



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Ciências Tecnológicas
Departamento de Engenharia da Produção

Tese de Doutorado

**Regulação no Trabalho e Processos Decisórios na Atividade de
Promotores de Justiça em Santa Catarina**

Beatriz Marcondes de Azevedo

Florianópolis
2010



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Ciências Tecnológicas
Departamento de Engenharia da Produção

Tese de Doutorado

**Regulação no Trabalho e Processos Decisórios na Atividade de
Promotores de Justiça em Santa Catarina**

**Tese de Doutorado en-
caminhada ao Progra-
ma da Pós-Graduação
em Engenharia da Pro-
dução da Universidade
Federal de Santa Cata-
rina, para o processo de
obtenção do título de
doutor em Engenharia
da Produção.**

Área de Concentração: Ergonomia
Aluna: Beatriz Marcondes de Azevedo
Orientador: Roberto Moraes Cruz

Florianópolis
2010

A994r Azevedo, Beatriz Marcondes de

Regulação no trabalho e processos decisórios na
atividade de Promotores de Justiça em Santa Catarina [tese]
/Beatriz Marcondes de Azevedo; orientador, Roberto
Moraes Cruz. - Florianópolis, SC, 2010.
1 v.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Ergonomia cognitiva.
3. Psicologia industrial. 4. Administração pública -
Processo decisório. 5. Regulação no trabalho. 6. Promotor
de Justiça. 7. AET. I. Cruz, Roberto Moraes. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5

Beatriz Marcondes de Azevedo

Regulação no Trabalho e Processos Decisórios na Atividade de Promotores de Justiça em Santa Catarina

Tese de Doutorado aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor no Programa da Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Antonio Cezar Borna, UFSC
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Prof. Dr. Roberto Moraes Cruz, UFSC
Orientador

Prof. Waldemar Pereira Júnior, UFSC
Presidente da banca

Prof. Dr. Marcos Antonio Tedeschi, UFPR
Membro avaliador externo

Prof^a. Dr^a. Sandra Luiza Haerter Armôa, UNIGRAN
Membro avaliador externo

Prof. Dr. Antonio Renato Pereira Moro, UFSC
Membro da banca

Prof^a. Dr^a. Carolina Brunn Bartilotti, UNISUL
Membro da banca

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2010

AGRADECIMENTOS

O processo de construção de uma tese de doutorado é um trabalho complexo que exige dedicação, paciência, persistência e a superação constante de desafios. Entretanto, escrever a parte dos agradecimentos também não é algo fácil, uma vez que se pode incorrer no risco de esquecer de mencionar alguém importante.

De qualquer modo, gostaria de agradecer primeiramente, ao meu orientador, Roberto, por servir sempre de exemplo de um profissional sério, responsável, ético e apaixonado pela atividade de ensino e pesquisa.

Meus familiares também tiveram grande importância na busca de mais uma conquista na minha vida acadêmica, por isso gostaria de agradecer meus pais, irmãos, cunhadas, sobrinhos e namorado. Cada um ajudou a sua maneira, seja contribuindo com discussões teóricas, seja valorizando e incentivando cada momento desse longo percurso.

Meus amigos, colegas de doutorado, pelo compartilhamento de diferentes saberes e por participarem de momentos agradáveis como, por exemplo, as aulas frequentadas, os congressos participados e encontros outros além dos muros da universidade. Em especial, quero agradecer à Andréa Trierweiller, Lizandra, Andréa Silveira, Izabel, Roberto Figueiredo e Agnaldo. Também gostaria de agradecer ao Adílio, por ter me ajudado nas primeiras versões das figuras que compuseram o modelo teórico da tese.

Aos membros do PPGEP como, exemplo, à Meri, por sua prontidão em ajudar a resolver problemas relacionados ao curso, e aos professores que contribuíram com seus saberes.

Também gostaria de agradecer aos Promotores de Justiça e demais membros e servidores do Ministério Público de Santa Catarina, uma vez que viabilizaram a elaboração da tese.

Finalmente, não poderia deixar de lembrar de agradecer outros seres especiais em minha vida, tanto aqueles que já se foram quanto aos que ainda estão presentes, em especial ao Ziggy, Zurky e Guérin.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes. **Regulação no trabalho e processos decisórios na atividade de Promotores de Justiça em Santa Catarina**, 2010. 296f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

RESUMO

Regulação no trabalho e processos decisórios na atividade de Promotores de Justiça em Santa Catarina

O objetivo dessa tese foi caracterizar a relação entre regulação no trabalho e processos de decisão na atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina. Para tanto, partiu-se do pressuposto de que o processo de decisão e regulação são fenômenos complexos das condutas no trabalho, uma vez que o trabalhador realiza, continuamente, micro e macro decisões, com base num conjunto de regulações, influenciadas por variáveis contingenciais e pessoais e, principalmente, pelo significado atribuído ao conhecimento de um determinado problema. Em termos metodológicos, tratou-se de um estudo de caso, de natureza descritiva-exploratória. Para coleta de dados, foram analisados documentos, observados os locais de trabalho e entrevistadas pessoas-chave da instituição visando à identificação dos fatores macro e micro organizacionais. Concomitantemente, foi realizada uma sistematização da literatura especializada em base de dados nacionais e internacionais sobre processo decisório, processo de regulação e trabalho dos Promotores de Justiça. Também como técnica de coleta de dados, foi realizada a AET (Guérin *et al*, 2001), para compreensão da atividade de quatro Promotores da área criminal responsáveis pelas: primeira, segunda, terceira e décima primeira Promotoria de Justiça de uma das oito Comarcas de Entrância Especial. Quanto ao tratamento e análise dos dados coletados através das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, bem como sistematizados, sob a forma de esquemas, tabelas e quadros. Em relação aos resultados, verificou-se que o trabalho do Promotor reúne um conjunto de atividades que se desenrolam sob a base da coordenação e cooperação em um ambiente dinâmico e instável. Sua atividade, além de significar a plena expressão de processos psicológicos básicos a serviço do trabalho, está inserida num contexto que, em parte, a condiciona, por isso, incita, impõe escolhas e arbitragens por parte dos trabalhadores, requerendo a demonstração de competências e modulando seu modo operatório. Conclui-se, portanto, que o conjunto de decisão e regulação

produz e, ao mesmo tempo, é produzido pelo modo operatório síntese do trabalho de cada Promotor. Seu processamento depende da idiosincrasia e da força das circunstâncias, configurando assim, uma marca, um estilo pessoal peculiar no âmbito do trabalho. Destarte, pode-se dizer que a regulação relaciona-se com um processo de natureza intrínseca, que serve para intermediar a decisão. A decisão se vincula com o produto do trabalho do Promotor, portanto, caracteriza-se como extrínseca e que requer uma expressão praxica mais efetiva. Infere-se que são processos dialéticos, uma vez que se regula para decidir e se decide porque regula. Assim, quanto melhor a variabilidade da regulação, maior a variabilidade das decisões.

Palavras-chave: AET, Ergonomia Cognitiva, Psicologia do Trabalho, processo decisório, regulação no trabalho, Promotor de Justiça.

AZEVEDO, Beatriz Marcondes. **Regulation in work and decision-making in the activity of Public Prosecutors in Santa Catarina**, 2010. 296f. Doctor (Doctorate in Engineering of Production and Systems) – Graduate Program in Engineering of Production and Systems, UFSC, 2010.

ABSTRACT

Regulation in work and decision-making in the activity of Public Prosecutors in Santa Catarina

The objective of this thesis was to characterize the relationship between regulation at work and decision processes in the activity of Prosecutors in Santa Catarina. To this end, we start with the assumption that the decision-making and regulation are complex phenomena of conduct at work, since the worker makes continuously micro and macro decisions, based on a set of regulations, influenced by contingency and personal variables and, especially, on the meaning attributed to the knowledge of a particular problem. In methodological terms, this was a case study, descriptive and exploratory. For data collection, documents were analyzed, observing the workplace and interviewed key personnel of the institution in order to identify macro and micro organizational factors. Concurrently, we conducted a systematic literature in the database on national and international decision-making, regulatory process and work of prosecutors. Also as a technique for data collection an Ergonomic Analysis of Labor was performed (Guerin *et al*, 2001), for understanding the activity of four prosecutors responsible for the criminal area: first, second, third and eleventh Prosecutor's Office of the eight Districts of Special Sub-division. As for the treatment and analysis of data collected through the interviews, we used the technique of content analysis, and systematized it in the form of diagrams and tables. Regarding results, it was found that the work of the Prosecutor presents a set of activities that take place on the basis of coordination and cooperation in a dynamic and unstable environment. The prosecutor's activity, in addition to being the full expression of basic psychological processes of service work, is embedded in a context which, in part, depends and, therefore, encourages and requires choices and referrals by employees, demanding the demonstration of skills and modulating its operative mode. It follows, therefore, that the whole decision-making

and regulation produce and, at the same time, is produced by the test procedure summary of the work of each promoter. Processing depends on the idiosyncrasies and the force of circumstances, thus creating a brand, a unique personal style in the work. Thus, one can say that the regulation relates to a process of nature, which serves to mediate the decision. The decision is linked with the work product of the Promoter, then, is characterized as extrinsic and an expression that requires more effective praxis. It is inferred that they are dialectical processes, since they regulate to decide and decide because they are regulated. Thus, the better the variability of regulation, the greater the variability of decisions.

Key-words: cognitive ergonomics, decision-making, ergonomic analysis of labor, public prosecutors, work psychology, work regulation.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE QUADROS.....	14
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	15
1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Caracterização do problema.....	17
1.2. Objetivos.....	20
1.3 Estruturação da tese.....	20
1.4 Limitações da pesquisa.....	21
2. O ESTUDO DA PSICOLOGIA DO TRABALHO E DA ERGONOMIA COGNITIVA.....	22
2.1. Características exploradas na análise do trabalho.....	25
2.2. Análise da atividade a partir de seu propósito.....	32
2.3 O agir organizacional.....	36
2.4 Análise ergonômica do trabalho (AET).....	38
3. O CONHECIMENTO HUMANO E SEUS PROCESSOS PSICOLÓGICOS BÁSICOS.....	42
3.2 Processos psicológicos básicos.....	43
4. PROCESSOS DECISÓRIOS NO TRABALHO.....	56
4.1 Historicidade do conceito de decisão.....	58
4.2 Teorias e modelos teórico-metodológicos sobre processos decisórios.....	60
4.3 Produção do conhecimento sobre processos decisórios.....	64
4.4 Os fatores subjacentes ao comportamento decisório.....	70
5. A REGULAÇÃO NO TRABALHO.....	75
5.1 O conceito de regulação: do senso comum à análise do trabalho.....	75
5.2 O processo de regulação do trabalho: planejamento e ação do trabalhador.....	87
7 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	92
7.1 Caracterização da pesquisa.....	92
7.2 Caracterização do local e dos participante.....	93
7.4 Definição das categorias de investigação e de análise.....	95
7.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	96
7.6 Procedimentos de coleta de dados.....	99
7.7 Tratamento e análise dos dados.....	102
8. RESULTADOS.....	103

8.1 Análise da demanda.....	103
8.1.2 Contexto da produção de bens e serviços.....	107
8.2 Análise da tarefa.....	119
8.2.1 Processo técnico e trabalho prescrito.....	120
8.2.2 Fluxo do trabalho do Promotor de Justiça.....	122
8.3 Análise da atividade.....	124
8.3.1 Análise do posto de trabalho.....	130
8.3.2 Ações de decisão.....	130
8.3.3 Ações de regulação.....	138
8.3.4 A simultaneidade dos processos de decisão e regulação no trabalho.....	146
9. PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO PARA O ESTUDO DA REGULAÇÃO E DO PROCESSO DE DECISÃO NO TRABALHO.....	156
9.1 Características centrais do processo de decisão.....	156
9.2 Modelagem dos processos de decisão com base na regulação do trabalho.....	158
9.3 Construção do modelo.....	163
9.4 Preditibilidade do modelo construído.....	164
9.5 Compreensão.....	165
9.6 A idéia central do modelo construído: articulação dos processos de decisão e regulação no trabalho de Promotores de Justiça em Santa Catarina.....	166
10. CONCLUSÃO.....	168
REFERÊNCIAS.....	172
APÊNDICES.....	192
Apêndice 1: O estado da arte dos estudos sobre o processo de decisão.....	193
Apêndice 2: O estado da arte dos estudos sobre o processo de regulação.....	208
Apêndice 3: O Ministério Público e o papel dos Promotores.....	224
Apêndice 4: Roteiro de entrevista.....	245
Apêndice 5: Evolução do quadro funcional do MPSC.....	246
Apêndice 6: Informações pertinentes às políticas de RH do MPSC.....	247
Apêndice 7: Análise do posto de trabalho.....	249
Apêndice 8: Modelo teórico para o estudo da regulação e dos processos decisórios na atividade de trabalho de Promotores de Justiça em SC.....	268
ANEXOS.....	269
Anexo 1: Folha de aprovação.....	270

Anexo 2: Organograma do MPSC.....	272
Anexo 3: Diferentes órgãos e funções do MPSC.....	273
Anexo 4: Tabelas comparativas referentes ao quadro funcional do MPSC.....	277
Anexo 5: Catálogo Brasileiro de Ocupações.....	287
Anexo 6: Deveres dos Promotores de Justiça.....	296

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Circuito do trabalho.....	24
Figura 2: Etapas da AET.....	41
Figura 3: Processos perceptivo e cognitivo.....	44
Figura 4: Modelo mental.....	52
Figura 5: Processos cognitivos subjacentes à atividade do motorista.....	71
Figura 6: Modo operatório.....	80
Figura 7: Delineamento da pesquisa.....	98
Figura 8: Fluxo do sistema de justiça criminal.....	123
Figura 9: Categorias de ações de decisão e regulação no trabalho dos Promotores de Justiça em SC.....	147
Figura 10: Características do processo decisório dos Promotores de Justiça em SC.....	158
Figura 11: Relação entre exigências e desempenho dos Promotores de Justiça em SC.....	159
Figura 12: A autonomia e discricionariiedade no processo de ações de regulação e decisão da atividade dos Promotores de Justiça em SC.....	162
Figura 13: Modelo teórico para o estudo da regulação e dos processos decisório na atividade de trabalho de Promotores de Justiça em SC.....	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Demandas institucionais sobre o trabalho nas Promotorias.....	106
Quadro 2: Elementos que compõem a organização do trabalho do MPSC.....	108
Quadro 3: Elementos que compõem as condições de trabalho do MPSC.....	114
Quadro 4: Elementos que compõem as relações socioprofissionais do MPSC.....	118
Quadro 5: Modalidades de regulação dos principais centros de decisão e ação no processo de trabalho ministerial.....	125
Quadro 6: Ações de decisão.....	131
Quadro 7: Ações de regulação.....	138

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACMP - Associação Catarinense do Ministério Público
AET - Análise Ergonômica do Trabalho
BO - Boletim de Ocorrência
CCE - Centro de Apoio Operacional Cível e Eleitoral
CCF - Centro de Apoio Operacional da Cidadania e das Fundações
CCO - Centro de Apoio Operacional do Consumidor
CCR- Centro de Apoio Operacional Criminal
CEAF - Coordenadoria de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
CECCON - Centro de Apoio Operacional do Controle de Constitucionalidade
CF - Constituição Federal
CIE - Centro de Apoio Operacional às Investigações Especiais
CIJ - Centro de Apoio Operacional da Infância e Juventude
CMA - Centro de Apoio Operacional da Moralidade Administrativa
CME - Centro de Apoio Operacional do Meio Ambiente
CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público
COAD - Coordenadoria de Operações Administrativas
COFIN - Coordenadoria de Finanças e Contabilidade de Finanças e Contabilidade
COGER - Coordenadoria-Geral dos Órgãos e Serviços Auxiliares de Apoio Técnico e Administrativo
CONAMP - Associação Nacional dos Membros do Ministério Público
COPAG - Coordenadoria de Pagamento de Pessoal
COPEO - Coordenadoria de Planejamento e Estratégias Organizacionais
COPIJ - Coordenadoria de Processos e Informações Jurídicas
CORH - Coordenadoria de Recursos Humanos
COT - Centro de Apoio Operacional da Ordem Tributária
COTEC - Coordenadoria de Tecnologia da Informação
CPBS - Contexto da Produção de Bens e Serviços
CT - Condições de Trabalho
GECOC - Grupo Estadual de Combate às Organizações Criminosas
GECOT- Grupos Especiais de Combate ao Tráfico de Drogas
IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IES - Instituição de Ensino Superior
IGP - Instituto Geral de Perícia
IP - Inquérito Policial
LC - Lei Complementar

LOMP - Lei Orgânica do Ministério Público
MCP - Memória de Curto Prazo
MJ - Ministério da Justiça
MP - Ministério Público
NR - Normas Regulamentadoras
OAB - Ordem dos Advogados do Brasil
ONG - Organização Não Governamental
OT- Organização do Trabalho
PC - Processo Criminal
PJ – Promotor de Justiça
PEPS - Primeiro que entra Primeiro que sai
PGJ - Procuradoria Geral de Justiça
RAP – Relatório das Atividades das Promotorias
RST - Relações Socioprofissionais de Trabalho
SAP - Sistema de Atividades da Promotoria
SAJ - Sistema de Automação do Judiciário
SDR - Secretaria de Desenvolvimento Regional
SED - Secretaria de Estado da Educação
TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
TCE - Tribunal de Contas do Estado
UBS - Unidade Básica de Saúde

1. INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização do problema

A Ergonomia surgiu da necessidade de dar respostas às questões impactantes levantadas por situações de trabalho insatisfatórias (WISNER, 1994). Seu objetivo precípua é adaptar o trabalho ao homem de modo a obter maior segurança, conforto, eficácia, produtividade e bem-estar ao trabalhador. Em 1947, iniciou-se o estudo dos aspectos físicos dos seres humanos no âmbito laboral e na sequência, de seus comportamentos, buscando descrever, da melhor forma possível, as diversas atividades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, na preocupação com o comportamento do trabalhador, Ergonomia aproximou-se das ciências psicológicas, especificamente da Psicologia Cognitiva, uma vez que essa é considerada uma especialidade da Psicologia que estuda os processos mentais subjacentes à conduta humana.

A Psicologia Cognitiva tem como objeto de estudo os processos básicos envolvidos na forma como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam em diferentes situações da vida. Porém, enfatizando o mundo do trabalho, tem-se a Ergonomia Cognitiva como uma disciplina científica que concentra estudos dos processos cognitivos em situação de trabalho. De modo mais específico, tais estudos enfatizam os aspectos psicológicos e cognitivos do trabalhador para compreender e descrever a relação entre esse e os elementos físicos e sociais, mediados por artefatos¹ e que são inerentes a qualquer sistema de trabalho². Corroborando, Santos-Lima (2003) assinala que o objetivo da Ergonomia Cognitiva não é tentar apenas entender a natureza da cognição humana, mas descrever como o fenômeno afeta o processo laborativo e por ele é afetado.

Para Cañas (2001), quando se refere à Ergonomia da Atividade, um aspecto que merece destaque na relação entre a pessoa e o sistema

¹ Artefatos são os meios materiais (tecnologias) ou simbólicos produzidos pela cultura humana que afetam, interferem ou modificam capacidades humanas para realizar operações cognitivas (CRUZ, 2005).

² Sistema de trabalho é o ambiente físico e social onde uma ou mais pessoas interagem entre si por meio de artefatos, em função de tarefas e necessidades de resultados (CRUZ, 2005).

de trabalho é aquele referente ao modo de conhecer e atuar do trabalhador, pois, para que ele possa realizar sua tarefa, é necessário que perceba os estímulos e receba informações de outras pessoas, decidindo assim quais ações são mais apropriadas para atingir determinados fins.

A decisão necessária para o alcance dos objetivos organizacionais está intrinsecamente relacionada ao processo de regulação do trabalho, uma vez que, partindo-se do pressuposto de que sempre existem diferenças entre o que é prescrito ao trabalhador e aquilo que ele realmente faz a partir dos recursos disponibilizados, da idiosincrasia de cada membro da organização, das regras e procedimentos vigentes; o trabalhador precisará continuamente gerir as variabilidades ali presentes para atingir as metas previamente estabelecidas. Para a Ergonomia, esse processo de gestão é denominado regulação do trabalho, uma vez que, individual e/ou coletivamente, estratégias cognitivas são elaboradas pelos trabalhadores para fazer face aos constrangimentos inerentes à situação de trabalho e assegurar o alcance dos objetivos.

Nesse sentido, o processo de decisão e regulação são fenômenos complexos das condutas no trabalho, pois o trabalhador, independente da natureza do trabalho, realiza, continuamente, micro e macro decisões, com base num conjunto de regulações, de maneira mais ou menos automatizada, dependendo das variáveis contingenciais e pessoais que estão presentes e, principalmente, do significado que ele atribui aos dados, informações e conhecimento acerca de um determinado problema.

O alcance dos objetivos postos pela organização e redefinidos pelos trabalhadores implica também em constantes regulações e resoluções de problemas, caracterizando-se por situações típicas de tomada de decisão. É possível dizer também que, regular comportamento é uma estratégia de decisão e, ao mesmo tempo, maneira de resolver problemas.

Outro aspecto que merece destaque quando se focaliza o processo decisório com base na regulação do trabalho é a competência do trabalhador, cuja está relacionada à experiência adquirida ao longo da vida e que contribui para o desenvolvimento de estratégias mais adequadas para lidar com os problemas e decisões. A possibilidade de elaborar modos operatórios mais adequados para o desempenho eficaz, depende significativamente da margem de manobra, ou seja, do grau de autonomia que a organização propicia ao trabalhador.

Conhecer tais aspectos, especialmente aqueles relacionados à margem de manobra utilizada pelo trabalhador na estruturação e funcionamento do trabalho e com o desenvolvimento de competências ao lon-

go da carreira profissional, é a motivação para a realização do presente estudo, tendo como foco de análise a atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina, mais especificamente aquela referente ao processo decisório com base na regulação do trabalho.

Por considerar a importância de fomentar pesquisas que possibilitem compreender as diferenças existentes nos processos decisórios com base na regulação do trabalho, a partir de outras categorias profissionais, é que a presente tese propõe a realização de um estudo com Promotores de Justiça vinculados ao Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).

A intenção dessa pesquisa é caracterizar a relação entre regulação no trabalho e processos de decisão na atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina. Tem-se como foco a compreensão do processo decisório com base na regulação do trabalho por parte desses trabalhadores. A relevância científica é justificada pela carência de estudos sobre as relações entre os processos decisórios e a regulação no trabalho, principalmente na categoria profissional dos operadores do Direito.

Nesse sentido, além de contribuições em nível teórico, ao descrever e interpretar o modo que cognição humana afeta as situações de trabalho e suas repercussões nos trabalhadores pretende-se proporcionar aos participantes um entendimento mais aprofundado sobre a dinâmica que se estabelece na interação entre o processo cognitivo, processo decisório e de regulação inerente à atividade profissional dos Promotores de Justiça de Santa Catarina. Socialmente, espera-se poder contribuir para o aperfeiçoamento das competências que qualificam tais processos, minimizando a ocorrência de erros e potencializando consequências efetivas à população.

Parte-se do pressuposto que a realização dessa investigação vai ao encontro do Plano Geral de Atuação (PGA) do Ministério Público Catarinense, de 2006 e 2007, que tem como uma de suas propostas o monitoramento da saúde dos membros e servidores administrativos do Ministério Público, buscando criar ambientes de trabalho adequados ao desenvolvimento das atividades, a Ergonomia, a estruturação de informações e de ações que possibilitem a geração de resultados efetivos para a sociedade (MPSC, 2007, p. 25).

O processo decisório e de regulação que se pretende estudar diz respeito à resolução de problemas envolvida em diferentes momentos de sua atividade, tais como: trabalho em gabinete, participação em audiências, Tribunal do Júri e reuniões e atendimento ao público. Espera-se, assim, contribuir com a construção de um modelo teórico que articule as dimensões individuais, cognitivas, sociais, organizacionais que estão

presentes em todo processo de decisão e regulação do trabalho dos Promotores de Justiça em Santa Catarina.

Diante do exposto, pretende-se, dessa forma, construir conhecimentos que respondam a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a relação entre regulação do trabalho e processos de decisão na atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina?**

1.2. Objetivos

Objetivo geral

Caracterizar a relação entre regulação no trabalho e processos de decisão na atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina.

Objetivos específicos:

- Caracterizar o fenômeno da regulação no trabalho do Promotor de Justiça catarinense;
- Caracterizar o fenômeno da decisão na atuação do Promotor de Justiça catarinense;
- Descrever a relação entre regulação no trabalho e os processos decisórios na atividade de trabalho do Promotor de Justiça catarinense;
- Construir um modelo teórico do processo decisório com base na regulação do trabalho dos Promotores de Justiça catarinense

1.3 Estruturação da tese

Em termos da estruturação da presente tese, a mesma encontra-se dividida em nove capítulos, dispostos da seguinte maneira:

No capítulo 1 apresenta-se a caracterização do problema, bem como os objetivos a serem alcançados ao longo do trabalho.

Nos capítulos 2, 3, 4, 5 e 6 encontra-se a fundamentação teórica, cuja foi elaborada a partir dos principais fenômenos abordados na tese percorrendo sobre: o estudo da Psicologia do trabalho e da Ergonomia cognitiva; o conhecimento humano e seus processos psicológicos básicos; os processos decisórios no trabalho e a regulação no trabalho.

No capítulo 7 têm-se os métodos e procedimentos utilizados para a coleta, tratamento, organização e análise dos dados.

No capítulo 8 encontra-se a apresentação e discussão dos resultados, seguindo a sequência proposta pelos procedimentos da Análise Ergonômica do Trabalho, bem como aquela criada a partir das categori-

as analíticas elaboradas com o propósito de se construir um modelo teórico do processo decisório com base na regulação do trabalho dos Promotores de Justiça em Santa Catarina.

No capítulo 9 apresenta-se a proposta de modelo teórico para o estudo da regulação e do processo de decisão no trabalho.

No capítulo 10 tem-se a conclusão da tese e sugestões ao MPSC e recomendações de futuras pesquisas.

1.4 Limitações da pesquisa

Ao longo do processo de construção dessa tese, a pesquisadora se deparou com limitações que podem, de algum modo, ter influenciado nos achados da pesquisa. Primeiramente, houve dificuldades em relação à obtenção do material teórico que serviu de subsídio tanto na parte de descrição dos fenômenos investigados, quanto na etapa de construção do instrumento para coleta de dados e na análise dos resultados. Menciona-se também o fato de se ter optado por estudar uma amostra de trabalhadores, cujo trabalho não pôde ser observado e acompanhado na íntegra, uma vez que se trata de operadores do Direito que atuam sob o ditame da burocracia e da justiça. Como exemplo, não foi possível observar a atuação do Promotor de Justiça na sala secreta onde acontece a votação do corpo de jurados do Tribunal do Júri, nem mesmo participar de reuniões administrativas e/ou estratégicas dos membros do Ministério Público e do Tribunal de Justiça.

Com base nos pressupostos metodológicos da Análise Ergonômica do Trabalho (Guérin *et al*, 2001), o presente estudo foi contingente a um *locus* específico, tendo como foco central a atividade de apenas quatro Promotores de Justiça em SC, representando assim, um elemento de uma casuística. Portanto, por limitações, principalmente, temporais, não foi possível a realização de estudos sequenciados e/ou que pudessem ser extrapolados para outros operadores do Direito, tais como, Procuradores de Justiça, Juízes, Defensores Públicos e demais atores sociais.

Finalmente, cabe lembrar que os modelos, por buscarem representar uma determinada realidade, precisam de delimitações e recortes metodológicos que, por sua vez, podem diminuir sua capacidade de explicar todas as situações afins, caso sejam utilizados isoladamente.

2. O ESTUDO DA PSICOLOGIA DO TRABALHO E DA ERGONOMIA COGNITIVA

A Psicologia do Trabalho é uma disciplina científica que descreve e explica fenômenos e processos psicológicos na atividade de trabalho a partir das condições estabelecidas pelo meio técnico e social. É também, uma área de especialização dentro da ciência psicológica que tem como objeto central a categoria trabalho, ou melhor, o comportamento do homem em situação de trabalho (SPERANDIO, 1972; LEPLAT, CUNY, 1977; CRUZ, 2005).

A Ergonomia, por sua vez, segundo os mesmos autores, é uma ciência do trabalho que integra estudos a respeito das repercussões da organização e dos processos de trabalho (ambientes, artefatos, métodos) sobre o conforto, segurança, saúde e eficácia do trabalhador. Porém, tanto para a Psicologia do Trabalho quanto para a Ergonomia, não é possível pensar o trabalho deslocado da ação humana porque seu objeto de estudo está relacionado aos fenômenos ou processos psicológicos presentes na atividade de trabalho.

Montmollin (2005) e Darses, Falzon; Munduteguy (2007) assinalam que a passagem da Ergonomia centrada na componente humana para a Ergonomia centrada na atividade representou uma tentativa de dar conta das dimensões fisiológicas, ambientais e organizacionais de uma situação de trabalho e também de compreender as racionalidades operatórias subjacentes ao comportamento dos trabalhadores.

Para lidar com a demanda de compreensão dos fenômenos ou processos psicológicos presentes na atividade de trabalho, surgiu a Ergonomia Cognitiva. Tal disciplina é uma especificidade da Ergonomia que se preocupa com o entendimento da atividade mental, tanto pelo aspecto estrutural (procedimentos memorizados), quanto pelo aspecto processual (mudança das representações em função das situações).

O conceito de representação é descrito pela Psicologia Cognitiva como sendo o resultado de um processo mnemônico necessário para a codificação da informação, seu armazenamento e sua evocação e, principalmente para que o indivíduo possa compreender e agir diante de uma determinada situação (STENBERG, 2000).

Silvino (1999) menciona as representações como sendo estados mentais que promovem um elo entre o ser humano e um dado momento. Fialho (2006) acrescenta que elas são construções circunstanciais feitas num contexto particular e com fins específicos. Sua construção é finalizada pela tarefa a ser cumprida e pela natureza das decisões a tomar.

Conforme Abrahão; Pinho (2002), Abrahão, Silvino; Sarmet (2005), a contribuição da Ergonomia Cognitiva e Psicologia Cognitiva está justamente no fornecimento de subsídios teórico-metodológicos para investigar a maneira pela qual o trabalhador gerencia o seu trabalho e as informações disponibilizadas para, assim, apreender a articulação que ele constrói e que conseqüentemente, o leva a realizar determinada ação. De uma forma genérica, enfatiza-se a preocupação em compreender os processos cognitivos de buscar, interpretar, organizar e memorizar informações que subsidiem as decisões relativas ao planejamento e execução das ações.

Por outro lado, segundo Azevedo; Cruz (2006), para estudar o trabalho é preciso fazer delimitações e situá-lo no contexto em que ocorre. Uma vez contingenciado, quatro características devem ser enfocadas, a saber:

1. As exigências inerentes às tarefas e impostas direta ou indiretamente pela organização do trabalho; a atividade que é a própria execução do trabalho;
2. Os riscos potenciais e adicionais;
3. Os resultados conseguidos mediante a realização da atividade e traduzidos em desempenho dos trabalhadores e;
4. A carga de trabalho a que eles estão submetidos, cada vez que tentam manter o equilíbrio entre as exigências das tarefas e seus desempenhos profissionais e que procuram controlar os efeitos dessa relação para si mesmos e para os outros envolvidos no circuito do trabalho.

A figura 1 ilustra o circuito do trabalho, destaca as variáveis inerentes em qualquer atividade e assinala que as decorrências, ou seja, as conseqüências ocorrem em função de determinadas exigências que, por sua vez, por serem entendidas como necessidades que eliciam operações, trazem implícita a noção de desempenho humano, pois é essa relação funcional que vai permitir a expressão das competências individuais.

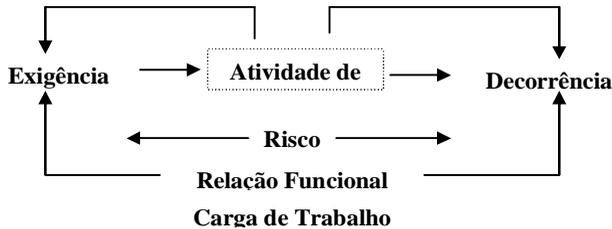


Figura 1: Circuito do Trabalho

Fonte: Cruz (2004)

Durante o processo de investigação da situação de trabalho, ao se considerar o objetivo de realizar determinada atividade, tem-se como pré-requisito obter conhecimento sobre as características do trabalhador, as condições de execução do trabalho, as conseqüências geradas na relação com a atividade e sobre a atuação do operador do ponto de vista das suas competências e habilidades.

Para executar uma atividade, o trabalhador necessita realizar uma série de comportamentos, em que estão presentes variáveis que se relacionam em diferentes níveis e graus e que, organizadas de forma singular, geram conseqüências que podem ser expressas a partir variações dos indicadores de produção, de desempenho humano e de saúde do sistema organizacional ou do próprio trabalhador em questão.

Ao realizar o seu trabalho, o trabalhador desenvolve uma série de estratégias operatórias que usualmente são caracterizadas pelo perfil individual, pela competência profissional, pelo seu estado de saúde e pela forma como o trabalho está organizado. Tais estratégias servem para lidar com os desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as diferentes lógicas (da produção, dos trabalhadores e dos usuários dos serviços e/ou produtos) e que se manifestam sob a forma de incidentes críticos, tais como: filas de esperas, reclamações, erros, retrabalhos, entre outros.

Expresso de outro modo, as estratégias operatórias são recursos que os trabalhadores utilizam para gerir as variabilidades presentes em maior ou menor grau em qualquer situação de trabalho. De uma forma geral, no processo de regulação das variabilidades presentes nos sistemas de trabalho, os trabalhadores produzem modos operatórios para cumprir os objetivos organizacionais e, em última instância, preservar sua saúde.

Segundo Santos-Lima (2007), o processo cognitivo de categorização, resolução de problemas e decisão resultam num modo operatório adotado pelo indivíduo. Assim, entende-se que as estratégias operatórias são as formas de fazer e regular o trabalho e visam preservar as normas organizacionais para atingir o objetivo final proposto, tanto pela organização, quanto pelo próprio trabalhador e os outros membros ali presentes.

Diante do exposto, a análise de uma determinada atividade de trabalho requer do analista do trabalho o estudo do sistema comportamental dentro das condições estabelecidas pelo meio técnico e social. Nesse sentido, é importante evitar uma abordagem reducionista que considere apenas o posto de trabalho ou as consequências geradas ao longo do circuito ilustrado na figura 1. A análise do trabalho é complexa, pois o sistema de trabalho tem tantas variáveis envolvidas que não é pertinente tentar mapear todas elas e sim, identificar as mais críticas e descobrir suas relações.

É imprescindível reconhecer que a situação de trabalho produz inúmeros eventos comportamentais direta e indiretamente articulados entre si, dos quais importa compreender seus nexos, as particularidades que os envolvem e porque são tão significativos e determinantes para o bem estar ou o adoecimento físico e psicológico do trabalhador (CRUZ, 2004).

É por meio da análise das exigências da atividade que se possibilita ao analista do trabalho elencar o conjunto de variáveis que influenciam o desencadeamento de consequências, expressas nos indicadores de produção, desempenho e saúde.

2.1. Características exploradas na análise do trabalho

Ao partir do pressuposto de que toda atividade tem exigências e decorrências, a primeira variável que precisa ser considerada no processo de diagnóstico de uma determinada situação de trabalho é a noção de exigência.

A forma como o trabalho está organizado e o contexto em que está inserido determinam as exigências das atividades realizadas pelos trabalhadores visando o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, os meios técnicos disponíveis e as idiosincrasias dos indivíduos estarão constantemente influenciando o grau das exigências, contribuindo também para a ocorrência de outras exigências formuladas a qualquer momento da execução das atividades.

O objetivo de compreender a forma que o trabalho é concebido e executado requer a identificação do trabalho prescrito (tarefa), do trabalho real (atividade) e das condições de trabalho (exigências, cargas, riscos).

A tarefa é entendida como o trabalho prescrito a partir da concepção do cargo traçada pela organização e conseqüentemente, do perfil desejado de seu ocupante. Tais noções envolvem as atribuições que o trabalhador deve executar e como ele deve ser. Em outros termos, a tarefa é pré-existente à atividade e é resultante da concepção formal e informal de quem determina a execução do trabalho.

Guérin *et al* (2001) evidenciam que a tarefa corresponde inicialmente a um conjunto de objetivos dado aos trabalhadores, e um conjunto de prescrições que não considera as particularidades dos trabalhadores, definidas externamente para atingir tais objetivos.

Conforme Leplat (1986), a tarefa se distingue em prescrita e efetiva. Tarefa prescrita é a estabelecida pela organização do trabalho e imposta ao trabalhador, enquanto a tarefa efetiva é a tarefa já redefinida pelo trabalhador para possibilitar a sua execução, haja vista as particularidades do posto de trabalho e as especificidades de cada um.

Falzon (2007), com base nas idéias chaubaudianas, traz outra distinção referente ao conceito de tarefa, a saber: tarefa explícita e esperada. A primeira, nada mais é que a tarefa oficialmente prescrita e, a segunda é a tarefa que é preciso realmente executar, apesar dos acasos técnicos e organizacionais (prescrição implícita). Para ilustrar, o autor exemplifica uma situação em que a prescrição é que sejam seguidos rigidamente os procedimentos de qualidade, porém, se houver um prazo de entrega urgente, tais procedimentos devem ser ignorados. Nesse caso, o implícito nas instruções permite uma flexibilização entre a tarefa determinada e a esperada, ou seja, “permite prescrever sem escrever” (p. 9).

Com base no exemplo de Falzon (2007), constata-se que a tarefa descrita a partir das observações da atividade ou análise da fala dos trabalhadores, não é necessariamente consoante com a prescrita, uma vez que, como visto, os mesmos transgridem normas e procedimentos por diferentes razões, seja porque não dão a devida atenção a sua necessidade ou, ainda, porque, em alguns casos, a transgressão tem implicações positivas no alcance dos objetivos.

Em relação ao alcance dos objetivos, Ferreira; Freire (2000) e Ferreira (2001) entendem que a descrição da tarefa veicula explícita ou implicitamente um modelo idealizado de trabalhador, e por ser entendida por Guérin *et al* (2001) como também um conjunto de representa-

ções, requer do trabalhador uma dupla demanda: de elaboração e de execução da tarefa. Ou seja, essa variabilidade exige que o trabalhador mobilize seus recursos cognitivos para planejar e realizar o trabalho e está relacionada ao fato de que os responsáveis pelas prescrições não consideram as diferenças entre os trabalhadores e, também, as imprevisibilidades inerentes a qualquer sistema de trabalho.

O processo de elaboração e execução da tarefa personaliza a realização do trabalho e, portanto, fornece elementos para a compreensão da atividade. Para Abrahão (2000), a atividade é o modo pelo qual os trabalhadores se relacionam com os objetivos propostos, com a organização do trabalho e com os meios que eles dispõem para realizá-los. Esse modo se configura num conjunto singular de determinações chamado de modo operatório.

