

O significado do trabalho do juiz apoiado na autopercepção

Autoria: Ricardo Augusto Ferreira e Silva, Tomas de Aquino Guimarães, Marcos de Moraes Sousa

Resumo: O significado do trabalho constitui tema consolidado na pesquisa acadêmica, especialmente na área da Psicologia. No entanto, são raros os estudos que explorem o trabalho de juízes, categoria profissional de alta relevância social cujo trabalho é complexo e multifacetado. Visando contribuir para cobrir essa lacuna o objetivo do estudo foi descrever, com base na autopercepção, aspectos associados ao significado do trabalho do juiz considerando as seguintes dimensões: (a) centralidade absoluta e relativa do trabalho, (b) normas sociais: direitos e deveres e (c) objetivos e resultados valorizados no trabalho. Quinze juízes da primeira e segunda instâncias da Justiça Estadual brasileira foram entrevistados por meio de um roteiro semiestruturado entre outubro de 2015 e fevereiro de 2016. Utilizando-se de análise de conteúdo temática, os resultados demonstraram que embora os juízes apresentem sinais de frustração quanto à demanda excessiva e o volume processual há uma identificação positiva com o trabalho que realizam, pois se consideram vinculados a uma causa maior que vai além de fazer justiça, mas inclui buscar melhorar a sociedade por meio de um trabalho justo, eficiente e imparcial. Esses resultados são discutidos e ao final é proposta uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Administração Judicial; Trabalho do Juiz, Significado do Trabalho.

1 – Introdução

O trabalho é fundamental para a sociedade e as relações de trabalho vêm passando por constantes transformações consequentes de inovações e mudanças de natureza tecnológica, administrativa e na própria organização nas relações de produção, tendo em vista sua influência na produtividade, motivação e satisfação das pessoas. Neste sentido ressalta-se a necessidade de pesquisar o significado do trabalho visando, de um lado, aumentar o conhecimento sobre o tema e, de outro, oferecer sugestões de melhorias tanto na qualidade de vida de trabalhadores quanto na eficácia organizacional (Antunes, 2008; Morin, 2001; Tolfo & Piccinini, 2007).

Há uma considerável literatura advinda da psicologia a respeito do significado do trabalho, com predominância de profissionais das áreas de saúde e da educação (Bendassolli & Gondim, 2013; Schweitzer, Gonçalves, Tolfo & Silva, 2016). No entanto, há carência de pesquisas sobre o significado do trabalho de juízes. Esses profissionais são a essência do desempenho judicial, pois são responsáveis pela quantidade, qualidade e produtividade jurisdicional (Gomes & Guimaraes, 2013). Além de funções jurisdicionais vinculadas aos ritos processuais de sentenças, despachos e decisões, os juízes desempenham também funções administrativas (Mazzilli & Paixao, 2002). Neste sentido, podem ser considerados como juízes-gerentes conforme definem Gomes, Guimaraes e Souza (2016).

A importância social do papel do juiz reside no fato de que diante de situações de conflito social a população vislumbra no trabalho desse profissional, a solução para todo tipo de problema. O juiz geralmente representa a última esperança de quem se sente lesado e busca solucionar na justiça a violação de algum direito, gerando no magistrado um sentimento de reconhecimento. Assim, o papel do juiz não se restringe somente ao papel legal de interpretar e aplicar a legislação, mas vai além dessa visão tradicional, pois visa atender diversas expectativas da sociedade exercendo assim um papel social de alta relevância e complexidade (Gomes et al., 2016).

De uma perspectiva econômica, os juízes seriam profissionais que seguem o padrão de conduta apoiado no princípio da utilidade de qualquer outro trabalhador, composto por satisfação, renda, lazer, família, realização, dentre outros fatores. Porém, diferentemente de outras profissões que priorizam fatores econômicos, os juízes consideram o reconhecimento da sociedade mais importante do que os ganhos financeiros (Posner, 2004). Em outra perspectiva, destaca-se a natureza altruísta dos juízes defendida por Stout (2002), em que a real motivação na carreira é vinculada mais a interesses coletivos do que seu próprio interesse.

No caso específico do Brasil, conforme o relatório *Justiça em Números* do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) os casos pendentes em 2015, em todo o Poder Judiciário (70,8 milhões) crescem continuamente chegando a quase 2,5 vezes do número de casos novos (28,9 milhões) e dos processos baixados (28,5 milhões). Isso implica um círculo vicioso em que, o número de processos novos é superior ao de causas resolvidas, resultando em um sentimento, pelo juiz, de que realiza um trabalho árduo, penoso e de reduzido nível de eficácia (CNJ, 2015).

Considerando o contexto do trabalho do juiz e de forma a contribuir para suprir uma lacuna conceitual, o objetivo deste estudo foi descrever, com base na autopercepção, aspectos associados ao significado do trabalho do juiz apoiando-se nos estudos de Morin (1996, 2001) e baseando-se nas dimensões descritas pela equipe MOW – *Meaning of Work International Research Team* (1987): (a) centralidade absoluta e relativa do trabalho, (b) normas sociais: direitos e deveres e (c) objetivos e resultados valorizados no trabalho.

Justifica-se a relevância deste estudo por buscar compreender o significado do trabalho de juízes, sujeito central na administração judicial, além de abrir caminhos para novos estudos no campo da administração já que tradicionalmente o tema vincula-se à psicologia (Bendassolli & Gondim, 2013).

2 – Significado do trabalho

O trabalho possui dois eixos conceituais antagônicos. O primeiro refere-se a algo negativo, que implica esforço, incômodo, dificuldade e sacrifício. Remete-se a origem no termo latim *tripalium* que significa um instrumento de tortura utilizado por antigos agricultores. Nessa perspectiva, trabalhadores não reconhecem o trabalho como um fator valorativo, no sentido de ser útil à sociedade. Assim, indivíduos trabalhariam somente por questões financeiras tornando a atividade suscetível a mudanças advindas de situações de reestruturação, desemprego, subemprego, contratações temporárias, dentre outras. (Albornoz, 1994; Bastos, Pinho & Costa, 1995; Coda & Falcone, 2004; Kubo, Gouvêa & Mantovani, 2013; Lourenço, Ferreira & Brito, 2013).

