de carreira profissional

Pouquíssimo	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
-------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

c. Sua atual função laboral no Poder Judiciário (demandas, tarefas, responsabilidades etc.)

Pouquíssimo	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
-------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

**15. Algumas pessoas vivem em seus trabalhos situações de coação, violência física e/ou psicológica, de pressão indesejável ou de falta de respeito à sua dignidade e identidade como profissionais.**

**Valore quanto você está vivendo essas situações em seu ambiente de trabalho.**

Pouquíssimo	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
-------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

**2ª Parte**

**1. Por favor, assinale “sim” ou “não” ao lado dos sintomas que você sente ou sentiu nos últimos 30 dias (não necessariamente relacionados às suas atividades profissionais).**

- |   |         |         |
|---|---------|---------|
| 1. Sente-se nervoso, tenso ou preocupado?                   | ( ) sim | ( ) não |
| 2. Assusta-se com facilidade?                               | ( ) sim | ( ) não |
| 3. Sente-se triste ultimamente?                             | ( ) sim | ( ) não |
| 4. Você chora mais do que de costume?                       | ( ) sim | ( ) não |
| 5. Tem dores de cabeça frequentemente?                      | ( ) sim | ( ) não |
| 6. Você dorme mal?  | ( ) sim | ( ) não |
| 7. Você sente desconforto estomacal?                        | ( ) sim | ( ) não |
| 8. Você tem má digestão?                                    | ( ) sim | ( ) não |
| 9. Você sente falta de apetite?                             | ( ) sim | ( ) não |
| 10. Apresenta tremores nas mãos?                            | ( ) sim | ( ) não |
| 11. Você se cansa com facilidade?                           | ( ) sim | ( ) não |
| 12. Tem dificuldades para tomar decisões?                   | ( ) sim | ( ) não |
| 13. Tem dificuldades em ter satisfação com suas tarefas?    | ( ) sim | ( ) não |
| 14. O seu trabalho traz sofrimento?                         | ( ) sim | ( ) não |
| 15. Sente-se cansado todo o tempo?                          | ( ) sim | ( ) não |
| 16. Tem dificuldade para pensar claramente?                 | ( ) sim | ( ) não |
| 17. Sente-se incapaz de desempenhar papel útil em sua vida? | ( ) sim | ( ) não |
| 18. Tem perdido o interesse pelas coisas?                   | ( ) sim | ( ) não |
| 19. Tem pensado em dar fim à sua vida?                      | ( ) sim | ( ) não |
| 20. Sente-se inútil em sua vida?                            | ( ) sim | ( ) não |

**2. Por favor, assinale a opção mais adequada:**

- a) Com que frequência você precisa fazer rapidamente suas tarefas em seu trabalho?  
 ( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- b) Com que frequência você tem que trabalhar intensamente, isto é, produzir muito em pouco tempo?  
 ( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca

- c) Seu trabalho exige demais de você?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- d) Você tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas de seu trabalho diário?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- e) O seu trabalho costuma apresentar exigências contraditórias ou discordantes?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- f) Você tem possibilidades de aprender coisas novas em seu trabalho?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- g) Seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos especializados?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- h) Seu trabalho exige que você tome iniciativas?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- i) Em seu trabalho, você tem que repetir muitas vezes a mesma tarefa?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- j) Você pode escolher COMO fazer seu trabalho?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- k) Você pode escolher o que fazer em seu trabalho?  
( ) frequentemente ( ) às vezes ( ) raramente ( ) nunca
- l) Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente
- m) No trabalho nos relacionamos bem uns com os outros.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente
- n) Eu posso contar com o apoio de meus colegas de trabalho.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente
- o) Se eu não estiver bem (em um bom dia), meus colegas compreendem.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente
- p) Eu me relaciono bem com meus chefes.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente
- q) Gosto de trabalhar com meus colegas.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo mais do que discordo  
( ) discordo mais que concordo ( ) discordo totalmente