Guérin *et al* (2001) entendem que a atividade é o elo central que organiza e estrutura os elementos da situação de trabalho. “É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador, e ao mesmo tempo é capaz de transformá-los” (p. 26). Esses constrangimentos são as exigências, que por sua vez podem ser traduzidas como estímulos, informações que provocam desempenho. Tais exigências podem ser de natureza fisiológica, ambiental, sensorial, sensorial-motora e mental ou, resumidamente, de natureza física, cognitiva e psíquica. Segundo Cruz (2005), as exigências postas no plano físico, cognitivo e psíquico formulam desempenhos (faceta observável do comportamento) que viabilizam a demonstração das competências dos trabalhadores.

Assunção (2003) refere-se a essas exigências como sendo os fatores intervenientes na produção e que podem incorrer em incidentes e variações, mudando, assim, a situação de trabalho. Exemplificando, pode-se pensar no caso da matéria-prima não ter sido fornecida a tempo ou na qualidade desejada, nos desgastes das ferramentas, na desregulação ou quebra das máquinas, nas faltas de colegas ou entrada de novatos na empresa, nas modificações dos modelos dos produtos, entre outros aspectos.

De certa forma, as exigências têm uma relação direta com os constrangimentos presentes nos sistemas de trabalho, pois tudo aquilo que elicia modos operatórios dos trabalhadores sofre influências das variabilidades inter e intra-individuais e das organizacionais, exigindo deles criatividade e flexibilidade para responder às demandas laborais de maneira eficaz.

Assim, para Leplat; Cuny (1977), a análise do trabalho requer conhecimento suficiente da situação de trabalho e descrições dos seus diferentes componentes, tanto em termos materiais quanto organizacio-

nais, ambientais e humanos, relacionados à atividade que está sendo analisada. Os autores sugerem que a investigação das exigências ocorra a partir da identificação de aspectos referentes às categorias: esquemas de processo, esquemas da organização homem-máquina e esquemas do funcionamento homem-máquina. Nessas três categorias poderão estar presentes:

- a) exigências físicas: relacionadas à tarefa e à situação (esforços dinâmicos e estáticos); relacionadas com o organismo humano (posturas, movimentos, dispêndio de energia, reações cardiovasculares, reações respiratórias e térmicas);
- b) exigências ambientais (iluminação, temperatura, ambiência sonora);
- c) exigências sensoriais (relativas às fontes de informações e aos órgãos sensoriais);
- d) exigências sensoriomotoras (relativas aos dispositivos sinais-comandos e as características antropométricas do trabalhador);
- e) exigências mentais (avaliações relativas às características da tarefa e relacionadas com o operador).

De uma maneira resumida, pode-se dizer que a partir de informações referentes às características da organização (setor de atuação, porte, estrutura, situação financeira, a imagem organizacional, políticas e diretrizes), às características dos produtos e processo produtivo (quantidades a serem produzidas, aos prazos a serem cumpridos, às regras e normas a serem seguidas, às máquinas e equipamentos a serem operadas) e às características dos trabalhadores (idade, gênero, estrutura física, estado civil, experiência, conhecimento, competências) é que se torna possível mapear as exigências requeridas em seus diversos níveis e graus ao longo do processo produtivo.

Ao tomar como parâmetro as exigências impostas pela tarefa, pelo sistema sociotécnico e os resultados da ação dos trabalhadores, é possível afirmar que a tarefa se caracteriza por estímulos que provocam desempenho, objetivos a serem alcançados, meios disponibilizados, normas e procedimentos a respeitar, que são, de uma certa forma, constantes. Porém, levando em conta a dinamicidade dos sistemas, diz-se também que a tarefa se azeita por instruções específicas, pelas intercorrências e pela carga de trabalho do momento. Como resultado de um ajustamento entre as condições internas e externas dos trabalhadores, tem-se a atividade composta por diferentes modos operatórios, colocados em ação para a realização da tarefa.

Ferreira (2002) faz referência ao “efeito bumerangue” do trabalho, pois o trabalhador, ao agir direta ou indiretamente (mediação instrumental) sobre o objeto (real ou simbólico), por meio da atividade, é, ao mesmo tempo, metaforseado pelo resultado de suas ações, como também, transforma o meio. Pode-se dizer que o “efeito bumerangue” sofre influência das condições em que o trabalho é realizado, pois as exigências postas, as competências demonstradas, a carga de trabalho formulada e os riscos envolvidos irão impactar o trabalhador.

Wisner (1987) mostra-se consoante com Ferreira (2002) ao afirmar que, para o trabalhador responder às exigências da atividade, é necessário também controlar os efeitos de sua ação e os riscos a ela associados. O grau de sucesso ou fracasso do controle de tais efeitos depende sobremaneira das competências demonstradas pelo trabalhador durante a execução da atividade. Nesse sentido, a análise da carga de trabalho se assenta no pressuposto de que a mesma é um produto da relação entre condicionantes internas e externas ao trabalhador. Tal análise requer o levantamento dos elementos que contingenciam as possibilidades de ação e de regulação dos trabalhadores e que definem as exigências físicas, cognitivas e psíquicas do trabalho.

Em relação aos riscos, La Mendola (2005, p. 59), os define como “uma interpretação do enfrentamento do perigo na persecução dos objetivos”. Fonseca (2007) afirma que o conceito de risco por estar próximo da probabilidade da ocorrência de perigo é determinado pelos âmbitos da saúde, do trabalho e do ambiente. Assim sendo, riscos potenciais e adicionais estão presentes em qualquer situação de trabalho, em diferentes graus e níveis, dependendo do tipo de organização e da natureza da atividade realizada.

Segundo a NR 9 (Manuais de Legislação Atlas, 2008), os riscos inerentes ao âmbito do trabalho são denominados de riscos ambientais e decompostos em agentes físicos, químicos e biológicos e que, devido sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do trabalhador. Agentes físicos correspondem às diversas formas de energia que estão expostos os trabalhadores, tais como ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações ionizantes, radiações não ionizantes, bem como o infra-som e o ultra-som. Agentes químicos são as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, na forma de poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases ou vapores, ou que, pela natureza da atividade de exposição, possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele ou por ingestão. Os agentes

biológicos são as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, dentre outros.

Riscos e exigências da atividade se relacionam ao modo como o trabalhador irá controlá-los, o que significa compreender o papel da carga de trabalho na atividade. Carga de trabalho está intrinsecamente relacionada aos conceitos de trabalho prescrito (tarefa) e trabalho real (atividade), pois a passagem do que foi prescrito pela organização do trabalho para sua realização propriamente dita implica num maior ou menor custo humano do trabalho. Nessa ótica, Ferreira; Freire (2001) classificam as duas dimensões do trabalho (o prescrito e o real) como vetores da carga de trabalho.

Leplat; Cuny (1977) assinalam que, num primeiro momento pensava-se que a carga de trabalho estava diretamente ligada à resposta a uma determinada exigência da atividade e, por isso, acabou algumas vezes sendo confundida com o conceito de risco. Wisner (1987) contribuiu para ampliar o entendimento do conceito de carga de trabalho, defendendo a idéia de que para o trabalhador responder às exigências da atividade era necessário também controlar os efeitos de sua ação. Ferreira; Freire (2001) afirmam que não existe consenso em relação ao conceito de carga, pois ele aparece marcado por controvérsias, ambiguidade e imprecisão. Entretanto, segundo eles, na maior parte dos trabalhos científicos, a noção de carga encontra-se associada a dois aspectos: às variáveis presentes na situação de trabalho que agem de forma combinada e geram impacto no trabalhador, exigindo dele um esforço contínuo de regulação e adaptação; à função mediadora da carga para compreender a inter-relação trabalho-desgaste vivenciada pelos trabalhadores.

Ao articular esses dois entendimentos, tem-se então a noção de carga expressa através da inter-relação funcional entre as exigências presentes na situação de trabalho e as consequências geradas pelas estratégias que os trabalhadores utilizam para garantir o alcance dos objetivos prescritos pela organização, bem como para o desenvolvimento da competência profissional que, quanto mais desenvolvida, melhores são suas possibilidades de preservação do seu bem-estar e de evitação de dissonâncias cognitivas.

Segundo Wisner (1994), a carga de trabalho está didaticamente dividida em: física, e mental (cognitiva e psíquica). A carga física pode ser facilmente percebida por meio das posturas, gestos e deslocamento. A carga mental é mais difícil de ser avaliada, pois se refere à capacidade percepto-cognitiva do indivíduo, incluindo os processos de atenção, concentração, memorização, decisão e os afetos mobilizados para atender às exigências da atividade. Para esse autor, a carga de trabalho está

presente, em maior ou menor grau, ao longo de todo o circuito do trabalho, mediando as exigências e as consequências para assegurar a evitação de reflexos desagradáveis para o próprio trabalhador e para o coletivo de trabalhadores envolvidos.

Em outros termos, as cargas fornecem indícios de como o trabalho é tensionado. Assim, elas são inferidas e reconhecidas nas sobrecargas ou nas subcargas. Ambas as situações ocorrem de maneira particular e única em cada trabalhador a partir do momento que surge um desequilíbrio entre as exigências da tarefa e a capacidade de resposta a elas. Tais desequilíbrios podem ser sinalizados mediante sintomas de desprazer, queda na produtividade, na qualidade, absenteísmo, rotatividade, licenças para tratamento de doenças, incidentes e acidentes de trabalho.

Mendes; Cruz (2004) assinalam que, a partir da especificidade da exigência que a atividade requer do trabalhador, é possível um entendimento do conceito de carga de trabalho. Leplat; Cuny (1977) partem do pressuposto de que ela é sempre resultado de uma interação e Cruz (2004, p. 236) corrobora afirmando que “carga de trabalho representa a diferença ou produto, regulado pelo trabalhador, entre as exigências sociotécnicas do trabalho e a condição de execução ou desempenho das tarefas”.

Para Djibo, Valléry; Lancry (2006), a carga de trabalho designa as consequências da execução da tarefa sobre o trabalhador, pois é ele quem desenvolve estratégias de adaptação para poder enfrentar fenômenos da carga. A partir dos pressupostos leplatianos, os autores assinalam que a tarefa propriamente dita e seus constrangimentos são reagrupados sob a denominação de exigências do trabalho. Além disso, enfatizam que os meios para regular os fenômenos de carga são oriundos essencialmente dos conhecimentos e do saber-fazer dos trabalhadores que, por sua vez, fornecem os recursos cognitivos que servirão para comparar as situações atuais com as passadas, permitindo assim, a categorização dos problemas.

A expressão de desconforto na carga, por ser entendida como resultante do circuito de trabalho, pode ser inferida a partir da seguinte analogia: quanto maior o desprazer percebido, maior é grau de risco do trabalho e maior do desequilíbrio da carga e sofrimento do trabalhador. Dejours (1994) acrescenta uma contribuição importante ao afirmar que as maneiras dos trabalhadores lidarem com as consequências das tensões desequilibrantes são a utilização de mecanismos de defesas individuais ou coletivos, expressos mediante condutas de negação, eufemização, burla, somatização, isolamento, esquiva, etc. Tais estratégias de defesa

são desenvolvidas como tentativas para controlar a carga de trabalho e enfrentar a sobrecarga.

2.2. Análise da atividade a partir de seu propósito

Para analisar o trabalho, é necessário considerar também o objetivo da atividade e identificar, assim, as variáveis presentes nas categorias: variabilidade humana, condições de execução, consequências e competências e habilidades do trabalhador.

Em relação à variabilidade humana, são vários os aspectos que diferenciam os trabalhadores. As principais características que os tornam seres únicos, dizem respeito às variáveis físicas, aos padrões emocionais, aos estilos cognitivos e os níveis de representação do conhecimento e grau de qualificações.

Para Guérin *et al* (2001), a análise do trabalho permite compreender como os trabalhadores enfrentam as variações das situações. Tal enfrentamento é influenciado pela diversidade individual em relação à estatura e gênero e diversidade intra-individual, referente às alterações do estado de cada um quanto aos efeitos dos ritmos biológicos, fadiga ligada aos acontecimentos do dia, fadiga acumulada entre feriados e efeitos do envelhecimento.

A Ergonomia parte do pressuposto de que em qualquer situação de trabalho existe uma discrepância entre o que é prescrito e o que é realizado. Está presente uma gama de variáveis que influencia a ocorrência de tal fato, e dentre elas, pode-se mencionar: a variabilidade dos trabalhadores, tanto em termos intra-individual quanto inter-individual; a variabilidade dos sistemas de trabalho em relação às condições físico-ambientais (espaço, luz, ruído, calor) e instrumentais (material, tecnologia, mobiliário, equipamento); as lógicas contraditórias da produção e dos trabalhadores; e, as informações acessíveis para o planejamento e execução do trabalho.

A variabilidade é assim um conceito importante em Ergonomia e é definida a partir de duas perspectivas: a da variação das condições de produção que são originadas das indeterminações e intercorrências inerentes ao mundo do trabalho; e, a da variação dos trabalhadores que são advindas da susceptibilidade das dinâmicas inter-individual (diferença entre os trabalhadores) e intra-individual (variação interna de cada trabalhador) (ABRAHÃO, 2000; FERREIRA, 2001; GUÉRIN *et al* 2001; PINHO, ABRAHÃO; TORRES, 2004). Conforme esses autores, a variabilidade humana impossibilita a prescrição e a realização de desempenhos iguais dos trabalhadores. Além disso, Fernandes, Di Pace; Passos

(2002) evidenciam que a lógica racional de produtividade não considera o desgaste e as competências necessárias para o desempenho das tarefas prescritas.

As variações inter-individuais estão relacionadas ao gênero, idade, personalidade, história pregressa, experiências e vivências dentro e fora do local de trabalho, e as variações intra-individuais são classificadas em curto, médio e longo prazos. São de curto prazo, quando verificadas, por exemplo, no decorrer da jornada de trabalho e influenciadas pelas exigências cotidianas, pelas mudanças impostas ao corpo pelos ritmos circadianos e pelos acontecimentos extra laborais. Podem ser de médio prazo, verificadas ao longo de semanas e meses, influenciadas pelo desgaste físico, mental e psicológico do trabalhador, acumulado ao longo de curtos intervalos e produzindo uma sensação de cansaço ou fadiga crônica. São de longo prazo, se constatadas ao longo de anos e determinadas não apenas pelo envelhecimento biológico do trabalhador, mas, principalmente, pelos efeitos advindos das condições e organização do trabalho.

Ferreira (1997) denomina as variações intra-individuais de *chrónostatus* e assinala que se deve considerar o estado pessoal de cada trabalhador em função da variável tempo. Segundo o autor, essas variações repercutem no modo de agir de cada um, na sua conduta no trabalho em termos físicos (posturas, gestos, movimentos, deslocamentos), cognitivos (diagnóstico, planejamento e resolução de problemas) e afetivos (vivências de prazer/sofrimento e construção da identidade).

A presença da variabilidade e imprevisibilidade na situação de trabalho requer dos trabalhadores o investimento de suas inteligências na busca constante de um estado de equilíbrio. O seu conhecimento e o saber-fazer estão diretamente relacionados com os resultados da eficácia, conforto, segurança e saúde no trabalho.

As idiosincrasias dos trabalhadores devem ser cuidadosamente ponderadas na análise do trabalho. Ao atender uma demanda de intervenção feita a partir de uma solicitação dos responsáveis pela organização e expressa em queixas referentes às consequências negativas geradas na situação de trabalho, deve-se considerar que, para Wisner (1994), todo trabalhador traz em seu bojo marcas acumuladas das agressões físicas e mentais sofridas ao longo de sua vida, bem como costumes pessoais, aprendizados e vivências que, inexoravelmente irão influenciar o modo de realização do trabalho.

Wisner (1994) assinala também que as condições de vida dos trabalhadores são variáveis de semelhante importância, pois diferentes formas de habitação, o tipo de transporte e a duração do trajeto, as car-

gas familiares, as atividades extra laborais contribuem para minimizar ou maximizar os efeitos nefastos do mundo do trabalho. A variabilidade humana, portanto, está expressa nas particularidades e peculiaridades de cada trabalhador.

As peculiaridades de cada trabalhador são também moduladas pelas condições de execução do trabalho. Essas podem ser entendidas como os meios de trabalho, ou seja, a maneira como ele deve ser executado a partir do meio físico onde se situa o posto de trabalho, do modo de utilização das ferramentas, máquinas e equipamentos, do tempo concedido para cada operação, das estratégias individuais, das regras e normas que devem ser respeitadas, a duração da jornada de trabalho, os turnos de trabalho, dos tipos de remuneração, das formas de controle e sanções e das relações interpessoais.

Em outras palavras, em relação às condições do trabalho, percebe-se a dimensão da tarefa prescrita em termos formais e informais quando Montmollin (2005) aborda essa questão referindo-se ao entendimento de tudo aquilo que está posto ao trabalhador e de tudo que se espera que ele faça. Nessa mesma ótica, Ferreira (2004) comenta sobre a existência de uma rede de crenças de ser e fazer que está presente no cotidiano das organizações. O ser refere-se aos objetivos e metas a serem atingidas; do respeito aos prazos pré-estabelecidos; dos procedimentos sociotécnicos a respeitar; das modalidades de utilização instrumental e dos critérios de quantidade e qualidade. O fazer está relacionado com as regras de relações socioprofissionais; modos de conduta organizacional; responsabilidades diversas; respeito à hierarquia de comando e disciplina para objetivos.

As consequências geradas na relação com a atividade, como abordado anteriormente, podem ser exploradas a partir do estudo das cargas de trabalho, pois sua análise ocorre a partir da especificidade da exigência que a tarefa requer do trabalhador.

Os desequilíbrios entre as exigências e consequências e as restrições do controle sobre seus efeitos, refletem negativamente no sistema organizacional pela sobrecarga ou subcarga de trabalho expressa por sentimentos de desprazer e de frustrações, sintomas de doenças, aumento frequência ou gravidade dos acidentes e dos índices de absenteísmo e rotatividade. Por outro lado, se a tensão entre as dimensões não se desequilibra, derivam-se dessa relação funcional, os processos de satisfação e sentimentos de prazer e bem-estar no trabalho e aumento da produtividade.

Assim, para Cruz (2004, p. 236), “o estudo das cargas de trabalho serve como parâmetro de análise dos impactos de componentes do

processo de trabalho sobre a saúde do trabalhador”. Conhecer quais e como se articulam as variáveis componentes das cargas é de grande valia para o diagnóstico e intervenção do analista do trabalho, pois, em última instância, o processo de saúde tem repercussões imediatas no desempenho e na produção.

Os impactos negativos dos componentes do processo laboral sobre a saúde do trabalhador são minimizados pela sua competência profissional. A compreensão da competência do trabalhador está relacionada à sua capacidade de regulação, ou ainda, de gerir a variabilidade conforme as particularidades da situação. Para Vergara (1995), a competência de um indivíduo pressupõe um repertório de procedimentos e métodos alternativos, que lhe possibilita uma adequada adequação às diferentes situações que se apresentam.

Segundo Cruz (2005), para avaliar as competências e habilidades, em tese, deve-se avaliar como os indivíduos lidam com as consequências da situação de trabalho. A competência não é exatamente uma característica do trabalhador, mas sim a maneira que o trabalhador demonstra seu grau de autonomia sobre as consequências geradas em função das exigências postas para a organização do trabalho. Entretanto, o mesmo autor assinala que o desenvolvimento de competências e habilidades depende de uma “plataforma de aptidão”. Em outros termos, a aptidão é a capacidade atualizada de poder agir em relação a uma determinada situação. As competências representam um conjunto de aptidões com mais qualidade e, a habilidade, por sua vez, é a especialidade das competências.

De outra forma, Fleury (2002), a partir das idéias de Zafirian, afirma que um trabalhador competente é aquele que é capaz de assumir iniciativas, ir além do prescrito, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por isso.

Weill-Fassina; Pastré (2007) discorrem a respeito dos saberes empíricos, também denominados saberes do ofício, para explicar o desenvolvimento das competências. Para os autores, tal desenvolvimento não ocorre somente pela repetição dos gestos e ações, mas pelo conhecimento resultado da ação ante os constrangimentos que dificultam o alcance dos objetivos. A experiência lhe permite estabelecer estratégias de prudência ou economia e procurar compromissos operatórios para regular os casos da situação de trabalho.

Segundo Valot (2001) e Schön (2002), se adquire experiências e competências praticando, observando, errando, praticando novamente e analisando sobre o que está sendo acionado. Ao pensar sobre a experiência é possível consolidar a compreensão do problema ou inventar uma

solução melhor. A avaliação crítica sobre a reflexão na ação realiza um diálogo entre pensar e fazer. Laville; Volkoff (2007) complementam tais idéias assinalando que a formação inicial é determinante, pois desde a escola primária os indivíduos constroem para si ferramentas cognitivas que irão facilitar as aprendizagens ao longo da vida. A formação adquirida antes do início do trabalho é essencial, pois a oportunidade de aplicar essas ferramentas, complementá-las e enriquecê-las se dará no trabalho e nas aprendizagens sucessivas. Na organização, outro fator que irá influenciar significativamente a eficácia da ação do trabalhador é a amplitude das decisões. Para Falzon; Sauvagnac (2007), essa depende, de um lado, da margem de manobra, ou seja, da autonomia de decisão e, por outro, da possibilidade de fazer uso de suas competências e desenvolver outras.

Pode-se afirmar, então, que a experiência pode facilitar esse processo, pois propicia a regulação dos efeitos das más condições do trabalho e a antecipação dos eventuais incidentes que podem estar relacionados aos recursos humanos, materiais, ambientais. As competências são as pistas que o analista do trabalho tem para avaliar as cargas de trabalho e as condições pelas quais as cargas passam a existir, pois elas vão demonstrar a capacidade do trabalhador para agir e, paradoxalmente, são as mesmas competências que vão avaliar, antever e controlar as consequências de suas ações. Cabe então, descobrir os modos operatórios e os processos cognitivos que o trabalhador desenvolve para lidar com as consequências do próprio trabalho. Ou, ainda, nas palavras de Ferreira (2004, p. 182), conhecer “os saberes tácitos, *savoir-faire*, regras de *metier*. para garantir, ao mesmo tempo, o próprio bem-estar, a eficiência e a eficácia na produção de bens e serviços”.

Pressupõe-se desse modo que, subjacentes às competências, têm-se normalmente o conhecimento, as habilidades e a experiência do trabalhador. Assim, o seu desenvolvimento propicia uma maior condição de flexibilidade e de adaptabilidade e permite a transferência de aprendizagem.

2.3 O agir organizacional

A partir do pressuposto de que qualquer organização de trabalho está sujeita à variabilidade e à imprevisibilidade dos elementos que a configuram, é possível pensar a organização como um processo dinâmico que considera a ação coletiva, a cooperação e coordenação dos procedimentos prescritos e dos atos produtivos.

A referência ao agir organizacional é atribuída a Maggi (2006). Segundo ele, a abordagem ergonômica centra-se além de uma dupla abstração da situação de trabalho: a psicofisiológica do trabalhador individual e a taylorista da tarefa individual. Em outros termos, pode-se dizer que todo trabalho comporta uma dimensão coletiva e que cada tarefa está conectada com outras tarefas dispostas nos diferentes níveis da hierarquia organizacional.

A dimensão coletiva do trabalho e o conjunto de tarefas conectadas permitem entender o conceito de cooperação e de coordenação dos procedimentos prescritos e dos atos produtivos. A cooperação é vista como ação dirigida a um objetivo comum e a coordenação é entendida como a ordenação dos recursos humanos e materiais necessários para o alcance do mesmo.

Maggi (2006) assinala que as ações cooperativas precisam estar ordenadas para o alcance do resultado desejado, porém, a coordenação pode ser contextual (intrínseca à ação) ou decidida anteriormente. Nesse caso, o autor está se referindo aos espaços de ação não-prescritos e à possibilidade da coletividade influenciar as normas organizacionais no sentido de regular o processo de trabalho para seu cumprimento eficaz.

Outros dois conceitos presentes na teoria do agir organizacional são: autonomia e discricionariedade. A possibilidade de influenciar as normas e até mesmo modificá-las depende da capacidade dos trabalhadores de produzirem suas próprias regras e gerirem seus próprios processos de ação, ou seja, tem-se como pré-requisito a sua autonomia.

Em relação à discricionariedade, para Maggi (2006), essa indica os espaços de ação dentro de um processo regado, onde o trabalhador é visto como um ser ativo, que precisa decidir e escolher a forma mais adequada de realização do trabalho, intervindo assim para integrar ou mudar as regras prescritas. Noutros termos, a discricionariedade é vista como o espaço da autonomia dentro do previsto que é utilizada para enfrentar a incerteza e a variabilidade das situações de trabalho.

Quando se pensa em autonomia dos trabalhadores e na possibilidade de se criar novas regras ou modificar as existentes está-se veiculando a idéia do agir organizacional. Assim, pode-se dizer que o trabalho é sempre “organizante” e ao mesmo tempo “organizado”, pois os membros da organização assumem uma postura ativa que propicia um ordenamento construtivo e sempre mutável do processo de ações coletivas e, em última instância, toda ação organizacional pode ser compreendida como ação de regulação.

2.4 Análise ergonômica do trabalho (AET)

A Ergonomia teve seus primeiros estudos centrados na dimensão física do trabalho, ou seja, os ergonomistas de língua anglo-saxônica preocupavam-se com as características físicas do ambiente de trabalho e de seus trabalhadores, enfatizando principalmente as propriedades fisiológicas, ambientais e organizacionais de uma situação de trabalho, se limitando desse modo aos fatores humanos. Num outro momento, ergonomistas franco-belgas passaram a se preocupar também com a compreensão das racionalidades operatórias dos trabalhadores, obtendo-se assim, a transição de uma Ergonomia centrada na componente humana para uma Ergonomia centrada na atividade que tem como pilares centrais os conceitos de regulação e variabilidade.

Montmollin (2005) propõe uma discussão a partir da denominação Ergonomias; o termo no plural visa distinguir tanto na história quanto nos conceitos e nas práticas, dois conjuntos de Ergonomias que fazem referência a dois grandes modelos. O primeiro, correspondendo à Ergonomia clássica, maioritária no mundo, no contexto americano e britânico, que a classifica centrada na componente humana dos sistemas Homem-Máquina (SHM); o segundo enraizado fortemente nos países francófonos (França, Bélgica, Canadá), centrado na atividade humana, mais concretamente, na atividade contextualizada. Para o autor, esses dois quadros gerais não se opõem, mas complementam-se.

Na segunda abordagem, segundo Ferreira (1997) e Guérin *et al* (2001), a atividade é o elemento central que organiza e estrutura os outros componentes da situação de trabalho. A atividade é entendida como sinônimo de trabalho real, tal como ele acontece. Pois, para Montmollin (2005), não se pode considerar as funções (motoras, fisiológicas, cognitivas) do homem de modo isolado, mas sim os comportamentos (gestos, olhares, palavras) e os raciocínios, tal como eles se apresentam nas situações reais de trabalho, atuais (Ergonomia de correção) ou a conceber (Ergonomia de concepção).

Corroborando tal assertiva, Mendes, Ferreira; Cruz (2007) mencionam o comentário de Duraffourg durante uma análise ergonômica realizada numa indústria de queijo na França: Para ele, onde se via apenas mãos e músculos, havia também senso tátil, olfativo, córtex. E, além disso: cultura, uma vez que o queijo tem um valor significativo para os franceses. Havia também, itinerário profissional, processos complexos de acumulação e transmissão de saberes do ofício, história individual e coletiva, por fim, um trabalho complexo, parcialmente impossível de ser prescrito, antecipado.

Em outros termos, para Daniellou; Rabardel (2005), na França, nos países de língua francesa e outros (particularmente na América do Sul e na Ásia) sob sua influência, a atividade é tida como sendo o “coração” da abordagem ergonômica. Segundo os autores, a análise da atividade não pode ser baseada puramente na observação do comportamento. Em geral, ela requer a interação entre o analista e o trabalhador, sendo assim frequentemente uma produção conjunta. Daniellou (2005) complementa que o trabalhador não é somente o “fator humano”, mas também um “ator-humano”.

Desse modo, a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) se tornou uma metodologia essencial para examinar a complexidade do trabalho sem, entretanto, colocar em prova um modelo escolhido a priori (WISNER, 2004). Para esse autor, é uma abordagem metodológica oposta das Ciências Aplicadas, que transfere para o campo modelos elaborados em laboratório através das pesquisas experimentais. A AET se aproxima dos métodos análogos das Ciências Humanas: etnologia e psicodinâmica, porém, com características próprias. Ferreira (2000) acrescenta que a flexibilidade procedimental da AET permite à Ergonomia apreender, analisar e diagnosticar a dinâmica do trabalho, os problemas enfrentados pelos trabalhadores e propor as transformações necessárias.

Historicamente, a AET, segundo Wisner (2004), surgiu nos trabalhos de Pacaud durante pesquisas realizadas com carteiros e telefonistas em meados dos anos 40. Todavia, a autora não teorizou sobre essa prática inaugurada por ela, mas que foi retomada de modo mais abrangente por Ombredane; Faverge, em 1955. Graças à influência do movimento da Psicologia e etnologia com relação à cognição situada³, a AET passou a ser considerada uma ferramenta essencial de orientação da intervenção ergonômica.

Com base no exposto, a AET pode ser entendida como uma composição metodológica, uma técnica ou ferramenta para fins de análise do trabalho, dependendo da episteme do problema, dos objetivos que se pretende alcançar e dos recursos técnicos empregados na investigação. Assim, nas palavras de Wisner (2004), a AET caracteriza-se como um meio de identificar as fontes científicas nas quais será preciso buscar teorias, métodos e conhecimentos que permitam a resolução do(s) pro-

³ Segundo Montmollin (1997), a idéia de cognição situada remete à possibilidade do conhecimento criado pela ação e durante a ação, sem passado e eventualmente sem futuro. Tal conhecimento situado explicaria a variedade intra e inter individual e justificaria o conceito de história própria a cada execução do trabalho.

blema(s) que caracteriza(m) a situação. Ou, ainda, para Abrahão (1993), a AET é o fio condutor da intervenção ergonômica.

Cañas (2001) afirma que um método de investigação é um procedimento que o pesquisador utiliza para explicar e prever a relação entre uma causa e um efeito. Consiste numa série de passos que começa com a formulação de uma hipótese e termina com a análise dos resultados de sua investigação. Para Cruz (2005), o tripé metodológico é formado pela observação, inquirição e mensuração.

Técnica é um tipo de análise que o investigador realiza como parte do método de exploração e que é, até certo ponto, independente dele (CAÑAS, 2001). Em síntese, o método está relacionado com o planejamento do estudo e as técnicas podem ser um conjunto de procedimentos e/ou recursos analíticos para aprimorar a aproximação com o objeto de estudo. Os instrumentos são meios materiais de obtenção dos dados.

Conforme Cañas (2001), em Ergonomia, os principais métodos utilizados são: etnográfico, estudo de campo, experimental e de simulação. E, as principais técnicas são: análise das tarefas, explorações cognitivas, avaliação heurística, medidas de carga mental, medidas de consciência da situação e elicitación do conhecimento. Dentre essas, os principais instrumentos de coletas de dados são: roteiro de entrevistas, protocolos verbais, *check-list*, documentos, filmadoras, questionários, inventários, escalas e registros de comportamento.

As principais etapas da AET segundo Jackson Filho (2005), estão ilustradas na figura 2.

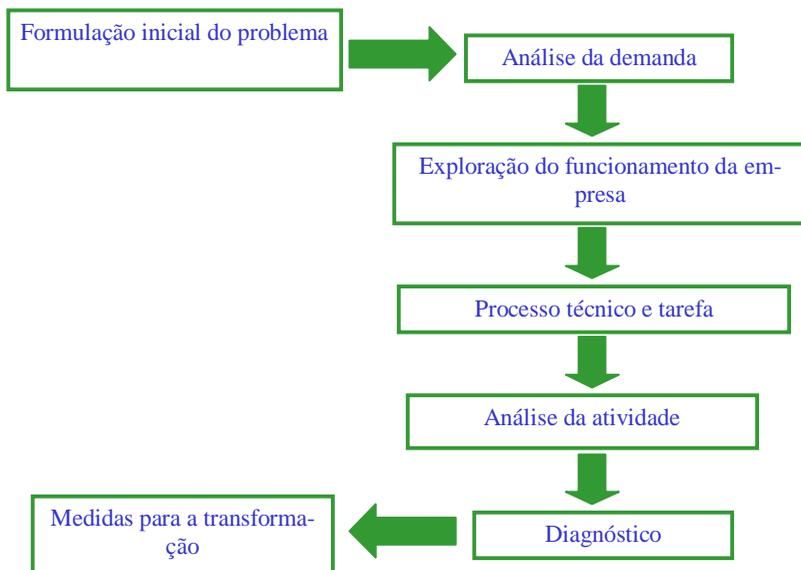


Figura 2: Etapas da AET
Fonte: Jackson Filho (2005)

Com base na figura 2, pode-se identificar que a primeira etapa da AET é a formulação inicial do problema através da delimitação e análise da situação. Em seguida, tem-se a exploração do funcionamento da empresa através do levantamento de informações relativas ao contexto sociotécnico. No estudo do processo técnico e tarefa é realizada a análise do trabalho prescrito. A análise da atividade é a investigação da situação real de trabalho. Finalmente, os dados e informações coletadas permitem a elaboração de um diagnóstico do problema, bem como das medidas para a transformação do trabalho e maximizar a segurança, bem-estar e eficácia dos trabalhadores.

Para a compreensão da situação real de trabalho, torna-se imprescindível o entendimento de como ocorre o processo de conhecer dos trabalhadores e qual a importância da percepção, do afeto, da memória, da decisão na modulação da conduta frente aos objetivos organizacionais. Portanto, no próximo capítulo se discorrerá acerca do conhecimento humano e seus processos psicológicos básicos.

3. O CONHECIMENTO HUMANO E SEUS PROCESSOS PSICOLÓGICOS BÁSICOS

Discorrer sobre o processo de conhecer, destacando os principais elementos inerentes a ele é pertinente, uma vez que se parte do princípio de que a análise cognitiva do trabalhador é fundamental para que se possa adequar o trabalho ao homem, considerando as idiossincrasias individuais em articulação com as exigências sociotécnicas das tarefas, aos objetivos almejados e às condições de trabalho efetivas disponíveis.

A inserção do homem no mundo do trabalho depende de sua representação mental dos objetos, eventos e situações concretas, pois é essa operação simbólica que o permite se relacionar com os objetos e pessoas mesmo na ausência dos mesmos. Bastos (2004) cita uma série de situações em que a representação mental e outros elementos do processo cognitivo estão presentes no contexto laboral. Segundo o autor, ao analisar o cotidiano de uma organização, é possível perceber que para que o trabalho aconteça, pessoas falam e se comunicam, analisam informações e estabelecem metas a atingir, pensam, raciocinam e decidem, antecipam acontecimentos e fazem previsões sobre si e sobre os outros, planejam intervenções, acompanham e avaliam resultados, aprendem coisas novas; cometem erros e acertos, etc.

Depende-se que a capacidade de representar está diretamente atrelada à capacidade de refletir sobre o passado e planejar ações futuras. As representações mentais são análogas a um filtro através do qual o mundo real é percebido e significado. Elas servem de mediadoras entre o indivíduo e o objeto cognoscível. Bastos (2004) assinala que é fundamental que se utilize as representações como um nível de análise específico para explicar a variabilidade comportamental dos trabalhadores. A representação da realidade é feita a partir de conceitos e esses, por sua vez, são categorizados e armazenados em formas de esquemas mentais. Graças aos esquemas, o trabalhador é capaz de recuperar o mesmo conhecimento genérico em numerosas situações diferentes e experimentar os mesmo eventos em contextos diferentes.

Fialho (2006) afirma que, do ponto de vista do funcionamento cognitivo, o que diferencia representações de conhecimentos é que esses precisam ser ativados para serem eficientes e, as representações são de pronto eficientes. Por sua vez, é o processo mnemônico que influencia essa diferenciação, pois as representações constituem o conteúdo da memória de trabalho e os conhecimentos são gravados na memória de

longo termo. (tais conceitos serão melhor explicados no decorrer desse capítulo).

O indivíduo no cotidiano de seu trabalho é uma pessoa que sabe coisas e que opera intelectualmente de acordo com os mecanismos de funcionamento mental da espécie humana. Parte-se do pressuposto que ele já possui um tónus biológico desenvolvido para se relacionar adequadamente com a realidade. Os processos mentais superiores são então mediados por sistemas simbólicos, uma vez que o homem, por sua própria natureza, é um ser simbólico.

Nesse cenário, conforme Guérin *et al* (2001), o trabalho não implica uma atividade eminentemente técnica, uma vez que é influenciado pelas condições do sujeito que trabalha. Assim, no trabalho estão implícitas, além do produto do trabalho, as reações subjetivas do trabalhador, sua capacidade de aquisição de novos conhecimentos, suas formas de relacionamento com os outros, os motivos e as razões que o levam a trabalhar. Todos esses elementos, embora sejam processados individualmente, estão submetidos às relações de trabalho que se estabelecem no cotidiano profissional e que repercutem na consciência do trabalhador.

Para Teixeira (1993), mediante a sua vivência com o mundo objetivo e do seu contato com as formas culturalmente determinadas de ordenação e designação das categorias da experiência, é que o trabalhador vai então construindo sua estrutura conceitual e significando sua realidade na organização. É um processo que ocorre ao longo da vida, pois o trabalhador está sempre adquirindo novos conceitos, resignificando o que já existe e reagrupando as relações entre os conceitos disponíveis. Essa estrutura conceitual refere-se aos esquemas de conceitos interligados por relações de semelhança, contiguidade e subordinação. Assim, os esquemas representam, ao mesmo tempo, o conhecimento acumulado sobre as coisas e o filtro através do qual novos fatos, eventos ou situações são interpretados, condicionando suas decisões e comportamentos. Adquirir conceitos, reorganizá-los nos diferentes esquemas conceituais é algo que ocorre ao longo da vida do homem e quanto mais flexível for esse processo, maiores são as probabilidades de sucesso em lidar com situações diferentes existentes no trabalho.

3.2 Processos psicológicos básicos

Os processos psicológicos básicos são aqueles subjacentes à natureza das condutas do ser humano. Segundo Morris; Maisto (2004), são eles: aprendizagem, memória, sensações, percepção, consciência, cogni-

ção, inteligência e emoções. Ou ainda, num sentido mais amplo, são os processos e subprocessos que levam um indivíduo a pensar, sentir, aprender, recordar, decidir, julgar, ou seja, a se comportar, que para Frutuoso; Cruz (2005), se resumem em: memória, pensamento, linguagem, aprendizagem, motivação e emoção.

Bastos (2006) evidencia uma denominação mais ampla e se refere aos processos mentais básicos como aqueles formados pela dimensão cognitiva (pensamento), emocional (sensação) e conativa (vontade). Com base nessas dimensões é que serão discutidos os principais processos psicológicos que estão subjacentes à atividade do homem, tendo como foco o contexto do trabalho: processos sensorio-atencional e perceptivo; afetivo-emocional e cognitivo-reacional, conforme podem ser visualizados na figura 3.