O segundo eixo relaciona o trabalho a empenho, execução de uma ação com prazer o que gera autorrealização. Há um sentimento de gratificação, pois o trabalho vai além de questões financeiras, proporcionando ao indivíduo condições de integração social, possibilidade de expressar sua individualidade por meio de sua capacidade criativa tornando-se realizado e com o almejado status social (Bastos et al., 1995; Coda & Falcone, 2004; Kubo et al., 2013; Lourenço et al., 2013).

Considerando que a escolha de um trabalho não advém somente de fatores econômicos os estudos de Morse e Weiss (1955) foram pioneiros ao tratar de significado do trabalho. Esses autores questionaram a um grupo de indivíduos se continuariam trabalhando, caso herdassem uma quantia que os deixasse confortáveis para o resto da vida ou ganhassem na loteria. Os resultados mostraram que 80% dos respondentes continuariam trabalhando.

Seguindo essa linha de raciocínio, as pesquisas realizadas pela equipe MOW (1987), ratificam a ideia de que as pessoas mesmo que tivessem condições de viver de forma confortável, não deixariam de trabalhar por considerarem o trabalho não só como fonte de renda, mas um meio de se relacionar com os outros, sendo parte da sociedade (Goulart, 2009; Tolfo & Piccinini, 2007; Schweitzer et al., 2016).

Hackman e Oldhan (1975) ao relacionarem qualidade de vida ao sentido do trabalho constataram que para a atividade laboral ter sentido seriam necessárias três condições. A primeira é a variedade de tarefas, com a possibilidade de utilização de competências diversas. A segunda é um trabalho não alienante onde o trabalhador tivesse conhecimento de todo o processo, do início ao fim. A terceira é o retorno sobre o desempenho do trabalhador permitindo uma auto-avaliação. Acompanhando esses estudos, Morin (1996, 2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura formada por três componentes: o significado - representações que o sujeito tem de sua atividade, a orientação - inclinação do indivíduo para o trabalho e a coerência - busca de uma relação de trabalho equilibrada e harmônica.

Alguns estudos fazem distinção entre os termos “sentido” e “significado” como propõem Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) sendo o significado ligado às cognições e interpretações socialmente compartilhadas sobre o trabalho. Enquanto o sentido relaciona-se mais à compreensão do ato de dar sentido ao trabalho, considerando aspectos afetivos e singulares. Para Tolfo e Piccinini (2007), o significado refere-se à representação que o indivíduo tem do seu trabalho, nos níveis individual, grupal e social. Enquanto o sentido, além de englobar o termo significado, permite a apreensão sobre a utilidade da tarefa, a autorrealização, a satisfação e a possibilidade de liberdade. Considerando o caráter mediador do trabalho como atividade, para distinguir sentido de significado, Bendassolli e Gondim (2013), propõem uma “tríade” teórica como conceito adicional. Deste modo, abordam uma função psicológica, que intermedia e articula o sentido e o significado do trabalho.

Da mesma forma, distinguindo significado de sentido Morin (1996, 2001) afirma que, enquanto o significado refere-se a uma perspectiva coletiva ou social, o sentido relaciona-se a algo mais individual ou pessoal, abordando os anseios do trabalhador sobre a ação que ele executa. Embora parte da literatura aponte diferenças entre sentido e significado, para este estudo será considerado predominantemente o termo significado apoiando-se no modelo desenvolvido pela equipe MOW (1987) que considera os dois conceitos como sinônimos.

Existem duas teses que se contrapõem quanto ao significado do trabalho. A primeira sugere que é na infância e na adolescência que se forma o significado do trabalho, consequência do processo de formação da personalidade. Assim, as experiências no trabalho ficam em segundo plano tornando o significado do trabalho algo estático e inalterado. A segunda tese pressupõe que, apesar de ser construído ao longo da vida das pessoas, o significado do trabalho sofre alterações. Essas mudanças e vivências tornam o significado do trabalho algo mais dinâmico, com variações até mesmo de valores (Salanova, Gracia & Peiró, 1996, Palassi & Da Silva, 2014; Goulart, 2009).

Partindo do princípio de que o significado do trabalho é dinâmico e influenciado pelo contexto organizacional e familiar do indivíduo, envolvendo aspectos históricos, econômicos, políticos e culturais, o modelo desenvolvido pela equipe MOW foi fruto de uma pesquisa realizada em sete países (EUA, Japão, Alemanha, Bélgica, Israel, Iugoslávia, Holanda) com o propósito de avaliar a centralidade do trabalho na vida das pessoas (MOW, 1987; Bendassolli & Gondim, 2013; Kubo et al., 2013).

A equipe MOW organizou seus dados em três dimensões: centralidade; normas sociais; objetivos e resultados. A primeira dimensão, centralidade do trabalho baseia-se na cognição e afetividade. Seria a crença do indivíduo sobre o valor do trabalho em sua vida.

Considerando os aspectos valorativo e comportamental, por meio de uma análise comparativa entre o trabalho e outras áreas da vida como família, religião, lazer o conceito desdobra-se em centralidade absoluta ou relativa (MOW, 1987; Paiva, Bendassolli & Torres 2015).

As normas sociais sobre o trabalho, referem-se a valores morais e éticos, orientados para direitos e deveres. Seria o equilíbrio entre o que o indivíduo recebe da situação de trabalho e as suas contribuições para a sociedade. Enquanto a orientação dos direitos refere-se às obrigações da sociedade ou das organizações para com o indivíduo, os deveres relacionam-se a contribuição do indivíduo para a sociedade, vinculada a realização pessoal (MOW, 1987; Bastos et al., 1995)

A terceira dimensão do modelo MOW aborda os objetivos e resultados valorizados do trabalho pelo indivíduo. São as funções que o trabalho representa para as pessoas em relação às suas satisfações, providas durante ou depois de sua execução. Em síntese, seria a real motivação que leva o indivíduo a trabalhar (MOW, 1987; Paiva et al., 2015).