### 3ª Parte

#### DADOS PESSOAIS



Marque com um X  dentro da resposta escolhida

- 13 **Sexo:**  Masculino  Feminino
- 14 **Ano de nascimento:** 19\_\_\_\_
- 15 **País de Residência:**  Brasi  Colômbia  Paraguai  Uruguai  Venezuela  
 Argentina  Chile  Espanha  Perú  USA  Outro \_\_\_\_\_
- 16 **Nacionalidade:**  Brasil  Colômbia  Paraguai  Uruguai  Venezuela  
 Argentina  Chile  Espanha  Perú  USA  Outro \_\_\_\_\_
- 17 **Atualmente vivo:**  Sozinho  Com companheiro (a)  Com outros familiares  
 Com outras pessoas
- 18 **Número de filhos menores de idade e ou de pessoas por quem você é responsável:** \_\_\_\_
- 19 **Tarefas domésticas:**  Assume só  Divide com alguém  Outra pessoa as assume
- 20 **Sustento familiar:**  Assume só  Divide com alguém  Outra pessoa o assume
- 21 **Nível de vida econômico:**  Bom  Regular  Ruim
- 22 **Prática profissional:**  Servidor Público do Poder Judiciário Federal  
 Medicina em Hospital  Professor Universitário
- 23 **Tempo de profissão:** \_\_\_\_\_ anos
- 24 **Situação contratual:**  Contrato estável (indefinido)  Contrato instável (temporal)  
 (Em caso de) Contrato Temporal:  Voluntário  Não voluntário
- 25 **Dedicação ao seu trabalho:**  Jornada de 8 h diárias  Jornada de 6 h diárias  
 Outra \_\_\_\_\_
- 26 **Atual regime de dedicação ao centro:**  Voluntário  Não voluntário
- 27 **Local de Trabalho:**  Justiça Federal  TRE  TRT
- 28 **Caráter da instituição:**  Pública  Mista  Privada
- 29 **Antiguidade como profissional em sua atividade:** \_\_\_\_\_ anos
- 30 **Responsabilidades como gestor (atuais ou passadas):**  Sim  Não
- 31 Por favor, se você deseja comentar ou acrescentar alguma informação em suas respostas, ou neste estudo, podes fazê-lo nas linhas que seguem:

---



---



---



---



---

*Se você tem interesse em receber, em alguns meses, uma síntese das informações que elaboramos a partir desta pesquisa, e, ou, tiver disponibilidade para participar eventualmente em um grupo focal com profissionais de sua área, onde se abordaria com profundidade alguns dos temas deste estudo, por favor nos informe seu e-mail:*

---

**Muito obrigado pelo seu tempo, sua atenção e valiosa informação!**

## Anexo 5. Ajustes realizados para adaptar el diccionario a la muestra del judiciary brasileño

### Ajustes en el Diccionario para la muestra estudiada – Polo Malestar

CE	En el diccionario original estaba ubicado en...	Nueva ubicación en...	Porque?
34: Baixo reconhecimento	7: Falta de recursos	5: Injustiça	Por el conjunto de palabras asociadas; hacen referencia a desequilibrio, incongruencia, injusticia por parte de la institución. El conjunto de palabras en malestar dicen `como me siento` y `bajo reconocimiento` dice como la empresa trata sus empleados
47: Ameaça	10: Malestar	4: Mal ambiente social	Por el conjunto de palabras asociadas; hacen referencia a un ambiente de opresión, lucha, abuso de poder.
66: Impessoalidade	13: Despersonalização	21: Ética	Porque en la administración pública de Brasil, el término `impessoalidade` hace parte de lo normativos éticos previstos en la constitución del país, significando no favorecer personas específicas.