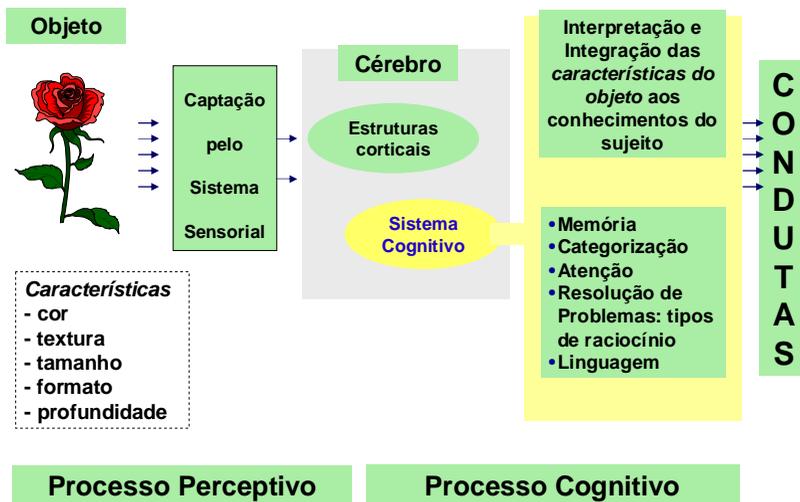


Figura 3: Processos perceptivo e cognitivo
Fonte: Abrahão (2001)

A figura 3 representa um modelo funcional do processo perceptivo e cognitivo iniciado, no exemplo, por um estímulo visual e olfativo. Ao entrar em contato com uma rosa, a pessoa capta através do sistema sensorio-atencional algumas características do objeto, discriminando-as por meio de estruturas biológicas e de informações retidas na memória como, por exemplo, cor, cheiro, textura, tamanho, formato e profundi-

dade. No processo cognitivo, tais informações são comparadas com aquelas que compõem os diferentes esquemas mentais e, assim, é possível saber que é uma flor, que pertence à categoria das rosáceas. Supondo que esse alguém está indo a um encontro e esqueceu de comprar um presente, ao ver a rosa, ele pode avaliar e julgar que se trata de uma alternativa para seu esquecimento, então, decide agir, transforma sua decisão em comportamento prático e motor, ou seja, se dirige ao jardim, controla a pressão e movimento das mãos, arranca a rosa e segue em direção ao seu encontro.

O primeiro contato do ser humano com a realidade é por meio do processo sensorio-atencional. Constantemente os sentidos (visão, audição, olfato, gustação, tato) recebem informações do ambiente interno e externo. Essas informações se traduzem, segundo Morris; Maisto (2004), em sensações. Os mesmos autores complementam afirmando que os processos de olhar, ouvir, cheirar, saborear e sentir, de forma seletiva, são chamados de atenção. Em outros termos, a função inicial da atenção consiste em direcionar o processamento básico das percepções procedentes de todas as modalidades sensoriais que chegam pelo ambiente. Para Jiménez (2004), a atenção tem sido entendida de diversas maneiras como, por exemplo, um mecanismo que permite selecionar informações; um sistema implicado na capacidade de manter a atividade mental.

Gleitman, Fridlund; Reisberg (2003) afirmam que o processo sensorial se encarrega de selecionar os estímulos sensoriais que interessam no momento, fazendo com que os estímulos irrelevantes sejam ignorados. Por outro lado, nem todos os estímulos relevantes são processados de maneira consciente, pois, segundo Jiménez (2004), graças à atenção é possível processar distintos aspectos da informação de forma não consciente. Guimarães (2006) acrescenta que a atenção pode ser dividida em seletiva (seleciona-se o canal perceptual para o qual ela vai ser dirigida – ex: canal auditivo, ao ouvir a sirene de uma máquina), dividida (divide-se a atenção simultaneamente para dois ou mais canais perceptuais para que se possa realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo – ex: o trabalhador atenta-se visualmente ao ritmo ao da esteira e também ao barulho que indica que a chegada de um novo produto) e focada (enfoca-se determinado canal perceptual e exclui o estímulo de outros canais adjacentes - ex: um Promotor examinando um processo e, no momento, toda atenção está dirigida para o que está escrito nos autos).

Depois de selecionados os estímulos que interessam no momento, os diversos aspectos fundamentais da situação e do objeto percebido

são considerados para que se possa compreender o que está acontecendo. É por isso que Guimarães (2006) afirma que a atenção é a base para a memória e o processamento de informações. Assim, informações sensoriais relativas à cor, textura, profundidade, espaço-temporal e constância de forma ajudam a discriminar o que está sendo percebido. O processo perceptivo assume um caráter mais cognitivo quando tais informações começam a ser tratadas e classificadas, através das analogias e associações, ou seja, as impressões sensoriais vão sendo organizadas e interpretadas para dar sentido ao ambiente percebido. Robbins (1998) assinala que os afetos assumem grande importância nesse momento, pois as atitudes, as motivações, interesses e expectativas influenciam consideravelmente o que está sendo percebido.

Segundo Sternberg (2000) e Daviddoff (2001), para que as informações possam ser tratadas, classificadas, organizadas e interpretadas, o processo mnemônico precisa ser ativado. As antigas informações são recuperadas para a interpretação do atual processamento, ocorrendo, desse modo, a interpretação e integração das características do objeto ao conhecimento internalizado pelo indivíduo em forma de esquemas.

Os esquemas são compostos por conhecimentos que, por sua vez, também são construções, porém, mais permanentes e não inteiramente dependente do problema a ser resolvido. Para Fialho (2006), os conhecimentos são gravados na memória de longo termo e, enquanto não forem alterados, supõe-se que se mantêm constantes. Desse modo, o conteúdo das estruturas ou esquemas cognitivos influencia a compreensão que o trabalhador tem de si e de seu trabalho. Entretanto, por serem construções abstratas, os esquemas também podem explicar os erros, distorções e omissões que os indivíduos fazem ao longo do processamento da informação e que, geralmente, resultam em incidentes ou acidentes.

Montmollin (2005) e Stenberg (2000) mencionam dois tipos de conhecimentos que são especialmente importantes no mundo do trabalho, o declarativo e o procedimental. O primeiro é o conhecimento cujo conteúdo possibilita uma descrição da ação assentada nos objetivos a serem alcançados. O segundo é aquele cujo conteúdo está relacionado a um conjunto de regras operacionais referentes à execução de uma determinada tarefa.

Em termos ilustrativos, Fialho (2006) explica que os conhecimentos declarativos são utilizados para descrever objetos, precisando seus componentes elementares e a natureza das relações existentes entre tais componentes. Por exemplo, quando se afirma que Beltrano é traficante, está-se declarando que o indivíduo (pode ser um jovem, adulto,

idoso) chamado Beltrano, possui característica de ser traficante. Esse atributo, em conjunto com outros qualificativos, vai construir a compreensão de quem seja Beltrano. Já, os conhecimentos procedurais descrevem organizações de ações que permitem atingir um objetivo dado.

No que diz respeito ao processo afetivo-emocional, esse está relacionado com as motivações, afetos e emoções que precedem e influenciam o processo cognitivo. Segundo Morris; Maisto (2004), um motivo é uma necessidade ou um desejo específico que serve de estímulo ao indivíduo e direciona seu comportamento a um determinado objetivo. Já a emoção, está relacionada com a vivência de sentimentos como, por exemplo, medo, alegria, surpresa e raiva. Do mesmo modo que os motivos, as emoções também ativam e afetam o comportamento, apesar de ser difícil fazer uma previsão da reação comportamental que uma determinada emoção provocará.

Ao voltar ao exemplo do Promotor, é possível imaginar que, diante de um empilhamento de processos que precisam ser estudados e devidamente encaminhados, o estagiário pode escolher aquele maior para colocar em primeiro lugar, pois deseja ser elogiado e se mostrar eficiente diante do Promotor e, esse, por sua vez, para atingir suas metas mensais pode escolher o mais antigo deles visando seguir uma ordem cronológica crescente. Nesse exemplo, notam-se ações semelhantes sendo motivadas por diferentes razões. Tais diferenças são marcadas pela dimensão volitiva (motivação e interesse), bem como pela conativa (afetos, emoções e sentimentos associados).

Para Bastos (2004), o processo cognitivo integra informações que estão armazenadas na memória e as reações afetivas frente a um estímulo. Assim, os processos motivacionais estão imbricados; o sentir, pensar e agir são interligados em complexas redes psicossociais, e o trabalhador, ao se comportar, busca intervir e modificar ambientes e contextos, influenciar e persuadir os outros e dirigir seu próprio comportamento.

Gondim; Siqueira (2004) fornecem um outro ponto de vista para o entendimento do processo afetivo-emocional, comentando que as emoções estão intrinsecamente relacionadas à percepção da prontidão para a ação e são desencadeadas pelas sensações fisiológicas. Os sentimentos, por sua vez, são desencadeados pela interpretação cognitiva da situação, que muitas vezes se pauta em registros mnemônicos. Em ambos os casos, infere-se que as autoras estejam se referindo à atitude, porém, no primeiro, enfatizando a dimensão afetiva e, no segundo, a cognitiva. Para exemplificar, cita-se uma situação onde uma secretária, sentada na frente do computador, percebe a saída do chefe como uma

oportunidade para acessar *chats*, vendo essa condição como uma oportunidade para interagir com outras pessoas, mas pode gerar emoções de ansiedade e temor a uma outra secretária, que já tenha sido advertida por agir de modo contrário às normas organizacionais.

Um outro aspecto interessante, comentado por Gondim; Siqueira (2004), é que durante muito tempo os cognitivistas negligenciaram a emoção como objeto de análise e, somente no final do século XX é que redirecionaram seus estudos buscando incluir na discussão sobre a mente a interdependência entre a cognição (o pensar), a conação (o querer) e o afeto (o sentir). Para elas, embora haja indícios de que as emoções sejam processadas inconscientemente, é na dimensão da consciência e na das interações sociais que elas adquirem significado. Tal fato facilita a importância de sua investigação no contexto das organizações de trabalho.

Nesse sentido, pode-se inferir que o afeto apresenta-se como um estímulo, uma força que impulsiona o pensamento e as ações do trabalhador. Faz parte do campo dos desejos, necessidades e vontades, predispondo-o às atitudes negativas ou positivas, dependendo fortemente do significado atribuído ao trabalho e de sua percepção em relação à organização e condições do trabalho. Em outras palavras, a afetividade corresponde aos sentimentos, às emoções, aos desejos e valores que dão suporte às ações.

Para discorrer sobre o processo cognitivo-reacional, parte-se da definição do dicionário de Psicologia que o descreve como o desenvolvimento do fenômeno de interpretação e ordenamento das informações na consciência através de funções intelectuais e a formação de conceitos passíveis de oferecer soluções a um problema (DORSCH, 1985).

O processo cognitivo-reacional é aquele relacionado com o pensamento e ação (tanto em termos práticos quanto motor) do trabalhador. Por isso, envolve os aspectos cognitivos referentes à memória, ao raciocínio e à decisão. Ele se apresenta sob a forma de representações dos conhecimentos estabilizados na memória e suas interpretações, para que então, as informações sejam processadas visando à compreensão e a ação.

Quanto à memória, segundo Lunardi (2003), ela está intimamente relacionada aos fenômenos da aprendizagem e do desenvolvimento, pois é considerada uma força unificadora e construtiva que evita o rompimento em fragmentos da consciência, fornecendo assim um senso de continuidade. É uma das faculdades mentais mais importantes do ser humano, uma vez que é através dela que as experiências passadas modificam pensamentos, projetos e ações.

Colom; Flores-Mendoza (2001) afirmam que, em Psicologia, existem pelo menos três grandes teorias da memória: sobre os sistemas de memórias (memória sensorial, de curto prazo e de longo prazo); sobre suas etapas (codificação, armazenamento e recuperação) e; as baseadas nos recursos cognitivos (explicam os processos cognitivos de memorização a partir de parâmetros como velocidade e capacidade de processamento e a habilidade para inibir o processamento mental de informação irrelevante).

As informações que impressionam os órgãos dos sentidos parecem ficar retidas momentaneamente, por um sistema de armazenamento denominado memória sensorial. Tais informações desaparecem em menos de um segundo, a não ser que sejam imediatamente transferidas para um segundo sistema de memória que é a memória de curto prazo.

A memória de curto prazo (MCP) é muitas vezes reconhecida como sendo o centro da consciência. Para realocar as informações sensoriais à memória de curto prazo é preciso atentar-se a elas apenas momentaneamente. Pensamentos, informações e experiências que a pessoa está tendo contato são armazenadas nesse sistema, porém, Fialho (2001) alerta que sua capacidade de retenção é limitada e quando essa capacidade é ultrapassada, perde-se a informação. Entretanto, a repetição do material a ser armazenado maximiza o tempo de sua retenção. Para Davidoff (2001) e Morris; Maisto (2004), além de ter uma função de armazenagem por um breve período, a memória de curto prazo funciona como um executivo central, inserindo e retirando informações de um terceiro sistema mais ou menos permanente, classificado como memória de longo prazo (MLP). No que se refere à função de executivo central, Izquierdo (2002) tem uma posição contrária, justamente quando alerta que um erro comum entre os psicólogos norte-americanos é a confusão que fazem entre memória de trabalho e de curta duração.

Para Izquierdo (2002) e Lunardi (2003), a memória de trabalho também conhecida como imediata, serve para gerenciar a realidade e determinar o contexto em que diferentes fatos, acontecimentos ou outro tipo de informação acontecem, e se é preciso fazer uma nova memória disso ou se isso já está arquivado. Assim, ela serve para manter durante poucos segundos ou alguns minutos, a informação que está sendo processada no momento. Ela diferencia-se da MCP porque não deixa traços e não produz arquivos.

Em relação às informações armazenadas na MLP, Colom; Flores-Mendoza (2001) e Morris; Maisto (2004) assinalam que podem ser classificadas em diferentes tipos de memórias: explícitas (episódicas, semânticas) e implícitas (de procedimentos e emocionais). As episódicas

são lembranças de acontecimentos pessoais presenciados em um momento e lugar específicos (ex: o Promotor se lembrando do primeiro júri que participou no início da carreira). As semânticas são fatos e conceitos que não estão relacionados a um determinado período de tempo (ex: saber que o Ministério Público também é conhecido como *parquet* devido a influencia européia). As de procedimento são habilidades e hábitos motores, dizem respeito ao conhecimento de como fazer algo (ex: ao receber um inquérito policial, o Promotor saberá o que deverá fazer a seguir). As emocionais são respostas emocionais aprendidas em relação a diferentes estímulos (ex: indignação diante da corrupção).

Para Gleitman, Fridlund; Reisberg (2003), o processo mnemônico é responsável pelo registro dos acontecimentos ao longo da vida e, também, das informações e conhecimentos que são obtidos através das diversas experiências do indivíduo. Além disso, a memória tem a função de retenção e posterior recuperação dos conteúdos anteriormente registrados. Em outros termos, Morris; Maisto (2004) afirmam que os estágios dos registros sensoriais, da memória de curto prazo e da memória e longo prazo constituem o processamento de informações mnemônicas.

De uma maneira simples, pode-se dizer que o registro é uma forma de codificação das informações. Baseia-se na manipulação da característica e do contexto daquilo que a pessoa aprendeu, examinando em seguida a recordação para que os aspectos mais importantes das informações sejam identificados.

Para Colom; Flores-Mendonza (2001) e Davidoff (2001), a codificação é todo o processo de preparo de informação para a armazenagem. Supõe a associação do conteúdo a ser armazenado com o conhecimento ou experiência anterior, de maneira que seus elementos possam ser encontrados em momento posterior. Morris; Maisto (2004) complementam afirmando que alguns itens da memória de longo prazo estão codificados como imagens não-verbais (formas, sons, odores, sabores), porém, a maior parte dela é codificada em termos de significados. Para ilustrar, menciona-se o trabalho do Promotor, que ao ouvir um relato de um caso muito longo e desconexo, mesmo tendo escutado atentamente cada palavra da vítima, certamente não se lembrará da história exatamente como foi contada; apenas tentará extrair os pontos principais e buscará se lembrar apenas deles, procurando recordar o significado da mensagem, e não das palavras exatamente como foram ditas.

A retenção é um processo dinâmico. As informações são armazenadas sob a forma de conhecimentos, e esses são modificados e atualizados pelas informações novas que chegam constantemente pela memória de trabalho. Para Morris; Maisto (2004), é possível reter as infor-

mações na memória de longo prazo pela repetição mecânica, repetição elaborativa (é quando se extrai o significado da nova informação e, em seguida, relaciona-o à maior quantidade possível de material já presente na MPL) e esquemas.

A recuperação é influenciada principalmente pelo contexto e pelo estado emocional do indivíduo. Envolve um processo ativo de cognição. Trata-se de um processo de procura, seguido por uma decisão. Existe um consenso entre os psicólogos de que é mais fácil reconhecer do que lembrar. Entretanto, para compreender determinada situação, torna-se imprescindível raciocinar.

Em relação ao raciocínio, segundo Almeida (1988), seu conceito está atrelado a outros como, por exemplo, inteligência, resolução de problemas e compressão/pensamento. O autor especifica afirmando que a inteligência envolve a recepção da informação até a elaboração da resposta, por isso abrange os processos de codificação, memorização, aprendizagem, evocação e relacionamento da informação. O raciocínio é responsável pelos elementos que tratam e relacionam tal informação.

Andriola; Cavalcante (1999), com base em Almeida (1988), detalham mais o conceito de raciocínio, mostrando através do achado de suas pesquisas que esse tem uma série de funções específicas como: identificar os elementos de um problema (numérico, verbal, abstrato ou mecânico); retirar conclusões lógicas da informação fornecida e processada; compreender a sua formulação; conceber meios alternativos de resolução; avaliar essas diferentes alternativas de resolução e avaliar a adequação da resposta dada ao problema, considerando a especificidade da situação e suas conseqüências.

E, de uma forma mais genérica, Gleitman *et al* (2003) englobam as definições anteriores num conceito de pensamento dirigido para se referir ao conjunto de atividades internas que são usadas durante o processo de resolução de problemas, avaliação de assertivas e ponderação de vantagens e desvantagens ao escolher entre diferentes alternativas.

O primeiro passo para compreender um problema específico é a utilização das representações que o trabalhador possui na memória, uma vez que essas o ajudam entender o que está acontecendo e o que é preciso fazer para lidar com a realidade apresentada. Gleitman *et al* (2003) dividem as representações em analógicas e simbólicas. Para eles, as primeiras captam algumas características reais daquilo que representam, fornecendo uma imagem que reflete diretamente muitos atributos dos objetos ou acontecimentos representados. As simbólicas, por sua vez, não possuem nenhuma relação com o item que representam, sendo assim mais abstratas, tais como as palavras escritas ou pronunciadas.

Segundo Vieira (2001), após a construção de uma representação mental específica da situação em questão é que o indivíduo elabora uma estratégia de solução. Por isso, a representação pode também ser vista como um procedimento eficaz de monitoramento da atividade de resolução de problemas. Para Richard (*apud* Vieira, 2001), tal controle está relacionado ao processo de recepção, memorização e tratamento da informação e ademais, serve como uma forma de regulação já que permite ao trabalhador voltar ao interior da representação inicial, perceber as limitações do sistema e eliminar os dados desnecessários, adequando à fixação dos objetivos que constituem as tarefas.

Para ilustrar o processo comentado por Vieira (2001), Jackson Filho (2005) construiu esquema (figura 4) que retrata o modelo mental de um trabalhador ao lidar com uma situação de trabalho qualquer, em que é preciso explorar sensorialmente o ambiente, detectar, discriminar e interpretar as informações advindas dos mais diversos estímulos, para então, elaborar representações, decidir, agir e, finalmente, regular seu comportamento.

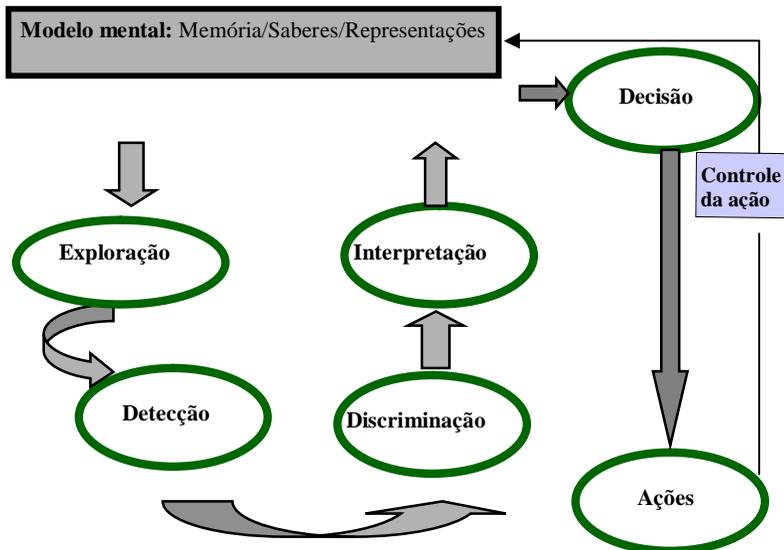


Figura 4: Modelo mental
Fonte: Jackson Filho (2005)

Ainda, com base na figura 4, Morris; Maisto (2004) chamam atenção para a importância do uso da linguagem, imagens e conceitos. Para eles, a linguagem é um conjunto flexível de símbolos que permitem

a transmissão de idéias, pensamentos e sentimentos. A imagem é a representação mental de estímulos sensoriais que ajudam a pensar a respeito de uma determinada situação, e conceitos são categorias mentais utilizadas para classificar pessoas, coisas ou eventos e que são utilizados para criar e organizar hierarquias ou grupo de categorias subordinadas que facilitam a recuperação do conhecimento, permitindo dar significado a novas experiências. Vieira (2001) afirma que a elaboração de imagens serve de auxílio para dar significado à situação a ser enfrentada e às informações estocadas na memória de longo prazo.

Ao pensar no mundo do trabalho, nota-se que esse é composto por diferentes contextos onde uma gama de elementos simbólicos está presente e que requer do trabalhador um entendimento prévio para que ele possa responder de maneira adequada às demandas ali presentes. Como exemplo, cita-se um júri onde o Promotor precisa estar atento às palavras escritas no processo, às leis que se aplicam ao caso em questão, às palavras ditas pelos vários personagens (réu, testemunhas, advogado, juiz), bem como seus comportamentos não-verbais. Diante dos vários elementos simbólicos, o trabalhador representa mentalmente a situação e, simultaneamente, utiliza o raciocínio dedutivo e/ou indutivo para retirar conclusões lógicas da informação fornecida e processada, compreender a sua formulação, e conceber meios alternativos de resolução.

O raciocínio dedutivo, segundo Gleitman *et al* (2003), parte do geral para o particular, ou seja, o indivíduo tenta retirar certas conclusões de um conjunto inicial de afirmações. Nesse caso, tem-se a análise dos silogismos (formado por duas premissas e uma conclusão). Como exemplo, diz-se que: premissa (1) - todos que desacatam as leis são infratores; premissa (2) - todos infratores devem ser punidos; conclusão: todos que desacatam as leis devem ser punidos. Assim, regras gerais precisam ser questionadas para que se pense de que forma pode ser aplicada a um caso particular.

O raciocínio indutivo, conforme os mesmos autores, parte do particular para o geral, assim, considera-se um certo número de casos diferentes e, então, procura-se determinar, ou seja, induzir uma regra geral que se adeque a todos eles. Ao utilizar esse tipo de raciocínio, o trabalhador formula hipóteses e tenta testá-las e, finalmente, busca aquela que possa ser incluída numa regra mais geral. Com base no exemplo anterior, pode-se levantar algumas hipóteses para concluir porque aquele indivíduo cometeu tal infração.

Ao traçar um paralelo com a lógica da construção do conhecimento científico, pode-se dizer que, no raciocínio por dedução, o pesquisador opera eminentemente no ambiente cognitivo, pois é um proces-

so de plena racionalidade. Já no raciocínio por indução, ele tem que fazer uma relação entre aspectos do mundo empírico (experimentação) e do mundo conceitual (teoria).

Outro elemento importante que caracteriza diferentes formas de raciocinar é utilização de heurísticas de pensamento. Conforme Reis Filho (2007), a heurística é o conjunto de eventos e formas mentais que, intercalados e direcionados conduzem a soluções de problemas específicos, descobertas, invenções e processos de decisão. A decisão está intrinsecamente relacionada ao ato de descobrir um 'saída', raciocinando, ou seja, promovendo a inter-relação de idéias, de forma coerente e consistente, focando o assunto de modo objetivo e sequenciado.

Outrossim, para Tonetto, Kalil, Melo, Schneider; Stein (2006), heurísticas são regras gerais de influência para simplificar os julgamentos. Tem como vantagens de utilização, a redução do tempo e dos esforços empreendidos para que sejam feitos julgamentos razoavelmente bons. Ademais, reduzem a complexidade das tarefas de acessar probabilidades e prever valores a simples operações de julgamento. Segundo os autores, elas são de dois tipos: de disponibilidade e de representatividade.

A heurística de disponibilidade está relacionada com a tendência de o indivíduo basear seus julgamentos em informações prontamente disponíveis. Tversky; Kahneman (*apud* Tonetto *et al*, 2006) comentam que em alguns momentos, a facilidade com que determinado fato é lembrado ou imaginado pela pessoa pode determinar uma hiper ou subestimação da probabilidade ou frequência desse evento acontecer. Por isso, o julgamento de tal probabilidade ocorre em função da facilidade de evocar exemplos na memória. Gleitman *et al* (2003) assinalam que, se os exemplos são facilmente evocados, conclui-se que a circunstância é comum, caso contrário, ela é rara. Para ilustrar, pode-se citar um grupo de pessoas que, quando questionadas acerca do grau de corrupção de sua cidade, aquelas que presenciaram situações semelhantes ou que ouviram e/ou leram notícias a esse respeito, terão maior probabilidade de responder se existe um alto índice de corrupção.

A heurística de representatividade acontece quando se tende a estimar a probabilidade de uma ocorrência por tentar associá-la a uma categoria pré-existente. Sendo assim, conforme Tonetto *et al* (2006), é atribuída uma alta probabilidade de ocorrência a um evento quando esse é típico ou representativo de um tipo de situação. Pensando no exemplo da corrupção, um Promotor que estivesse trabalhando num caso com esse tipo de denúncia teria uma grande possibilidade de ser considerado

um profissional honesto, uma vez que a representação social que se tem dos Promotores é que se trata de alguém ético, idôneo, justo e imparcial.

Os atalhos cognitivos servem como um meio para facilitar o processo de raciocínio e para amenizar as limitações da atenção seletiva referente à recepção dos estímulos e tratamento das informações. Por outro lado, podem levar a decisões equivocadas, principalmente em função dos erros de raciocínio.

Braine; O'Brien (1991) propuseram três possíveis fontes de erros de raciocínio: de compreensão, de heurística e de processamento. O erro de compreensão refere-se a um erro na construção da premissa ou da conclusão. As informações utilizadas inicialmente pelo decisor diferem daquelas contidas no problema. O de heurística ocorre quando a atividade de raciocínio falha em encontrar uma linha de arazoados que resolva o problema, ou seja, ele é difícil demais para o indivíduo. O erro de processamento compreende os lapsos de atenção, falha em manter a informação na memória de trabalho e falha na execução e aplicação dos esquemas.

Em relação à decisão, ela pode ser entendida como um produto, ou seja, um resultado de uma sequência de análise, julgamento e avaliação de duas ou mais alternativas para se resolver qualquer tipo de problema. Por outro lado, pode ser vista como um processo que inclui todos os elementos mencionados ao longo desse capítulo, ou seja, uma ação dinâmica que ocorre continuamente, independente de um maior ou menor grau de consciência do indivíduo, e que sofre influência de variáveis individuais, grupais e contingenciais (materiais, informacionais, culturais).

Guimarães (2006) comenta que a ação de decisão é o aspecto mais importante do conteúdo cognitivo de uma tarefa, pois, às vezes uma decisão que parece simples, por exemplo, decidir alocar determinado componente numa placa eletrônica durante a montagem de um equipamento, pode ter uma considerável sobrecarga mental mensurada, significando um esforço agudo que o trabalhador se submeteu.

A decisão, neste estudo, será predominantemente entendida como um processo e, por ser considerado, juntamente com a regulação, fenômenos centrais de análise, optou-se por abordá-los em capítulos à parte.

4. PROCESSOS DECISÓRIOS NO TRABALHO

A procura pelo entendimento sobre o processo decisório tem sido, há bastante tempo, objeto de interesse científico. Uma das razões de tal preocupação foi a necessidade de se construir modelos teóricos que explicassem como as decisões eram tomadas e, desse modo, poder-se-ia prever o comportamento do decisor diante de novas situações. Teorizar sobre decisões é algo semelhante a refletir sobre as atividades do ser humano.

Na vida cotidiana e, mais especificamente, no mundo do trabalho, o processo decisório é de suma importância, pois os trabalhadores estão continuamente tomando micro e macro decisões, com um maior ou menor grau de consciência, e com consequências de diferentes ordens e magnitudes (SATTY, 2008). Nas organizações, a alta administração se depara frequentemente com problemas a serem resolvidos como o tipo de investimento que poderá ser mais rentável, o local mais apropriado para a instalação de uma filial, a determinação das metas organizacionais. A média gerência, por sua vez, lida com questões referentes ao recrutamento e seleção, ao aumento salarial ou promoção de carreira. O grupo operacional da empresa também precisa fazer escolhas como decidir aceitar ou não fazer horas extras sem ser remunerado, o que fazer no caso de uma pane em uma máquina que esteja operando entre outros.

Destarte, a compreensão do processo de decisão tem sido frequentemente alvo de interesse de profissionais e pesquisadores da área das ciências cognitivas, da saúde, das engenharias e da computação, pois há um consenso na literatura de que o entendimento de sua ocorrência fornece informações importantes para se elaborar formas de maximizar os efeitos positivos das decisões, bem como construir sistemas de informações e outros artefatos que sirvam de apoio à decisão.

Em termos de relevância social e científica, Bordage (2005) e Bissoto (2007) defendem que a importância de pesquisar formas de compreender os processos decisórios humanos está atrelada à possibilidade de obter subsídios teórico-metodológicos que contribuam, por exemplo, na elaboração de estratégias educacionais e organizacionais capazes de modificar comportamentos de risco, e mesmo criar programas e sistemas computacionais capazes de apoiar decisões como os desenvolvidos para diagnósticos médicos.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada e que está sintetizada no apêndice 1, percebe-se que existem diversas pesquisas sobre a forma de resolver problemas e tomar decisões, ou seja, há estudos que

se propõem a determinar como e por que as decisões são tomadas e como apoiá-las; outros investigam as diferenças entre o processo de decisão realizado por aprendizes e por especialistas. Os resultados encontrados têm servido de subsídios para o aperfeiçoamento profissional dos sujeitos envolvidos e à construção de modelos teórico-metodológicos do fenômeno decisão.

A área da saúde é um exemplo de um dos campos profissionais onde decisões equivocadas podem acarretar custos para os sistemas de saúde e prejuízos para os usuários de serviços médicos, seja por prescrições equivocadas, agravamento de doenças e ocorrência de erros médicos. Na área jurídica, decisões equivocadas podem levar à punição de inocentes ou ainda permitir que infratores saiam ilesos de seus crimes.

O acesso ao fenômeno – processos decisórios e seus atributos – depende inexoravelmente da construção de modelos teóricos e instrumentos apropriados para esse fim. A literatura especializada traz diferentes modelos que procuram explicar, prever ou mesmo servir de apoio ao processo decisório. Como exemplo, Ensslin, Montibeller Neto; Noronha (2001), Milani, Shanian, Madoliat; Nemes (2005), e Satty (2008) mencionam as metodologias de multicritério criadas para apoiar à decisão. Para tomar a decisão, a pesquisa operacional é amplamente utilizada, assim como os modelos sequenciais e não sequenciais, ou ainda normativos e descritivos citados por Hasson (1994); Hermalin; Isen (2008) e Kim, Yang; Kim (2008).

Dentre os procedimentos e instrumentos de coleta de dados existentes para acessar o processo decisório, além dos roteiros de entrevistas, questionários, inventários, *check-list*, *softwares*, tem-se a técnica “*think aloud*” (pensar em voz alta). Tal técnica é bastante referida na literatura; implica na construção de cenários mais realistas possíveis, para que cada participante possa se colocar diante das diferentes variáveis apresentadas ao longo da exibição de um vídeo que contém uma situação de trabalho real, fornecendo assim, dados para a elaboração de protocolos verbais que, posteriormente, são organizados em categorias construídas a partir do arcabouço teórico que o estudo estiver assentado.

Para que ciência possa avançar no entendimento do processo decisório, principalmente no que diz respeito aos processos cognitivos que estão subjacentes a ele, torna-se necessário construir modelos e instrumentos apropriados a este fim. Porém, isso não é tarefa fácil, uma vez que envolve a busca de informações que não estão disponíveis prontamente de maneira observável em função de sua natureza, uma vez que decorrem de outros subprocessos tais como, sensorio-atencional, perceptivo, afetivo-emocional e cognitivo-reacional. Tal construção depende

de informações advindas de diversas áreas do conhecimento, a saber: Biologia, Fisiologia, Psicologia, Linguística, Lógica, Inteligência Artificial e Ciências da Cognição.

A detecção de variáveis que estão implicadas no processo de decisão fornece subsídios para uma atuação profilática no sentido de prever e maximizar decisões mais eficazes, independentemente do contexto em que elas ocorram. Entretanto, para detectar as variáveis relacionadas à decisão, é preciso primeiramente definir conceitualmente e operacionalmente tal fenômeno. Com base na pesquisa bibliográfica realizada para elaboração da presente tese, percebeu-se que o processo decisório está intimamente relacionado com o processo de resolução de problemas.

Para Simon (1986), o ato de decidir é essencialmente uma ação humana, comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, como selecionar, interpretar, lembrar e usar informações para formar juízos e resolver problemas. Santos-Lima (2007), com base em Dale, define decisão como uma sequência de ações, mudanças ou funções que leva a uma determinada conclusão ou a um resultado prático. Morris; Maisto (2004) afirmam que decisão é um tipo especial de resolução de problemas, em que já se conhece todas as soluções ou escolhas possíveis. Segundo eles, o objetivo nesse caso não é apresentar novas soluções, mas identificar a melhor disponível com base em algum critério que esteja sendo usado. Apesar de parecer algo simples, muitas vezes é preciso equilibrar um amplo e complexo conjunto de critérios, bem como uma variedade de alternativas possíveis.

Para Stenberg (2000), o processo decisório envolve uma série de passos que inclui a identificação do problema, a construção de uma estratégia de resolução, a organização das informações, a alocação de recursos cognitivos, a monitoração e avaliação da resolução. A decisão, por sua vez, está subsidiada pelas estratégias que a pessoa utiliza para julgar a probabilidade de acerto entre diferentes escolhas.

4.1 Historicidade do conceito de decisão

A moderna teoria da decisão tem sido desenvolvida desde a metade do século XX devido à contribuição de profissionais das mais variadas áreas do conhecimento como, por exemplo, economistas, estatísticos, psicólogos, cientistas políticos e sociais, filósofos e engenheiros. Segundo Hansson (1994), há uma ampla sobreposição de modelos, fazendo com que o fenômeno pudesse ser compreendido através de inúmeros métodos aplicados para os mesmos ou similares problemas.

Os fundamentos da história da decisão foram estabelecidos há tempos. Condorcet, filósofo francês, em 1793, dividiu o processo decisório em três estágios relacionados à discussão dos princípios que servem de base para decisão até o exame dos vários aspectos das consequências dos diferentes meios para decidir. Em 1910, outro filósofo, John Dewey's discorreu também sobre cinco etapas consecutivas de resolução de problemas envolvendo desde reflexões da dificuldade até aceitação ou rejeição da sugestão (HANSSON, 1994).

O que havia em comum nas idéias desses filósofos e que também pode ser verificado nos postulados daqueles que defendem a teoria da racionalidade, é que a principal função do decisor é compor o processo decisório mediante o arrolamento de momentos distintos e independentes, para depois reconstruí-lo de modo lógico e linear, visando a solução eficiente do problema a ser resolvido.

Nos anos 50, conforme Simon (1986), Von Neumann, Morgenstern; Savage elaboraram um sistema de postulados para uma teoria normativa que serviu de subsídios para o delineamento de procedimentos para problemas de decisão, em que participam dois, três ou mais decisores e, por isso, recebeu a denominação de teoria dos jogos. Desenvolvimentos posteriores procuraram aplicar essas idéias a problemas decisórios individuais em condições de risco ou incerteza.

Conforme Hansson (1994), nos anos 60, Hebert Simon modificou a lista dos cinco estágios de Dewey's e adaptou-a para o contexto das decisões organizacionais, transformando-a em três principais fases: inteligência (qual é o problema?), *design* ou modelagem (quais são as soluções possíveis?) e escolha (qual é a melhor alternativa?).

Para Simon (1960), a etapa da inteligência faz parte da busca de situações que requerem decisões. A fase do *design* é o momento em que acontece a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação; assim, o decisor formula o problema, elabora e analisa as diferentes alternativas que estão à disposição. A etapa da escolha é, muitas vezes, entendida como o processo decisório completo, pois é o momento de optar por um dos caminhos possíveis, ocorrendo, então, a seleção do curso de ação entre aqueles disponíveis. Para tanto, é interessante utilizar tecnologias que calculem as consequências, custos e oportunidades referentes a cada uma das opções.

Brim *et al*, em 1962, também subdividiram o processo decisório em cinco passos: identificação do problema; obtenção da informação necessária; produção das possíveis soluções; avaliação de tais soluções; e, seleção da estratégia de execução. Em 1976, Mintzberg, Raisinghani; Théorêt, apesar de concordarem com as idéias anteriores quanto aos

diferentes estágios, trouxeram um outro entendimento defendendo a assertiva de que essas fases não possuíam uma relação sequencial simples. Eles utilizaram as três etapas de Simon, mas com outra denominação (identificação, desenvolvimento e seleção) e afirmaram que a relação entre as mesmas é circular ao invés de linear, pois no caso da solução encontrada não ser aceitável, o decisor deverá voltar para o estágio do desenvolvimento (HANSSON, 1994).

4.2 Teorias e modelos teórico-metodológicos sobre processos decisórios

Hansson (1994), Hastie (2001) e Kim, Yang; Kim (2008) mencionam duas grandes teorias da decisão: a normativa e a prescritiva. A primeira discorre sobre como as decisões devem ser tomadas com base no preceito da racionalidade. Prescrevem-se formas exitosas de tomar decisões em jogos e situações seguras. Os princípios clássicos envolvidos nessas situações são identificar as ações que maximizam a possibilidade de obter resultados desejáveis e minimizar a possibilidade de que ocorram resultados indesejáveis sob condições idealizadas. A segunda descreve o modo como os seres humanos tomam decisões de fato. Os autores alertam que a distinção entre elas, apesar de parecer simples, tem se mostrado de uma maneira obscura na literatura especializada, fazendo como que muitas vezes, apareçam como uma mesma teoria.