Foi diagnosticada nos estudos uma quarta dimensão que abordava a identificação das regras do trabalho relacionadas às finalidades que as atividades de trabalho possuem para o indivíduo. No entanto, por não possuir significância estatística esta dimensão foi excluída do modelo (Tolfo & Piccinini, 2007; Goulart, 2009).

No Brasil um dos primeiros estudos sobre o significado do trabalho utilizando o modelo MOW (1987), foi o de Bastos et al. (1995) que pesquisaram o significado do trabalho com 1.013 participantes de vinte organizações públicas e privadas na capital da Bahia, Salvador. Com relação à centralidade do trabalho comparando a outras esferas da vida, os resultados mostraram o predomínio da esfera da família para os indivíduos, seguida de trabalho, do lazer, da religião e da comunidade. Dentre os motivos associados ao trabalho, predomina a função expressiva - ter um trabalho interessante e autorrealizador, e a função econômica - salários e rendimentos. Quanto às normas sociais, os resultados demonstraram que o trabalho é visto mais como um direito do que como um dever ou uma obrigação.

Pesquisa realizada por Coda & Falcone, 2004 com quinze executivos brasileiros em diversas organizações, identificou 10 categorias de significado convergindo com os resultados obtidos pelo MOW (1987). Quanto à centralidade, os estudos demonstraram que o significado resumia no tempo dispensado ao trabalho, o fator emotivo e o envolvimento com as tarefas. Tratando de normas sociais, houve uma associação do trabalho com valores como dignidade e honestidade. Neste sentido, embora os resultados demonstrem que o trabalho contribui para a sociedade, as tradições cultural-religiosas influenciam seu significado para os indivíduos. Consequentemente o trabalho é visto mais como uma obrigação ou um esforço.

Buscando evidências dos sentidos do trabalho de jovens executivos brasileiros, quinze alunos de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo foram entrevistados por Morin, Tonelli e Pliopas (2007). Os resultados foram agrupados em três dimensões. A primeira dimensão, de nível individual, destacou aspectos relacionados à satisfação pessoal, autonomia e sobrevivência, aprendizagem e crescimento além da questão de identidade. A segunda dimensão, de nível organizacional, abordou a utilidade do trabalho exercido e os relacionamentos. Por último, foi analisada a terceira dimensão, no nível social, considerando fatores de inserção na sociedade e contribuição para a sociedade. Os resultados demonstraram o sentido positivo dado pelos entrevistados ao trabalho sendo este considerado primordial na vida das pessoas.

Kubo e Gouveia (2012) pesquisaram o significado do trabalho com ex-estudantes de uma universidade brasileira e funcionários públicos. A pesquisa concluiu que o significado do trabalho possui a seguinte ordem de relevância: centralidade do trabalho, objetivos e

resultados valorizados e, finalmente, normas sociais. Dentre os objetivos valorizados, aspectos como ambiente físico, salário, horário, estabilidade, relacionamento interpessoal e trabalho interessante não foram considerados relevantes. Por outro lado, maior importância é dada a aspectos como autonomia, tarefas compatíveis, ascensão, variedade e novidades. Quanto aos resultados valorizados no trabalho, a busca de uma rede de contatos e o status ou prestígio, predominam sobre outros aspectos como ter um trabalho interessante, manter-se ocupado e a relação do trabalho com o resultado social.

Tendo como locus de pesquisa diversas indústrias criativas relacionadas à música, dança, teatro e outras áreas, Bendassolli e Borges Andrade (2011) buscaram o significado do trabalho junto a 451 trabalhadores no Estado de São Paulo. Os resultados apontam que as mulheres atribuem maior centralidade ao trabalho que homens. Para o estudo em questão não houve análise comparativa do trabalho em relação a outras esferas da vida como o lazer, a família, a religião. Outro ponto é quanto ao elevado grau de comprometimento afetivo dos trabalhadores deste meio, implicando em uma dedicação intensa à própria carreira extremamente vocacionada. O estudo elencou fatores associados com o aprendizado, utilidade social, identificação e expressão pelo trabalho, autonomia e boas relações interpessoais.

Kubo et al. (2013) pesquisaram 304 profissionais dos setores público e privado brasileiro, propondo um modelo estrutural relacionando centralidade do trabalho, normas sociais e objetivos e resultados advindos do trabalho. Os resultados mostraram que mulheres, pessoas com pós-graduação e solteiros possuem maior centralidade. Pessoas com maior contato religioso e com menos dependentes possuem maior senso de responsabilidade. O estudo concluiu que o trabalho é visto como fundamental na vida das pessoas e que os objetivos e resultados valorizados no trabalho como aprendizagem, autonomia, prestígio e ascensão, são mais importantes do que os direitos e deveres.

Depreende-se da literatura publicada no Brasil que o significado do trabalho foi pesquisado em diferentes campos de atuação, no entanto, somente um trabalho foi realizado no âmbito do Judiciário. Mazzilli e Paixão (2002) investigaram o significado do trabalho junto a juízes no Mato Grosso do Sul com ênfase na dicotomia prazer e sofrimento, sem abordar os estudos de Morin (1996, 2001) e as dimensões de significado descritas pela equipe MOW (1987).

Na literatura publicada no exterior são vastos os estudos que tratam do significado do trabalho, no entanto são pesquisas ligadas majoritariamente à educação e à saúde. Um exemplo é o estudo realizado por Demirkasimoglu (2015) com professores da rede pública da Turquia. Os resultados indicaram que o trabalho docente evidencia uma visão multidimensional com vieses positivo e negativo considerando as funções: econômica, social e psicológica. No viés positivo destaca-se na função econômica que o trabalho é necessário e pode fornecer melhores condições de vida. No social, o trabalho docente possui um grande potencial de mudança na sociedade, já na função psicológica foram citados sentimentos de felicidade e liberdade elevando a autoestima. Para o viés negativo, destaca-se na função econômica a baixa remuneração, para a função social a falta de tempo livre e para a função psicológica a constante sensação de cansaço.