## Ajustes en el Diccionario para la muestra estudiada – Polo Bienestar

CE	En el dicionário original estaba ubicado en...	Nueva ubicación en...	Porque?
89: Gratificação	18: Bem-estar	15: Boas condições sócio-econômicas	Porque `gratificação`, en la administración pública de Brasil está relacionado a dinero pago por el ejercicio de una función (Função gratificada – DAS); es algo proporcionado por la organización.
90: Benefício	18: Bem-estar	15: Boas condições sócio-econômicas	Porque beneficio está relacionado a remuneración (directa e indirecta); es algo proporcionado por la organización y no a como el sujeto se siente.
94: Assertividade	18: Bem-estar	24: Eficácia	Assertividade es definido como una habilidad social, una virtud, una cualidad de alguien defender una idea.
99: Desafio	19: Fortalecimento	16: Oportunidade	Desafio fue interpretado como un trabajo desafiador, estimulante, el que posibilita oportunidad de crecimiento profesional, aprendizaje y estudio.
139: Produtividade	23: Realização	24: Eficácia	Fue interpretado como algo relacionado a nueva gestión pública, en el campo semántico de palabras como eficacia, eficiencia, resultado, emprendedorismo
149: Confiança	24: Eficácia	21: Ética	Fue agrupado junto a palabras fiable, confianza, correcto, que son cualidades de una actuación ética
150: Harmonia	24: Eficácia	22: Boas relações	El conjunto de palabras de boas relações faz referencia a un ambiente de cordialidad, amabilidad, cooperación, los que remiten a un entorno laboral armonioso.
163: Maturidade	25: Competências	19: Fortalecimento	Fue relacionado a un componente energético de vigor, de un trabajo revitalizante, que, por lo tanto propiciaria la maduración del trabajador.

**Anexo 6.** Versión del diccionario traducida al portugués y matizada para la muestra de trabajadores del judiciario

Valência Negativa	Código General	Definições	Códigos Específicos	Palabras asociadas / Diccionario / Descriptores
<b>Malestar - Burnout</b>	Condiciones de Trabajo Negativas	Referencias a situaciones, condiciones, entorno perjudicial, problemático	Desorganización (formas de organización y distribución de tareas)	Desorganización, anarquía, desorden, caos, falta de liderazgo, masificación, dispersión, deficiencia en equipo
			Falta de recursos	Falta de recursos, mala retribución, pobreza, bajo reconocimiento, limitación, baja remuneración
			Inestabilidad	Inestabilidad, inseguridad, incertidumbre, desprotección, vulnerabilidad, inseguridad, falta de protección
			Injusticia	Injusticia, desabalance, incongruencia, humillación, exclusividad, inequidad, disparidad
			Mal Ambiente (social)	Mal ambiente, Jerarquía, Imposición, verticalidad, abuso de poder, abuso, organización impuesta, incomprensión, provocación, opresión, lucha
			Mala gestión (se refiere a la administración/gestión)	Dureza, sacrificio, mala gestión, planta deficiente, falta de perspectiva, burocracia, politización, rigidez
			Sobrecarga	Sobrecarga, sobredemanda, falta de tiempo, saturación, intensidad, exceso, carga, carga laboral, demanda, trabajo pendiente, trabajo abrumador, exigencia, trabajo extremo
	Trabajo Inapropiado	Trabajo inapropiado, aburrimiento, inercia, trabajo diario, continuismo, rutina, monotonía		
Malestar	Expresiones referidas a los estados emocionales del malestar	Malestar	Malestar, tristeza, impotencia, confusión, pésimo, miedo, amenaza, consuelo, problemas, enfermedad, frustración, resignación, defensividad, conformidad	

			Insatisfacción	Precariedad, terciarismo, temporalidad, insatisfacción, inconformidad, desilusión, desaliento, desencantamiento, descontento
	Agotamiento	Opuesto al vigor, falta de energía	Agotamiento	Agotamiento, burnout, desgaste emocional, ansiedad, preocupación, agobio, cansancio, presión, estrés, agonía, desgaste, tensión
	Cinismo	Actitud negativa hacia organización, lo contrario al compromiso	Poco compromiso	Poco compromiso, desafección, desmotivación, desconfianza, egoísmo, conveniencia, incomunicación, individualidad, poca estimulación, falta de compromiso
	Despersonalización	Trato negativo hacia las personas	Despersonalización (trato negativo a las personas)	Despersonalización, deshumanización, impersonalidad, terquedad, menoscabo, agresividad, formateo
	Ineficacia	Contrario a las creencias de ser capaz de ejecutar tareas	Ineficacia	Ineficacia, ineficiencia, incompetencia, infravaloración, subutilización, incapacidad, baja resolutivez, atrofia, inutilidad, mediocridad, futilidad