Morris; Maisto (2004) apontam que uma maneira lógica de se tomar uma decisão é avaliar cada uma das alternativas disponíveis conforme um parâmetro que seja proporcionalmente equilibrado entre as diferentes opções, pois, para cada alternativa, as características atrativas podem compensar as sem atrativos. Esse seria o que os autores denominam de modelo compensatório.

Talvez um outro entendimento para o modelo compensatório seria o que Robbins (1998) classifica de modelo racional. Para ele, o decisor racional faz escolhas coerentes, de valor maximizado, dentro de restrições especificadas. Todavia, é preciso seguir seis etapas, a saber:

- a) definir o problema: perceber a discrepância entre o que é dado e o que é esperado e delimitar o problema a ser resolvido;
- b) identificar critérios de decisão: determinar o que é relevante para tomar a decisão. As variáveis: interesse, valores, crenças, preferências, necessidades estarão influenciando a identificação de tais critérios. Por outro lado, que fatores não identificados nessa etapa são entendidos como irrelevantes para o decisor;
- c) determinar pesos para os critérios: ao partir do pressuposto

de que os critérios identificados não possuem a mesma importância, torna-se necessário estabelecer pesos para que tais critérios possam ser priorizados adequadamente no processo de escolha;

d) desenvolver alternativas: gerar possíveis alternativas que possam ter sucessos na resolução do problema. Nesse momento as opções são apenas listadas e não avaliadas;

e) avaliar as alternativas: analisar e avaliar cada uma das alternativas. Isto é feito classificando cada opção em cada critério. Os pontos fracos e fortes de cada uma tornam-se evidentes assim que comparadas com os critérios e pesos estabelecidos nas segunda e terceira etapas;

f) Selecionar a melhor alternativa: computar a decisão ótima. Para tanto, é necessário avaliar cada alternativa através dos critérios definidos anteriormente e selecionar aquela com a pontuação total mais alta.

Esse modelo, comentado por Robbins (1998), é pouco aplicado na prática, pois, como afirma Simon (1965), ninguém decide por meio de um processo racional absoluto, idealizado, em que todas as alternativas são consideradas. O que normalmente ocorre é que os indivíduos se satisfazem em função do número de informações que se possa alcançar e processar. O pressuposto do autor é de que o ser humano possui uma racionalidade limitada pela capacidade do cérebro em processar informações.

Girão, Boas Filho; Silva Júnior (1998) afirmam que Simon contrapõe a racionalidade elaborando uma teoria que contempla as escolhas humanas. Na visão simoniana, o indivíduo nunca poderá contemplar todas as alternativas possíveis, por isso é que as consequências são fragmentadas e as antecipações imperfeitas. Diante de tal fato, é sugerido que no processo decisório as pessoas escolhem segundo suas crenças, valores e atitudes e, que em função da limitação da natureza humana, a melhor alternativa do modelo racional deve ser substituída pela mais satisfatória.

Nessa linha de raciocínio, Robbins (1998) ressalta que, quando a maioria das pessoas se depara com um problema complexo, elas respondem reduzindo-o a um nível em que o mesmo possa ser prontamente atendido. O autor também é consoante com a idéia da capacidade limitada do ser humano de assimilar e compreender todas as informações necessárias para a otimização. Ao reduzir o nível de complexidade, o problema é identificado de modo que se possa ir em busca de critérios e alternativas de soluções. Assim, o decisor identifica uma lista com as

escolhas mais evidentes, baseadas em critérios familiares e com muitas das alternativas já tendo sido testadas com sucesso anteriormente. Ao analisar a lista de opções, ele procura identificar aquela que obedeça a um nível de desempenho aceitável. A primeira alternativa que atender esse requisito será eleita, representando desse modo uma solução satisfatória ao invés de ótima.

Robbins (1998) menciona uma outra questão interessante acerca do processo decisório que é a visualização de diferentes cenários. Decidir significa estar diante de um conjunto de alternativas e escolher a mais propícia para aquele contexto. A primeira situação é aquela que o decisor tem certeza de qual seja a alternativa mais indicada, uma vez que tem amplo conhecimento e domínio sobre o problema em questão. A segunda diz respeito ao risco, aonde o processo ocorre baseado em probabilidades relativamente semelhantes de chances de sucesso ou de fracasso em relação à opção escolhida e, por último, tem-se o cenário da incerteza, aonde o decisor desconhece quase que totalmente as consequências de sua escolha.

Em relação a esses diferentes cenários, tecnologias foram desenvolvidas para facilitar o processo decisório. Na situação de certeza, é possível contar com ajuda da programação linear. E nas outras duas possibilidades, de risco e incerteza, com os modelos probabilísticos e não-probabilísticos.

Uma outra maneira de descrever e/ou prescrever o processo decisório se dá a partir dos pressupostos que estão assentados nos paradigmas racionalista e construtivista. Para Ensslin *et al* (2001), os modelos criados pelas teorias racionalistas entendem que os decisores são racionais e possuem o mesmo grau e tipo de conhecimento, portanto, raciocinam do mesmo modo, percebem as mesmas informações e perseguem os mesmos objetivos (minimizar custos e maximizar benefícios tangíveis). Por outro lado, os construtivistas reconhecem a importância da subjetividade (valores, crenças, afetos, intuição) dos decisores, defendendo, assim, a impossibilidade de excluí-la do processo decisório e de apoio à decisão.

Para exemplificar o modelo assentado no paradigma construtivista, Ensslin *et al* (2001) mencionam a seguinte situação: numa determinada manhã três pessoas (um alto executivo que tem uma reunião importante em trinta minutos; seu filho que precisa ir à escola, mas não gosta de estudar; e, o motorista) num carro indo para os respectivos destinos. De repente, o carro quebra. A pergunta que se coloca é: qual o problema a ser resolvido?

Diante da abordagem racionalista, pode-se considerar que existe um único problema real a ser resolvido. Para defini-lo adequadamente, basta uma descrição detalhada da realidade (contexto decisório). No exemplo, o problema era o carro quebrado, que é assim percebido e compreendido igualmente pelos três ocupantes.

Sob a ótica construtivista, como já assinalado, é preciso levar em consideração a subjetividade dos envolvidos. Assim, é importante verificar a influência que ela tem sobre a percepção e informações disponíveis ao decisor. Nesse caso, cada decisor percebe e interpreta de forma diferente o contexto decisório. Para os construtivistas, as pessoas desenvolvem continuamente representações mentais a partir do que percebem da realidade, fazendo com que um problema pertença a uma pessoa, pois é uma construção que cada um faz do evento. No exemplo, o problema para o executivo era como chegar na hora certa na reunião e seu filho na escola, já que ele queria ascender profissionalmente e fornecer educação para o filho, então, a solução seria pegar um táxi. Para o motorista o problema era o carro quebrado, pois seu objetivo era levar os dois pontualmente aos seus compromissos, sua preocupação não era minimizar os custos do conserto, mas encontrar uma oficina de qualidade que aumentasse a confiabilidade no veículo. Finalmente, para o filho, a quebra do carro era uma oportunidade de não ir à aula, seu objetivo era faltar à escola e a solução seria demorar para consertar o carro e não ter nenhum táxi por perto.

Ensslin *et al* (2001) trazem o exemplo para facilitar o entendimento de como construir modelos que sirvam de apoio à decisão. Segundo eles, os empenhados na ajuda são chamados de facilitadores. Na situação problemática, o facilitador entrevista separadamente cada membro do grupo para compreender como ele percebe e interpreta o contexto decisório. Depois, todos se reúnem visando auxiliar na construção de um problema grupal. Com isso, permite-se que cada um mostre sua visão do problema, negociando-se aspectos divergentes. Voltando ao exemplo, ao negociar o problema a ser resolvido, como o executivo era o que tinha o maior poder de influência, ficou decidido que a prioridade era pegar um táxi para que pai e filho chegassem ao compromisso na hora. O aprendizado gerado pelo processo participativo foi que o motorista deveria levar o carro a uma oficina de boa qualidade (ainda que não fosse a mais barata) e que o garoto deveria trocar de escola, pois se verificou que ele estava desconte em relação à mesma.

Diante do exposto, percebe-se que sob a perspectiva construtivista, alguns aspectos poderão ser julgados fundamentais por um decisor e ignorados por outros que estão presentes no mesmo contexto decisório.

rio. Seu papel é de facilitar o processo e ressaltar a importância dos diferentes pontos de vista (interesses, motivos, crenças, objetivos e responsabilidades).

Além da ajuda do facilitar, um outro aspecto que pode auxiliar no entendimento do contexto decisório é o desenvolvimento do potencial criativo de cada envolvido. Robbins (1998) comenta sobre a importância do desenvolvimento da criatividade, pois quanto mais criativo o decisor conseguir ser, maior será a probabilidade de que sua compreensão e avaliação do problema seja mais abrangente, inclusive percebendo facetas da situação que, via de regra, a maior parte das pessoas não conseguiria visualizar.

4.3 Produção do conhecimento sobre processos decisórios

O quadro disposto no apêndice 1 e denominado: o estado da arte dos estudos sobre o processo decisório, foi criado para sistematizar partes do conhecimento científico produzido a respeito dessa temática. Verificou-se diferentes estudos realizados no âmbito organizacional, jurídico, da saúde, do trânsito etc. Em termos metodológicos, notou-se a predominância de pesquisas experimentais e bibliográficas.

A seguir, serão apresentados fragmentos de alguns dos estudos levantados na revisão de literatura, destacando as partes mais relevantes para que o leitor possa ter uma idéia de como as investigações realizadas nas últimas décadas têm sido conduzidas e quais são os resultados encontrados pelos pesquisadores das diversas áreas do conhecimento.

No caso do trabalho dos radiografistas, a investigação do processo cognitivo visa oferecer comentários sobre a maneira que as decisões são tomadas e sobre as informações que servem de subsídios para a conclusão do diagnóstico, bem como referentes aos fatores que influenciam as estratégias utilizadas durante o exame do paciente.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, os pesquisadores analisaram o processo de decisão a partir do método científico hipotético-dedutivo ou de modelos da arquitetura cognitiva ou ainda, da simulação cognitiva.

O método hipotético-dedutivo, segundo Réa-Neto (1998), é também conhecido como método crítico ou da tentativa e erro, o mesmo foi descrito por Popper no começo do século XX e sua tese central é que ao ser apresentado um problema, o investigador cria uma hipótese para explicá-lo. Depois, deduz-se da hipótese os testes com potencial para refutá-la e, se a hipótese for refutada a partir do resultado desses testes ela é eliminada. Caso contrário, ela é suportada ou corroborada.

Os modelos da arquitetura cognitiva são modelos estruturais ou funcionais que simbolicamente procuram explicar como ocorre o processo cognitivo dos seres humanos. São também conhecidos como modelos mentais e mapas cognitivos. Para Éden; Ackermann (*apud* Rieg; Araújo Filho, 2003), são abordagens que podem ser empregadas em diversas situações como ferramenta de pensamento reflexivo e resolução de problemas e de maneira não consoante, para Pidd; Jenkins (*apud* Rieg; Araújo Filho, 2003), não são ferramentas e sim descrições da imagem mental de uma pessoa sobre um objeto ou uma determinada situação.

A simulação cognitiva é definida por Vergara (1995) como uma técnica inspirada nos conceitos desenvolvidos na modelagem cognitiva e que utiliza os recursos de domínio da Inteligência Artificial para formalizar e representar os conhecimentos. Seu objetivo é fornecer um modelo executável, que possa simular, por exemplo, por intermédio do computador, as etapas de raciocínio desenvolvidas pelo homem durante a realização de uma atividade qualquer.

Independente do método, modelo teórico ou procedimento metodológico, a investigação do processo cognitivo subjacente à atividade dos radiografistas visa oferecer comentários sobre a maneira que as decisões são tomadas e sobre as informações que servem de subsídios para a conclusão do diagnóstico, bem como referentes aos fatores que influenciam as estratégias utilizadas durante o exame do paciente.

Segundo Prime; Le Masurier (2000), o papel dos radiografistas tem mudado na última década, incluindo outras tarefas mediante a inclusão de procedimentos que permitem maiores possibilidades diagnósticas. Na opinião dos autores, a extensão do papel dos radiografistas tem sido amplamente documentada, porém, estudos referentes às habilidades requeridas no exercício profissional não estão sendo realizados. Por isso, eles se propõem a mapear o processo de pensamento dos radiografistas durante o processo de diagnóstico clínico.

Réa-Neto (1998), em sua pesquisa, procurou explicar os principais elementos do processo cognitivo empregados pelos médicos no raciocínio clínico subjacente às decisões diagnósticas e terapêuticas. Para tal entendimento, o autor se baseou no método científico hipotético-dedutivo de resolver problemas. Ele concluiu que o processo de solução de um problema clínico começa quando o paciente chega ao consultório e, então, o médico procura designar um diagnóstico num nível de especificidade adequado para as considerações terapêuticas e assim, torna-se possível selecionar um tratamento que afete o problema visando resolvê-lo ou aliviá-lo. As principais etapas da decisão são: selecionar as

perguntas que serão feitas, decidir se as respostas são confiáveis, interpretar um sinal físico, selecionar um ou mais testes de laboratório e escolher uma das formas alternativas de tratamento. Para o autor, a base de conhecimentos que assenta as hipóteses é a centrada no dado (utilizada mais frequentemente) e a centrada na doença, a fase de geração dessas hipóteses depende da capacidade mnemônica e do conhecimento do médico.

Beltrán; Torres (2004) partem do pressuposto de que o diagnóstico é um processo de síntese aonde os médicos expressam a conclusão de um elaborado processo intelectual de análise de dados subjetivos e objetivos. Os autores buscaram conhecer as estratégias de raciocínio utilizadas pelos médicos para interpretar as provas diagnósticas. Para eles, o processo de raciocínio clínico é pouco conhecido e está baseado em fatores como experiência e aprendizagem, enfatizando assim, a dinâmica da lógica indutiva-dedutiva. Concluem que o raciocínio clínico é apoiado inicialmente pelo interrogatório algorítmico e depois por hipóteses iterativas. Além disso, os autores mencionam a utilização do modelo bayesiano para formulação do diagnóstico, já que esse é muito útil para valorar provas diagnósticas, pois permite o cálculo de probabilidades de que o paciente apresente uma determinada doença com base em sintomas concretos.

Segundo Mattos (1993), o modelo bayesiano, criado por Harrison; Stevens, em 1976, permite estimar os comportamentos de tendência e sazonalidade de séries de forma sequencial e dinâmica com a possibilidade das estimativas serem atualizadas periodicamente. Além disso, é possível combinar informações externas aos dados na análise e na previsão das variáveis aplicadas ao estudo de séries econômicas.

Um outro estudo foi o de Kushniruk; Patel (1998). Os autores procuraram prover a base do entendimento da interação entre os profissionais da saúde e os recursos tecnológicos através da análise do processo de raciocínio na decisão. Em termos metodológicos, foi utilizada a observação durante o uso do sistema especialista no decorrer da realização das atividades dos médicos, e também usada a técnica do “*think aloud*”. Nessa técnica os sujeitos são solicitados que verbalizem seus pensamentos durante a execução de determinadas tarefas. Os protocolos gerados a partir das verbalizações permitem analisar a linguagem utilizada, explicitando conceitos e estratégias utilizadas no processo decisório.

Conforme Kushniruk; Patel (1998), os médicos não têm consciência de como avaliam e lidam com situações complexas e ainda por cima, aqueles mais experientes que estão envolvidos rotineiramente nas

atividades, não sabem explicar o que fazem. Nesse sentido, concluem que os médicos mais experientes despendem mais esforços que estudantes na identificação e clarificação do problema do paciente e que também solicitam menos exames e prescrevem menos medicações. Eles sugerem que o estudo dos processos psicológicos básicos pode trazer subsídios para avaliação e análise do uso dos sistemas de informação, bem como melhorar o entendimento das necessidades cognitivas dos profissionais e de seu processo de decisão.

Prime; Le Masurier (2000) assinalam que o trabalho de Benner (1984), por exemplo, considera a idéia do uso da intuição na prática, através do aumento da experiência clínica. Comentam também sobre um outro estudo com radiografistas propiciando alguns debates entre os prós e contras dos métodos estruturados e desestruturados de decisão. Além disso, infere a existência de alguns fatores que influenciam a decisão como, por exemplo, a hora do dia em que a radiografia é produzida e as condições do cliente em questão.

Segundo Robbins (1998), a intuição é uma variável não consciente criada pela experiência refinada e que ajuda no momento da decisão. O processo de decisão de forma intuitiva tende a ocorrer quando algumas condições acontecem, tais como: presença de um alto grau de incerteza, existência de poucos precedentes para serem utilizados, quando as variáveis são menos previsíveis cientificamente, as informações são limitadas, os fatos não apontam claramente a direção a seguir, os dados analíticos são de pouca utilidade, existem várias alternativas plausíveis para escolher e quando há uma pressão temporal.

Santos-Lima (2007), a partir do entendimento de Dreyfus, comenta que o processo de decisão intuitiva é realizado muitas vezes por *experts*, uma vez que a decisão não acontece deliberadamente, mas intuitivamente como um produto de um envolvimento situacional profundo, que permite o decisor comparar situações complexas e similares sem realizar a decomposição das mesmas, utilizando assim a heurística como uma forma de atalho cognitivo.

Em relação ao estudo realizado por Prime; Le Masurier (2000), a técnica “*think aloud*” tem sido amplamente utilizada para investigar processos de decisão, Os dados obtidos durante o uso da técnica foram distribuídos pelas cinco categorias de análise formuladas: 1) sujeitos descrevem a cena e não se comprometem com o cenário; 2) observações na história do paciente e apresentação; 3) observações baseadas no conhecimento prático da radiografia; 4) observações baseadas no conhecimento clínico advindo das experiências e amplas leituras e 5) observa-

ções dos autores no vídeo. Dentre as categorias possíveis, a número três foi a mais utilizada e a número dois, a menos utilizada.

Análises dos protocolos gerais revelaram que os radiografistas utilizam o conhecimento internalizado junto com áreas de *expertise* clínico para sustentar sua atuação profissional. A maioria dos sujeitos revelou a utilização de métodos desestruturados de decisão. De modo semelhante aos achados das pesquisas utilizadas no referencial teórico, os especialistas utilizam a intuição numa relação direta com o aperfeiçoamento da experiência prática e também empregam princípios básicos das áreas de patologia e fisiologia para ajudar a nortear seus exames clínicos.

Subsidiado nos dados apresentados, pode-se pensar que, durante o processo de diagnóstico clínico, as informações que os profissionais dispõem sobre seus pacientes são caracterizadas pela incerteza de seu conteúdo. Para minimizar o grau de incerteza, os clínicos utilizam dados advindos de diversas fontes, tais como: da história do paciente, do exame físico, dos resultados de testes laboratoriais e, principalmente, de resultados de exames complementares.

Quanto ao procedimento metodológico utilizado, a técnica “*think aloud*” parece realmente ser a mais indicada, uma vez que, conforme Vergara (1995), a atividade não pode ser reduzida ao que é manifesto e observável e as estratégias, os processos de tratamento da informação, a planificação de ações podem ser apreendidas através da explicitação do trabalhador.

Vergara (1995) afirma que nos estudos que visam explicitar o processo cognitivo envolvido no processo de decisão, uma das dificuldades encontradas é a variabilidade inter e intra-individual do operador no tratamento de suas ações. Infere-se que tal dificuldade esteve presente na pesquisa de Prime; Le Masurier (2000). Entretanto, eles utilizaram um estudo piloto para assegurar a escolha adequada dos cenários e também excluíram um dos sujeitos da amostra devido à qualidade do material obtido. Além disso, os dois pesquisadores se encontraram e compararam a maneira de codificação e análise dos protocolos, visando eliminar, ou melhor, minimizar a presença de vieses.

Prime; Le Masurier (2000) não fazem referências específicas sobre o tipo de raciocínio que os radiografistas utilizam para chegar às conclusões diagnósticas. Em outras palavras, elementos referentes ao processo de raciocinar estão presentes na investigação, uma vez que o objetivo precípua é investigar como se dá o processo diagnóstico a partir de determinados conhecimentos ou informações sobre um dado problema, porém, as diversas formas de raciocínio não são identificadas por-

menorizadamente. Baseado na análise dos dados, pode-se inferir, entretanto, que os radiografistas utilizam os principais tipos de raciocínio mencionados por Linares (1997), tais como: plausível, probabilístico, nebuloso e qualitativo. Nesse sentido, para ela, as pessoas não usam somente um tipo de raciocínio na resolução de problemas, mas sim empregam todos eles simultaneamente ou, um depois outro, segundo as principais características do problema a resolver.

O processo de reconstrução da prática profissional através, por exemplo, da análise dos protocolos verbais, desvela o sentido que os trabalhadores atribuem aos seus próprios comportamentos, bem como permite inferir explicações para tais condutas. As razões de suas ações muitas vezes são oriundas das contingências da própria atividade e dos constrangimentos da organização e condição do trabalho, mas principalmente de suas idiossincrasias.

Em relação à aprendizagem, pesquisas têm demonstrado que existem diferenças significativas no processo decisório de trabalhadores aprendizes e *experts* (EDDY, CIOFFI *apud* PRIME; LE MASURIER, 2000). Estudos realizados nas últimas três décadas, a respeito das diferenças dos processos decisórios e de resolução de problemas de trabalhadores em momentos distintos da carreira (aprendizes e *experts*) têm priorizado a área médica, da aviação, do trânsito; do esporte, da informática e, principalmente, têm tido uma maior produção nos países anglo-saxões e franco-belgas (SPERANDIO, 1972, WEILL-FASSINA, BOURDON, 1994; PRIME; LE MANSURIER, 2000, LEPLAT, 2006, CUNHA; LACOMBEZ, 2007). Além disso, a maioria das pesquisas é de abordagem teórico-empírica, realizando experimentos ou estudos de caso.

Com base nos achados dos referidos autores, infere-se que os *experts* possuem um maior repertório de estratégias de enfrentamento das atividades decisórias, conseguindo assim antever e solucionar situações não previstas nos planos, devido talvez, às habilidades especiais do uso de conhecimentos tácitos, da intuição e estratégias de raciocínio que os auxiliam na detecção e interpretação dos estímulos oriundos das mais diversas fontes. Parte-se do pressuposto de que a experiência adquirida ao longo da vida, via de regra, contribui para o desenvolvimento de estratégias mais adequadas para lidar com os problemas e decisões, uma vez que os novatos resolvem problemas e decidem embasados em estratégias diferentes daquelas utilizadas por *experts*, e a intuição tem sido utilizada mais frequentemente conforme vai aumentando o nível de experiência do profissional. Os *experts* acabam utilizando mais o raciocínio automatizado. O mesmo não acontece com os novatos, pois esses,

geralmente, possuem unidades e conhecimento dispersas, pobremente organizadas e frouxamente interconectadas.

4.4 Os fatores subjacentes ao comportamento decisório

Os estudos sobre o processo de tomada de decisão apresentaram ênfase na operação do processo analítico (funções cognitivas superiores) na orientação das escolhas comportamentais. Entretanto, as variáveis emocionais possuem um papel chave nesse processo, bem como o uso da intuição e do conhecimento tácito assumindo um significativo poder de influência no resultado final das ações. Ressalta-se que a intuição e o conhecimento tácito não são inerentes aos indivíduos; ambos resultam prioritariamente de processo de aprendizagem e mnemônicos e, muitas vezes, são de difícil acesso justamente por serem caracterizados pela sua inefabilidade.

É consenso entre diversos estudiosos, tais como Robbins (1998), Stenberg (2000), Davidoff (2001), Morris; Maisto (2004), que a percepção é um fator que influencia todo o processo decisório. Para que o processo perceptivo ocorra é necessário inicialmente ativar outros subprocessos como o sensório-atencional, mnemônico e afetivo-emocional, para que depois cognitivo-reacional se responsabilize pela elaboração e concretização da decisão. Um outro aspecto que subjaz o processo decisório é a personalidade do decisor que, por sua vez, vai permitir a configuração de diferentes estilos decisórios. A figura 5 ilustra os principais elementos que influenciam e conformam o processo decisório. Trata-se de um modelo que representa o cotidiano de um motorista ao ter que se atentar aos diversos estímulos presentes no sistema de trânsito para realizar micro e macro decisões com diferentes graus de consciência.

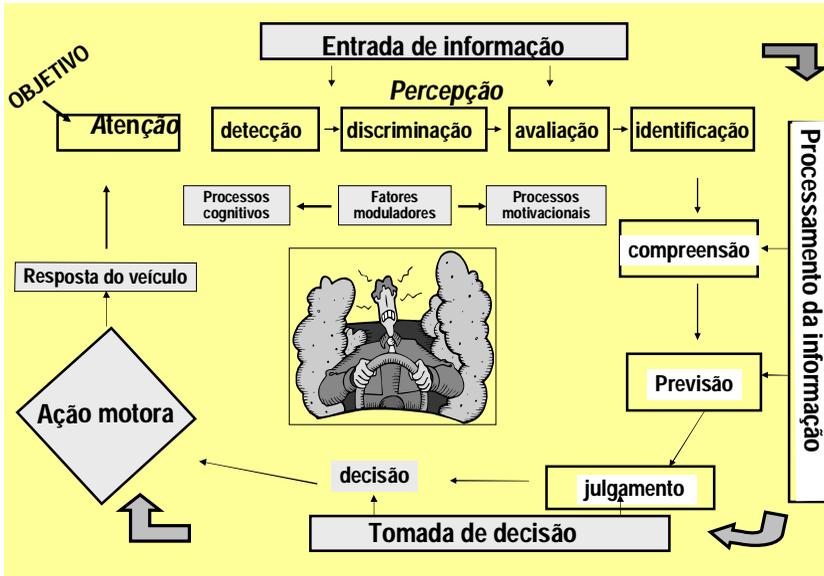


Figura 5: Processos cognitivos subjacentes à atividade do motorista
 Fonte: Hoffmann (2005)

Ao analisar a figura 5, nota-se uma situação típica de organização, armazenamento, recuperação e utilização da informação, e o modo que se organiza a representação dessas atividades no tratamento da informação.

No ambiente do trânsito as pessoas estão cercadas de diferentes fontes de estímulos que influenciam suas atitudes e, conseqüentemente, seus comportamentos. Eles são advindos das sinalizações, dos pedestres, dos motoristas, motociclistas, ciclistas, policiais, animais, das condições físicas e climáticas, do próprio veículo, do próprio organismo, etc. Tais estímulos precisam ser captados pelos órgãos dos sentidos, percebidos (detectados, discriminados, avaliados e identificados) e transformado em decisões: frear, ultrapassar, (des) acelerar, manobrar, escolher itinerários etc. Genericamente, todos esses comportamentos são eliciados pelos processos sensório-atencionais, perceptivos e cognitivos.

No que diz respeito às atitudes, Le Doux (1998) e Santos-Lima (2007) comentam que na sua dimensão cognitiva, os valores e crenças motivam a dimensão comportamental, dando-lhe direção e intensidade emocional. Para Hermalin; Isen (2008), os significados emocionais que

compõe a faceta afetiva podem ser processados de maneira não consciente, porém, de qualquer modo, interferirão no modelo mental do indivíduo e, conseqüentemente, influenciarão os processos de ação e decisão de cada um.

A sensação pode ser concebida como o processo pelo qual as pessoas recebem e convertem estímulos externos, ou a absorção das informações pelos órgãos sensoriais. Por outro lado, a percepção é a atribuição de significados a esses estímulos absorvidos, bem como o processo cognitivo de organizar e interpretar esses conteúdos (DAVIDOFF, 2001, CUNHA JÚNIOR, 2006). Rozestraten (2005) comenta que tanto o motorista quanto o pedestre devem estar atentos ou vigilantes e em busca de estímulos que irão motivar seu comportamento no trânsito. O autor denomina essa capacidade de vigilância ou atenção difusa e explica que tal capacidade permite um estado de alerta para indícios de perigo.

Rozestraten (2005) continua a idéia anterior mencionando que, ao encontrar os indícios de perigo, os indivíduos os colocam em foco mediante a atenção concentrada. Porém, ao mesmo tempo, que, por exemplo, o motorista presta atenção em um pedestre, ele deve também estar atento ao carro que quer ultrapassar, acionando assim a atenção distribuída para calcular a distância entre um carro e o outro, as manobras exigidas e a velocidade que deve ser mantida.

Sinteticamente, pode-se afirmar, então, que a percepção envolve a discriminação e avaliação do estímulo, a cognição contribui para a compreensão, previsão, julgamento, decisão e ação. Tudo acontece em frações de segundos e dependem também da capacidade de memória, do conhecimento, da experiência, habilidades e competências de cada um.

Com essa breve ilustração percebe-se que a atividade de dirigir é uma tarefa complexa e que a motivação para conduzir eficazmente influi na decisão ao longo da condução do veículo, em termos de expectativas, nível subjetivo de risco e ação desejada (HOFFMANN, 2005).

Segundo Killesse, Fernandes, Souza, Minette; Teixeira (2006) e Neumann (2007), o motorista deve manter a atenção constante, precisão na realização de ações, autocontrole, direção defensiva, análise e interpretação das informações fornecidas pelos equipamentos do veículo. Tudo isso requer a ativação do sistema auditivo, visual, da percepção, da coordenação de movimentos e do raciocínio rápido para manipular os mecanismos e equipamentos do carro. Estacionar, avançar e desviar são solicitações que devem ser percebidas, analisadas e respondidas em fração de segundos. Talvez isto caracterize as exigências mentais, aliadas às exigências dos órgãos de sentidos, fundamentais na profissão de

motorista, tornando-a desgastante devido à atenção e ao estado de alerta que o profissional deve manter constantemente.

Rozestraten (2005) complementa ressaltando que o trabalho do motorista, apesar de ser composto por diversos comportamentos automatizados, há uma margem de manobra de decisão. Partindo do pressuposto de que se quatro condições básicas estiverem presentes, o repertório comportamental desse trabalhador será composto por cinco fases sequenciais. Segundo o autor, as condições são: 1) presença de um estímulo perceptível, proveniente do ambiente físico, social ou normativo; 2) um organismo sadio em condições de perceber, avaliar, interpretar, decidir e reagir de maneira adequada; 3) uma aprendizagem sólida das operações fundamentais envolvidas na tarefa de dirigir; 4) estar motivado para perceber e agir. Ao serem satisfeitas tais condições, iniciam-se as seguintes fases:

- a) Tomada de informações: o estímulo é detectado, diferenciado e identificado, pelo menos quanto à sua forma. É a fase do *input*, exigindo muita atenção;
- b) Processamento de informações: o significado do estímulo ou da situação é compreendido. É a fase de aprendizagem cognitiva, memória, raciocínio, escala de valores, previsão e julgamento;
- c) Tomada de decisão: decide-se então o que fazer, como fazer e quando fazer. É o momento da ação da vontade, que pode ocorrer em frações de segundos;
- d) Ação ou resposta: a decisão é transformada em comportamento, em ação, em resposta aquilo que tinha sido anteriormente julgado como adequado à situação;
- e) *Feedback*: os resultados da ação são controlados. Nessa etapa, é avaliado se tudo saiu conforme planejado e previsto e se algo precisa ser revisto, modificado.

Rozestraten (2005) ressalta que numa tarefa rotineira, pode-se ir diretamente da fase de tomada de informação para o comportamento gerando os comportamentos automatizados. Na maioria das vezes, no cotidiano do trabalho, o trabalhador passa pelas cinco fases quase que imperceptivelmente.

Ao procurar entender as lógicas subjacentes do processo decisório em diferentes contextos, como no exemplo do trânsito, propicia-se aos decisores refletir sobre suas condutas e se atentarem de elementos que passam despercebidos, uma vez que nem sempre eles pensam de maneira coerente e interligada e o resultado de sua reflexão pode ser de grande valia para maximizar suas decisões.

Para os pesquisadores, tal entendimento fornece subsídios para planejar e melhorar sistemas de informação e outros artefatos que sirvam de apoio às decisões, aumentando assim a probabilidade de maior eficácia da relação homem-máquina e possibilitando a prevenção da ocorrência de efeitos indesejáveis, tais como desvios, erros e acidentes. Entretanto, para o planejamento de ações que ajudem melhorar os sistemas de trabalho e o desempenho dos trabalhadores é importante que se conheça a respeito do processo de regulação no trabalho. Tal processo será abordado no próximo capítulo.

5. A REGULAÇÃO NO TRABALHO

A regulação é um processo que pode ser abordado de diversas maneiras, tanto com base nos preceitos da Biologia quanto da Psicologia e da Análise do Trabalho.

5.1 O conceito de regulação: do senso comum à análise do trabalho

O conceito de regulação tem sido amplamente usado pelos analistas do trabalho, no âmbito da Psicologia do Trabalho, da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho. Mas a que se está referindo quando se fala em regulação do ponto de vista da atividade de trabalho? Quais as definições dadas? A resposta a essas perguntas requer a recuperação da gênese do uso científico do conceito de regulação e o acompanhamento de sua transposição para a ciência do comportamento.

Com base na revisão de literatura sobre o fenômeno regulação, elaborou-se um quadro disponível no apêndice 2 no intuito de sistematizar os principais estudos encontrados sobre o assunto. Como resultado desse levantamento, verificou-se uma carência de publicações destinadas a explicitar a trajetória do conceito de regulação. Ademais, apesar de amplamente difundido na análise do trabalho, o conceito de regulação nem sempre está acompanhado de sua definição.

A definição mais simples leva a afirmar que regulação é a ação de regular. Conforme o novo dicionário Aurélio, regular é um verbo transitivo direto que tem origem no verbo latino *regularē*, que pode ser traduzido por relativo às regras (canônico). No Dicionário de Língua Pedagógica, regular, do latim *regularis*, derivado de *regula* (regra), pode ser definido como a ação de sujeitar às regras, dirigir, regrar, regularizar, acertar, ajustar, estabelecer ordem. Dentre as tantas definições trazidas por diferentes dicionários, ainda considera-se pertinente acrescentar que regular é sinônimo de “ter sanidade mental”. Assim, “não regular bem” é sinônimo de “ser amalucado, aluado, não bater bem” (FOULQUIÉ, 1976).

A palavra regulação adquire um sentido unívoco quando utilizada pela Biologia. Uma lei geral das ciências biológicas é a constância das características do meio interno, mesmo na ocorrência de mudanças nas condições externas (BAKER, 1975). A regulação é um dos mecanismos utilizado por um organismo ou sistema para retornar ao estado de equilíbrio interno, frente a uma alteração provocada pelo meio. A noção de equilíbrio é ainda mais ampla, pois se refere inclusive a sistemas puramente mecânicos. A situação equivalente de equilíbrio dinâmi-

co dos organismos vivos é denominada homeostase (BAKER, 1975). A regulação não pode ser dissociada da noção de homeostase e de equilíbrio. Uma outra definição de homeostase deixa clara essa relação: é a propriedade auto-reguladora de um sistema que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou de seu meio ambiente (FERREIRA, 1986, 1999). Nota-se então que a regulação atua no sentido de alterar o próprio organismo como também as variáveis essenciais de seu meio para assegurar a homeostase.

A regulação como função de equilíbrio foi abordada na epistemologia genética de Jean Piaget. Piaget (1983) iniciou sua carreira acadêmica como biólogo, tornou-se psicólogo e finalmente teórico do conhecimento. Em sua obra *Epistemologia Genética* formulou sua teoria acerca da biogênese e psicogênese do conhecimento, na qual propõe um entendimento interdisciplinar acerca do comportamento humano e especificamente da produção do conhecimento. O autor procurou transcender a dicotomia objeto-sujeito do conhecimento recorrendo às origens biológicas e estruturais de uma interação entre organismo e meio, da qual seria possível procurar indefinidamente a gênese. Onde há vida há interação entre o ser vivo e o meio ambiente que a promove. Mas qual é a natureza dessa interação? Quais seus mecanismos?

A relação entre o organismo e o meio é sempre de regulação, que remonta a embriogênese e estende-se até os comportamentos cognitivos. Na dimensão do comportamento, a regulação é definida como uma zona intermediária entre o que é inato e o que é adquirido. No plano epistemológico, tradicionalmente o conhecimento é visto como categorias inatas do sujeito, com as quais ele capta a realidade exterior (idealismo), outras vezes é visto como externo, pertencente à natureza dos próprios objetos, que infundem uma marca no sujeito pela experiência (empirismo).

Para Piaget (1983), ao contrário, o conhecimento tem origem na interação entre o organismo e o meio, entre o sujeito e o mundo material, na qual o primeiro sempre está se auto-regulando na busca de um novo equilíbrio, diante de uma tensão ou de um desequilíbrio provocado nele por uma alteração do meio. Esse novo equilíbrio conquistado é fugaz, pois será novamente perturbado e desequilibrado por uma outra alteração no meio, e assim indefinidamente. Desse modo, a interposição do conceito de regulação como terceiro elemento na lógica dualista quebra a rígida dicotomia entre sujeito-objeto. O conhecimento não mais reside num ou noutro dos pólos, mas na interação.

A partir da teoria do desenvolvimento piagetiana, a criança e, portanto, o ser humano, passa a ser visto como ser ativo, constantemente

agindo no sentido de construir a si mesmo e ao mundo a sua volta. Os processos de assimilação e acomodação são os principais responsáveis pelo equilíbrio dinâmico, que caracteriza a interação da criança com seu meio. A assimilação é o processo *in* (é a incorporação à atividade do sujeito daquilo que lhe é externo). A acomodação é o processo *out* (é o ajuste realizado pelo sujeito em uma resposta dirigida ao meio). Em outras palavras, a assimilação é o processo de incorporação de novas situações, em termos das que já lhes são familiares, ajustando o que já está disposto para que o indivíduo possa reagir de maneira semelhante às situações passadas. O processo de acomodação ocorre quando os estímulos ambientais exigem novas reações em situações conhecidas. Para Piaget (1983), ambos são regulados para que seja alcançado um equilíbrio das funções cognitivas.

O referido autor cita três características fundamentais da auto-regulação: a) é uma condição prévia das transmissões hereditárias; b) é mais ampla que o conteúdo das transmissões hereditárias, em razão de sua universalidade e c) leva a uma necessidade de forma superior. A essas três características dá-se o nome de anterioridade, generalidade e progressividade da auto-regulação. A ação de regular um estado interno frente a uma alteração do meio, para Piaget (1983), está presente desde os genes até os comportamentos cognitivos. Dessa maneira, a regulação é definida como anterior às transmissões hereditárias e de caráter mais geral que as mesmas, posto que essas ainda variam de espécie para espécie, enquanto a própria ação de regular é universal, é um mecanismo de manutenção da vida. A última característica, a chamada de progressividade, comporta a noção de evolução, uma vez que o equilíbrio posterior é sempre considerado como portador de uma forma superior de organização.

Até esse momento, foi possível resgatar as definições do conceito de regulação no senso comum, na ciência biológica e na epistemologia genética. A partir de então, procurar-se-á identificar especificamente a utilização do conceito de regulação pelos analistas do comportamento humano no trabalho. Dentre as diferentes abordagens teóricas a respeito, será enfocada a tradição franco-belga que, no âmbito da Psicologia do Trabalho, da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho, formulou seus conceitos e construiu métodos de intervenção próprios.