No Irã, estudos realizados com pessoas portadoras de doença mental grave quanto ao significado do trabalho demonstrou resultados divergentes da maioria dos estudos já realizados quanto ao tema, tendo em vista que os aspectos familiares e religiosos sobressaem diante do fator econômico. Os participantes da pesquisa demonstraram a necessidade de trabalhar para ter uma identidade, no sentido de serem iguais aos outros e úteis à sociedade, implicando o sentimento de dignidade e convívio social. Os resultados demonstraram que o local de trabalho é o melhor caminho para a obtenção de novas habilidades, seria uma forma

de compensar os dias perdidos potencializando o talento dos indivíduos (Mohammadi, Rassafiani, Haghgoo & Taherkhani, 2015).

Analisando o significado do trabalho junto a bancários na Índia, Anuradha, Srinivas, Singhal e Ramnarayan (2014) constataram que o trabalho possui diferentes significados em momentos distintos: antes e após a opção de trabalho. Os resultados mostraram que o indivíduo que possui muitas escolhas de carreira a seguir, é movido por inclinações pessoais, logo o trabalho possui um significado pessoal. Por outro lado, quando as opções de trabalho são limitadas e o indivíduo não possui com clareza qual profissão seguir, os fatores econômicos e as expectativas do seu convívio é que determinam o significado do trabalho.

Em Israel, trabalhadores foram questionados quanto ao significado do trabalho. Os resultados demonstraram que os indivíduos se tornaram mais individualistas ao longo dos anos. As questões materiais como salários e benefícios, progressão na carreira, status e prestígio sobressaíram sobre os valores sociais coletivos. No que se refere à centralidade, a esfera familiar predomina sobre o trabalho nos trabalhadores israelenses; já quanto aos resultados ou produtos valorizados no trabalho esses trabalhadores atribuem maior relevância ao salário diante de outras metas de trabalho (Harpaz & Meshoulam, 2010).

O presente estudo adota a tese de que o significado do trabalho é visto como algo dinâmico, consequência da vivência e das mudanças que cada indivíduo enfrenta (Salanova et al., 1996). Apoia-se nas razões que levam as pessoas a trabalhar como a busca de realização e atualização de suas competências, segurança e autonomia, relacionamentos interpessoais, função utilidade para a sociedade e capacidade de manter-se ocupado (Morin, 1996, 2001). E finalmente, baseia-se nas três dimensões de análise do significado do trabalho apontadas nos estudos do MOW (1987): centralidade do trabalho; normas sociais; objetivos e resultados valorizados no trabalho.

3 – Metodologia

O *locus* de pesquisa é a justiça estadual do estado de Goiás. A justiça estadual brasileira concentra 82,5% das causas judiciais do País. Em termos de atuação de magistrados, considerando o ano-base de 2014 com 16.927 juízes, a justiça estadual representa 68,7% deste número, assim torna-se relevante considerar os juízes estaduais tendo em vista sua representatividade e importância no desempenho judicial brasileiro (CNJ, 2015).

Os dados foram coletados entre outubro de 2015 e fevereiro de 2016 por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com 15 juízes, realizadas em seus respectivos ambientes de trabalho. O tempo médio das entrevistas foi de 18 minutos, sendo que a entrevista mais rápida durou oito minutos e a mais longa, 37 minutos. Dos quinze entrevistados, 11 eram homens e quatro mulheres. A média de idade dos entrevistados era de 48 anos, e a média de tempo na magistratura de 20 anos. Quanto à área de atuação, a amostra foi diversificada o que contribuiu para uma análise de dados com distintas abordagens e percepções quanto ao trabalho. Foram entrevistados juízes de 1º e 2º graus com atuação em juizados especiais cíveis e criminais, varas cíveis, varas ambientais, varas de família, varas criminais e varas de fazenda pública.

Após uma breve explanação do tema e dos objetivos da pesquisa, informado o compromisso de manter o sigilo da identidade do entrevistado, solicitou-se autorização para gravação. A entrevista iniciava-se com itens que buscavam interpretar, o trabalho do entrevistado em seus aspectos mais gerais e, em seguida, o significado do trabalho, como o trabalho é planejado e controlado. Além disso, procurou-se, também, identificar a percepção dos entrevistados a respeito de desempenho do judiciário em geral e do juiz em particular, e o

impacto social da atividade judicial. Ao final da entrevista o entrevistado era convidado a dissertar livremente sobre outros aspectos relacionados ao seu trabalho. Com o devido consentimento dos juizes as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra, com exceção de um entrevistado que não autorizou a gravação. Neste caso, foram tomadas as devidas anotações às quais foram editadas para inclusão do conteúdo nos resultados.

Para a análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo temática sugerida por Bardin (2009) seguindo as seguintes etapas: (a) os dados foram inseridos em uma tabela considerando como colunas as perguntas do roteiro de entrevista e nas linhas as respostas relacionadas ao respectivo juiz, (b) determinação de unidades de registro e codificação identificando os juizes com a letra J seguida de um número, sendo a amostra de J1 a J15, (c) leitura flutuante das respostas com as devidas marcações visando à organização por temas conforme as dimensões descritas no modelo da equipe MOW (1987), (d) tratamento e interpretação dos dados com imersão nas respostas identificando as áreas temáticas por meio de aproximações e distanciamento.

4 – Resultados e discussão

Diante dos primeiros questionamentos abordando questões relacionadas à descrição do trabalho do juiz, rotinas de planejamento, organização e controle das atividades, houve similaridade nas respostas dos magistrados, pois estes vinculavam suas atividades à sua área de atuação, com ênfase em aspectos jurídicos e ritos processuais. De um modo geral, os juizes entrevistados entendem que o seu trabalho implica julgar, pacificar e solucionar conflitos visando garantir direitos de cidadãos que se sentem de alguma forma lesados. A partir dessa ideia é que são mencionados outros aspectos da atividade jurisdicional, como a tentativa de melhorar a vida das pessoas, busca de minimizar abuso de poder por parte do estado diante dos cidadãos, preencher lacunas de ordem administrativa que poderiam ser executadas por órgãos do poder executivo como agências reguladoras, polícia e penitenciárias.