Valência Positiva	Código General	Definições	Códigos Específicos	Palabras asociadas / Diccionario / Descriptores
<b>Bienestar - Engagement</b>	Condiciones de Trabajo Positivas	Reflejo de situaciones y condiciones de trabajo potenciadoras del trabajo	Buenas condiciones (se refiere a las condiciones socio-económicas)	Reconocimiento, remuneración, seguridad, autonomía, organización, flexibilidad, valoración, pago, estabilidad, independencia
			Oportunidades	Oportunidades, conciliación, diversidad, formación, prevención, aprendizaje, estudio
	Bienestar	Expresiones vinculadas con los estados emocionales del bienestar	Satisfacción	Satisfacción
			Bienestar	Bienestar, felicidad, gratificación, beneficio, bondad, tranquilidad, trabajo reconfortante, asertividad, alegría, agrado, bueno, comodidad, trabajo adecuado, gratitud

	Vigor	Componente energético, comporta altos niveles de dinamismo y de capacidad de resistencia y constituye lo opuesto al agotamiento	Fortalecimiento	Fortalecimiento, determinación, ilusión, concentración, desafío, optimismo, esperanza, revitalización, voluntad, entusiasmo, emoción, absorción, interés, expectativas, aspiración, estímulo, reto, futuro
	Compromiso / Responsabilidad / Vinculación	Conlleva alta implicación, motivación y asunción de lo que el trabajo significa, contrario del cinismo	Compromiso	Compromiso, responsabilidad, identidad, profesionalismo, formalidad, vocación, motivación, dedicación, positividad, paciencia, puntualidad, tolerancia, respeto, amor al trabajo, gusto, entrega, implicación, pertenencia, profesionalidad, misión, disponibilidad, esfuerzo, perseverancia, significatividad, cariño al trabajo, lealtad, constancia, carisma, aprecio al trabajo, importancia
			Etica	Ética, moralidad, honestidad, honradez, sencillez
	Buenas Relaciones / Personalización	Personalización y relaciones potenciadora del trabajo	Buenas relaciones	Compañerismo, humanismo, cooperación, apoyo, sociabilidad, camaradería, humanidad, humanización, interacción, calidad humana, equipo, ambiente grato, humor, amistad, buenas relaciones, sensibilidad, empatía, amor, ayuda, comunidad, relaciones, cordialidad, ternura, ayuda a la población, beneficio social, relación con enfermos, amabilidad, solidaridad, trabajo social
	Eficacia (más realización)	Creencia en la capacidad para organizar y ejecutar determinados logros	Realización	Realización, entretenimiento, experiencia óptima, desarrollo, enriquecimiento, progreso, orgullo, autoestima, experiencia buena, crecimiento, ganancia, evolución, crecimiento personal, superación

			Eficácia	Productividad, eficacia, eficiencia, calidad, emprendimiento, excelencia, logro, proyecto, servicio, utilidad, confianza, armonía, proactividad, actuación, trabajo, interdisciplinario, mejora, cambio, vigencia, rendimiento, éxito, meta, utilidad-servicio, mejoría, perfeccionamiento, innovación, actualización, efectividad, proyección, aporte, resolución, mejorabilidad, novedad
			Competencias	competencias, competitividad, conocimiento, sabiduría, conciencia, capacidad, competencia experticia, aptitud, comprensión, experiencia, madurez, especialización, ingenio