No que diz respeito à Psicologia do Trabalho, Jacques Leplat é um dos importantes teóricos da tradição franco-belga que colaborou para delimitar a contribuição da Psicologia para a análise do comportamento no trabalho. Segundo Wisner (1994), como outros psicólogos dessa tradição, Leplat faz o alerta de que a análise do comportamento no

trabalho não se reduz à aplicação de técnicas, por mais confiável que essa maneira de proceder pareça. A imposição de um grau de objetividade, que garanta a confiabilidade das interpretações posteriores, não deve submeter os procedimentos metodológicos a uma lógica simplista e causalista, na qual a dimensão propriamente humana seja reduzida ou afastada. O analista do trabalho precisa construir uma competência que lhe permita entender as múltiplas dimensões do trabalho e suas inter-relações. Precisa adquirir uma visão geral das condições e da organização do trabalho e do meio sociotécnico no qual o mesmo é constituído. É no comportamento do trabalhador que estão sintetizadas essas diferentes dimensões do trabalho.

Ao analisar os comportamentos, o analista deve estar atento à distinção fundamental entre tarefa e atividade. Conforme abordado no capítulo 1, a tarefa é o fim a se alcançar contingenciada pelas condições sob as quais ele deve ser alcançado. A atividade é resultado daquilo posto em prática pelo trabalhador para executar a tarefa (LEPLAT, 1986). A tarefa, por sua vez, distingue-se em prescrita e efetiva. Tarefa prescrita é a estabelecida pela organização do trabalho e imposta ao trabalhador, enquanto a tarefa efetiva é a tarefa já redefinida pelo trabalhador para possibilitar a execução, haja vista as particularidades do posto do trabalho e as especificidades de cada operador. Segundo Leplat (1986), essa diferença entre tarefa prescrita e efetiva é reveladora da inadaptação existente entre tarefa e sujeito.

Ao tratar da “análise dos comportamentos”, no livro “Introdução à Psicologia do Trabalho”, Leplat; Cuny (1977) formulam a principal questão a ser respondida durante a análise do trabalho: como é que o torneiro coloca a peça, como aprecia ele o apertar e o centrar dessa peça, por que escolhe este ou aquele instrumento, esta ou aquela velocidade. Resumindo, como regula seu comportamento, quais as características do seu programa de atividade? (LEPLAT; CUNY, 1977).

Na Psicologia do Trabalho francesa, a regulação é posta como conceito central na análise do comportamento no trabalho. Leplat (1986), ao refletir acerca da separação entre concepção e execução, acirrada pelo advento do taylorismo, afirma que o trabalhador perdeu a autonomia de decisão acerca dos meios e resultados do processo produtivo no qual está inserido, recaindo sobre ele a regulação de todos os imprevistos. Os administradores, na organização do processo de trabalho, planejam e fornecem (em tese) os meios necessários à produção, na medida em que dividem as tarefas, elaboram critérios, normas e regras e, em última instância, definem os objetivos a serem alcançados em tal processo. Subjacentes às prescrições e às condições do trabalho encon-

tram-se as exigências externas, ambientais, instrumentais e organizacionais.

“Como os objetivos fixados não podem ser modificados pelos interessados, esta regulação pode acarretar aumentos da carga de trabalho” (LEPLAT, 1986, p. 68). Nessa passagem, Leplat caracteriza um modo operatório no qual o operador, não podendo alterar os meios nem os resultados de seu trabalho, regula seu comportamento de modo a atingir o resultado prescrito pela tarefa, mesmo a custo do aumento da carga. A situação descrita pode ser conhecida a partir da AET.

A escola franco-belga formulou a AET como metodologia de pesquisa e intervenção no mundo do trabalho. Para os analistas que utilizam tal metodologia, a Ergonomia constitui-se na arte de implicar os atores sociais na construção dialógica de conhecimentos que instrumentalizem e situem a ação de compreender e transformar o trabalho.

Para Santos (1997), a análise ergonômica, conforme foi ilustrado na figura 2, genericamente, é composta de três fases: análise da demanda, análise da tarefa e análise da atividade. É necessário que os diversos atores sejam implicados desde a análise da demanda. A implicação deles conduzirá a uma confrontação dos diferentes pontos de vista presentes na organização de trabalho em estudo. Cada percepção comporta valores e reflete as funções que os membros da empresa desempenham e são orientados principalmente pelos: resultados organizacionais, condições da produção e atividade de trabalho.

Um outro aspecto fundamental é situar a ação tendo como foco a atividade de trabalho, uma vez a AET é a análise da realidade do trabalho: aquilo que os trabalhadores fazem. Partir da investigação do trabalho como ele acontece é um pressuposto que pode parecer evidente, mas é preciso que seja lembrado aos analistas que se trata de uma opção metodológica consciente e coerente com a proposta de reduzir a tradicional cisão entre concepção e execução, que prevalece no processo produtivo desde a Revolução Industrial.

O espaço no qual se torna possível observar as condutas no trabalho é a situação de trabalho. Ali estão condensadas as relações recíprocas entre os processos ambientais, tecnológicos e psicossociais. Os trabalhadores, a partir da prescrição de suas tarefas, fazem uso de instrumentos fabricados para realizarem a atividade de trabalho, em condições pré-determinadas e de um modo particular, denominado de “modo operatório”.

Nessa perspectiva, segundo Falzon (2007, p. 10), “a regulação é um mecanismo de controle que compara os resultados de um processo com uma produção desejada e ajusta esse processo em relação à diferen-

ça constatada”. Oliveira (2006) é mais específico em sua definição, ao conceituá-la como um processo interno de reorientação da ação pelo estabelecimento de compromisso entre os objetivos traçados pela organização, os meios disponibilizados para a concretização desses, os resultados obtidos (ou não) e o estado interno (biofísico e mental) do trabalhador.

O conceito de regulação é fundamental para se entender a relação entre o modo operatório adotado e a saúde do trabalhador, conforme ilustrada na figura 6:

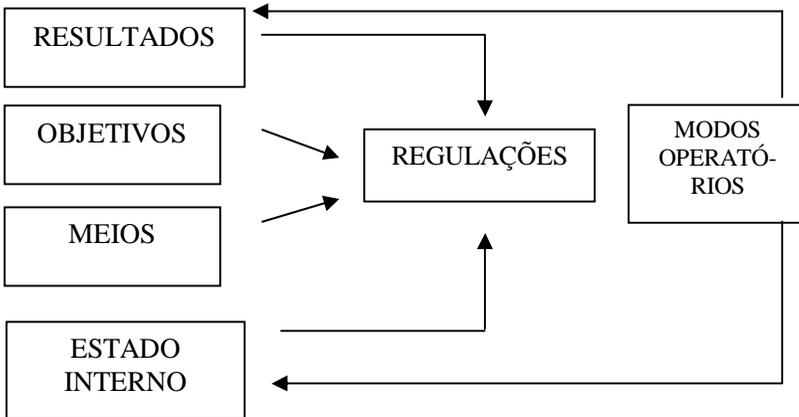


Figura 6: Modo operatório
Fonte: Guérin et al (2001, p. 65)

A partir desse esquema geral do modo operatório, os autores definem três situações de trabalho específicas, mostrando em cada uma a carga de trabalho e o reflexo na saúde dos trabalhadores.

- a) Situação sem constrangimento: índices de alerta, como a fadiga, por exemplo, levam o trabalhador a alterar os meios e os objetivos do trabalho, evitando agressões a sua saúde. Nesse primeiro exemplo de modo operatório, o trabalhador realiza a regulação da situação agindo sobre os meios e os objetivos.
- b) Situação de “sobrecarga”: usando dos meios disponíveis, o trabalhador não consegue mais atingir os objetivos esperados. Nesse caso, a regulação é realizada por alterações à custa de danos ao seu estado interno, com vistas a atingir o desempenho exigido.

c) Situação na qual o resultado não é obtido: há casos nos quais não é possível a alteração dos meios ou do estado interno de modo a chegar aos resultados, não havendo, neste caso, possibilidade de regulação. O desempenho não obtido também é índice de “sobrecarga”.

Nas duas últimas situações é possível notar que a saúde dos trabalhadores pode ser comprometida pela “sobrecarga” advinda da restrita possibilidade ou da impossibilidade de regulação do modo operatório.

O esquema ilustrado na figura 6 tem um significativo cunho didático e, dessa maneira, é restritivo. Uma dificuldade encontrada é o fato do conceito de regulação não estar definido. Apesar disso, fica evidente que a regulação é considerada como uma ação dos trabalhadores no sentido de modificar o meio que lhe é externo (instrumentos e objetivos) – primeira situação descrita - ou o seu próprio “estado interno” – segunda situação descrita. Propõe-se que, na análise do trabalho, seja adotado o conceito de regulação para condutas típicas da primeira situação, na qual o sujeito age sobre os meios externos, e o conceito de autorregulação para as condutas realizadas no modo operatório da segunda situação, na qual o sujeito regula seu próprio “estado interno”, não perdendo de vista o caráter didático do esquema proposto.

A partir da figura 6, pode-se compreender que as estratégias operatórias são ditas regulatórias na medida em que são elaboradas individual e/ ou coletivamente para administrar a distância entre a atividade real e a prescrita na tarefa, de modo a equilibrar as variabilidades e imprevisibilidades da situação de trabalho e minimizar o custo da inadequação da prescrição no desempenho da atividade.

Silvino; Abrahão (2003) e Sarmet; Abrahão (2007) complementam assinalando que a relação entre a estratégia e o modo operatório fica evidenciada quando o trabalhador necessita elaborar novos modelos frente aos limites impostos pela tarefa. A elaboração de novos modos, ou ações, requer a reinterpretção da situação presente. A regulação das variabilidades implica na formulação de estratégias para solucionar problemas e antecipar incidentes.

De modo consoante, Leplat (2006) entende que cada trabalhador tem a necessidade de regular sua própria produção e tal regulação permite três tipos de análise: 1) análise do trabalho em termos das operações e das atividades gestuais, 2) em termos da informação e 3) em termos do processo de pensamento.

Para Terssac; Chabaud (1990), as regulações permitem ao trabalhador gerir as variações das condições internas e externas da atividade e, de outro lado, para dar conta dos efeitos da atividade. Leplat (1986,

2006) dá ênfase à idéia de que a definição de regulação implica sempre a presença de uma relação de interação entre elementos instáveis e que a resultante do funcionamento do sistema não depende somente da ação do trabalhador, mas também das condições das quais ele não tem controle direto.

Guérin *et al* (2001) corroboram afirmando que o trabalhador utiliza os meios de que dispõe, levando em conta seu estado de saúde, seus conhecimentos, desenvolvendo um modo operatório peculiar de agir nas situações de trabalho. Assim, para os autores, a estratégia de regulação é um processo multideterminado por fatores de natureza distinta, a saber: interação do trabalhador com a tarefa prescrita (que veicula uma carga de trabalho específica com suas exigências físicas, cognitivas e afetivas); condições pessoais do trabalhador (estado de saúde, objetivos pessoais e experiência profissional); meios disponibilizados (materiais, instrumentais e tecnológicos); condições ambientais (espaço, luminosidade, temperatura, ruído); mecanismos de retroalimentação de dois vetores da atividade: performance (eficiência e eficácia quanto aos objetivos estabelecidos) e bem-estar (condição de saúde enquanto estado em construção que abarca o sentir-se bem física, psicológica e socialmente).

Entre as tarefas prescritas pela organização de trabalho e a atividade realmente executada está a chamada “margem de manobra”, que permite aos trabalhadores reordenar as condições da própria execução e alterar o modo operatório para outro mais favorável a sua saúde, conforme percebido pelo modelo apresentado na figura 6.

A análise das atividades é a etapa fundamental da AET. Ela parte da observação, descrição e interpretação da atividade de trabalho. Para Guérin *et al* (2001, p. 15), “a análise da atividade é a análise das estratégias (regulação, antecipação, etc.) usadas pelo operador para administrar essa distância, ou seja, a análise do sistema homem/tarefa” Pode-se dizer que regulação é uma das estratégias usadas pelo operador para administrar a distância entre a atividade real e o prescrito na tarefa.

O princípio metodológico está centrado na busca pela transformação do trabalho. Nas organizações, a singularidade do sujeito é confrontada com o conjunto de procedimentos, condutas e valores planejados, resultando inevitavelmente em desconfortos e constrangimentos. Ao sentir-se obrigado a alcançar os resultados esperados e da maneira prescrita, estando ciente dos riscos iminentes e não podendo realizar modos operatórios que possam lhe conferir maior autonomia na execução e maior controle sobre os resultados, o trabalhador sofre. A possibilidade de regulação é menor quanto menor for a margem de manobra e,

desse modo, o sofrimento e a possibilidade do posterior adoecimento serão maiores.

A transformação proposta pela AET aponta na direção da criação de um alargamento da margem de manobra entre o modo operatório prescrito e a atividade real de trabalho, o que implica em eliminar, ou ao menos reduzir, a cisão entre as instâncias de planejamento e execução do trabalho. Para tanto, é necessário conferir uma maior autonomia e controle por parte dos trabalhadores, tanto na execução das tarefas quanto na definição dos resultados esperados. Ou seja, é necessário ampliar a possibilidade de regulação. A AET é um caminho percorrido no intento de “criar as condições da implantação dessa nova maneira de gerir a empresa, devolvendo ao trabalho – e àqueles que trabalham – seu lugar” (GUERIN *et al*, 2001, p. 46).

Outro ponto importante que merece ser destacado a respeito da regulação é que, segundo Falzon (2007), ela pode ter uma conotação ora mais positiva, ora mais negativa, dependendo da função assumida pelos trabalhadores. Se a atividade conduz uma sobrecarga de trabalho, expressa numa fadiga excessiva ou na imposição de uma postura árdua, eles adaptam sua atividade (ritmo ou modo operatório) de maneira a reduzir o constrangimento. Todavia, se a atividade é estimulante, desafiadora, os trabalhadores desenvolvem competências, interesse pelo trabalho, satisfação, sentimento de utilidade, que podem transformar a atividade através da adoção de novos modos operatórios. Para Grandey (2000) e Vancouver (2008), essa seria a expressão da influência dos processos regulatórios no estado motivacional dos indivíduos.

A regulação tanto tendo uma conotação mais positiva quanto mais negativa, traz implicações no repertório dos modos operatórios dos trabalhadores, pois de um lado, modifica-se modos de operar o trabalho pela constatação de uma ameaça ao alcance dos objetivos e, de outro, pelo alargamento da margem de manobra influenciado pelo desenvolvimento de competências dos mesmos.

Resultados positivos e negativos da regulação também são abordados na Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours. Nessa abordagem, o conceito de regulação assume fundamental importância. Preliminarmente torna-se relevante um breve resumo dos principais conceitos presentes nessa abordagem e a articulação entre eles, para que posteriormente ocorra o entendimento da operacionalidade e da importância epistemológica do conceito de regulação.

A Psicodinâmica do Trabalho percorreu um caminho no sentido da construção de um modelo dinâmico de psicopatologia, em substituição ao modelo causalista que tradicionalmente entendeu e descreveu a

saúde mental no trabalho a partir da relação entre as pressões oriundas da organização e as doenças correlatas.

Na construção da concepção dinâmica, a psicopatologia é redefinida e entendida então como análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do trabalhador com a realidade do trabalho (DEJOURS, 1994). Ou seja, o trabalho passa a ser visto principalmente enquanto uma relação intersubjetiva. Por meio do trabalho, o sujeito estabelece vínculos e conflitos com os demais na construção de uma identidade específica, que leva em conta sua história de vida, e reage de maneira original às pressões oriundas da organização.

O modelo dinâmico propõe que o sofrimento no trabalho seja o objeto da investigação, ao invés da doença. Com esse deslocamento, propõe-se o estudo da normalidade, tomando o conceito de psicopatologia nos termos utilizados na psicanálise freudiana. Por sofrimento entende uma vivência subjetiva na qual o sujeito luta constantemente contra as forças oriundas da organização do trabalho, para evitar seu adoecimento. O sofrimento é definido como uma vivência intermediária entre a saúde, enquanto modelo ideal, e a doença mental, enquanto descompensação do funcionamento psíquico. Essa definição inicial foi posteriormente alterada, sendo atribuída particularmente ao sofrimento patogênico.

A nova definição de psicopatologia está ancorada numa concepção de homem de origem psicanalítica. O trabalhador é definido enquanto sujeito portador de uma história de vida singular, ativo e desejante. Ele não é considerado apenas individualmente, mas é visto sempre em relação social e intersubjetiva com os demais sujeitos, o coletivo.

A Psicopatologia do Trabalho tradicionalmente investiga a relação entre o trabalhador e o posto de trabalho e as doenças que dela se originam. Em seus estudos, focaliza o olhar principalmente nas condições de trabalho nas quais o sujeito labuta. O corpo é o alvo privilegiado das pressões de ordem física, química e biológica do posto de trabalho e a exigência da tarefa, quando extrapola seus limites, ocasiona uma série de doenças somáticas.

Preocupados fundamentalmente com as pressões de ordem psíquica, Dejours, Abdoucheli; Jayet (1994) irão contrapor a esse modelo de investigação uma noção de organização do trabalho que assume duas dimensões principais: a divisão do trabalho e a divisão de homens. Por divisão do trabalho entende-se a repartição das tarefas, o ritmo de trabalho, a maneira pela qual o mesmo será executado - provocam o sentido e o interesse pelo trabalho - enquanto a divisão de homens é a repartição das responsabilidades, a demarcação da hierarquia, o estabelecimento do

controle - constituem-se nas relações pelas quais são feito os investimentos afetivos.

Resumidamente, diz-se que, para o modelo dinâmico de Psicopatologia do Trabalho, o trabalhador é um sujeito portador de uma história singular que, ao entrar em relação com outros sujeitos na organização do trabalho, sofre pressões de natureza psíquica, que tendem a descompensar o seu funcionamento. Sendo um sujeito ativo e desejante, capaz de criar e planejar, o trabalhador resiste às pressões psíquicas e luta constantemente para evitar seu adoecimento.

Para resistir ao sofrimento originado no conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico, os trabalhadores constroem coletivamente estratégias defensivas. De maneira diversa dos mecanismos de defesas individuais, que estão internalizados pelo sujeito e prescindem da atualidade de um agente externo, as estratégias de defesa construídas coletivamente dependem da constante atualização do consenso que as deu origem. Essas estratégias de defesa dão conta de mudar e amenizar a percepção do sofrimento patogênico por parte dos trabalhadores. Atenuam a percepção do sofrimento sem alterar a realidade das pressões sofridas.

Dejours *et al* (1994) afirmam que, em alguns casos, a defesa contra o sofrimento oriundo da organização do trabalho sai do horizonte dos trabalhadores. Isso ocorre quando eles identificam o sofrimento com o enfraquecimento das estratégias defensivas. O que antes era um combate ao sofrimento passa a ser reconhecido como capaz de suscitar por si mesmo felicidade e bem-estar. Os trabalhadores, ao invés de procurarem a transformação da organização do trabalho, responsável pelo sofrimento e adoecimento, procuram defender as estratégias de defesa, erigindo uma ideologia defensiva. Como consequência, o coletivo dos trabalhadores passa a exercer uma coerção no sentido da homogeneização do grupo e do conformismo de seus membros. Enquanto grupo organizado, passa a exercer a violência como resposta irrefletida às pressões sofridas.

Como ideologia defensiva, as estratégias defensivas coletivas afastam os trabalhadores da possibilidade de uma ação política de transformação da organização do trabalho ao identificar o sofrimento com o enfraquecimento da defesa. Mesmo antes disso, as estratégias defensivas realizam uma seleção de trabalhadores, na medida em que excluem aqueles que se contrapõem a elas ou que não colaboram para seu incremento. Tais estratégias, ao amenizar o sofrimento pela mudança de sua percepção, e a ideologia defensiva, ao fortalecer essas estratégias, estão

a serviço da manutenção de uma organização do trabalho que é insalubre.

Além do sofrimento patogênico como constante luta contra o adoecimento, os trabalhadores convivem com o prazer oriundo da criatividade na elaboração de novos conhecimentos e habilidades, responsáveis por amenizar riscos e evitar acidentes. Nas frestas da organização do trabalho prescrita pelos gerentes e administradores e da indiferença frente a fatores patogênicos ou de risco, os trabalhadores elaboram uma série de novas habilidades e saberes, constroem as próprias regras de ofício. A criatividade no trabalho é chamada de inteligência astuciosa. Um requisito fundamental para o exercício dessa criatividade é que o trabalho tenha um sentido para o sujeito. As tarefas devem provocar um eco, produzir um significado, frente aos fantasmas e sentimentos advindos de uma história de vida particular (DEJOURS *et al*, 1994).

O conceito de regulação aparece ora explícita ora implicitamente nas obras pesquisadas. Nas conclusões do livro *A Loucura do Trabalho*, Dejours (1994) resume a hipótese central da obra afirmando que a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica que impacta seu aparelho psíquico. Em certas condições, vem à tona um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o trabalhador já não pode fazer nenhuma alteração na sua tarefa no sentido de torná-la mais consoante as suas necessidades fisiológicas e seus desejos psicológicos. Ou seja, o sofrimento começa quando a relação homem-trabalho é bloqueada.

Ressalta-se, entretanto, que não é possível afirmar que as condutas de regulação, *a priori*, ajudam o trabalhador a progredir de uma situação para outra melhor, pois, assim como as estratégias defensivas, podem estar a serviço apenas da produtividade e em detrimento da saúde ou do sofrimento criativo no trabalho. Não se pode esquecer que a autorregulação é justamente atingir os resultados à custa de sacrifícios pessoais; é o início do sofrimento patogênico.

A situação descrita como crítica por Dejours (1994) é semelhante ao modo operatório descrito pela AET, no qual, não havendo possibilidade de alteração dos meios externos, o trabalhador busca atingir o resultado à custa do seu “estado interno”. É justamente nessas situações de trabalho que o sofrimento patogênico tem origem. Não há margem de manobra suficiente que garanta a regulação da tarefa pela alteração dos meios ou dos objetivos e, desse modo, não há espaço para a criatividade. A falta de regulação impede a emergência o sofrimento

criativo e, com isso, bloqueia a realização do trabalho em benefício da saúde e em prol da identidade. Os desequilíbrios gerados na relação entre exigências da tarefa e suas consequências e pela percepção dos impactos das pressões do meio e dos diferentes graus de sensibilidade humana potencializam o risco inerente ao sistema de trabalho, possibilitando assim a expressão de desprazer e sofrimento do trabalhador.

Nesse sentido, cabe ao analista do trabalho fazer as distinções entre as condutas de regulação e de auto-regulação e propor alternativas para o incremento da margem de manobra, de modo que seja garantida aos trabalhadores a possibilidade de regular seu próprio trabalho. Ou seja, que o trabalhador possa agir no sentido de alterar os meios e os objetivos na atividade de trabalho, de modo a preservar sua integridade e garantir a sua satisfação. A implicação disso é muito ampla e profunda. É uma transformação que reposiciona o trabalhador como pensador, como sujeito ao mesmo tempo da concepção e da execução do trabalho.

5.2 O processo de regulação do trabalho: planejamento e ação do trabalhador

A cognição é um recurso indispensável para operacionalizar as exigências das tarefas. É a partir do seu aparato cognitivo que o trabalhador planeja o que e como deve fazer (independente do seu grau de conscientização) e como de fato atua no trabalho. A elaboração e execução do trabalho estão assentadas no processo de apropriação, de reinterpretação do prescrito pela organização e das variabilidades dos trabalhadores e do sistema de trabalho.

Conforme Pinho, Abrahão; Ferreira (2003) e Sarmet; Abrahão (2007), a utilização dos recursos cognitivos requer a construção de representações mentais adequadas do processo em que tais recursos se inscrevem e, via de regra, desempenha uma função de conhecimento (geralmente antecipador) dos objetos da realidade externa e sobre os quais a ação de diagnóstico e de decisão é dirigida.

Nesse sentido, diz-se que o funcionamento cognitivo depende da experiência, conhecimentos, características do contexto sociotécnico e dos meios de trabalho disponibilizados. Guérin *et al* (2001) pontuam que, em função da sua formação e experiência, o trabalhador estabelece ligações preferenciais entre determinadas configurações da realidade e ações a realizar, uma vez que ele dispõe potencialmente, de um conjunto de saberes organizados (esquemas cognitivos) para lidar com determinadas situações.

Para ilustrar o encadeamento de modos operatórios e a ativação de recursos cognitivos, os mesmos autores citam a atividade de um operador de usinagem. No exemplo, tal indivíduo, para cumprir uma etapa do trabalho, precisa ativar conhecimentos dos objetivos dessa fase da usinagem; levar em consideração as variáveis significativas para ele de todo o ciclo (ruído da máquina, indicação de um mostrador, forma das rebarbas); prever a evolução de tais variáveis (antecipar que as luzes indicadoras dos painéis vão acender e prever o tempo que antecede sua ativação) e preparar para a ação subsequente, ou seja, retirar a peça no final do ciclo, ou apertar o dispositivo de parada de emergência na ocorrência de um incidente.

A interação dessas variáveis produz impacto sobre as exigências cognitivas, podendo facilitar ou dificultar as estratégias operatórias apropriadas para responder aos imperativos da produção. O grau de facilidade ou de dificuldade pode ser investigado em função da complexidade existente no trabalho. A representação da situação está sujeita aos saberes memorizados, porém, não como uma simples ativação de esquemas cognitivos, mas como uma construção que depende da articulação entre conhecimentos internalizados, do contexto da situação e dos objetivos traçados por cada trabalhador.

No exemplo anterior, aquele conjunto de modos operatórios pode ou não ser alterado em função de um ruído da máquina. Se o trabalhador em questão for inexperiente, provavelmente, ele não conhece bem as características do equipamento, assim, talvez, o ruído não será levado em consideração, ou então, ele interpreta o barulho como algo normal que faz parte do processo. Por outro lado, a maneira como o ruído evolui, o coloca em alerta e, imediatamente, faz uma nova representação da situação a partir de elementos disponíveis de antemão, permitindo, assim, o planejamento das atividades futuras.

Para Abrahão, Silvino; Sarmet (2005), a análise dos processos subjetivos é importante, pois possibilita compreender como os trabalhadores identificam e dimensionam uma dada situação, que informações levam em consideração na perspectiva de planejar e executar suas ações. Em outras palavras, os autores se referem ao conceito de estratégia operatória, pois entendem tais processos na sua dimensão cognitiva, a partir dos processos de categorização, resolução de problemas de decisão que resultam em um modo operatório adotado pelo trabalhador.

A execução das ações é apenas a parte visível do comportamento dos trabalhadores, porém, só é possível ter acesso à maneira de processar informações e transformá-las em desempenho prático ou desempenho motor, mediante a verbalização dos próprios indivíduos. Silvino

(1999, p. 8) aponta para “a necessidade de extrapolar aspectos observáveis/comportamentais da atividade, no sentido de evocar o chamado trabalho mental”. O trabalho mental está diretamente relacionado com os recursos cognitivos do trabalhador que são mobilizados para fazer frente às exigências do sistema de trabalho. Bouyer; Sznear (2005), com base em Rasmussen, complementam afirmando que a atividade requer mobilização de estratégias mentais hipotético-dedutivas como uma forma de suprir falhas no fornecimento de dados e do fluxo de informações na produção. Assim, graças ao seu processo cognitivo, os indivíduos elaboram uma representação da situação que estão vivenciando na organização e decidem ações mais apropriadas para atingir os objetivos individuais e coletivos presentes no cotidiano do trabalho.

Para a abordagem ergonômica, o conceito de representação para ação é utilizado para explicar como os trabalhadores constroem os problemas encontrados e como elaboram soluções apropriadas. Em outros termos, tal conceito se refere aos processos mentais ativados na tomada de consciência e de apropriação das situações nas quais os trabalhadores estão implicados e, ao mesmo tempo, são resultados de suas atividades.

Silvino (1999), com base em Weill-Fassina *et al*, assinala que as representações para a ação veiculam dois aspectos complementares: a) dimensão produto: manifesto sob a forma de conceitos, de saberes, aptidões e competências, crenças, sensações vivenciadas; b) dimensão do processo: expresso em termos da elaboração (assimilação e acomodação) de caráter finalístico por meio do qual o trabalhador constrói e estrutura seus conhecimentos para interagir com o meio.

Aos processos de assimilação e acomodação está subjacente a idéia de que a ação do trabalhador permite a reestruturação das representações, fornecendo novos elementos e situações que enriquecem o conhecimento internalizado pelo trabalhador. Guérin *et al* (2001) ressaltam que cada nova situação vivida pelo trabalho é um acréscimo a sua experiência. Conforme vai estruturando seus saberes, é capaz de relacionar a situação atual com as passadas e poderá deduzir regras mais gerais ou, ao contrário, elementos novos virão apenas se justapor aos anteriores, sem terem sido estabelecidas novas relações.

Dessa forma, Silvino (1999), consoante com as idéias teigerianas, afirma que três tipos de processos cognitivos participam da elaboração de uma representação para ação: a) memorização e evocação de conhecimentos adquiridos em diferentes contextos; b) esquematização e simbolização dos saberes adquiridos em conjunto com as informações atuais, que permitem o enriquecimento das representações em memória

e; c) antecipação de possíveis transformações da situação e abstração das regras que atuam nessa mudança.

As representações são criadas pelo trabalhador no contexto da ação num processo contínuo e dinâmico devido às variações presentes na natureza da atividade, uma vez que é a própria ação do trabalhador que as definem e as modificam conforme cada situação. Ao encontro dessa assertiva, Fialho (2006) assinala que as representações são particularizadas, ocasionais e precárias por natureza. Uma vez terminada a tarefa, elas são substituídas por outras representações ligadas a outras exigências.

O conceito de representação na ação foi formulado para se referir às representações criadas para alcançar um objetivo, expresso na forma de uma ação. Conforme Abrahão, Silvino; Sarmet (2005), as representações para a ação são vistas como um conjunto de crenças, conhecimentos e habilidades, estruturado pela experiência do trabalhador.

A concepção formal da tarefa dá margens para generalização, superficialidade e ambiguidade, pois não considera o hiato existente entre o prescrito e o real. A gestão das informações selecionadas e tratadas pelo trabalhador visa alcançar os objetivos previamente estabelecidos e responder às exigências das tarefas. As representações que ele constrói para e na ação constituem uma ferramenta cognitiva imprescindível para garantir a qualidade final do trabalho, pois são os constantes reajustes que o ajuda a lidar com as variabilidades das situações de uma maneira mais eficaz.

Compreende-se, assim, que, diante desse conjunto de variáveis, o trabalhador busca estruturar o programado ao antecipar as tarefas e executar o planejado ao operacionalizar o prescrito. Ferreira; Barros (2003) e Abrahão *et al* (2009) chamam a atenção de que o homem que trabalha não é um mero executante, mas um operador no sentido de que ele faz a gestão das exigências, não se submetendo passivamente a elas. Ele aprende agindo, adapta o seu comportamento às variações, tanto de seu estado interno quanto dos elementos da situação. Ele decide sobre as formas mais adequadas de agir, inventa “truques”, desenvolve habilidades para assegurar sua eficácia no trabalho.

Nesse sentido, a função regulatória é utilizada para que o trabalhador consiga responder às exigências de naturezas distintas e construir representações para e na ação visando compensar e/ou prevenir os disfuncionamentos, alcançar os objetivos estabelecidos por ele, pela organização e pelo grupo de trabalho, e minimizar o desgaste e o custo humano do trabalho.

Conhecer os modos de regulação que os trabalhadores utilizam para lidar com as discrepâncias existentes entre o que lhe é prescrito e o que eles realmente fazem é uma das possibilidades que o analista do trabalho tem de obter pistas para elaborar suas estratégias de intervenção. Tal conhecimento engloba, também, a identificação das principais variáveis presentes nas exigências da tarefa, nas consequências da atividade, nos riscos e nas cargas de trabalho, na variabilidade humana, nas condições em que o trabalho é executado.

Segundo Azevedo; Cruz (2006), a maioria dos analistas do trabalho, baseado num modelo clínico curativo, incorre no equívoco de iniciar sua investigação pautada apenas nas consequências da atividade, bem como de centrar suas intervenções em lógicas reducionistas que contribuem para resultados pouco eficientes ou, ainda, com efeitos contra-producentes pelo desconhecimento das repercussões de suas ações. Descobrir a forma, o grau, a frequência e a intensidade de relacionamento dessas principais variáveis críticas é o principal desafio do analista do trabalho, pois, ao elaborar seu plano de ação tendo como subsídios essas informações, aumentam suas chances de atuar de maneira mais consistente e com melhores resultados para o sistema produtivo e para os trabalhadores, propondo alternativas que visem o incremento da margem de manobra, de modo que seja assegurada aos trabalhadores a possibilidade de regular seu próprio trabalho.

Em outras palavras, intenta-se fazer com que trabalhador possa agir no sentido de alterar os meios e os objetivos na atividade de trabalho, preservando a integridade e possibilitando a sua satisfação. Tais alternativas serão acionadas a partir do momento em que todos estejam implicados nessa transformação, sendo reposicionados como pensadores, como sujeitos ao mesmo tempo da concepção e da execução do trabalho.

7 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

7.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e assentada no método interpretativo, pois se pretendeu descrever e interpretar as principais características da regulação do trabalho que influenciam o processo de decisão de Promotores de Justiça em Santa Catarina. Para Minayo (1998), tal abordagem é pertinente à investigação e descrição dos fenômenos complexos, e objetiva conhecer significados, atitudes, crenças e valores das pessoas envolvidas. Triviños (1992) acrescenta que a abordagem qualitativa oferece condições de analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas da organização e a integração efetuada entre os seus membros. A utilização do paradigma interpretativista deverá contribuir para o resgate da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e sua subjetividade⁴.

Quanto aos seus fins, o estudo é de natureza exploratória/descritiva, pois o objetivo central foi conhecer e caracterizar o fenômeno estudado. Para Gil (1991), as pesquisas descritivas e exploratórias são as que mais se preocupam com a atuação prática e são as mais aplicadas em organizações. Assim, com base nas informações obtidas, pretendeu-se contribuir com a construção de um modelo teórico do estudo da regulação no trabalho e processos decisórios na atividade de trabalho dos Promotores de Justiça em Santa Catarina.

Esta pesquisa é, também, um estudo de campo de características etnográficas, uma vez que se pretendeu caracterizar uma determinada atividade em situação real, sem modificá-la. Segundo Cañas (2001), tal método possui uma natureza prévia e a entrada no campo tem como objetivo observar e descrever o que as pessoas fazem e como fazem, precisando, assim, que elas estejam implicadas no processo de investigação. Foi utilizada a técnica de estudo de caso, pois conforme Laville; Dionne (1999), a investigação proposta permite, inicialmente, fornecer explicações que dizem respeito, diretamente, a uma unidade-caso (Ministério Público catarinense) e elementos que lhe marcam o contexto.

⁴ Subjetividade é a síntese singular e individual que cada um vai construindo conforme se desenvolve e vivencia as experiências da vida social e cultural. É o mundo das idéias, significados e noções construídos internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais (BOCK, FURTADO; TEIXEIRA, 1999, p. 23).

7.2 Caracterização do local e dos participantes

A pesquisa foi realizada em uma das oito Comarcas de Entrância Especial, cujo Ministério Público⁵ está dividido em órgãos de Apoio Técnico e Administrativo que estão reunidos em uma estrutura criada no início da década de 1990. Com a nomeação dos primeiros servidores efetivos no ano de 1995, fortaleceu-se a estrutura e, com as atividades administrativas se desenvolvendo ao longo dos anos, passou a ser adotada informalmente a denominação "Secretaria das Promotorias de Justiça", nomenclatura esta utilizada na Lei Complementar n. 223, de 10 de janeiro 2002 (Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Pessoal do Ministério Público), em seu artigo 3º, inciso VIII, letra b. Seu quadro funcional é formado por Promotores de Justiça, servidores do MPSC efetivos e contratados, dentre eles: Assistente Social, Técnico do Ministério Público, Auxiliar Técnico do Ministério Público, Técnico de Informática, Oficial de Diligências (efetivos), Digitador, "Office-Boy", Zelador, Copeira e Auxiliar de Serviços Gerais (contratados).

A referida Comarca possui serviço dos estagiários dos cursos de Serviço Social e Psicologia, em virtude de convênio celebrado com uma Universidade local: estagiários de Serviço Social (três), estagiários de Psicologia (três), e duas professoras especialistas, uma de Serviço Social e uma de Psicologia, que supervisionam as atividades dos estagiários. Na Secretaria, exercem funções também três estagiários do ensino médio, em funções administrativas.

Para auxiliar os quatorze membros do Ministério Público desta Comarca, exercem suas funções no prédio das Promotorias os respectivos assistentes de Promotoria e os estagiários de Direito, estes em número de 30. Deste modo, trabalham atualmente nas Promotorias ali instaladas cerca de 81 pessoas, entre membros, servidores, funcionários contratados, bolsistas e estagiários.

Em termos de **recorte metodológico** utilizado nas observações e análise do trabalho, optou-se por investigar apenas as situações relacionadas à área criminal. Deste modo, foram analisados quatro postos de trabalho referentes às 1ª, 2ª, 3ª e 11ª Promotorias de uma Comarca de Entrância Especial. Nesse sentido, são descritas apenas as atribuições dessas Promotorias:

⁵ De modo mais detalhado, encontram-se disponíveis no apêndice 3, informações referentes à evolução histórica do Ministério Público brasileiro, do Ministério Público catarinense e a atuação dos Promotores de Justiça.

- 1ª Promotoria: atua perante o Juízo da 1ª Vara Criminal, mediante distribuição com a 11ª Promotoria de Justiça e, nos processos de competência do Tribunal de Júri, mediante distribuição com as 3ª, 10ª e 11ª Promotorias de Justiça;
- 2ª Promotoria: atua perante o Juízo da 2ª Vara Criminal, mediante distribuição com a 12ª Promotoria de Justiça e, com exclusividade, nos incidentes de execução penal nos processos correlatos às atribuições das 1ª, 2ª, 3ª, 5ª e 8ª Promotorias de Justiça;
- 3ª Promotoria: atua perante o Juízo da 3ª Vara Criminal, mediante distribuição com a 10ª Promotoria de Justiça e, nos processos de competência do Tribunal de Júri, mediante distribuição com as 1ª, 10ª e 11ª Promotorias de Justiça;
- 11ª Promotoria: atua perante o Juízo da 1ª Vara Criminal, mediante distribuição com a 1ª Promotoria de Justiça e, e, nos processos de competência do Tribunal de Júri, mediante distribuição com as 1ª, 3ª e 10ª Promotorias de Justiça;

Em relação aos participantes, segundo informações extraídas do Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de Santa Catarina, de 2007, com o advento da Lei Complementar Estadual nº 399, em 19 de dezembro de 2007, aumentou para 377 os cargos no primeiro grau, sendo 315 Promotorias de Justiça e 62 cargos de Promotores de Justiça Substitutos. Dos cargos correspondentes às 315 Promotorias, no final de 2007 havia por instalar 20 Promotorias de entrância especial, uma de entrância intermediária e três de entrância inicial. Em relação aos substitutos, havia 62 cargos distribuídos entre 18 Circunscrições do Ministério Público e o Núcleo Especial com sede na Procuradoria-Geral de Justiça, com seis deles ainda pendentes de instalação.