Em síntese, o significado geral do trabalho para os juizes entrevistados, apesar das dificuldades salientadas, é considerado satisfatório do ponto de vista de reconhecimento por parte da sociedade. Convergindo com os estudos realizados com outras profissões em que o potencial de mudança e influência na sociedade pelo trabalho gera um sentimento de realização no indivíduo (Coda & Falcone, 2004; Morin et al., 2007; Demirkasimoglu, 2015).

Considerando o tempo gasto com o trabalho um aspecto inerente a dimensão **centralidade do trabalho** (MOW, 1987), a maioria dos entrevistados afirmou passar a maior parte do tempo envolvida com o trabalho, mesmo quando fora do ambiente laboral. Aproximando dos estudos de Coda & Falcone (2004), conforme cita um dos entrevistados: *“difícilmente você vai ver um juiz (...) indo embora para casa deixando tudo ali, geralmente ele leva alguma coisa pra fazer também”*.

O fato de muitos entrevistados levarem trabalho para casa, em detrimento do tempo dedicado à família, ratifica essa centralidade. No entanto, embora parte dos juizes entrevistados ressalte um sentimento de satisfação e realização pessoal com dedicação integral ao trabalho, outros juizes sentem-se insatisfeitos e frustrados por não serem reconhecidos: *“você leva para casa, você trabalha final de semana, você volta (...) está cheio ainda e vê o pessoal reclamando”*.

Partindo de uma avaliação comparativa do trabalho com questões familiares, religião, lazer e outras esferas da vida, por meio do constructo da **centralidade relativa**, dois entrevistados afirmaram possuir personalidade desvinculada da figura do juiz nos círculos de

convivência externa ao trabalho: *“eu procuro ser juiz só no trabalho”, “(...) é o exercício de uma função pública que deve ser separada da sua pessoa”*. Depreende-se das respostas que em sua maioria os entrevistados buscam conciliar o trabalho com a família, sem distinguir qual dessas dimensões seria mais importante em suas vidas.

Dentre as esferas de vida mais citadas nas respostas, os juízes enfatizaram a escassez de tempo livre (lazer) e para dedicar-se à relações familiares, aproximando das evidências encontradas nos estudos de Bastos et al. (1995), Harpaz e Meshoulam (2010) e Demirkasimoglu (2015). A esfera religiosidade não foi citada pelos entrevistados, divergindo de estudos onde a religião predomina sobre o trabalho (Mohammadi et al., 2015). Um aspecto interessante deste estudo é que não houve distinção quanto a gênero em relação à centralidade no trabalho. Dos juízes e juízas entrevistados todos demonstraram que o trabalho é primordial em suas vidas, diferentemente de outros estudos em que homens possuem maior centralidade do que mulheres (Bastos et al., 1995; MOW, 1987) ou vice-versa (Bendassolli & Borges Andrade, 2011; Kubo et al., 2013).

No que se refere à **centralidade absoluta**, primeiramente há que considerar a natureza peculiar da figura do juiz tendo em vista a convivência mútua de sua própria personalidade carregada de sentimentos e singularidades, junto à personificação de um órgão público vinculado à sua pessoa por determinação constitucional (Mazzili & Paixao, 2002).

Em termos absolutos, quanto maior a percepção sobre as características de um trabalho significativo, mais importante será o trabalho na vida do indivíduo (Bendassolli & Borges Andrade, 2011). Neste sentido, alguns juízes não se desvinculam da sua função mesmo fora do trabalho. Buscam comportar-se com discrição, valorizando a imparcialidade dos seus julgamentos, evitando interferências do ambiente ou do convívio externos, conforme ressalta um dos entrevistados: *“o juiz é um ser mais fechado (...) tem que ser imparcial (...) não pode ficar muito envolvido no meio social, porque (...) as pessoas confundem e pensam que ele esta sendo parcial”*.

No que concerne à dimensão **normas sociais**, não há convergência nos estudos quanto à orientação do trabalho para direitos ou deveres. Por exemplo, enquanto nos estudos de Bastos et al., (1995) o trabalho é visto mais como um direito do que como um dever, os resultados encontrados por Coda & Falcone (2004) mostra o inverso, ou seja, o trabalho é mais uma obrigação do que um direito. No presente estudo, não houve essa distinção. Os entrevistados mencionaram somente a obrigação imposta pela sociedade por uma justiça mais célere. Neste sentido, afirmaram que a carreira da magistratura deve ser vocacionada e imbuída tanto de direitos quanto deveres, convergindo com os estudos realizados por Bendassolli e Borges Andrade (2011)

Inseridos na dimensão **normas sociais**, os **direitos** remetem às obrigações e responsabilidades da sociedade e das organizações para com o indivíduo, ou seja, o indivíduo tem o direito de aprender com um trabalho significativo (Morin, 2001). Desta forma, no quesito capacitação e treinamento, os juízes entrevistados sugeriram a inserção no curso de formação e nas atividades de atualização, disciplinas ligadas à gestão, pois no dia a dia dedicam-se mais a questões de natureza judicial, conforme ressaltado por dois entrevistados: *“juiz tem que ser um gestor (...) acho que no curso de formação do juiz tinha que ter um curso voltado para gestão”, “o juiz não é apenas uma pessoa que dá sentença, despacho, mas ele também tem que ser o administrador da própria atividade”*.

Ainda quanto à capacitação, outro ponto ressaltado pelos entrevistados foi a necessidade de capacitar os juízes para serem líderes, alinhando aos estudos de Vieira e Costa (2013) que descreveram aspectos que dificultam o desenvolvimento de juízes líderes como a falta de diálogo e cooperação entre juízes, dificuldades estruturais e principalmente a falta de

formação do magistrado em gestão e liderança. Um dos entrevistados afirmou essa necessidade nos seguintes termos: *“o juiz não é mais apenas um cacique da sua unidade, ele tem que ser um líder”*.