Valência Neutra	Código General	Definições	Códigos Específicos	Palabras asociadas / Diccionario / Descriptores
No específico	No específico	No específico	No específico	trabajo, realidad, educación, investigación, regla, multiculturalidad, limpieza, necesidad, cielo, gestión, pacientes, público, ocupación, docencia, tutoría, inmigración, emigración, planificación





## **Anexo 7.** Guión semiestructurado de entrevista

Apresentação pessoal

Objetivos da pesquisa, vinculação ao Wonpum

Aspectos éticos da investigação (participação livre e voluntária, desistência a qualquer momento)

Termo de consentimento informado (assinatura)

Autorização para gravação

### Roteiro

Nas pesquisas realizadas em setores de serviços - como universidades e hospitais - temos encontrado a `dupla cara` do trabalho. Se de um lado os aspectos positivos (recursos materiais, técnicos, financeiros) lhes permite trabalhar mais e melhor, eles também colocam em risco a qualidade de vida laboral, porque acarretam sobrecarga de trabalho.

1 - A quais fatores vocês atribuem a sobrecarga de trabalho no [Justiça x] ? Por que, na opinião de vocês, existe um excesso de demanda ao judiciário brasileiro e, em especial ao [Justiça x] ? (uso das tecnologias? impactos percebidos, para a saúde física e mental?)

Frente à sobrecarga laboral, os trabalhadores adotam diferentes estratégias para dar conta das demandas organizacionais – esquecimentos dos prazos, inventam desculpas, pequenas mentiras, confusão ou levam trabalho para casa, trabalham nos finais de semana.

2 - Vocês saberiam relatar alguma prática assim? Já observaram algo similar? O que vocês percebem que ocorre nos ambientes de trabalho?

Frente a certas demandas organizacionais que parecem inaceitáveis, algumas pessoas se limitam a cumprir-las, mas outras resistem.

3 – O que vocês observam que acontece àqueles que se submetem (aceitam) à sobrecarga de trabalho? e o que acontece àqueles que resistem? Vocês podem relatar algo que não suportem ou não estariam dispostos a tolerar em relação ao trabalho? Conte alguma forma de resistência que você tenha praticado frente a demandas organizacionais que tenha considerado inaceitável.

4 - Na sua opinião, o que mudou desde a criação do CNJ e desde a implantação do PJe?

5 – Nos resultados da 1ª pesquisa – Como vai você – encontrei de um lado, sobrecarga (dimensão negativa) e de outro compromisso (dimensão positiva). Vocês saberiam explicar isso? Pessoas se sentem comprometidas com o trabalho que realizam por que?

**Anexo 8. Termo de Consentimento Informado****TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Informamos que essa pesquisa de campo faz parte da investigação doutoral de Elka Lima Hostensky, intitulada *Trabalhar sob a Nova Gestão Pública (NGP) no Judiciário Brasileiro: um estudo empírico*, o qual, por sua vez, se inscreve no marco do Projeto WONPUM – *Working under the New Public Management* - coordenado pelo catedrático Prof. Dr. Josep Maria Blanch, da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), no Departamento de Psicologia Social.

**DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR**

Eu, Elka .L. Hostensky, como investigadora, nesta pesquisa de campo, **DECLARO:**

- 1. QUE**, com esse estudo, o que se pretende é conhecer, mais e melhor, em que sentido e em que medida as atuais mudanças na gestão das organizações de serviços incidem sobre a qualidade de vida laboral;
- 2. QUE**, para isso, nossa proposta é utilizar técnicas quantitativas e qualitativas de coleta de dados, as quais, em nenhuma circunstância, comportam riscos físicos ou psicológicos para os participantes;
- 3. QUE**, em cumprimento às normativas internacionais e nacionais sobre a proteção de dados de caráter pessoal, as informações coletadas serão tratadas com exclusiva finalidade científica, respeitando-se a confidencialidade das respostas e o anonimato daqueles que, livre e voluntariamente, tiverem a gentileza de mostrar-nos algumas facetas de sua experiência laboral;
- 4. QUE** os resultados do estudo facilitarão o progresso do conhecimento sobre o tema e o desenho de modelos de promoção de contextos laborais saudáveis e de prevenção de fatores de risco psicossocial no trabalho, sem alusão a nenhuma organização específica;

## DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Como participante da pesquisa, **DECLARO**:

- 1. QUE** recebi informação adequada sobre os objetivos da reunião e da investigação;
- 2. QUE** reconheço meus direitos: ao anonimato; à confidencialidade de dados; a abandonar o estudo em qualquer de suas etapas, se assim achar conveniente; ao conhecimento dos resultados da investigação;
- 3. QUE** decidí participar livre e voluntariamente, e autorizar a investigadora responsável (e, por extensão a equipe do prof. Dr. Josep Maria Blanch) o uso das informações geradas para as finalidades do projeto doutoral e projeto Wonpum, incluindo a propriedade intelectual e a divulgação pública e científica dos resultados alcançados com a pesquisa;

Nome:

Assinatura:

Telefone de contato:

E-mail:

Local e data:

### Dados sócio-demográficos

Sexo:

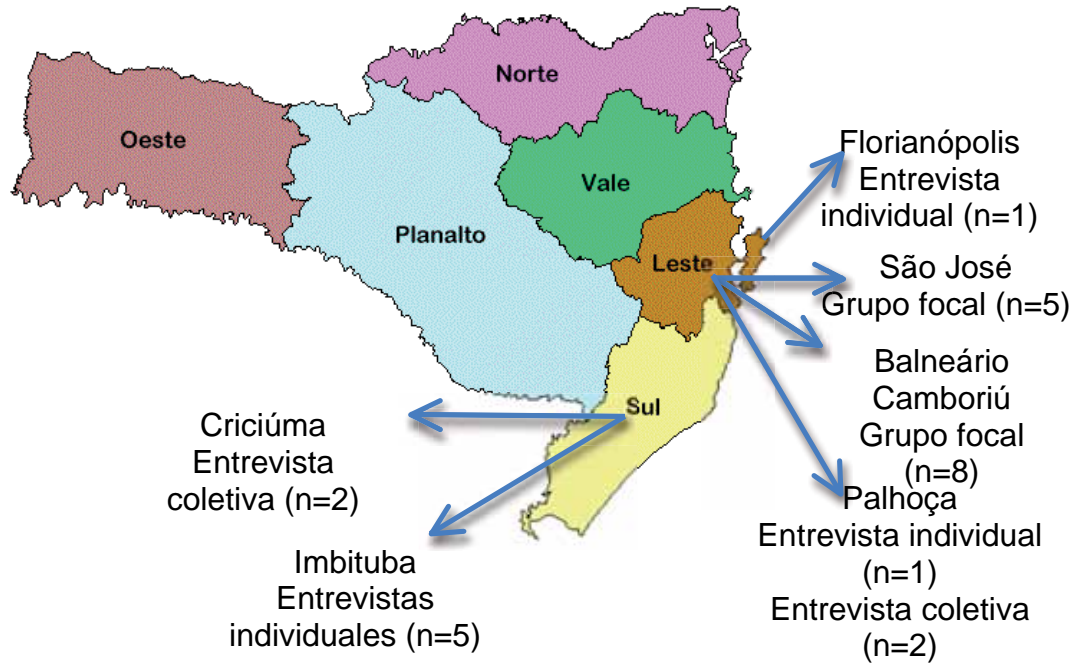
Idade:

Tempo (em anos) de trabalho no Tribunal:

Tempo (em anos) de experiência profissional:

Agradecemos a sua participação, seu tempo e sua valiosa contribuição. E nos colocamos à disposição para sanar qualquer dúvida relativa à essa investigação.

**Anexo 9.** Ubicación de las ciudades de la investigación de campo, por región del Estado de SC



**Anexo 10.** Mapa conceptual desarrollado durante el análisis de contenido de las entrevistas con el Atlas.ti