Para a composição da amostra, num primeiro momento (etapa exploratória da pesquisa), foram escolhidas pessoas que ocupavam uma posição de destaque na instituição: o Procurador-Geral, o Presidente da Associação Catarinense do Ministério Público (ACMP), o Coordenador da Coordenadoria de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), bem como outras lembradas pelos membros do MPSC como atores importantes no que dizia respeito ao conhecimento da estruturação e funcionamento da referida instituição, um ex-Procurador-Geral, um ex-Subcoordenador da Coordenadoria de Planejamento e Estratégias Organizacionais de Estratégias Organizacionais (COPEO), um Psicólogo e o Coordenador do Centro de Apoio Operacional Criminal (CCR).

Para fins de delimitação da pesquisa, num segundo momento, a amostra foi composta por um conjunto de quatro Promotores dos 13 que estão lotados em uma das oito Comarcas de Entrância Especial. Cabe lembrar que, para a composição da amostra utilizou-se os critérios de conveniência e saturação. Conveniência pelo fato de que os participantes foram definidos com base em contatos pessoais e no acesso facilitado ao ambiente de pesquisa. O critério da saturação esteve vinculado ao conjunto das contribuições obtidas junto os participantes, ao se identificar que conteúdos dos relatos mostravam-se repetitivos.

7.4 Definição das categorias de investigação e de análise

Para um planejamento e estruturação mais adequados do procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados, se fez necessário o estabelecimento de um conjunto de variáveis, uma vez que se partiu do pressuposto de que as mesmas estão implicitamente relacionadas com as características da regulação que interferem no processo de decisão dos Promotores de Justiça. Por isso, elegeram-se alguns **atributos que influenciam e modelam os processos de regulação e de decisão** e suas respectivas variáveis derivadas:

- a) *características pessoais*: idade, gênero, formação acadêmica;
- b) *características ocupacionais e organizacionais*: tempo de carreira, incentivos, jornada de trabalho, ambiente físico, tecnologias de trabalho, tipos de demanda atendida, metas, burocracia, tipos de relacionamentos profissionais, com outros poderes e com a sociedade;
- c) *exigências da atividade*: risco, carga de trabalho, variabilidade, desempenho, pressão hierárquica, competências e habilidades,
- d) *características psicológicas na atividade*: significado do trabalho, afeto, percepção, atenção, memória de trabalho, raciocínio, aprendizagens, tomada de decisão.

As categorias analíticas criadas para a apresentação e discussão dos resultados foram sistematizadas a partir das idéias de Ferreira e Mendes (2003) sobre o Contexto da Produção de Bens e Serviços – CPBS. A escolha por esse modelo teórico se deu pelo fato de que o CPBS expressa o *locus* material, organizacional e social onde se desenvolve as atividades de trabalho e se operam as estratégias de regulação individual e coletiva utilizadas pelos trabalhadores na interação com a

realidade laboral. Assim, o CPBS é estruturado por três dimensões interdependentes (FERREIRA; MENDES, 2008, p.113), a saber:

- 1) **Organização do trabalho (OT):** é constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *lôcus* de produção e que balizam o seu funcionamento. Seus componentes são: divisão do trabalho, produtividade esperada, regras formais, tempo, ritmos, controles e características das tarefas;
- 2) **Condições de trabalho (CT):** é constituída pelos elementos estruturais que expressam as condições presentes no *lôcus* de produção e caracterizam sua infra-estrutura e apoio institucional. Seus componentes são: ambiente físico, instrumentos, equipamentos, matéria-prima e suporte organizacional;
- 3) **Relações socioprofissionais de trabalho (RST):** é constituída pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho, presentes no *lôcus* de produção e que caracterizam sua dimensão social. Seus componentes são: interações hierárquicas, interações coletivas intra e intergrupos e interações externas.

7.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas técnicas de observação direta (análise ergonômica do trabalho) e indireta (análise de documentos, observação da situação de trabalho, e inquirição) com o auxílio dos seguintes instrumentos: documentos, registros, diário de campo e roteiro de entrevista (apêndice 4).

Em relação à técnica de observação direta, a AET foi utilizada para compreender a atividade dos Promotores. Foram utilizados diferentes documentos para analisar a demanda e a tarefa prescrita. O trabalho real foi compreendido por meio de observações sistemáticas realizadas nos respectivos postos de trabalho.

A técnica de observação indireta foi utilizada durante a etapa exploratória da pesquisa. Procurou-se elaborar uma demanda para que iniciasse a AET, por meio da pesquisa documental dos Relatórios de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de Santa Catarina de 2005, 2006 e 2007, PGA de 2006, 2007, 2008 e 2009, planilhas de indicadores de saúde dos trabalhadores do MPSC, de 2007, publicações mensais da ACMP, Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional do MPSC de 2006, CD ROM de um dos cursos de capacitação

de 2008 dos membros do MPSC, notícias vinculadas pela mídia jornalística e televisiva e conteúdos extraídos do *site* do MPSC.

A observação da situação de trabalho ocorreu mediante a realização de observações livres e sistemáticas. As primeiras tiveram como objetivo estabelecer uma visão panorâmica do trabalho e das condições em que o mesmo é realizado. As observações sistemáticas serviram para identificar e contextualizar os modos operatórios dos participantes em função das exigências do trabalho e da evolução das situações.

Quanto ao método da inquirição, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para identificar as estratégias cognitivas utilizadas pelos Promotores de Justiça em seu trabalho cotidiano, assim como aferir a coerência e veracidade dos dados coletados, sobretudo àqueles oriundos da observação sistemática. O roteiro da entrevista foi elaborado a partir das informações oriundas do campo teórico e daquelas obtidas no estudo de campo.

Para resumir e facilitar a compreensão de como ocorreu o delineamento da pesquisa, elaborou-se a figura 7, cuja apresenta as principais informações pertinentes ao processo de investigação da tese.

Delineamento da Pesquisa

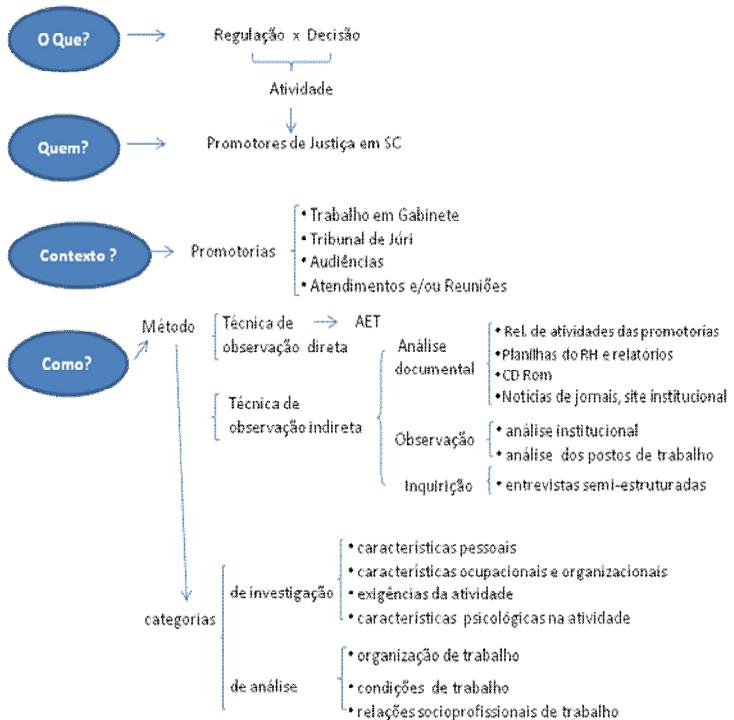


Figura 7: Delineamento da pesquisa

Fonte: a autora (2010)

A figura 7 demonstra que para pesquisar os fenômenos de regulação e decisão da atividade dos Promotores de Justiça em Santa Catarina. Foram escolhidos momentos distintos do trabalho das Promotorias, tais como: trabalho em gabinete; Tribunal de Júri; audiências; atendimentos e/ou reuniões. O método de investigação foi baseado em técnicas diretas (AET) e indiretas (análise documental, observação e inquirição). A coleta, tratamento e análise dos dados foram orientados a partir de categorias criadas *a priori* e *a posteriori*.

7.6 Procedimentos de coleta de dados

Primeiramente, foi marcada uma reunião com o responsável pelo Ministério Público de Santa Catarina para a explicação dos objetivos e intenções da pesquisa, bem como para conseguir autorização para efetuar a coleta dos dados. Simultaneamente, a fim de respeitar os princípios éticos explicitados na Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, foi elaborado um projeto de pesquisa e, com posse das assinaturas necessárias, o mesmo foi encaminhado para aprovação junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de julho de 2008. A obtenção das assinaturas não foi um processo fácil, tendo em vista que as instituições de justiça, em geral, funcionam com base em formalismos burocráticos que, via de regra, dificultam os dinamismos de uma pesquisa de natureza empírica, que necessita de contatos permanentes com os participantes e acesso facilitado aos locais de trabalho.

Com a aprovação do processo 178/08; FR-202816 (anexo 1), do Comitê de Ética, no início de agosto de 2008 foi estabelecido um *rapportó* com os participantes, a fim de atender um dos principais requisitos de um estudo ergonômico que é a implicação dos atores sociais no processo de investigação da atividade de trabalho⁷. E, então, foram coletados documentos, observados os locais de trabalho e entrevistadas as pessoas referidas na composição da amostra da etapa exploratória. O contexto da coleta de dados foi baseado na identificação dos fatores

⁶ É o ato de criar uma relação ou aproximação com outra pessoa. Ou ainda, é uma concordância emocional e cognitiva entre as pessoas que estão envolvidas em uma relação.

⁷ Segundo Guerin *et al* (2001), implicar os atores sociais significa conseguir o comprometimento dos trabalhadores envolvidos na situação de trabalho analisada, uma vez que se valoriza o conhecimento de cada membro da organização no que diz respeito a sua colaboração na elucidação da realidade investigada.

macro e microorganizacionais como, por exemplo, aqueles referentes ao funcionamento e estruturação da organização (objetivos e metas organizacionais, tarefas prescritas, características da população, da produção e dos indicadores de desempenho organizacionais e profissionais). Os resultados desse levantamento serviram de subsídios para direcionar a escolha das situações a serem analisadas.

Paralelamente, foram realizadas observações livres em alguns departamentos que compõem o prédio da sede do Ministério Público de Santa Catarina (Casa do Barão) e de seu anexo (Edifício Alfa). Segundo Abrahão (1993), Ferreira; Freire (2001) e Guérin *et al* (2001), as observações livres são utilizadas durante o momento do estabelecimento dos primeiros contatos com os funcionários e da identificação das condições em que o trabalho é realizado na situação estudada. Num momento posterior, foram realizadas observações sistemáticas para a caracterização dos modos operatórios dos participantes em função das exigências do trabalho e da evolução das situações. Assim, foram escolhidas quatro Promotorias de uma das oito Comarcas de Entrância Especial, por ter sido frequentemente lembrada como organização que tem se destacado nos últimos anos pela produtividade e relacionamento positivo entre seus membros, demais órgãos do judiciário e a sociedade em geral.

Concomitantemente com as observações, foi realizada uma sistematização da literatura especializada em base de dados nacionais e internacionais sobre processo decisório, processo de regulação e trabalho dos Promotores de Justiça, uma vez que o modelo teórico que será ilustrado no capítulo 9 foi construído a partir das dimensões cotejadas na literatura.

Posteriormente, também como técnica de coleta de dados, foi realizada a Análise Ergonômica do Trabalho, proposta por Guérin *et al* (2001), para compreensão da atividade dos Promotores. Segundo Gontijo (2005), a AET pode ser vista como uma ferramenta capaz de permitir uma gestão mais participativa, contando com a interação dos diferentes atores implicados e buscando compreender as discrepâncias existentes entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Para a análise da atividade, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e observações referentes à jornada de trabalho do Promotor. As primeiras observações serviram para depurar processos mínimos de regulação e decisão. Ao todo foram analisadas quatro Promotorias, em horários e dias da semana distintos, buscando assegurar maior representatividade do cotidiano de trabalho de cada Promotor. A fim de ilustrar detalhadamente cada observação realizada, as mesmas foram descritas conforme a ordem em que foram ocorrendo. Os dados coletados foram apresentados com base nos atributos

que influenciam e modelam os processos de regulação e de decisão, a saber: características pessoais; características ocupacionais e organizacionais; exigências da atividade; e, características psicológicas na atividade. Os Promotores foram identificados por algarismos romanos, de maneira a garantir o anonimato.

Para a análise da atividade, foram escolhidas a Primeira, Segunda, Terceira e Décima Primeira Promotoria de Justiça de uma das oito Comarcas de Entrância Especial, também pelo recorte metodológico da pesquisadora, optando, assim, por estudar apenas aquelas relacionadas à área criminal, considerada uma das áreas mais sensíveis à atuação profissional do operador do Direito e também aquela que reflete, de forma imediata, problemas de forte impacto e interesse social, que são o crime e a segurança pública.

A AET tem como ponto de partida o Plano Geral de Atuação (PGA/2006 e 2007) do MPSC que indica em uma de suas propostas o monitoramento da saúde de seus membros e servidores administrativos, buscando criar ambientes de trabalho adequados ao desenvolvimento das atividades, a Ergonomia, a estruturação de informações e de ações que possibilitassem a geração de resultados efetivos para a sociedade.

A partir da análise da demanda, seguiu-se a segunda etapa da AET, ou seja, a análise da tarefa do Promotor de Justiça em Santa Catarina, que foi realizada durante os meses de julho e agosto de 2008, através da consulta a normas e regulamentos do Ministério Público do Brasil e de Santa Catarina. Nessa etapa, foram utilizadas observações globais do trabalho, subsidiadas pela definição das categorias de investigação e de análise.

A terceira etapa da AET se refere à análise da atividade, que foi realizada durante os meses de agosto a outubro de 2008, em diferentes dias e horários, visando conhecer os modos pelos quais os Promotores efetivamente realizam suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais. Assim, escolheram-se quatro postos de trabalho para serem analisados: Primeira, Segunda, Terceira e Décima Primeira Promotoria de Justiça de uma das oito Comarcas de Primeira Entrância do MPSC. Cabe lembrar que durante as observações para a análise da atividade foram realizadas entrevistas de auto-confrontação com o intuito de esclarecer as dúvidas que foram surgindo ao longo do processo de coleta de dados.

A última etapa da AET foi aquela em que os dados e informações coletadas permitiram a elaboração de um diagnóstico da situação analisada, bem como subsidiaram propostas para a transformação do trabalho e maximização da segurança, bem-estar e eficácia dos trabalha-

dores. O diagnóstico nessa tese foi concluído a partir da apresentação e discussão dos resultados que serão discorridos no capítulo 8.

7.7 Tratamento e análise dos dados

No que diz respeito ao tratamento e análise dos dados coletados através da inquirição (roteiro de entrevistas e diário de campo), foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temático, nas suas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento, inferência e interpretação dos resultados (MINAYO, 1998).

Para a definição das variáveis que compuseram o modelo teórico para o estudo da regulação e processo decisório na atividade de trabalho dos Promotores, foram consideradas aquelas identificadas no campo teórico como sendo fatores críticos do processo decisório e de regulação do trabalho, lastreadas em uma sistematização da literatura especializada e nos depoimentos dos participantes.

Os dados obtidos mediante a observação e exame de documentos foram tratados e sistematizados conforme sugestão de Ferreira; Freire (2001), sob a forma de esquemas, de fluxos do processo de trabalho e quadros descritivos do trabalho prescrito com as respectivas exigências.

A análise foi qualitativa, para alcançar o objetivo da busca de significados sobre o processo cognitivo implicado no trabalho dos participantes. Foi, também, utilizada a técnica da triangulação, visando verificar a coerência dos dados obtidos através dos documentos, observação dos postos de trabalho e discurso dos participantes.

8. RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da análise documental e Análise Ergonômica da Atividade (AET). Para tanto, tomará como base da estrutura desse capítulo, a sequência da AET descrita por Guerin *et al* (2001), a saber: análise da demanda; análise da tarefa; análise da atividade e diagnóstico.

Entretanto, é importante destacar que, conforme disposto no capítulo 7, na presente pesquisa, a demanda elaborada foi sistematizada num quadro que ilustra o Contexto da Produção de Bens e Serviços – CPBS. O CPBS também pode ser entendido como a situação de trabalho investigada e caracterizada por elementos da organização do trabalho; condições de trabalho e relações socioprofissionais, ou seja, elementos da estrutura, funcionamento e da dinâmica institucional (FERREIRA; MENDES, 2003; 2008).

8.1 Análise da demanda

Guérin *et al* (2001) assinalam sobre a necessidade de se descobrir os diferentes pontos de vista sobre as situações de trabalho, ou seja, deve-se buscar compreender a realidade a ser investigada, sob a ótica dos resultados, das condições de produção e da atividade de trabalho. Segundo os autores, “quaisquer que sejam os problemas levantados, todos os integrantes da empresa estão potencialmente implicados” (p. 42).

Em relação à tese, é importante considerar que não houve uma demanda em relação à Análise Ergonômica do Trabalho, seja por parte da organização seja pelos funcionários. Portanto, para sua análise, definiu-se como ponto de partida a menção de que os PGA's de 2006 e 2007 faziam a respeito da necessidade de um investimento em Ergonomia visando à saúde e segurança dos membros e servidores do MPSC. Buscando compreender de onde surgiu tal necessidade, bem como o que diferentes pessoas pensavam desse assunto e também a respeito do funcionamento do MPSC, várias entrevistas foram realizadas tanto com membros quanto servidores da instituição alocados em diversos departamentos e/ou níveis da hierarquia organizacional.

Durante as entrevistas realizadas para a análise da demanda para o estudo ergonômico no MPSC, foi questionado a respeito da história da instituição. Segundo um dos participantes, “*ao longo dos últimos*

anos, foram superadas as deficiências físicas e materiais, bem como mudou a imagem que a sociedade possui acerca da instituição” (sic). Em sua opinião, depois da Constituição de 1988, o MP evoluiu muito na questão democrática e estrutural, uma vez que se dependia de recursos do Poder Executivo. Atualmente, existe autonomia financeira, institucional, mas também aumentaram as atribuições e a sociedade tem demandado mais do Promotor, solicitando ajuda para melhorar a condição de vida da população.

A idéia de superação das deficiências e a sensação de que se vivia de favor é ilustrada a partir de um fragmento da fala de um participante: *“no início da década de 80, o Promotor trabalhava sem ar-condicionado, telefone celular, cada um tinha sua máquina de escrever e os móveis eram os que sobravam do judiciário”*. Entretanto, ele acrescenta que: *“hoje, do ponto de vista material (espaço físico, mobiliário), está adequado, nenhum Promotor pode alegar que não está realizando plenamente o trabalho por falta de condições materiais, o que falta é uma cultura acerca de hábitos saudáveis no trabalho”* (sic).

A percepção de que falta uma cultura de saúde e segurança no trabalho vai ao encontro ao que estava disposto no PGA de 2006 e 2007, quanto à necessidade de se realizar ações estratégicas que promovessem o monitoramento da saúde de membros e servidores, bem como subsidiassem a criação de ambientes de trabalho adequados ao desenvolvimento das atividades. Também no relatório da Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2006, havia como sugestão de Planos de Ação Institucionais para membros: a elaboração de um Projeto de melhoria para a diminuição do estresse do trabalho; Projeto de melhoria do ambiente de trabalho – gabinete padrão do Promotor de Justiça nas Comarcas; Projeto de melhoria do ambiente de trabalho – aquisição e construção de sedes próprias para as Comarcas do MPSC, dentre outros. Entretanto, as ações estratégicas do PGA e as sugestões mencionadas no relatório não foram atendidas na íntegra; surgiram apenas algumas ações isoladas como, por exemplo, um projeto de yoga laboral e grupo de estudos sobre a saúde dos Promotores.

Para tentar entender como surgiu a preocupação com a saúde e segurança dos membros e servidores do MPSC, recorre-se a fala de outro participante: *“a idéia de Ergonomia surgiu pela observação de alguns servidores afastados por LER/DORT e, também, por ter uma funcionária trabalhando com tala no braço há dois anos; um membro esteve afastado por 10 dias por problemas na coluna. Foi feito um projeto para que a PG tivesse iniciativa na área. O projeto foi abandonado pela percepção de que seria caro adaptar o mobiliário conforme parâ-*

metros ergonômicos” (sic). Foi também relatado que a preocupação inicial com a saúde e segurança teve seu foco desviado para a construção de novas sedes das Promotorias e para reforma do CEAF. Um dos entrevistados relata que foi realizado *benchmarking* para obter informações a respeito modernidades presentes em construções modelos como, por exemplo, no Tribunal de Contas que possui paredes com isolamento acústico, móveis projetados de acordo com as limitações anatômico-fisiológicas dos trabalhadores e distribuição adequada do espaço, critérios de acessibilidade, economicidade de material de construção.

Quanto aos aspectos de funcionamento do MPSC, foi relatado que existem dois lados políticos internos e que o Promotor mais antigo ou com proximidade da administração acaba obtendo vantagens. Também há uma separação marcante entre servidores e membros. A maioria dos servidores reclama de falta de reconhecimento e diz que as decisões são impostas. Um outro aspecto interessante é que essa separação também é percebida no aspecto físico, pois conforme o relato de um dos servidores, “*no edifício Palas, mesmo tendo algumas Promotorias, parece que funciona só atividade-meio (adm, rh, fin) e na Casa do Barão estão os responsáveis pela atividade-fim (órgãos de apoio e Promotorias)*” (sic).

Há uma queixa de que o setor de Recursos Humanos é caracterizado como um departamento de pessoal, caráter legalista e burocrático. Existem registros de férias, aposentadoria, evolução na carreira, absentismo, porém, não se busca saber se as faltas ou licenças para tratamento de saúde têm causas relacionadas ao trabalho. Pelo que se pode concluir diante das entrevistas é que o setor de Recursos Humanos do MPSC desempenha tarefas técnico-operacionais e, aquelas ligadas às estratégias institucionais e ao desenvolvimento profissional e organizacional, ficam sob a responsabilidade do CEAF.

O CEAF foi criado para facilitar ao máximo o trabalho dos Promotores, fornecendo apoio funcional para não se trabalhar só sob demanda, mas sim ter como foco o estabelecimento de prioridades. Desse modo, busca-se ajudar na operacionalização das ações estratégicas dispostas no PGA que, depois de definidas, as necessidades de aperfeiçoamento dos Promotores são avaliadas pelo CEAF. Para exemplificar, menciona-se a estratégia referente ao Programa de Proteção à Vida que tinha como uma de suas ações estratégicas, oportunizar aos Promotores formas cada vez mais eficazes de capacitação profissional. Coube ao CEAF o planejamento e a contratação de um curso referente ao Tribunal de Júri que foi oferecido em abril de 2008, aos Promotores da área criminal. Dentre os palestrantes, havia colegas do Ministério Público e/ou

do Sistema Judiciário de São Paulo, do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, bem como profissionais (médico legista e peritos forense) do Instituto Geral de Perícias de Florianópolis.

Os programas elencados nos PGA's têm servido como uma exigência a mais em termos da tarefa prescrita ao Promotor de Justiça, mas por outro lado, pela prerrogativa da autonomia funcional, cada um faz o que pode e o que acha que pode fazer. A instituição elege uma prioridade, mas ele pode escolher outra. Na opinião de um dos entrevistados, *“a autonomia funcional dificulta as políticas institucionais”* (sic).

Quando se questionou sobre a figura do Promotor de Justiça, obteve-se a resposta de que esse é um servidor da sociedade que defende seus direitos e deveres (difusos, coletivos, indisponíveis). Sua função é fiscalizar, principalmente, promover justiça diante das inúmeras injustiças sociais. É uma difícil tarefa, tudo hoje teria que fiscalizar (criança pedindo esmola, sonegação de nota fiscal, tortura por parte da polícia, poluição de rio, consumidor não atendido). Para tanto, é urgente a necessidade de se fazer parcerias, tanto com outros agentes sociais quanto com a população em geral, pois a sociedade precisa ajudar a fiscalizar.

Para que as principais informações descritas sobre a análise das demandas pudessem ser sintetizadas, optou-se pela construção do quadro 1, que as agrupa em demandas gerais e específicas.

Quadro 1: Demandas institucionais sobre o trabalho nas Promotorias

Gerais	Específicas
Regulação política e de governo na autonomia do trabalho do Promotor	Falta de suporte para enfrentamento de estressores psicossociais
Novas responsabilidades gerando aumento das demandas de trabalho	Falta de motivação e engajamento
Tensão entre grupos (mais antigos versus mais novos)	Absenteísmo por causa de doenças relacionadas ao trabalho
Tensão entre as necessidades de alterar as condições físicas e manter o modelo tradicional	Falta de recursos humanos para prestar apoio técnico
Evolução quanto à informatização do MP	Recebimento de adicional salarial para adiar a aposentadoria
As atribuições de cada Promotor variam em função da área de	Falta de valorização do aperfeiçoamento acadêmico

atuação	
Os programas estratégicos são executados em pequenos números	Os cursos de aperfeiçoamento promovem integração entre os membros
Falta de coordenação	Comodidade da função (garantias, estabilidade do cargo)
As pessoas não nutrem um espírito de coleguismo	Necessidade de busca de parcerias
Desequilíbrio na distribuição dos serviços	A área de atuação regula a exposição do trabalho
Trabalho é estressante por si só (crimes, desvio de dinheiro, risco de morte)	Falta de maturidade e perfil da profissão entre os novatos
Necessidade de mostrar para sociedade resultados do trabalho do MP	A experiência fornece maior segurança no exercício da profissão

Fonte: a autora (2009)

O quadro 1 é definido como um resumo dos principais pontos levantados durante a etapa da análise da demanda. Cabe pontuar que foi a partir dele foram elaborado os quadros 2, 3, 4, cujos ilustram os elementos presentes nas dimensões: organização de trabalho; condições de trabalho; e, relações socioprofissionais.

8.1.2 Contexto da produção de bens e serviços

O CPBS também pode ser entendido como a situação de trabalho investigada e caracterizada por elementos da organização do trabalho; condições de trabalho e relações socioprofissionais, ou seja, elementos da estrutura, do funcionamento e da dinâmica institucional (FERREIRA; MENDES, 2003; 2008).

Percebe-se inicialmente, com base na análise da demanda, que as variáveis presentes em cada uma dessas três categorias influenciam tanto positiva quanto negativamente a atividade dos Promotores. Cruz (2004) assinala que a situação de trabalho produz uma diversidade de eventos comportamentais que, por se associarem de maneira direta ou indireta, são determinantes para a percepção de bem-estar ou mal-estar no trabalho.

Segundo Abrahão; Torres (2004), a organização do trabalho influencia o planejamento, a execução e controle, perpassando por todas as etapas do processo produtivo. Responsabiliza-se assim, pela prescrição de normas e parâmetros que determinam o que cada trabalhador precisa fazer, o que será feito, como, quando e com que recursos (equipamentos/instrumentos), em que tempo, com que prazos, em que quantidade e com que qualidade.

Em outras palavras, Guérin *et al* (2001) entendem a organização do trabalho como uma categoria de análise constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as políticas e práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no âmbito de produção e que circunscreve seu funcionamento. Portanto, suas consequências podem ser expressas nos indicadores de produção, desempenho e saúde.

Quanto às condições de trabalho, Ferreira; Mendes (2003) ressaltam que é a dimensão composta pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no âmbito de produção e caracterizam sua infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas. Em última instância, as condições de trabalho delimitam as exigências impostas aos trabalhadores, as cargas geradas e riscos inerentes à execução da atividade.

Conforme os autores, as relações socioprofissionais são constituídas pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho presentes no *lócus* de produção e que caracterizam sua dimensão social. Echternacht (1998) chama atenção de que tais relacionamentos assumem notável importância na vida dos trabalhadores e se expressam como condicionantes psicossociais.

Para compreensão da realidade investigada, o quadro 2 tem como objetivo sistematizar as principais características das três dimensões apresentadas conceitualmente.

Quadro 2: Elementos que compõem a organização do trabalho do MPSC

Organização do Trabalho	Exemplos de verbalizações
Divisão técnica do trabalho	“há um desequilíbrio na distribuição dos serviços entre as mesmas varas da justiça”; “existe a falta de recursos humanos para prestar apoio técnico ao trabalho do Promotor”.
Regras formais (normas,	“as novas responsabilidades instituídas pela

procedimentos)	Constituição Federal de 1988 gerou um aumento das demandas de trabalho do Promotor”; “há uma tensão entre as necessidades de alterar as condições físicas e manter o modelo tradicional”; “os programas estratégicos são executados em pequenos números”.
Controles (supervisão, fiscalização e disciplina)	“a regulação política e de governo interfere na autonomia do trabalho do Promotor”; “percebe-se uma falta de coordenação no Ministério Público”.
Produtividade esperada	“é esperado que haja um equilíbrio entre os produtos que entram e que saem em cada Promotoria ao longo de cada mês” .
Jornada de trabalho	“apesar da autonomia funcional, a maioria dos Promotores trabalha em média 9 horas por dia”.
Ritmos	“o ritmo do trabalho varia em função da demanda vinda dos Departamentos Policiais, do Sistema Judiciário e da própria sociedade”.
Características das tarefas (natureza e conteúdo)	“as atribuições de cada Promotor variam em função da sua área de atuação”.

Fonte: a autora (2009)

A **divisão técnica do trabalho** pode ser inicialmente compreendida a partir da estruturação do MPSC, pois para que as atribuições institucionais possam ser efetivadas é preciso haver a coordenação dos diferentes órgãos: Procuradoria-Geral de Justiça, Colégio de Procuradores, Conselho Superior do Ministério Público, Corregedoria-Geral do Ministério Público, Procuradorias de Justiça, Coordenadoria de Recursos, Promotorias de Justiça e Órgãos Auxiliares, conforme pode ser visualizado no organograma (anexo 2).

A quinta Lei Orgânica do MPSC nº 197/2000 descentralizou e modernizou a administração, tornando-a mais democrática. Segundo informações extraídas do site do MPSC (2008), a instituição foi dividida em diferentes órgãos, cujos estão descritos no anexo 3.

Quanto aos dados populacionais, verificou-se que no início do século XXI, o MPSC se atentou para a modernização funcional e admi-

nistrativa e passou a se preocupar efetivamente com a qualidade do serviço público. Para tanto, ampliou consideravelmente suas atividades tanto em quantidade quanto em qualidade. Adotou o planejamento como processo necessário e anterior à execução de suas diversas atividades, traçando assim diretrizes políticas e ações estratégicas. Começou a desenvolver os mais diversos programas e projetos em áreas específicas ou estratégicas, judiciais e extrajudiciais como, por exemplo, a ambiental, da infância e juventude, evasão fiscal, moralidade administrativa, do consumidor, dos Direitos humanos e cidadania, entre outras.

Para se ter uma idéia do seu corpo funcional, no final de 2000 havia 233 Promotores para 243 Promotorias de Justiça instaladas no território catarinense. Em fevereiro de 2010, estava composto da seguinte maneira: a) 25 PJ's Substitutos; b) 64 PJ's de Entrância Inicial; c) 97 PJ's de Entrância Final; d) 128 PJ's de Entrância Especial, totalizando 314 Promotores. Outros comparativos tais como: evolução de membros e servidores inativos e ativos; distribuição do percentual de Promotores nas diferentes Comarcas; distribuição por gênero nas diferentes entrâncias, podem ser consultados nas tabelas disponíveis no anexo 4 e nas análises das mesmas, cujas encontram-se no apêndice 5.

Ainda na categoria divisão técnica do trabalho, constatou-se a partir da análise das entrevistas, que há um desequilíbrio na distribuição dos serviços entre as mesmas Varas da Justiça, porém, tal fato pode ser justificado em função das características culturais, políticas, sociais e econômicas presentes em cada Comarca do Estado de Santa Catarina. Nas Promotorias em que existe um expressivo volume de trabalho como, por exemplo, aquelas situadas na capital e na maior cidade catarinense, ou mesmo nas Promotorias que não contam com uma equipe técnica (assistente sociais, psicólogos), têm-se a sensação de que *“faltam recursos humanos para prestar apoio técnico ao trabalho do Promotor”* (sic).

As **regras formais** estão disponibilizadas nos diversos capítulos da Constituição Federal e dos ordenamentos jurídicos nacional e estadual. Há um consenso entre os entes do Ministério Público de que as novas responsabilidades criadas pela Constituição Federal de 1988 geraram uma diversidade de demanda de trabalho para o Promotor de Justiça. Para dar conta das diferentes necessidades da sociedade, tornou-se obrigatória a elaboração do Plano Geral de Atuação, desde 2000. No plano estão contidos os principais problemas a serem enfrentados e descritas as ações estratégicas traçadas para o alcance dos objetivos. Entretanto, apesar dos esforços conjuntos dos membros do MPSC, alguns participantes percebem que os programas estratégicos são executados

em pequeno número. Segundo relatos dos entrevistados, *“permanece um sentimento de frustração entre alguns membros e servidores, pois lançam-se boas idéias, mas elas não permanecem”* (sic); *“programas são lançados gerando pressão nos Promotores, são em média 60, mas menos da metade funciona”* (sic); *“no PGA, tudo fica na concepção e pouco na execução, falta de coordenação, vontade política, planejamento, motivação, sensibilização”* (sic); *“cada Promotor faz o que pode e o que acha que pode fazer. A instituição elege uma prioridade, mas ele pode escolher outra”* (sic).

Com a Constituição Federal de 1988, o trabalho dos Promotores foi se adaptando às novas configurações da realidade e da sociedade, trazendo-lhes novas atribuições e aumentando as demandas laborais. O Ministério Público brasileiro foi se especializando e criando, desse modo, diferentes áreas de atuação e, conseqüentemente, tal fato gerou novas funções, requerendo assim o desenvolvimento de competências por parte de seus membros. As demandas que se apresentam são de diferentes ordens, volumes, exigem habilidades de processamento rápido e eficaz de informações, capacidade de predizer situações críticas e tomar decisões de variados graus de impacto, visando à solução de problemas que surgem no cotidiano do trabalho da Procuradoria e das Promotorias.

O trabalho do Ministério Público envolve a prestação de um serviço de suma importância para a sociedade: a promoção da justiça social e, para tanto, requer de seus membros contínuas necessidades de resolução de problemas e de tomadas de decisão que são influenciadas, sobremaneira, pelas regulações oriundas da organização do trabalho. Por outro lado, a autonomia funcional e as prerrogativas legais dispostas na Constituição Federal de 1988, nas Leis Orgânicas do Ministério Público e nas diversas Portarias contribuem diretamente para o aumento do grau de manobra de cada membro.

Em relação ao **controle**, conforme verificado na legislação, o Promotor tem como uma das prerrogativas funcionais, a autonomia, porém, sua atividade é monitorada internamente pela Corregedoria de Justiça e Conselhos Superiores mediante a elaboração de relatórios mensais e dos apontamentos de sua ficha funcional. No início da carreira, os novatos ficam no estágio probatório, sendo dois anos acompanhados pela Corregedoria (encaminham peças, recursos para serem orientados, fiscalizados). Externamente, o controle é realizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e Tribunais de Contas Nacionais. Por fim, o monitoramento imediato acontece por meio do Poder Judiciário, da Promotoria e Procuradoria de Justiça.

Cabe lembrar que, para o alcance do bem comum, o Promotor busca parcerias com a sociedade no que tange a tarefa de fiscalizar o cumprimento dos Direitos e deveres dispostos na carta magna e nos demais ordenamentos jurídicos. Segundo alguns dos entrevistados, “*a população é outra fonte de trabalho do Promotor, noticiando crimes, pedindo orientações, pedindo providência a uma ofensa a um bem coletivo*” (sic); “*no crime, a demanda já vai documentada e o processo decisório se dá em cima disso*” (sic). Nesses dois exemplos, infere-se que existe também um controle externo do trabalho dos Promotores, por parte da mídia e da sociedade.

As reformas nos projetos de lei como, por exemplo, a que versa sobre a atuação do Promotor no Tribunal de Júri e as novas diretrizes para o processo eleitoral de 2010, têm repercussões diretas no trabalho ministerial. Diante de novas atribuições e do aumento da demanda de trabalho dos Promotores, alguns dos entrevistados percebem que “*falta coordenação no Ministério Público*” (sic).

Em relação ao item **produtividade esperada**, constatou-se que seu cálculo é feito através de comparações anuais da média de estoque de processos em gabinete. Portanto, estabeleceu-se como meta, que tal indicador deve, ao final de cada período analisado, estar situado entre 5 a 15% do ponto médio. As metas de produtividade também estão diretamente relacionadas com o cumprimento das estratégias propostas pela Administração Superior do MPSC, bem como elas são traçadas a partir das comparações anuais dos Relatórios de Atividade das Promotorias.

Segundo Trierweiler *et al* (2009), em agosto de 1999, o então Departamento de Informatização e Planejamento (atual Coordenadoria de Planejamento e Estratégias Organizacionais-COPEO) responsável pelo planejamento, implantação, coordenação, acompanhamento e avaliação das estratégias propostas pela Administração Superior, recebeu como demanda a elaboração de uma forma de avaliar e comunicar o desempenho da instituição, com fins de *feedback* tanto institucional quanto para sociedade em relação aos benefícios sociais, econômicos e ambientais; e de reavaliar o processo de transformação das intenções estratégicas em ações reais, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais. Em fevereiro de 2004, foi efetuado, com o apoio de consultoria externa, um encontro institucional de realinhamento estratégico dos programas institucionais existentes que resultou num mapa estratégico institucional. As metas de produtividade encontram-se, então, diluídas ao longo do referido mapa estratégico.

No que diz respeito à **jornada de trabalho**, com base no relato dos entrevistados e nas observações realizadas, notou-se que os Promo-

tores em Santa Catarina, trabalham em média de oito a nove horas diárias, contando também com o regime de plantão que ocorre mensalmente. No período matutino, o trabalho é dedicado às atividades realizadas no gabinete como, por exemplo, análise de processos, elaboração de manifestações e recursos. No período vespertino, segue-se o horário do expediente forense (13:00/19:00hs) e, normalmente, os Promotores dedicam esse tempo para atendimento ao público e realização de audiências.

O **ritmo de trabalho** tem uma relação direta com o fluxo e o montante de trabalho que entra e sai de cada Promotoria, bem como da Comarca em que o Promotor está vinculado e a eficiência do trabalho de outros órgãos como, por exemplo, a Delegacia de Polícia e o Sistema Judiciário.

As características das tarefas dependem da área de atuação de cada Promotor, do estágio de sua carreira profissional e das variáveis políticas, culturais, econômicas e sociais das Comarcas a que eles respondem. Devido à autonomia funcional, a atuação do Promotor é definida em cada Promotoria. Cada uma tem um tipo de demanda e um tipo de entrada de serviço, por exemplo, na área da coletividade (meio ambiente, moralidade administrativa, cidadania). Porém, pode-se ir atrás de diferentes problemas, escolhe-se o que fazer, conforme a demanda e a prioridade. Segundo fragmentos de fala de um dos entrevistados, pode-se dizer que, *“nas cidades menores as informações fluem de modo mais rápido pelas autoridades da cidade (padre, delegado). Por outro lado, o Promotor tem toda missão aflorada, tem mais espaço de atuação, respeito, responsabilidades e, a tensão, sobrecarga também é maior”* (sic); *“nas cidades maiores, ele é mais especializado, a cidade maior, por si, atenua a carga do Promotor. Quanto maior a cidade, maior a especialidade”* (sic).