Quanto às **normas sociais** orientadas para os **deveres**, Kubo e Gouveia (2012) destacam que são as obrigações de todos os indivíduos para com a sociedade. Um ponto ressaltado por entrevistados foi quanto à ausência do estado em determinadas situações desencadeando em cobranças por parte da sociedade quanto a atuação do poder judiciário: *“todo mundo reclama do judiciário (...) mas não é a justiça (...) é o executivo que é responsável pela administração penitenciária (...) pela polícia (...) pelo ministério público, não somos nós”*. Complementando essa questão da culpa atribuída ao judiciário, outro entrevistado reforça as críticas feitas pela sociedade: *“a polícia se esforça para prender, mas a justiça manda soltar o bandido, porém o cidadão não tem conhecimento de que o que fazemos é cumprir a lei, se existe algo a ser questionado urgentemente são as leis”*.

Adicionalmente, outra crítica direcionada ao judiciário foi ressaltada pelos juízes entrevistados referindo-se a demandas relacionadas especificamente a relações de consumo entre cidadãos. A crítica refere-se ao impacto negativo causado ao poder judiciário por relações desiguais de consumo. Ressalta-se a falta de rigor na aplicação da lei o que gera um alto volume de processos com causas similares, conforme citado por dois entrevistados: *“o direito do consumidor que é o volume que mais pesa tinha que ter punições severas”*, *“grandes demandantes no Brasil inteiro (...) bancos, operadoras de telefonia, financeiras (...) eles jogam com a incapacidade do judiciário”*. Neste sentido, Barreiro & Furtado (2015) contextualizando essas demandas excessivas definem o termo judicialização como um fenômeno político, social, jurídico que acentua a atuação do Poder Judiciário sobre temas antes vinculados a política e questões individualizadas.

A terceira dimensão trata de dois constructos. O primeiro trata dos **objetivos** valorizados no trabalho vinculados ao conteúdo da tarefa como: salários e benefícios, autonomia e independência, satisfação com um trabalho interessante, motivação, ambiente físico e estabilidade. Para o segundo constructo **resultados**, destacam-se as funções atribuídas ao trabalho como: função econômica como a fonte de renda para viver, função de realização ou de utilidade social, função interpessoal com ênfase ao status e valorização, função relacional ligada a rede de contatos e a capacidade de se manter ocupado (MOW, 1987; Morin 2001; Coda & Falcone, 2004; Kubo & Gouveia, 2012).

No que se refere ao constructo **objetivos** valorizados no trabalho, depreende-se da maioria das respostas que os juízes recebem um alto salário, porém o questionamento da sociedade relacionando os altos salários ao desempenho judicial gera críticas, como enfatizou um dos entrevistados: *“o salário do juiz é muito alto e a população critica isso”*. Parte dos entrevistados mencionou que a verdadeira vocação da magistratura pode estar relacionada à coletividade e não somente ao salário, divergindo de alguns estudos onde o salário é o principal objetivo do trabalhador (Bastos et al., 1995; Harpaz & Meshoulam, 2010). Um dos entrevistados argumenta que: *“hoje em dia o cidadão entra na carreira de juiz (...) como uma questão vocacional (...) porque existem outras carreiras que tem atrativos melhores em termos financeiros (...) [é] quase como um sacerdócio”*.

Ainda quanto ao salário, porém tratando da remuneração dos assessores e auxiliares da justiça, houve divergências nas respostas dos juízes entrevistados. Enquanto alguns juízes consideram o salário pago aos funcionários bom se comparado ao praticado no mercado, outros juízes afirmaram que os valores pagos são muito baixos. Por outro lado, houve concordância na maioria das respostas quanto a falta de comprometimento da equipe

relacionada aos baixos salários, conforme afirma um dos juízes: *“acho que [é necessário] compromisso com o serviço público, independentemente de reclamar de salário”*.

Considerando o fator estabilidade na carreira, ligado diretamente aos quesitos autonomia e independência, inseridas na dimensão **objetivos** (Kubo & Gouveia, 2012), os juízes entrevistados ressaltaram a necessidade de exercer suas funções com imparcialidade sem pressão de advogados, partes, governo, família, etc. Neste sentido, acompanhando os estudos de Posner (2004) quanto à importância da estabilidade na carreira de juízes, uma parte dos entrevistados demonstrou que o primordial para se sentirem realizados é o reconhecimento público do trabalho que realizam e não somente ganhos financeiros. Justificam a opção pela carreira na busca de renda estável, já que poderiam optar por profissões mais rentáveis, como por exemplo, a advocacia.

Com referência aos conceitos de alienação e variedade, vinculados a um trabalho interessante, inserido na **dimensão objetivos** (Morin, 2001), a maioria dos juízes entrevistados ressaltou a natureza repetitiva de alguns ritos processuais, caracterizando o trabalho como algo desinteressante e sem significado. Assim, devido ao grande volume processual o trabalho consequentemente torna-se algo simplista, sendo que os depoimentos de dois entrevistados resumem este sentimento: *“eu sou uma máquina de fazer sentenças (...) só tenho medo é do aumento de serviço, chegar a um ponto que eu não dê conta”, “a função do magistrado é pacificar o conflito, agora na prática eu sinto que eu sou um produtor de sentenças”*.

Ainda quanto à dimensão **objetivos**, no quesito motivação (MOW, 1987). Os juízes entrevistados ressaltaram a necessidade de sempre motivar a equipe de apoio, tendo em vista a constante rotatividade e a falta de comprometimento da equipe, conforme ressaltado por um dos entrevistados: *“o juiz tem que motivar os servidores, pois ganham pouco e para motivá-los é difícil (...) deve criar um sentimento de comprometimento na equipe”*.

Nos resultados encontrados por Kubo e Gouveia (2012) o ambiente físico não é um objetivo relevante, o trabalhador prioriza a autonomia e a variedade de tarefas. Diferentemente do estudo citado, a maioria dos juízes entrevistados, apontou a estrutura física como um aspecto a ser mais valorizado no trabalho. Nesta linha, Mohammadi et al. (2015) destacam a importância de um bom local de trabalho, convergindo com o argumento de um dos entrevistados: *“você fica praticamente o dia inteiro aqui, 60% da sua vida você passa no trabalho (...) estar em um lugar inadequado eu acho que leva até a pessoa a adoecer”*.

No que se refere à tecnologia, ligada ao contexto de estrutura física, a maioria dos juízes mencionou que a ampliação dos sistemas de acompanhamento processual contribuiu para a uma justiça mais célere, porém necessita de muitos avanços para chegar a um nível de excelência, principalmente com a digitalização dos processos físicos ainda pendentes.

Quanto aos **resultados** ou produtos valorizados no trabalho (MOW, 1987; Bastos et al., 1995), os resultados desta pesquisa indicam que o fator econômico não apresentou forte destaque, já que os juízes não visam somente recursos financeiros, pois buscam a realização sendo úteis à sociedade, na mesma linha dos estudos de Posner (2004) e Gomes et al. (2016). Por outro lado, embora a maioria dos entrevistados não priorize o salário, os juízes se sentem constrangidos quando criticados pela sociedade quanto aos altos salários e a baixa produtividade: *“a rotina do juiz hoje é totalmente estressante e as pessoas não estão vendo isso, pensam o seguinte: ganham demais e trabalham de menos”*.

Em termos de realização pessoal, os juízes entrevistados mencionaram o impacto social como uma fonte de utilidade social, aproximando da natureza altruísta dos juízes defendida por Stout (2002) e confirmada nos estudos de Gomes et al. (2016), onde o fator motivacional dos juízes vincula-se mais a interesses coletivos, do que seu próprio interesse.

Um dos juízes abordou este tema da seguinte forma: “(...) *tenho remuneração para (...) o sustento (...) decorrente do trabalho, mas [o que me realiza] é principalmente a ideia de tentar melhorar a sociedade, fazer justiça*”.

Considera-se satisfatório um trabalho com objetivos claros e valorizados (Morin, 2001). Neste sentido, dois juízes citaram a necessidade de aproximar a justiça da comunidade exteriorizando o que o judiciário faz, visando o reconhecimento e valorização: “*o trabalho do judiciário é mal entendido pela população (...) nós fazemos pouco marketing da atuação do magistrado e a importância do poder judiciário*”, “*qualquer coisa a culpa é do judiciário, ele não reage, ele não tem marketing*”.

Com a análise da função relacional vinculada a rede de contatos, os resultados acompanham alguns estudos que valorizam a busca de uma rede de contatos (Morin et al., 2007; Kubo & Gouveia, 2012). Os entrevistados ressaltaram a necessidade de permitir o acesso da população aos juízes, visando garantir a transparência, conforme ressaltam dois juízes entrevistados: “*(...) as pessoas têm que ser bem atendidas, não adianta você ficar só despachando, decidindo e sentenciando como se você estivesse em uma redoma*”, “*recebo todo mundo no meu gabinete (...) é fundamental no meu ponto de vista atender todas as partes*”.

Um trabalho significativo é um trabalho que mantém o indivíduo ocupado (Morin, 2001). Embora alguns juízes entrevistados se sintam pressionados por uma excessiva demanda processual, o que causa um sentimento de dever não cumprido, sendo ineficientes aos olhos da sociedade: “*a gente trabalha dentro de um limite (...) a nossa produção é muito boa, só que não atende a demanda (...) o que mais desespera um juiz é (...) ver a quantidade de serviço, trabalhar, trabalhar e trabalhar e (...) está da mesma forma como se (o juiz) não tivesse feito nada no dia anterior*”.

A Figura 1 apresenta um resumo dos resultados alcançados na pesquisa considerando as dimensões de análise propostas pelo modelo de significado do trabalho do MOW (1987):

Dimensões de análise		Resultados
Centralidade	Relativa	- Juízes dedicam a maior parte do tempo ao trabalho, mesmo fora do local de trabalho. - Não houve distinção de gênero quanto à centralidade, tanto homens quanto mulheres consideram o trabalho fundamental. - As esferas família e lazer (tempo livre) foram as mais citadas, enquanto não houve menção a religião.
	Absoluta	- Natureza peculiar do trabalho de juízes, busca de convivência mútua entre a pessoa carregada de sentimentos com um representante do estado personificado na mesma pessoa.
Normas Sociais	Direitos	- Treinamento e capacitação: ressalta-se a necessidade de cursos voltados à gestão e liderança.
	Deveres	- Evitar a judicialização excessiva. - Os poderes legislativo e executivo poderiam intervir em situações de sua alçada, no que se refere à elaboração e aplicação das leis. - Nas relações de consumo, tanto os cidadãos quanto os maiores demandantes da justiça como bancos, empresas de telefonia e planos de saúde poderiam buscar soluções na esfera administrativa.
Objetivos e Resultados	Objetivos	- Salário: considerado acima da média salarial da população e não é a principal razão de estar na carreira. Houve discordância quanto ao salário praticado no âmbito de assessoria. - Autonomia e independência: importância da estabilidade e boa remuneração visando a imparcialidade dos julgamentos. - Natureza repetitiva de alguns ritos processuais caracteriza o trabalho como algo desinteressante e sem significado.

		- Necessidade de motivar a equipe de apoio, sensibilizando para um maior comprometimento. - Estrutura física e tecnologia: houve um significativo avanço mas ainda não é suficiente diante de tamanha demanda.
	Resultados	- O fator econômico não apresentou forte destaque já que os juízes não visam somente os recursos financeiros buscando autorrealização sendo útil a sociedade. - Realização ligada à utilidade social, destaque para a natureza altruísta dos juízes com ênfase nos interesses coletivos e não individuais. - Ampliar, permitir o acesso da população aos juízes visando à transparência. - Os juízes se sentem devidamente ocupados com a atividade judicante, e apontam para uma excessiva demanda processual.

Figura 1. Quadro resumo dos resultados encontrados.

Fonte: resultados da pesquisa.