Nesse sentido, quando se pensa na **natureza e conteúdo das tarefas**, verifica-se que as diferentes áreas de especialização do Ministério Público requerem também diferentes atribuições de cada Promotor ali vinculado. No caso da Vara Criminal, é possível afirmar que as características estruturantes dos inquéritos e dos processos criminais ativam uma série de processos cognitivos, desencadeando, desse modo, as sequências de ação e funções mentais que resultarão em diferentes possibilidades de realização de sua atividade. Como exemplo, menciona-se a ativação do processo mnemônico, (para armazenar dados, códigos, senhas, informações mais frequentes, modo do funcionamento dos diferentes órgãos que estão ligados direta ou indiretamente com seu trabalho, leis, jurisprudências e diversas normas) e, do processo atencional

(capacidade de detectar, discriminar e interpretar o conteúdo dos inquéritos e processos criminais, com o objetivo de responder satisfatoriamente as diferentes demandas da sociedade).

Em termos de exigências, verificou-se que o trabalho do Promotor, por sua natureza predominantemente mental, elicia o desenvolvimento ininterrupto do processo cognitivo que se manifesta através dos comportamentos observáveis de cada trabalhador. Nesse caso, pode-se mencionar o conceito de representação tanto em termos do pressuposto metodológico da inteligibilidade quanto da positividade (AZEVEDO; CRUZ, 2006). Em outras palavras, o Promotor constrói uma compreensão da situação para agir; esse entendimento pode ser mensurado através da observação de seu comportamento prático, bem como desvelada através da inquirição a respeito das razões e de elementos que foram considerados para que tal conduta acontecesse.

No que se refere à dimensão condições de trabalho, o quadro 3 sistematiza os principais elementos investigados, a saber: suporte organizacional; natureza do trabalho; instrumentos e materiais de trabalho; políticas de RH; e, experiências profissionais.

Quadro 3: Elementos que compõem as condições de trabalho do MPSC

Condições de Trabalho	Exemplos de verbalizações
Suporte organizacional	“os cursos de aperfeiçoamento promovem integração entre os Promotores”; “nota-se a falta de suporte institucional para enfrentamento de estressores psicossociais da profissão”.
Natureza do trabalho	“o trabalho do Promotor é estressante por si só, pois ele lida com crimes, desvio de dinheiro, tem risco de morte”; “a área de atuação de cada Promotor regula sua exposição e a demanda de trabalho”; “existem casos de absenteísmo entre os membros do Ministério Público por causa de doenças relacionadas ao trabalho”.
Instrumentos e materiais de trabalho	“nos últimos dez anos, houve uma evolução quanto à informatização do Ministério Público”.
Políticas de RH	“os Promotores recebem um adicional salarial para adiar a aposentadoria”;

	<p>“há várias comodidade da função do Promotor como, por exemplo, garantias, estabilidade do cargo”;</p> <p>“percebe-se a falta de valorização do aperfeiçoamento acadêmico do Promotor”.</p>
Experiências profissionais	<p>“percebe-se que há uma falta de maturidade e perfil da profissão entre os Promotores novatos”;</p> <p>“a experiência fornece maior segurança no exercício da profissão do Promotor”.</p>

Fonte: a autora (2009)

Com base no quadro 3, verifica-se que, na percepção de alguns membros do MPSC, o **suporte organizacional** apresenta deficiências no que diz respeito aos recursos fornecidos para lidar com os estressores psicossociais da atividade ministerial. O relatório da Pesquisa de Clima Organizacional de 2006 apresentava como sugestão a elaboração de um Plano de Ação Institucional que contemplasse um Projeto de melhoria para a diminuição do estresse do trabalho e Projeto de melhoria do ambiente de trabalho. Porém, conforme ressaltado na fala de um dos participantes, *“houve poucos ensaios, experiências isoladas de dois a três anos para cá, mas isso ainda não se integrou no cotidiano. Por outro lado, houve uma interrupção dessas experiências, mostrando que isso não está entre as prioridades da alta administração”* (sic).

Ainda, em relação ao suporte organizacional, têm-se membros do MPSC que avaliam positivamente os investimentos em capacitação profissional, principalmente por, além de contribuir para o aprendizado de cada um, representar uma oportunidade para reencontrar os pares e trocar experiências profissionais. O compartilhamento de experiências ocorre até mesmo antes dos cursos de capacitação acontecerem, conforme referido por um dos participantes para a elaboração do Plano Geral de Atuação (PGA) de 2008.

Quando analisada a **natureza do trabalho**, evidenciaram-se os riscos inerentes à profissão de Promotor. Por ser aquele quem deve zelar pelos cumprimentos das normas que regulamentam o viver harmônico em sociedade, ser Promotor implica numa elevada carga psíquica de trabalho. Conforme sua área de atuação e as demandas que decide atender, sua imagem fica mais ou menos exposta perante a mídia, sociedade e infratores.

Além disso, verificou-se nos registros do RH uma expressiva taxa de absenteísmo em função de Licença para Tratamento de Saúde (LTS). Com base na tabela 9 (Anexo 4), tem-se como média, 22 dias de afastamento em 2007. Por ordem decrescente de ocorrência de LTS, têm-se as seguintes Comarcas: da Capital com 147, de Rio do Sul com 69, de Indaial com 67, de São José com 59, da antiga 1ª Circunscrição do MPSC com 33, de Itajaí com 27 e de Joinville com 20. Destaca-se, porém, que essas informações não recebem nenhuma análise mais profunda e, por isso, não se tem conhecimento das causas de cada LTS, não sendo possível, portanto, afirmar que tais afastamentos têm ocorrido em função da situação de trabalho. Os dados apenas possuem efeito de controle para o RH e são depois transcritos para a ficha funcional de cada Promotor.

Quanto aos aspectos físicos do trabalho, o posto de trabalho dos Promotores de Justiça em Santa Catarina é formado por um gabinete (e uma ante-sala onde ficam o assistente da Promotoria e os estagiários). Os gabinetes possuem mesa, cadeira, armários e banheiro. A temperatura é adequada, uma vez que pode optar por ligar o ar-condicionado quando se fizer necessário, bem como a presença de janelas permite adequada ventilação e iluminação natural.

Em relação aos **instrumentos e materiais de trabalho**, é consenso entre os membros do MPSC que nas últimas décadas houve um investimento quanto aos elementos condicionantes da infra-estrutura da instituição como, por exemplo, telefones, ar-condicionado, *fax*, *scanner*, livros, documentos, relatórios eletrônicos, biblioteca virtual.

A área da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem recebido expressivos investimentos para agilizar o processo e produto do trabalho do MPSC. Como exemplo, pode-se mencionar os equipamentos e programas específicos de informática, com acesso à internet e às redes internas da Procuradoria-Geral de Justiça e do Poder Judiciário. Para subsidiar a análise de seu desempenho, os Promotores de Justiça devem preencher mensalmente o SAP (Sistema de Atividades da Promotoria) como uma forma de controle tanto para si quanto para a instituição de maneira geral, mais especificamente, para a Procuradoria-Geral de Justiça.

Outro investimento que merece destaque é a criação do Sistema de Informação e Gestão (SIG/MPSC), que está sendo implantando desde o mês de março de 2009 de maneira gradual. Segundo o coordenador do CEAJ (2009), a divulgação do sistema teve como foco inicial a apresentação, para as Promotorias de Justiça, do SIG e da ferramenta de treinamento à distância para a utilização do mesmo, durante um mês. Os en-

contros, organizados pelo CEAF estavam previstos para ocorrer em 12 etapas em 11 Comarcas, e marcaram o início da capacitação para a utilização do sistema.

O SIG/MPSC foi criado para integrar de forma sistematizada todos os procedimentos dos órgãos de execução da Instituição. O treinamento para sua utilização ficou disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem do MPSC. O CEAF editou o Guia Rápido do SIG, que contém a reprodução das principais telas do sistema e com as informações mais importantes para a sua utilização.

No que tange ao processo de gestão de pessoas do MPSC, as **políticas de RH** são definidas pelas diretrizes legais presentes nos ordenamentos jurídicos nacional e estadual. O modo de gestão do pessoal é regido pelo que está estabelecido na Constituição Federal de 1988, nas Leis Orgânicas Federais, Estaduais e Municipais do Ministério Público, nas Leis Complementares, nos Códigos e Estatutos e nas Medidas Provisórias. Informações pertinentes à remuneração, benefícios e carreira dos Promotores estão disponibilizadas no apêndice 6.

O último elemento observado na dimensão condições de trabalho é referente às **experiências profissionais**. Nas entrevistas realizadas para a instrução da demanda, constatou-se que, segundo a percepção de uma parte dos membros do MPSC, a experiência fornece maior segurança no exercício da profissão, uma vez que o desenvolvimento das competências profissionais contribuem para o aumento da margem de manobra do Promotor. Para Weill-Fassina; Pastré (2007), os saberes do ofício não ocorrem somente pela repetição dos gestos e ações, mas pelo conhecimento resultado da ação ante os constrangimentos que obstaculizam o alcance dos objetivos. A experiência permite estabelecer estratégias de prudência ou economia e procurar compromissos operatórios para regular os acasos da situação de trabalho.

Por outro lado, no grupo dos Promotores, há quem mencione a falta de maturidade e perfil da profissão entre os Promotores novatos. Tal assertiva pode ser ilustrada na fala de um dos participantes: *“aos novatos não faltam conhecimentos jurídicos, mas eles não sabem gerir uma crise, fazer negociações, gerir o pessoal; é preciso treinamento quanto aos aspectos administrativos e comportamentais. Tecnicamente, quem entra está bem preparado, mas talvez falte maturidade e perfil da profissão, mesmo tendo o pré-requisito para fazer o concurso ter experiência de, pelo menos, três anos como operador de Direito”* (sic).

A última dimensão analisada foi a referente às relações socio-profissionais compostas pelas categorias interações hierárquicas, rela-

ções coletivas e interações com a sociedade, conforme sistematizado no quadro 4.

Quadro 4: Elementos que compõem as relações socioprofissionais do MPSC

Relações Socioprofissionais	Exemplos de verbalizações
Interações hierárquicas	“nota-se a falta de motivação e engajamento tanto por parte da alta administração quanto de algumas Promotorias”.
Relações coletivas (entre membros e servidores do Ministério Público)	“existe uma tensão entre o grupo dos Promotores mais antigos versus mais o dos mais novos”; “a maioria das pessoas não nutre um espírito de coleguismo”.
Interações com a sociedade	“é presente a necessidade de mostrar para sociedade resultados do trabalho do Ministério Público”; “para que o Promotor possa realizar seu trabalho de modo efetivo, há necessidade de busca de parcerias com outros órgão da sociedade”.

Fonte: a autora (2009)

No que diz respeito às relações socioprofissionais, os Promotores de Justiça se relacionam frequentemente como seus colegas, membros da Administração Superior do MP, estagiários, assistentes e servidores do MP. Além disso, estabelecem relações com agentes do Poder Executivo local, agentes do Poder Legislativo, Ministério Público Federal e do Trabalho, agentes do Poder Judiciário (STF, Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Federal, Defensoria Pública), Imprensa, Igreja, ONG’s, Associação de Classe Estadual e Nacional e a sociedade em geral.

As relações com outros profissionais, tais como delegados e peritos, têm uma importância significativa no resultado do trabalho do Promotor. Como exemplo, pode-se pensar na atuação do médico legista que pode trazer sérios comprometimentos, uma vez que o processo de emissão de um laudo pericial demora, em média, um mês desde a abertura do inquérito policial e elaboração do relatório do delegado até a confecção do laudo. O perito é quem faz a leitura inicial das evidências,

seu objetivo é trazer informações para os autos. Portanto, se o laudo for mal feito, não tem como reverter a situação de uma denúncia de agressão, pois as lesões já cicatrizaram nesse período de tempo de espera, tornando-se impossível a possibilidade de refazer a perícia.

Em termos das interações hierárquicas, de um modo geral, verifica-se que existe um relacionamento positivo entre os diversos níveis do organograma. Entretanto, relações estabelecidas na organização informal (grupos de afinidades que se formam independente da posição hierárquica estabelecida pela organização formal), podem contribuir para o surgimento de conflitos e sentimentos de hostilidade, pois, segundo a percepção de um dos participantes, *“existem dois lados políticos internos e que, o Promotor mais antigo ou com proximidade da administração acaba obtendo vantagens”* (sic).

As relações coletivas entre membros e servidores do MPSC são percebidas como positivas para a maioria dos entrevistados, porém, há aqueles que discordam de tal fato, alegando que: *“há uma separação marcante entre servidores e membros. A maioria dos servidores reclama de falta de reconhecimento e diz que as decisões são impostas”* (sic); *“falta canal de comunicação, a instituição deveria estar mais preocupada com o que as pessoas querem, os servidores estão desmotivados, muitos apresentam atestados médicos de até três dias”* (sic).

Aqueles que percebem como positiva as relações entre pares citam como exemplo a criação do Fórum Nacional Virtual do Ministério Público. Esse tem um funcionamento periódico através de um *chat*, aonde os membros (ativos e inativos), tanto de Santa Catarina quanto de outros estados, são convidados a participar com intuito de discutirem assuntos de interesse ministerial.

No que diz respeito às interações com a sociedade, percebe-se que, com o passar do tempo, a atuação do Ministério Público e dos Promotores de Justiça estão cada vez mais comentada e veiculadas matérias referente a tal temática em diversos meios midiáticos, o que, de, uma certa forma, tem contribuído para um imagem positiva em relação à figura do Promotor.

8.2 Análise da tarefa

Guérin *et al* (2001) entendem que a análise da tarefa envolve o estudo do processo técnico e do trabalho prescrito. Portanto, serão descritas as principais características da tarefa do Promotor; características essas extraídas de capítulos da Constituição Federal, Leis Orgânica Nacional e Estadual; Planos Geral de Atuação e Relatório de Atividades

das Promotorias. Na sequência, será apresentado um fluxo do trabalho do Promotor de Justiça da área Criminal para subsidiar o entendimento da sua atividade.

8.2.1 Processo técnico e trabalho prescrito

Segundo o Plano Geral de Atuação (2008), os Promotores de Justiça estão divididos nas seguintes áreas de atuação: infância e juventude, moralidade administrativa, criminal, meio-ambiente, cidadania e fundações, ordem tributária, do consumidor, do controle da constitucionalidade, cível, eleitoral. Além disso, existem aqueles que, apesar de lotados em alguma das Promotorias espalhadas pelas 110 Comarcas do Estado, estão considerados afastados, uma vez devido a um processo eleitoral, ou por indicação, estão assumindo, por um período determinado, um cargo ou função de confiança nos órgãos de Administração e Auxiliares do Ministério Público.

Como exemplo dessas situações, menciona-se aqueles que estão atuando por um determinado momento, seja junto à Procuradoria-Geral de Justiça, exercendo funções de assessoramento tanto no que diz respeito ao Órgão de Administração Superior quanto no que tange ao Órgão de Execução. Na Corregedoria-Geral do Ministério Público, um como responsável pela Secretaria e outros três como assessores. Na Coordenadoria de Recursos, um Promotor prestando suporte técnico e operacional aos demais Órgãos de Execução. Nos Órgãos Auxiliares, existe um Promotor atuando na Secretaria-Geral do Ministério Público, sendo, assim, responsável pela supervisão e direção das tarefas relativas aos Órgãos de Apoio Administrativo e Técnico da instituição. Nos Centros de Apoio Operacional, existem nove Promotores atuando como coordenadores do CMA, CME, CCO, CCF, CIJ, COT, CCR, CECCON, CIE e CCE. No CEAF também existe um Promotor atuando na direção do mesmo.

No que diz respeito especificamente às Promotorias de Justiça, as atribuições dos Promotores dependem da Comarca e da Entrância que estão respondendo em um determinado momento da sua carreira funcional, uma vez que podem ser de natureza judicial ou extrajudicial, especializada, geral ou cumulativa. Assim, por exemplo, as Entrâncias Iniciais são, via de regra, formadas por uma vara única e, por isso, sua atuação é mais genérica. Nas Entrâncias Intermediárias há um número de Promotorias que varia de dois a quatro. Nas Entrâncias Finais, o número de Promotorias varia entre três e dez, e nas Entrâncias Especiais, de oito

a 30. Essa variação da quantidade de Promotorias implica na distribuição do trabalho, dividindo-se entre as áreas: Criminal, Cível, Infância e Juventude e dos Direitos Difusos.

Em outras palavras, com base na Lei Complementar nº 197, de 13 de julho de 2000, Seção II, define-se as Promotorias de Justiça como órgãos de Administração do Ministério Público, com um ou mais cargos de Promotor de Justiça e serviços auxiliares necessários ao desempenho das funções que lhes forem atribuídas no decorrer da referida lei. Para implementar e coordenar as atividades das Promotorias de Justiça, órgãos especiais de coordenação e execução podem ser criados com atribuições definidas por ato do Procurador-Geral de Justiça, depois de aprovadas pelo Colégio de Procuradores de Justiça.

Segundo o Catálogo Brasileiro de Ocupações (CBO), cabe aos Promotores de Justiça, não importando sua área de atuação, exercer as diferentes atribuições do Ministério Público junto aos órgãos jurisdicionais de primeira instância, cujas estão elencadas no anexo 5. Quanto aos seus deveres, os mesmos estão mencionados no anexo 6.

Ainda, em termos da tarefa prescrita, Ferreira; Freire (2000) entendem que a descrição da tarefa veicula explícita ou implicitamente um modelo idealizado de trabalhador, portanto, com base no CBO (anexo 5), o Promotor de Justiça deve apresentar as seguintes competências: demonstrar perseverança, capacidade de escuta ativa, capacidade de agir sob pressão e capacidade de expressão escrita; lidar com frustrações profissionais; organizar o trabalho; administrar o tempo; expressar-se com clareza verbal; evidenciar capacidade de persuasão, combatividade e idealismo; agir com concisão, ética profissional, isenção, autoridade inerente ao cargo e sensibilidade social; raciocinar logicamente; atualizar seus conhecimentos técnicos; e, desenvolver produção científica.

Assentado nas idéias de Assunção (2003) e Lacomblez; Vasconcelos (2009), infere-se que o Promotor não é um simples operador do Direito, e sim um agente de processos e regulações diante das demandas contingenciadas pela situação de trabalho. Espera-se, portanto, que ele assuma iniciativas e responda adequadamente às imprevisibilidades, tanto pessoais quanto organizacionais, inexoráveis ao seu exercício laboral.

Nas situações em que o Promotor de Justiça atuar também no processo eleitoral, cabe-lhe: a) conscientizar a população da importância da fiscalização das eleições; b) contribuir na elaboração da cartilha para dispor orientações básicas do processo eleitoral; c) realizar evento para atualização sobre a legislação eleitoral; fiscalizar a transferência de do-

micílio eleitoral; d) estimular a fiscalização da propaganda extemporânea; controlar o registro de candidaturas; e) fiscalizar as contas de campanha – candidato e partido; acompanhar processos eleitorais junto aos tribunais superiores; manter canal constante de comunicação com os órgãos de execução que atuam na área eleitoral para fomentar a fiscalização das propagandas institucionais.

O Ato nº. 069/1999/PGJ estabelece que, quando o Promotor estiver atuando no plantão das Promotorias, cabe-lhe: atender, fora do expediente forense, questões urgentes que exijam seu conhecimento ou demandem sua apreciação e que, por sua natureza, não possam ser adiadadas para o início do expediente forense seguinte. Assim, o Sistema de Plantão das Promotorias de Justiça inicia-se às 18:00 horas de sexta-feira, terminando no mesmo dia e horário da semana seguinte, em regime de sobreaviso.

Nas Comarcas em que houver mais de uma Promotoria de Justiça, o Sistema de Plantão será atendido em regime de revezamento semanal dentre os Promotores de Justiça que nelas estiverem em atividade. O revezamento iniciará pelo Promotor que estiver respondendo pela 1ª Promotoria de Justiça e observará a ordem crescente das Promotorias de Justiça da Comarca. Ao Promotor de Justiça que, por último houver exercido o Plantão na Comarca, incumbirá dar conhecimento da nova escala: ao Juiz de Direito diretor do foro; aos Delegados de Polícia dos municípios que integram a Comarca ou, sendo esta sede de Delegacia Circunscricional, ao seu titular; ao Comandante do Batalhão ou destacamento da Polícia Militar; aos Conselhos Tutelares dos municípios que integram a Comarca.

8.2.2 Fluxo do trabalho do Promotor de Justiça

Para o exercício do trabalho do Promotor de Justiça torna-se necessário seu relacionamento com diferentes agentes da sociedade, tanto no que diz respeito sua atividade-fim quanto sua atividade-meio. Dentre os diversos organismos, o que tem maior influência direta no seu trabalho é o Sistema Judiciário, uma vez que suas ações são interdependentes. O fluxo de trabalho do Sistema de Justiça Criminal é ilustrado através da figura 8.

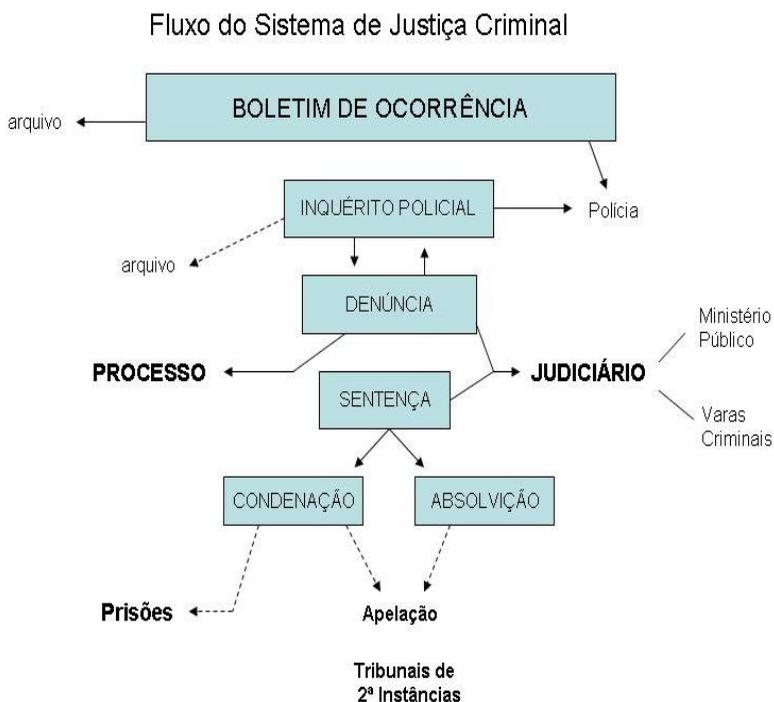


Figura 8: Fluxo do sistema de justiça criminal
 Fonte: Vargas (1999, p. 66)

Ao focalizar especificamente a área criminal, poder-se-ia dizer que, via de regra, a matéria-prima de seu trabalho advém da Polícia Civil, que é um órgão vinculado ao Judiciário responsável por, ao receber uma comunicação da ocorrência de um delito, indiciar um responsável pelo mesmo. Assim, ao receber uma notícia de prática criminosa, emite-se um boletim de ocorrência (BO) para que se possa instaurar um inquérito policial. A ação penal, por sua vez, costuma embasar-se no inquérito policial (IP). O delegado, por portaria, instaura o inquérito policial e comunica à Justiça por meio de ofício. Depois de concluído, remete o inquérito ao Fórum via protocolo. Ao dar entrada no Fórum, o IP recebe nova capa e o cartório, através de sorteio eletrônico, distribui para uma das Varas Criminais, que encaminha com vistas ao Ministério Público para que um dos Promotores com atuação nessa Vara decida se irá oferecer a denúncia e, assim, instaurar a ação penal, quando, então, o

inquérito policial se transforma em processo criminal (PC). Porém, a denúncia pode não ser oferecida, por falta de provas e, então, pede-lhe novas diligências ou pelo fato do Promotor não considerar presentes os pressupostos exigidos para a configuração do crime, em tese como, por exemplo, por autoria totalmente incerta, ausência de dolo em determinados casos que a lei assim exige, ou por vislumbrar fato penalmente irrelevante. Nesse caso, promove o arquivamento do processo. Com a manifestação do Promotor, o processo vai novamente para o Cartório conclusivo para despacho para o Juiz. Este, se concorda, manda arquivar; se não, encaminha o inquérito ao Procurador-Geral de Justiça.

Quando o Ministério Público, através do Promotor de Justiça, oferece a denúncia ao Estado, mediante a instauração do processo com vistas ao Juiz, inicia-se o andamento ao feito, ou seja, a instrução do processo.

A fase que antecede o processo é encerrada com a denúncia. A instrução do processo desenrola-se nas Varas Criminais, através das atuações da defesa e da acusação. Tem-se, então, a apresentação da defesa prévia pelo advogado do acusado, a realização de audiência de acusação (normalmente tendo os policiais como uma das testemunhas do Promotor) e audiência de defesa (tem-se o advogado e as demais testemunhas de defesa arroladas). Depois das audiências, pode acontecer o pedido por novas diligências, a elaboração da alegação final por parte do Promotor e do advogado e, finalmente a sentença. A sentença é proferida pelo Juiz que comunica a absolvição ou a condenação do réu, representando, assim, o produto final do trabalho do Promotor. Em ambos os casos, cabe a apelação do Promotor, do querelante ou da defesa. Se a apelação for aceita, os autos são julgados por um Tribunal de Segunda Instância. Por sua vez, os conflitos e os envolvidos não canalizados em algum desses procedimentos acabam tendo seus registros arquivados. Cabe lembrar que nos crimes contra a vida, o caso será julgado através do Tribunal do Júri.

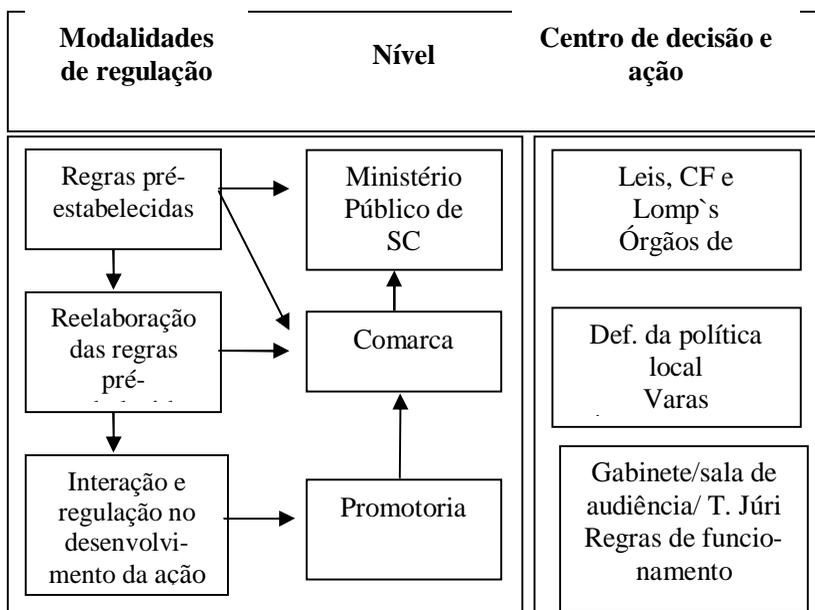
8.3 Análise da atividade

A análise da atividade diz respeito aos aspectos que caracterizam o trabalho tal como ele acontece no cotidiano dos trabalhadores. Para Guérin *et al* (2001), as informações coletadas anteriormente e que fazem parte da análise da demanda e da tarefa podem ter fornecido uma imagem parcial e distorcida da situação de trabalho a analisar, então, cabe nessa etapa comprová-las através de um conhecimento direto da atividade. Sua análise envolve a descrição dos modos operatórios dos

trabalhadores, do funcionamento do processo técnico e da organização do trabalho com os constrangimentos que impõem, da circulação das informações entre os operadores e outros setores e os resultados do trabalho.

Para apresentar e descrever as categorias envolvidas na análise da atividade, optou-se, primeiramente, por construir o quadro 5 que, sinteticamente, engloba tanto aspectos pertinentes aos modos operatórios dos Promotores de Justiça quanto aqueles referentes à circulação de informações entre as diversas instâncias da Instituição e da sociedade em geral. Na sequência, serão apresentadas as sínteses das observações do posto de trabalho referentes aos quatro Promotores que tiveram sua atividade analisada.

Quadro 5: Modalidades de regulação dos principais centros de decisão e ação no processo de trabalho ministerial



Fonte: adaptado de González e Weill-Fassina (2005)

Com base no quadro 5, é possível identificar as modalidades de regulação no trabalho do Promotor de Justiça no nível macro, meso e micro organizacional. Cada nível é influenciado pela sua forma de estruturação e funcionamento. A capacidade de regulação está intrinsecamen-

te relacionada com o grau de autonomia existente em cada nível, com uma maior ou menor flexibilização às normas e regulamentos, bem como com os relacionamentos estabelecidos com os diversos agentes da comunidade onde estão inseridas as unidades ministeriais. Conforme González; Weill-Fassina (2005), os objetivos, os meios e tarefas nas diferentes instâncias da Instituição são definidos em vários níveis de responsabilidade para diferentes centros num encadeamento de decisões e ações que supostamente ordenam o processo de trabalho, desde sua concepção à sua realização.

Segundo Maggi (2006), o processo de trabalho não acontece no vazio, mas necessariamente se realiza e se desenvolve em relação a outros processos de ações e decisões. Todavia, essas relações entre processos darão margens para ocorrência de conflitos, negociações, cooperações. Durso, Crutchfield; Harvey (2007) complementam afirmando que a cooperação é entendida como uma maneira de superar os limites do agir individual, uma vez que é requerida para o alcance de um objetivo que um indivíduo sozinho não pode alcançar. Entretanto, no processo de ações cooperativas, a coordenação consiste em produzir regras, para subsidiar a relação entre as ações finalizadas e assegurar seu resultado comum, visando, desse modo, a superação de conflitos e a habitualidade das negociações.

No **nível macro organizacional** tem-se o Ministério Público de Santa Catarina, situado na sua sede central (edifício Casa do Barão) e em seu anexo (edifício Palas). Sua estruturação e funcionamento dependem de normas e regulamentos dispostos na Constituição Federal, nas Leis Orgânicas Ministério Público nacional e estadual, nos atos normativos do Procurador-Geral e outras decisões advindas do governo do estado. O cumprimento do que está prescrito em documentos depende do trabalho dos Órgãos de Administração, Execução e de Apoio.

Para ilustrar como alterações no nível macro interferem no processo de regulação e decisão dos Promotores de Justiça, cita-se uma situação recente onde houve uma reforma no Código do Processo Penal através da Lei Federal nº 11.689/2008. Dentre as diversas alterações, toma-se como exemplo aquelas pertinentes ao Tribunal do Júri. O art. 411 estabelece que na audiência de instrução, proceder-se-á à tomada de declarações do ofendido, se possível, à inquirição das testemunhas arroladas pela acusação e pela defesa, nesta ordem, bem como aos esclarecimentos dos peritos, às acareações e ao reconhecimento de pessoas e coisas, interrogando-se, em seguida, o acusado e procedendo-se o debate.

Com base nessa alteração que envolve todos os Ministérios Públicos, não somente o de Santa Catarina, o Promotor de Justiça que trabalha no Tribunal de Júri se depara com uma nova situação que incita outras regulações e decisões. Por exemplo, para se assegurar de que a sessão do júri não será adiada, cinco dias antes, o Promotor precisa encontrar soluções pragmáticas, como estar atento ao processo do júri, monitorando se as testemunhas foram ou não intimadas, para não perder a oportunidade de se fazer os debates e aditar a denúncia antes do interrogatório (último ato processual para colocar um crime conexo).

No **nível meso**, encontram-se as Comarcas que estão distribuídas em 110 unidades em todo o Estado de Santa Catarina e atuam de maneira concomitante com as Varas da Justiça, que, são definidas em função de sua circunscrição jurídica. O relacionamento com a comunidade, com os outros agentes sociais representantes dos Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo e os órgãos de apoio influencia na definição de uma política local de atuação, bem como na reelaboração das regras pré-estabelecidas.

A título de exemplo, mencionam-se os artigos das Leis Orgânica e Complementar que destacam que o acesso ao banco de dados e às informações é de suma importância para a persecução penal do Ministério Público. Assim, tanto a Lei Complementar nº 75/93, em seu art. 8º, inciso VIII, e a Lei Orgânica do Ministério Público de Santa Catarina, Lei nº 197/00, no art. 83, inciso IX, reconhecem como necessário ao exercício das funções ministeriais: "ter acesso incondicional a qualquer banco de dados de caráter público ou relativo a serviço de relevância pública".

Inspirados nessas leis, o MPSC criou o Programa de Acesso e Compartilhamento de Dados e Informações. Tal programa visa desenvolver, prioritariamente, as atividades de coleta e busca de dados de inteligência, estabelecendo os canais de ligação formais e informais que permitam o acompanhamento e a investigação dos fenômenos, tais como o crime organizado, narcotráfico e delitos conexos, violência urbana e rural, estruturas de segurança pública e ameaças potenciais às instituições democráticas e à sociedade; o compartilhamento de dados com os diversos órgãos detentores de informações úteis a auxiliar o Ministério Público na investigação criminal é medida que se impõe para o êxito no desempenho da função de persecução penal. Nesse contexto, buscar-se-á a celebração de convênios com diversas instituições de modo a ser disponibilizado o acesso às informações aos membros do Ministério Público. Concedido o acesso, o CCR ou as instituições conveniadas encaminharão as senhas aos Procuradores e Promotores de Justiça interessados,

que poderão fazer as consultas diretamente ou por meio de senha do CCR. O programa em questão exemplifica outra situação em que o Promotor que quiser obter subsídios para maximizar seu desempenho profissional decidirá quando e como irá acessar tais bancos de dados.

No **nível micro**, estão as Promotorias de Justiça, mais especificamente, o posto de trabalho do Promotor, delimitado pelo seu gabinete, sala de audiências e Tribunal do Júri. Segundo Ferraz; Guimarães Júnior (1999), Promotoria é sinônimo de conjugação de esforços, de negociação de um acordo de responsabilidade coletiva pelos interesses sociais confiados à tutela do MP. Lá o trabalho coexiste harmonicamente com as atribuições individuais de seus integrantes, preestabelecidas em consonância os ditames legais. Seus membros gozam de ampla autonomia para sua organização administrativa. É de responsabilidade de cada Promotoria a definição dos critérios de divisão de atribuições entre si, a elaboração da escala de férias, o aproveitamento dos funcionários e estagiários. Cabe lembrar que as reuniões administrativas que ocorrem, no mínimo uma vez por mês, são de suma importância, pois nelas é que os planos de atuação serão elaborados e as medidas para sua execução serão definidas. Além disso, é um espaço para avaliar as ações realizadas e suas dificuldades, debater os problemas específicos e encaminhar soluções.

Quanto ao modo operatório de cada Promotor, sua idiossincrasia, o relacionamento estabelecido com outras pessoas (pares, alta administração, prefeitura, delegacia, imprensa, representantes da comunidade, dentre outros) e a qualidade do trabalho dos elementos de apoio (estagiários, assistentes) são variáveis que influenciam no planejamento e funcionamento de sua jornada de trabalho, bem como circunscrevem a interação e regulação no desenvolvimento da ação. Um exemplo de interação e regulação no desenvolvimento da ação seria uma situação em que o Promotor decide que o assistente da Promotoria e os estagiários se organizem para triar os inquéritos policiais que chegam do centro de distribuição do cartório do Fórum. Nesse caso, o assistente decide que, após uma leitura rápida para se inteirar do que se trata o caso, aqueles mais simples ficam para os estagiários elaborarem as primeiras manifestações e os mais complexos ficam para ele ou dependendo da complexidade, vai direto para a análise do Promotor. Esse último, pautado na confiança depositada no seu corpo de apoio, apenas faz uma rápida revisão no material escrito, alterando aquilo que se fizer necessário, para que em seguida apenas assinie os documentos e que os mesmos possam receber seus devidos encaminhamentos.

Com base nos exemplos mencionados em cada um dos níveis de ação e decisão, pode-se afirmar que, de um modo geral, o conjunto de regras e regulamentos pode ser caracterizado como elementos simbólicos que requerem interpretação e ação por parte de todos os envolvidos no processo de trabalho. Por outro lado, as demandas de trabalho, o sistema de metas de produtividade e a tarefa induzida por cada trabalhador ativam processos psicológicos que constroem processos de decisão e regulação, que, em última instância, influenciam na maneira como ele decide em relação ao trabalho em si ou sobre o trabalho. Em outras palavras, o sistema perceptivo, sensorio-atencional, afetivo-emocional, mnemônico e cognitivo-reacional delimitam o processo de representação na ação e para ação, para que o trabalhador possa realizar os objetivos impostos, a priori, por si mesmo e pela organização.

Entretanto, para que seja possível uma maior compreensão de como ocorre esse processo de ação e decisão, ou mesmo de regulação no trabalho dos Promotores, é necessário descrever e interpretar o modo que a cognição humana afeta as situações de trabalho e repercute nos trabalhadores. Parte-se do pressuposto de que o aperfeiçoamento de competências profissionais e sociais qualifica tais processos.

A relação entre regulação no trabalho e os processos decisórios na atividade de trabalho dos Promotores pode ser ilustrada a partir de um modelo teórico do trabalho desses profissionais. Tal modelo é denominado, nesta tese, de proto-dinâmica do trabalho do Promotor de Justiça em Santa Catarina e, construído com base na análise de algumas categorias de “entrada” e de “saída” de seu fluxo de trabalho.

Pretende-se, assim, com a construção do referido modelo, decompor os processos psicológicos básicos que derivam decisão e regulação no trabalho. Em outros termos, para que o Promotor possa operar seu trabalho é preciso discriminar diferentes estímulos que lhe chegam das mais diferentes fontes. Então, com base na sua motivação, informações guardadas na memória, experiência passada, plataforma de conhecimento, ele elabora uma representação da situação, produz um entendimento, em maior ou menor grau de consciência, e, conseqüentemente, ações de decisões e regulações com efeitos imediatos e/ou de médio/longo prazo.

Conforme ilustrado na figura 8, cabe afirmar que as “entradas” do trabalho do Promotor de Justiça da área Criminal são os inquéritos policiais, processos crime, e, em algumas vezes, denúncias advindas da sociedade (pessoa física e pessoa jurídica). Verifica-se, também, pedidos de ajuda de seus pares e outras demandas geradas pelo PGA e/ou pelas necessidades da comunidade em que está inserido. Todos esses elemen-

tos de entrada requerem a manifestação de processos psicológicos básicos e de competências que, por sua vez, eliciam o processamento de estratégias cognitivas e modos operatórios de cada trabalhador. Em termos de saída, pode-se pensar no arquivamento de inquéritos policiais e/ou processos crime, pedidos para novas diligências, encaminhamento da denúncia ao Sistema Judiciário, ou mais especificamente, mediação de conflitos das mais diversas naturezas, promoção de entendimento para questões de Direito, tomada de juízo em audiências, defesa de uma tese no Tribunal de Júri, quando for o caso.