5 – Conclusões e Recomendações

O objetivo deste estudo foi descrever, com base na autopercepção, aspectos associados ao significado do trabalho de juízes apoiando-se nos estudos de Morin (1996, 2001) e baseando-se nas dimensões de significado descritas pela equipe MOW (1987). Os dados da pesquisa convergem com o padrão de concepção positiva abordado nesses estudos, onde o trabalho de juízes é visto como uma atividade geradora de valor, que além de fornecer recursos financeiros ainda permite contribuir com a sociedade, ou seja, quanto mais positivo o trabalho é percebido mais significado ele possui para o indivíduo (Bendassolli & Borges Andrade, 2011; Morin et al., 2007).

Os resultados são úteis para propor melhorias à carreira da magistratura principalmente quanto à gestão reduzindo assim ineficiências de ordem administrativa nas varas e comarcas. A ampliação do número de entrevistados e a realização deste estudo em outras regiões geográficas e em diferentes ramos do Judiciário poderia viabilizar a identificação de outros aspectos importantes sobre o a percepção dos juízes quanto ao significado do trabalho.

Por se tratar de um estudo exploratório com *locus* específico, a Justiça Estadual do Brasil, não há possibilidade de generalizações, assim estudos futuros poderiam considerar amostras de juízes de outros estados do Brasil, e de outros ramos do Poder Judiciário. Da mesma forma, devido à escassez de estudos voltados ao significado do trabalho dos juízes na literatura internacional, estudos futuros poderiam analisar a percepção dos juízes quanto ao seu trabalho por meio de estudos comparativos entre países.

Sugere-se, também, ampliar estudos relacionados ao trabalho de juízes de forma a consolidar o conhecimento a respeito deste tema no Brasil. Estudos poderiam, por exemplo, identificar a percepção de juízes federais e de outros ramos especializados do Judiciário, como do Trabalho e Militar, a respeito do trabalho que realizam. De forma semelhante, instrumentos padronizados como o questionário MOW (1987) poderiam ser utilizados para coleta de percepções de amostras ampliadas de juízes brasileiros, o que poderia fortalecer a generalização de resultados.

Referências

Albornoz, S. (1994). O que é trabalho: Coleção Primeiros Passos. São Paulo.

- Antunes, R. L. (2008). Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. In *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Cortez.
- Anuradha, M. V., Srinivas, E. S., Singhal, M., & Ramnarayan, S. (2014). To Work or Not to Work: Construction of Meaning of Work and Making Work Choices. Vikalpa: *The Journal for Decision Makers*, 39(02).
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). Lisboa: *Edições*, 70.
- Barreiro, G. S. D. S., & Furtado, R. P. M. (2015). Inserción de la judicialización en el ciclo de políticas públicas. *Revista de Administración Pública*, 49(2), 293-314.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., & Costa, C. A. (1995). Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 20-29.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(2), 143.
- Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. G. (2013). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 131-147.
- Coda, R., & Falcone, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 6(14), 7-18.
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ. (2015). Justiça em Números. Recuperado em 5 abril, 2016, de <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/pj-justica-em-numeros>
- Demirkasimoglu, N. (2015). The Meaning of Work in Teachers' Lives: A Qualitative Study. *Anthropologist*, 22(2), 411-422.
- Gomes, A. D. O., & Guimarães, T. D. A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379-402.
- Gomes, A. O., Guimaraes, T. A., & Souza, E. C. L. (2016). Judicial Work and Judges' Motivation: The Perceptions of Brazilian State Judges. *Law & Policy*, 38:162–176.
- Goulart, P. M. (2009). O significado do trabalho: delimitações teóricas (1955-2006). *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 12(1), 47-55.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2010). The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(3), 212-223.
- Kubo, S. H., & Gouvêa, M. A. (2012). Análise de fatores associados ao significado do trabalho. *Revista de Administração*, 47(4), 540-554.
- Kubo, S. H., Gouvêa, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Revista Pretexto*, 14(3), 28-49.
- Lourenço, C. D. D. S., Ferreira, P. A., & Brito, M. J. D. (2013). O Significado do Trabalho para uma Executiva: a Dicotomia Prazer e Sofrimento. *Revista Organizações em Contexto-online*, 9(17), 247-279.

- Mazzilli, C. P., & Paixao, R. D. (2002). Análise do significado do trabalho dos juízes em Mato Grosso do Sul. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 25, vol. 8, n. 1.*
- Mohammadi Shahbolaghi, F., Rassafiani, M., Haghgoo, H. A., & Taherkhani, H. (2015). The meaning of work in people with severe mental illness (SMI) in Iran. *Medical Journal of The Islamic Republic of Iran (MJIRI)*, 29(1), 161-168.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. *Montréal, Québec-Amérique et Paris: Éditions de l'organisation, Collection Manpower*, 257-286.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08-19.
- Morin, E., Tonelli, M. J. & Pliopas, A. L. V. (2007). O Trabalho e Seus Sentidos. *Revista Psicologia & Sociedade*, 19, Edição Especial 1: 47-56.
- Morse, N. C., & Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20(2), 191-198.
- MOW International Research Team. (1987). The meaning of working. *London: Academic Press.*
- Paiva, J. C. M., Bendassolli, P. F., & Torres, C. C. (2015). Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 218-239.
- Palassi, M. P., & da Silva, A. L. (2014). A Dinâmica do Significado do Trabalho na Iminência de uma Privatização. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 47.
- Posner, R. A. (2004). Judicial Behavior and Performance an Economic Approach. *Fla. St. UL Rev.*, 32, 1259.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Salanova, M., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. *Tratado de psicología del trabajo*, 2, 35-63.
- Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. D. R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido (s) e significado (s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 103-116.
- Stout, L. A. (2002). Judges as Altruistic Hierarchs, 43 Wm. & Mary L. Rev., 1605, 1609.
- Tolfo, S. D. R., & Piccinini, V. C. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & sociedade*. São Paulo. Vol. 19, ed. esp. 1: 38-46.
- Vieira, L. J. M., & da Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 927-948.