8.3.1 Análise do posto de trabalho

Os relatos das observações realizadas durante a análise dos quatro postos de trabalho encontram-se disponíveis no apêndice 7. A partir dos resumos das observações realizadas, procurou-se destacar elementos que caracterizam os processos de decisão e de regulação presentes no modo operatório de cada Promotor. As análises tiveram como foco central a tentativa de compreensão do processo cognitivo dos trabalhadores estudados. Tal peculiaridade se justifica pela consonância ao entendimento de que a caracterização de processos cognitivos tem como finalidade principal demonstrar fatos ou realidades psicológicas e legitimar cientificamente o conhecimento dos processos subjetivos (CRUZ, 2005).

Para descrever a relação entre regulação no trabalho e processos decisórios foram criadas categorias analíticas de ações de decisão e de regulação nos trabalhos dos Promotores, cujas estão caracterizadas nos quadros 6 e 7. Tais quadros serão apresentados no item 8.3.2 e 8.3.3.

8.3.2 Ações de decisão

Conforme mencionado no início desse capítulo dos resultados, com base na análise da atividade, foram criadas categorias de ações de decisão, que estão ilustradas com exemplos e sistematizadas no quadro 6.

Quadro 6: Ações de decisão

Ações de decisão	
Categorias de decisão	Exemplos
Decisões baseadas no significado atribuído ao papel do Promotor e nos seus valores pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • não especifica horário de atendimento, pois precisa estar disponível para atender a comunidade; • estipula como meta a eficácia no trabalho;
A manutenção de decisões coletivas demonstra a necessidade de se dividir responsabilidades e permitir compartilhamento de opiniões	<ul style="list-style-type: none"> • no final do dia, todos decidem juntos os encaminhamentos a serem feitos; • relata o caso para o Juiz, que pergunta se ele quer julgar ou intimar.
A decisão é entendida como resultado de um processo de análise de um caso específico. A decisão como produto incita outras ações de decisão e regulação	<ul style="list-style-type: none"> • quando o delegado telefona para falar de um pedido de prisão, o Promotor diz para ele falar primeiro com o juiz para que depois possa concordar com tal decisão; • cabe ao Promotor avaliar processos e decidir pelo oferecimento da denúncia; • ao receber uma carta com uma denúncia anônima de tráfico, pergunta quem entregou e quando.
A decisão é realizada com base na experiência profissional do Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • há um crescimento referente à eficiência no trabalho, podendo escolher os focos de atuação; • desconfia que o acusado tenha algum indício de distúrbio psicológico; • o Promotor comenta que há a possibilidade de se tornar uma demanda para júri, mas, ao mesmo tempo exclama sobre a falta de materialidade da prova.
A decisão é eliciada por variáveis presentes nas organizações informais que acabam enfraquecendo os procedimentos burocráticos pré-estabelecidos	<ul style="list-style-type: none"> • depois de recebido o registro do porte de arma, acessa o e-mail para agradecer ao tal sargento pela rapidez dessa tarefa.

<p>Decisão assentada nas parcerias estabelecidas com outros órgãos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pediram para que um policial de confiança fosse lá e, em uma semana, a questão do tráfico foi resolvida com a prisão do tal taxista; • o Promotor vai com outro colega no gabinete de um terceiro para discutirem uma estratégia sobre o taxista preso que quer falar sobre o que sabe sobre o caso do tráfico de drogas;
<p>Decisões com base nas crenças e valores acerca da importância do apoio técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor diz que vai pensar a respeito da indicação de um estagiário e depois dará um retorno ao colega de outra Promotoria; • um advogado entra no gabinete para conversar sobre um caso discutido no dia anterior.
<p>Decisões relacionadas com o acionamento de conteúdos da memória episódica (relembrar o fato), semântica (saber o que é um determinado instrumento), de procedimento (fazer referências às consequências do processo) e emocional (demonstrar preocupação em relação ao entendimento que o outro tem da situação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • resume o que está nos autos e pergunta ao acusado se ele entende o que está acontecendo, se ele está ciente das consequências de um processo criminal; • “que caso é esse? Aquele do guri...? Qual prazo? • avisa o servidor do judiciário que é para não esquecer de fazer a instrução e não fazer o recurso • quero dar uma olha no processo; quem é mesmo o advogado? Furto simples? Então, é só assinar.
<p>A decisão de participar de atividades além do expediente depende de outras decisões pessoais, de caráter particular</p>	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor faz um telefonema particular para decidir se ficará para participar da reunião com os juízes
<p>Decisões ligadas à necessidade de roteirizar e organizar os meios materiais utilizados nos proce-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • a próxima reunião que tem como uma das pautas a substituição de colegas em outras Comarcas requer a elaboração de uma tabela com a seqüência das substitu-

dimentos de trabalho	<p>ições.</p> <ul style="list-style-type: none"> • o Promotor pergunta onde está um determinado relatório, pois quer anotá-lo no SAP; • o Promotor pede para o estagiário deixar junto com o processo um papel com intimação e outro com acórdão e decisões, pois ele vai começar a modificar os modelos existentes. • o Promotor comenta sobre as diferenças de cores das pastas que estão espalhadas sobre a mesa
Decisões relacionadas à supervisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor corrige no computador o documento com o pedido de prisão; • o Promotor pede para que o estagiário abra os dois arquivos para que possa corrigir no seu computador. • o Promotor mostra uma peça ao estagiário e diz que não concorda com o que está escrito, então, pede que o mesmo refaça. • o Promotor corrige vírgulas do documento e manda imprimir, pede para juntar no processo e encaminhar para o juiz.

Fonte: a autora (2009)

O quadro 6 ilustra situações em que as decisões dos Promotores são tomadas com base no significado atribuído ao papel do Promotor e nos valores pessoais. Verifica-se, por exemplo, uma decisão com efeitos imediatos ou, então, de médio e longo prazo, referente ao fato de estar sempre disponível para o atendimento da comunidade, uma vez que, segundo um dos participantes, “*o Promotor é aquele que deve estar à disposição da sociedade*” (sic). Para Doppler (2007), na abordagem ergonômica, não se deve negligenciar as motivações e valores dos trabalhadores, pois as variáveis motivacionais e racionais são, efetivamente, a origem do modo em que a atividade é desenvolvida com sucesso.

Em outra situação, é possível inferir que a decisão de reservar um espaço diário para uma avaliação dos trabalhos efetuados ao longo do dia demonstra uma preocupação com a manutenção de decisões coletivas. Tal fato permite inferir a importância de um acompanhamento das ações realizadas no período e de orientação para as ações futuras. Por

outro lado, existem circunstâncias aonde o Promotor primeiro ouve a opinião das pessoas envolvidas num determinado problema, para depois decidir resolvê-lo sozinho, tendo como subsídio as percepções do grupo. A decisão tem efeito imediato, pois, para solucionar o fato, algumas tarefas necessitam ser delegadas e outras requerem o comportamento de entrar em contato a instância superior da instituição através da elaboração de um documento que explicita uma determinada solicitação. Percebe-se desse modo que o processo decisório é cotejado pela comunicação em diversos níveis e que diferentes ações sob pressão temporal devem ser priorizadas.

Pode-se refletir, também, acerca da importância de se manter um processo de cognição compartilhada, quando um grupo de Promotores decide estabelecer uma parceria estratégica com outros órgãos da Justiça para que um problema de tráfico de drogas seja solucionado. Percebe-se novamente a ocorrência de troca de opinião e percepção entre os pares para que outras ações sejam realizadas. Conforme Abrahão *et al* (2009), quando se refere à cognição compartilhada, parte-se do pressuposto de que existe uma interseção entre as distintas competências exigidas pelas tarefas diferenciadas que permite coordenar ações paralelas, por meio de um ou mais elementos, que favoreçam a comunicação no sentido de transmitir informações, antecipar as ações e disfunções, resolver problemas e tomar decisões. Assim, com vistas à resolução dos diferentes problemas, no caso do Promotor, esse identifica a mensagem oral ou escrita, recorre ao seu conhecimento previamente adquirido e armazenado na memória, recorda-se de situações similares que já viveu, para finalmente optar pela decisão mais apropriada naquele momento.

Além de ser compartilhada, a cognição se distribui na ambiência de trabalho como um recurso para lidar com as intercorrências inerentes ao desenrolar dos acontecimentos. Segundo Grosjean (2005), em função de a atividade ser marcada pela imprevisibilidade em qualquer momento, um trabalhador pode depender da atividade do outro. Isso colabora para o aumento do número de informações sobre uma situação ou incidente, bem como as possíveis soluções de um problema. O autor comenta que em determinadas contingências a tarefa de um pode se tornar de todos, cedendo lugar as focalizações coletivas. Para Ferreira; Mendes (2003), a cooperação surge mediante a possibilidade de ação coordenada para construir um produto comum baseado na confiança e na solidariedade. Entretanto, Darses *et al* (2007) salientam que indivíduos que trabalham num modo cooperativo estão sujeitos a possuir co-

nhecimentos diferentes, devendo, portanto, estabelecer um diálogo para reunir suas fontes e negociar suas divergências.

Nessas situações, a tarefa se torna coletiva a partir das atividades de um grupo de trabalhadores no decorrer de um processo de trabalho, local e temporalmente contingenciado pelo surgimento de uma série de eventos que vão surgindo diante da imprevisibilidade da situação. Segundo Barthe *et al* (2007), as reorganizações coletivas se expressam pela programação de ajudas mútuas em momentos particulares da jornada de trabalho. As cooperações demandam mudanças nas representações mentais dos envolvidos, desvelando, desse modo, a inteligibilidade mútua (entendimento comuns entre os pares) e o compartilhamento das significações, seja de modo direto ou indireto. Para Laville; Volkoff (2007, p.116), essa seria uma “maneira a fazer coincidir a diversidade dos operadores e a diversidade das situações de trabalho”.

Numa linha de raciocínio semelhante, Terssac; Chabaud (1990) discorrem sobre o conceito de “referencial operativo comum” ou de um “ambiente operativo comum”, aonde a permeabilidade de saberes presentes no trabalho coletivo pode ser vista como uma condição necessária para a cooperação eficiente em ambientes complexos, atuando como um meio complementar das representações lacunares de cada trabalhador.

Quando a decisão é entendida como um produto de um processo de análise de um caso específico, pensa-se no momento em que o Promotor oferece a denúncia, pois outras ações de decisão e regulação serão acionadas, uma vez que o processo irá passar pela avaliação de um Juiz que poderá ou não concordar com tal oferta. A decisão de um terceiro será responsável pelos acontecimentos que surgirão depois que o Promotor tiver ciência do posicionamento do outro. Tem-se, assim, um ciclo de representações para ação e na ação, pois o Promotor buscará estruturar o programado ao antecipar as tarefas e executar o planejado ao operacionalizar o prescrito.

Em resumo, o conhecimento que está armazenado na memória do trabalhador é utilizado para decidir e, na sequência, agir. A memória de trabalho permite que o cérebro reviva o que já aconteceu e organize em comportamento de resposta voltado para um futuro favorável. Abrahão *et al* (2009) assinalam que a representação para ação constitui um conjunto de traços de informação recuperados na memória de longo prazo e ativados na memória de trabalho. Com base nos autores, pode-se dizer que a combinação de conhecimentos da memória de trabalho resulta em representações que permitem ao Promotor compreender a situação de trabalho no qual está inserido e elaborar as estratégias de ação possíveis para o alcance de seus objetivos. Assim, a construção de represen-

tações para e na ação requer, portanto, processos mentais de memorização, evocação de conhecimentos, planificação e, como consequência, uma elaboração cognitiva da ação.

A experiência profissional é percebida pelos participantes como um fator que modula o desempenho do Promotor. Com base em suas crenças, valores, afetos, e principalmente, em suas competências, o profissional aumenta sua margem de manobra e se permite escolher as situações em que irá despender maior ou menor envolvimento. Além disso, poderá atuar de maneira proativa, saindo da sua “zona de conforto” e procurando novas demandas ou, então, estabelecendo parcerias estratégicas que resultem em mais efetividade para seu trabalho. Para Weill-Fassiná; Pastré (2007, p. 176), as competências “permitem descobrir e explorar os recursos adequados às situações de trabalho; fundamentam suas representações e estratégias para enfrentá-las”. Na mesma direção, os autores explicam que a experiência conduz o trabalhador a refletir sobre as propriedades de suas ações de maneira a avaliar sua pertinência e limites. Nesse caso, está se referindo às representações metacognitivas dos operadores sobre seus saberes e suas possibilidades. Tais representações estão relacionadas com a capacidade do indivíduo construir conhecimentos sobre a forma de lidar com um problema e avaliar seus recursos para adaptá-los à dificuldade da situação (VALOT, 2001; AKAMA, 2006).

Outras situações foram observadas, como no caso em que uma decisão é motivada por variáveis de provenientes da organização informal, aonde, pessoas, com posições hierárquicas e cargos diferentes, estabelecem relações de amizade que acabam enfraquecendo regulamentos presentes na organização formal. Foi mencionada por um dos participantes uma ocasião em que ele precisava requerer um pedido de porte de arma e, por ter um vínculo afetivo com um funcionário da Assessoria Militar, sua solicitação foi prontamente atendida requerendo, assim, agradecimentos imediatos através da redação de um *e-mail*.

O fato de uma colega pedir ajuda quanto à indicação de um estagiário eficaz, faz com que o Promotor se empatize com a situação, expressando suas crenças e valores em relação à importância desse tipo de apoio técnico. Entretanto, por não ter nenhum nome de pronto para sugerir, decide pensar a respeito de tal problema e se compromete a realizar uma ação futura de curto prazo, a saber: dar um retorno à colega.

Um outro aspecto interessante é referente aos processos psicológicos subjacentes ao processo decisório dos Promotores. Observou-se que durante a participação do Promotor em uma audiência foram acio-

nados conteúdos da sua memória episódica, no momento em que ele relembra características do problema que está sendo debatido. A memória semântica é inferida quando explica para o acusado o que significa um termo de ajustamento de conduta. A memória de procedimento é eliciada quando são feitas referências sobre as consequências do processo, e a memória emocional é percebida através da demonstração de uma preocupação em relação ao entendimento que o acusado possa ter do caso em questão. Montmollin (2005) e Stenberg (2000) esclarecem afirmando que a memória episódica é formada por conhecimentos cujo conteúdo possibilita uma descrição da ação assentada nos objetivos a serem alcançados. A memória de procedimento faz referência aos conhecimentos cujo conteúdo está relacionado a um conjunto de regras operacionais referentes à execução de uma determinada tarefa.

As idéias de Lunardi (2003) complementam o entendimento da evocação dos processos mnemônicos durante a realização do trabalho do Promotor, quando a autora afirma que a memória de trabalho temporariamente mantém e manipula a informação que as pessoas desenvolvem em suas tarefas cognitivas. Necessita, por isso, um processo simultâneo de processamento e armazenamento da informação. Infere-se diante dessa constatação que no trabalho do Promotor, o fato de ter que lidar com inquéritos e/ou processos com detalhes diferentes e ter que compreender cada variável ali presente, torna-se necessário manter tal entendimento na memória o tempo necessário para fazer suas arguições, por exemplo, no decorrer de uma tarde de audiências. Stenberg (2000) destaca que a memória de trabalho fornece à representação o atributo de dinamicidade, uma vez que ela é reconstituída a cada evocação.

Foram observadas, também, situações em que as decisões estão intrinsecamente relacionadas com o processo de trabalho do Promotor. Um exemplo disso se refere ao momento em que esse avalia se o estagiário realmente possui conhecimentos técnicos que subsidiem a análise de diferentes casos, questionando-o, por exemplo, sobre o tipo de infração identificada e a justificativa para tal conclusão. Na situação observada, por não estar de acordo com o que foi feito, o Promotor decide que o estagiário deve estudar um determinado artigo e, então, voltar numa outra ocasião para rediscutirem o que foi feito. Na concepção de Weill-Fassina; Pastré (2007), a aprendizagem através da ação e da confrontação com situações problemas aprendidas no trabalho é essencial para a construção de competências.

A decisão de participar de uma reunião que acontecerá depois de seu expediente depende de informações particulares, ou seja, o Promotor necessita saber que é possível contar com a ajuda de outra pessoa

para buscar os filhos no colégio, para então, resolver se poderá ou não ficar mais tempo no trabalho do que o programado anteriormente, no início de sua jornada. Verifica-se aqui que questões extra laborais têm influência sobre ações que devem ser realizadas no âmbito profissional.

8.3.3 Ações de regulação

De modo semelhante ao destacado no quadro 6, o quadro 7 apresenta categorias de ações de regulação, conforme pode ser observado a seguir.

Quadro 7: Ações de regulação

Ações de regulação	
Categorias de regulação	Exemplos
Regulação com base na remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • alguns Promotores trabalham também como docente; • cada Promotor ganha 15% do salário substituir um colega ausente.
Regulação pautada na experiência profissional do Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • na opinião do Promotor, a pessoa experiente torna-se mais segura nas suas manifestações; • em função da ausência dos resultados, o Promotor diz que vai ter que ler detalhadamente o caso, pois não adianta fazer alegação final, uma vez que há uma tendência do caso ir para o plenário de júri; • o Promotor comenta que quando analisa uma denúncia, alegação final e recursos, vai direto para os pontos-chave do processo; • os exames requeridos pelo Promotor eram para derrubar os álibis apresentados.
Regulação com base em acordos entre os pares	<ul style="list-style-type: none"> • verificou-se a existência de uma combinação entre colegas acordando que se um deles sai de férias com nenhum processo em seu gabinete, quando voltar também deverá encontrá-lo sem nada.
Regulação das pausas e outras paradas	<ul style="list-style-type: none"> • ao chegar no trabalho, o Promotor toma café com os colegas para se interar dos assuntos do dia e trocar idéia com os pares;

	<ul style="list-style-type: none"> • as pausas ocorrem em torno de 3 a 4 vezes por dia na hora do cafezinho; • toda quarta-feira pela manhã acontece uma reunião administrativa com todos os Promotores para discussão de problemas que estão pendentes e/ou aparecem ao longo da semana; • o Promotor telefona para um funcionário para fazer uma brincadeira, dizendo-lhe que o problema da interferência do monitor foi resolvido, pois esse desligou o cabo da impressora.
Regulação influenciada pelas regulações de outras instâncias do Poder Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> • a decisão do TJ deverá afetar o trabalho dos Promotores substitutos, uma vez que estão verificando a possibilidade de mudar a competência de uma das varas criminais; • o servidor do judiciário avisa diariamente sobre as audiências agendadas; • as audiências em que haverá um rodízio entre os colegas ao longo da tarde, permitem a realização de outras atividades; • nos intervalos entre as audiências é possível tomar um café antes de começar a próxima.
Regulação baseada nas exigências das tarefas do Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • enquanto o Promotor verifica o texto digitado ao final de uma audiência, confere simultaneamente outros processos para se preparar para a próxima audiência; • em função de uma determinada reunião o Promotor deixou de participar de três audiências; • o Promotor realiza questionamentos sobre os processos e, em seguida, os lê e os assina. • o Promotor explica que os casos de execução penal são mais objetivos. • o Promotor se ausenta do plenário por duas vezes para resolver problemas pendentes em seu gabinete; • de manhã a produção intelectual no gabinete e tarde é dedicada às audiências e/ou atendimento ao público.

Regulação baseada nos riscos inerentes à profissão do Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • segundo um Promotor, é preciso pautar o trabalho na impessoalidade.
Regulação dependente da ação de outras pessoas e de outros entraves burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> • a velocidade do trabalho depende dos despachos do juiz e dos encaminhamentos da polícia.
Regulação com efeitos antecipatórios de situações que estão por acontecer	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor pede para o estagiário que avise antes de sair para assumir a vaga do concurso, pois ele não pode ficar sem ajuda; • o Promotor recebe em seu gabinete outro colega para discutir sobre o que fazer numa determinada reunião; • na opinião do Promotor, é preciso ter conhecimento pleno do caso agora para saber o que vai sustentar lá na frente; • o Promotor pede para o estagiário que deixe os outros casos para o dia seguinte; • o Promotor e Juiz comentam sobre a proposta de ter um monitor de vídeo na mesa para poderem acompanhar a digitação do documento pelo téc. do jud.
Regulação de assuntos particulares	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor faz um telefonema para confirmar um agendamento médico; • um engraxate entra no gabinete do Promotor para engraxar seu sapato; • um colega diz para o Promotor que é preciso que vá até o outro andar para acertar o pagamento de uma viagem; • antes de sair o Promotor checa e-mails; • o Promotor abre sua caixa de e-mail e fica pensando a respeito de uma decisão que precisa tomar sobre um <i>hobbie</i>. • o Promotor consulta e-mails novamente e depois procura na internet informações sobre um escândalo político que tem sido frequentemente vinculado na mídia.
Regulação baseada em atritos e afinida-	<ul style="list-style-type: none"> • o Promotor, ao justificar sua conferência frequente do andamento dos processos comenta

des existentes nas relações interprofissionais	<p>que existe um embate na caneta com um Juiz</p> <ul style="list-style-type: none"> • o Promotor lê e-mail e verifica o andamento de um processo, comenta sobre recursos da parte e diz que o Juiz se deu mal em um determinado; • no meio da audiência ocorrem piadas entre os operadores do Direito; • o Promotor diz que o Juiz vai soltar, mas que ele vai dar um parecer contra; • o Promotor comenta com o Juiz sobre o cardápio do restaurante roubado; • durante a audiência ocorrem conversas paralelas sobre outros assuntos alheios.
Regulação com base na discricionarieidade	<ul style="list-style-type: none"> • ao analisar um caso de um furto simples, com base nas circunstâncias delineadas não julga necessário oferecer a denúncia, porém, por falta de embasamento legal, deixa o processo de lado e se dedica a casos mais relevantes.

Fonte: a autora (2009)

O quadro 7 ilustra uma série de ações de regulações de naturezas e/ou objetivos diversos. As regulações podem ser entendidas ora como estratégias para lidar com as dificuldades, ora como estratégias para assegurar uma maior efetividade nos resultados do trabalho do Promotor.

Durante as observações foi possível perceber que o Promotor regula seu trabalho com base em aspectos presentes na dimensão organização do trabalho como, por exemplo, no que diz respeito à remuneração. O fato de alguns Promotores atuarem como docente é entendido como uma estratégia de aumentar sua remuneração mensal, bem como poder estar mais perto de futuros candidatos à vaga de assistente e estagiário. Tal proximidade lhe permite conhecer os alunos mais competentes e dedicados ao estudo.

Um outro aspecto referente à organização do trabalho é percebido quando um dos participantes assinala que o ritmo de seu trabalho depende do trabalho de outras instâncias do Poder Judiciário. Nesse caso, o processo de regulação do Promotor depende da ação de outras pessoas e de outros entraves burocráticos. Num primeiro momento, a carga de trabalho é determinada pelo volume de processos que entram e a natureza deles. Noutro, depende da competência dos assistentes e dos

relacionamentos com os Juízes. É importante assinalar também que diferentes pessoas podem atuar no desenrolar da tarefa, inclusive pode haver trabalho que não esteja sendo desenvolvido no mesmo local, mas todos concorrem para o resultado final.

Entretanto, a organização de seu tempo e o planejamento de ações para o cumprimento de suas tarefas depende de processo de regulação anterior e externo, pois, conforme Art. 157, da Lei Complementar nº 197/2000, dentre os deveres dos Promotores, tem-se o de reservar, no mínimo, duas horas diária do expediente normal, para atendimento ao público e aos interessados. Diante de uma prescrição formal, o Promotor, delimitado pelo horário do expediente forense, se programa para que o período matutino seja dedicado à elaboração de um trabalho que requer maior concentração e raciocínio, uma vez que dependerá seu tempo na elaboração e/ou análise de peças jurídicas. O período vespertino deverá ser ocupado de uma forma mais dinâmica, a partir de participações em audiências e atendimento ao público. O final do expediente é, teoricamente, reservado para discussões coletivas com o pessoal de apoio (assistente e estagiários).

A escolha por começar sua jornada de trabalho tomando café com os colegas é entendida como uma forma de regulação, pois serve como um momento de descontração e também uma estratégia para “*fazer um aquecimento antes de pegar no pesado*” (sic). Infere-se que as pausas diárias para o café também têm esses mesmos objetivos. Segundo Guimarães (2006), em organizações flexíveis que não exercem controle rígido aos trabalhadores, esses dispõem de recursos próprios para introdução de pausas necessárias, cujas são conhecidas como espontâneas ou disfarçadas que ocorrem quando o trabalhador sai para fumar, tomar um cafezinho. Conforme a autora, “essas pausas devem ser permitidas porque são o mecanismo regulador do ser humano no trabalho” (p. 13).

Outrossim, o ritual do café e das reuniões administrativas são percebidos como uma oportunidade para se interar dos acontecimentos recentes, levantar problemas pendentes e/ou emergentes e compartilhar cognições em busca das soluções dos mesmos. Para Dababneh, Swanson; Shell (2001), embora possa parecer que fazer uma pausa é um comportamento intuitivo, diferentes pesquisas têm demonstrado que os trabalhadores não poderão sempre selecionar um horário ideal para uma parada de descanso, por isso um programa sistemático de pausas pode contribuir para melhora do desempenho de forma significativa no que diz respeito à modulação do conforto, estresse e produtividade.

Analisou-se momentos em que o Promotor elabora uma estratégia de regulação baseada na confiança e na delegação de atribuições. Ao passar para terceiros tarefas que lhes são pertinentes, sobra-lhe mais tempo para se dedicar às questões urgentes e/ou com maior complexidade. A verificação das pendências com o corpo de apoio seria uma maneira de obter subsídios para planejar seu tempo e seu trabalho. Bedny; Karwowski (2006) assinalam que o acompanhamento dos resultados da produtividade e a possibilidade de distribuir partes das tarefas assumem um importante papel no processo de regulação da motivação no trabalho.

A questão da confiança e da delegação de atribuições depende ainda do desenvolvimento de competências do Promotor. A regulação de seu comportamento pode também ser pautada na sua experiência, uma vez que sua competência profissional lhe permitirá uma maior “margem de manobra”, bem como lhe ampliará sua plataforma de conhecimentos para lidar com diferentes situações de maneira mais versátil. Para Falzon (2007), a experiência adquirida no trabalho propicia o desenvolvimento de uma série de estratégias de compensação ou de adaptação.

Por outro lado, infere-se a importância que a delegação de atribuições aos estagiários e assistentes e a troca de opiniões têm no desenvolvimento de saberes. Para Weill-Fassina; Pastré (2007), os aprendizes utilizam não apenas a imitação (aprendizagem pela ação), mas também os comentários dos experientes (aprendizagem pela verbalização acompanhando a ação) para desenvolver suas competências. Segundo os autores, “é freqüente até que os veteranos não se dêem conta daquilo que os novatos lhes ‘furtam’ sem eles perceberem” (p.186).

Um outro aspecto interessante percebido diz respeito ao processo de regulação que ocorre no desenrolar da atividade. Para ilustrar, cita-se um momento em que, para que o Promotor pudesse dar conta das demandas presentes numa determinada situação, o mesmo optou por realizar duas ações simultaneamente: finalizar a conferência da ata da audiência e se interar das informações centrais que seriam necessárias para se comportar diante da sessão de audiência que aconteceria em seguida. Infere-se desse modo que o Promotor precisou regular seu trabalho com base na tarefa prescrita e nas condições de execução da mesma. Para Ferreira; Mendes (2003) e Sarmet; Abrahão (2007), os trabalhadores são impelidos a reestruturar suas estratégias operatórias para responder de maneira adequada às novas exigências que se configuram.

Falzon (2007) ressalta que a tarefa prescrita se define por um objetivo a ser alcançado e pelas condições de sua realização. O objetivo

está relacionado com o carácter finalístico das prescrições e as condições se referem aos procedimentos (métodos de trabalho, instruções e operações admissíveis), aos constrangimentos temporais (ritmo e prazo), aos meios colocados à disposição (documentação, materiais, máquinas), às características do ambiente físico (ambientes de trabalho), cognitivo (ferramentas de apoio), coletivo (colegas de trabalho, parceiros, hierarquia, modalidades de comunicação) e às características sociais de trabalho (modo de remuneração, controle, punição).

No que diz respeito ao ambiente cognitivo, além das ferramentas de apoio, é possível pensar nas variáveis cognitivas que são acionadas na realização do prescrito. Dentre elas, tem-se o executivo central como o coordenador das operações mentais. Para Oliveira (2007), o executivo central é o responsável pelo gerenciamento das manipulações e operações com representações que ocorrem na memória de trabalho. Lunardi (2003) enfatiza que uma das características do executivo central é poder contar com recursos atencionais que possibilitam a execução de tarefas concomitantes necessárias em diferentes situações-problemas.

O processo de regulação que ocorre durante a atividade é marcado pela detecção de sinais precoces da possibilidade de haver uma diferença entre a produção desejada e a constatada. Segundo Falzon (2007), nesse caso, faz-se referência à regulação em retroalimentação curta subsidiada por um certo grau de antecipação. Para tanto, torna-se imprescindível uma maior experiência por parte do operador, uma vez que depende de conhecimentos de indícios precoces e capacidade de antecipar a evolução do processo produtivo. Como exemplo, cita-se o momento em que o Promotor identifica contrariedades na peça elaborada pelo assistente e recorre a sua experiência para constituir adequadamente o problema expresso no processo criminal. A estratégia cognitiva em questão é de antecipação, pois ele evoca na memória outras situações já vivenciadas para, então, questionar o assistente sobre a pertinência de outras possibilidades de interpretação. A análise, reflexão crítica conjunta e a prática dialógica possibilitam a identificação de uma reinterpretção do problema e a busca de outros encaminhamentos para o mesmo, criando assim, um outro espaço de resolução do problema.

A intensificação das comunicações no trabalho devem assegurar uma adequada coordenação das decisões individuais, bem como um compartilhamento da informação e a resolução coletiva de problemas novos ou complicados. Em última instância, colabora para um clima organizacional positivo (KARSENTY, LACOSTE, 2007).

O relacionamento interprofissional tem influência direta no desempenho do Promotor. No caso em que é possível fazer um acordo

com o funcionário do judiciário em relação ao aviso das audiências agendadas, tem-se como consequência a disponibilidade de se fazer um adequado planejamento de seu tempo e suas atividades. Assim, o exemplo da pauta das audiências pode ser visto como estímulos reguladores de seu trabalho. Quando tem a informação de que a agenda das audiências tem algumas “janelas”, pode se organizar de modo a se dedicar a outras atividades enquanto seus colegas estão ocupando a sala de audiência. Por outro lado, foi observada uma situação em que havia um atrito implícito entre o Promotor e o Juiz da mesma Vara de sua atribuição. Por causa desse atrito, o Promotor interrompia com frequência seu trabalho para acompanhar os despachos e manifestações do magistrado, perpetuando desse modo, o que ele considera “*um embate de canetas*” (sic). Os exemplos destacam que as relações socioprofissionais assumem significativa importância na vida dos trabalhadores e se expressam como condicionantes psicossociais (ECHTERNACHT, 1998).

Para lidar com os riscos inerentes à profissão do Promotor, o profissional estabelece como estratégia pautar o trabalho na impessoalidade. Ao se sentir ameaçado, entende que não é uma situação pessoal, direta, mas sim com o papel que representa ao atuar como Promotor. Diante desse problema, elabora as seguintes estratégias: mudar o caminho para ir e voltar do trabalho e não dividir suas preocupações com a família. Essas estratégias demonstram um conjunto de micro-decisões utilizadas para regular o comportamento do Promotor. A percepção de risco como um importante fator que influencia o processo decisório dos indivíduos foi demonstrada na pesquisa de Kim, Ferrin; Rao (2008). Apesar de o estudo relacionar o impacto do risco nas decisões de compra pela internet, é pertinente mencionar os achados dos autores, uma vez que, assim como eles partem do pressuposto de que o risco é um elemento inerente à conduta de compras virtuais, esse também está presente, de maneira significativa, na profissão do Promotor de Justiça.

No que diz respeito às diferentes instâncias de poder, essas pautam suas atividades num encadeamento de decisões e ações que contribuem para ordenar o processo de trabalho desde sua concepção à sua realização. Como exemplo, foi observado um momento em que a decisão do Tribunal de Justiça teria implicação direta no trabalho dos Promotores substitutos e, indireta, no trabalho de Promotores de outras entrâncias, uma vez que ao decidirem pela mudança de atribuição de Varas Criminais, novas demandas de trabalho, inexoravelmente deveriam surgir. Nesse exemplo, infere-se que a regulação do trabalho desses profissionais sofre influência de regulações de outras instâncias do Poder Judiciário. Por outro lado, verifica-se também uma estratégia de

regulação que acontece no desenrolar do trabalho e de cunho antecipatório, uma vez que, diante do problema que enfrentarão a partir da decisão do Judiciário referente às novas competências das Varas Criminais, recebe um colega em seu gabinete para compartilhar cognições e decidirem juntos argumentos a serem utilizados no momento da reunião que acontecerá num futuro próximo.

Ao saber que o estagiário passou num concurso público e que em pouco tempo não poderá mais contar com sua ajuda, o Promotor regula seu trabalho de maneira antecipatória, ou seja, pede que seja informado a tempo sobre a saída do estagiário para que possa encontrar outra maneira de compartilhar suas atribuições de maneira confiável e segura.

Quanto à regulação com base na discricionariedade do Promotor, Coelho (2008) menciona que para que, a atividade jurisdicional seja concretizada, deve-se fazer presente a necessária e admissível existência de espaços de discricionariedade, ou seja, de arbitramento, pelo operador do Direito, diante de lacunas da lei. Maggi (2006) enfatiza a possibilidade de se ter liberdade para fazer pequenas alterações dentro do processo já definido. Assim, a regulação baseada em margens discricionárias diz respeito a espaços de ação, num processo regrado. Tal ação deverá estar assentada em argumentos jurídicos e técnicos aprimorados ao longo da experiência profissional do Promotor.

8.3.4 A simultaneidade dos processos de decisão e regulação no trabalho

Com base no que foi discutido a partir dos quadros 6 e 7, é possível inferir que o processamento das decisões depende das estratégias cognitivas e modos operatórios de cada Promotor. Conforme Guérin *et al* (2001), modo operatório pode ser definido como o estilo específico utilizado por um trabalhador na realização da atividade. Esse conceito deriva de uma representação e competência, implicando assim que para uma mesma tarefa existirão diferentes modos operatórios derivados das variabilidades das situações e dos indivíduos.

A decisão nesse contexto é definida como um ato consequente a um entendimento. Os diferentes exemplos ilustrados nos quadros 6 e 7 e sintetizados na figura 9 desvelam que as decisões ocorrem em diversas circunstâncias e com características diferenciadas. Algumas são tomadas pelo caráter de urgência, enquanto que outras fazem parte do próprio processo de trabalho do Promotor. Os objetivos e consequências das decisões também variam conforme cada situação.

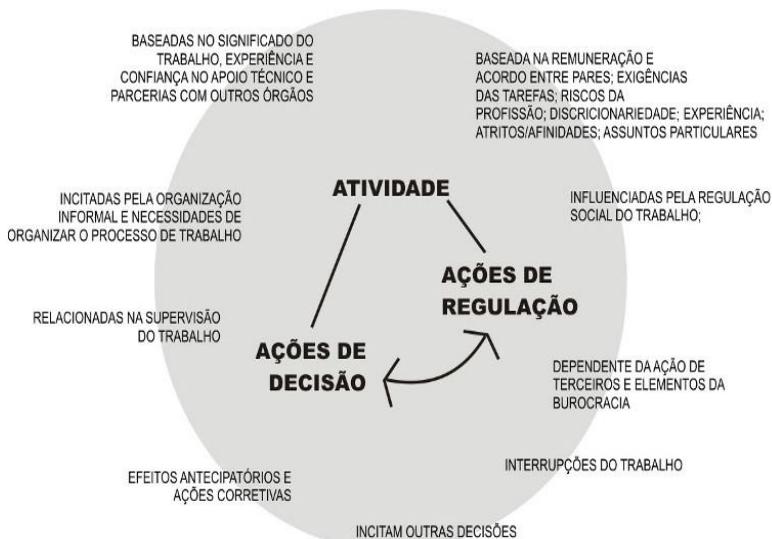


Figura 9: Categorias de ações de decisão e regulação no trabalho dos Promotores de Justiça em SC

Fonte: a autora (2009)

Os recortes das observações deixam claro que o trabalho do Promotor requer menos esforço físico, porém, ênfase na capacidade decisória, com a influência de fatores cognitivos no tratamento da informação recebida e na decisão gerada no desenrolar da tarefa. Verifica-se, desse modo, que seu exercício profissional envolve uma série de comportamentos como, por exemplo, mediar conflitos, promover entendimento para as questões de Direito, encaminhar denúncia, elaborar diferentes arrazoados forense (denúncia, petição inicial, parecer, razões e contra-razões de recursos), registrar o raciocínio através da linguagem verbal para organizar o pensamento, tomar juízo em audiência, entre outros. Seu trabalho é complexo, predominando a exigência cognitiva, uma vez que lhe é requerida a gestão de diferenciadas informações, atenção, concentração, solicitação mnemônica de leis, códigos e números, cálculo mentais de prazos, tempo da pena e pressão temporal. É assim, uma atividade que demanda agilidade intelectual e velocidade de raciocínio e inclui uma variedade de artefatos de trabalho (telefone, *fax*, *e-mail*, *internet*, *intranet*, documentos e outros).

Segundo Pavard; Salembier (2005), os fatores que contribuem para o aumento da complexidade cognitiva da tarefa a ser realizada

constituem a natureza dinâmica do ambiente, o número importante de partes interconectadas e a incerteza de dados e riscos associados às consequências de uma decisão inadequada. Os autores assinalam o papel das coletividades de trabalho na redefinição de tarefas prescritas pela organização foi foco de diferentes estudos, aonde concluiu-se que o processo de redefinição manifesta-se pela criação de regras não escritas, informais, não prescritas e, talvez por isso, constantemente ignoradas pela organização, de difícil conscientização dos envolvidos, mas que são imprescindíveis para o sucesso das tarefas.

Um exemplo de transgressão às regras seria uma situação em que o Promotor, com base na experiência profissional, ao analisar um caso de um furto simples e, diante das circunstâncias não julga necessário oferecer a denúncia, porém, por falta de embasamento legal, deixa o processo de lado com o intuito de prescrever o delito. Kerche (2007) assinala que, no caso brasileiro, em relação à ação penal para crimes comuns, os Promotores não possuem discricionariedade para decidir se uma ação penal deve ou não ser levada ao Judiciário. Inference-se desse modo, que opção por deixar o delito prescrever seria uma maneira de transgredir uma regra visando o alcance de um dado objetivo: não oferecer a denúncia.

Wisner (2004), com base nas pesquisas de Pacaud, assinala que as operações que ocorrem no mundo do trabalho são de uma extrema variedade e não acontecem a partir de uma ordem pré-estabelecida, mas se mesclam e algumas são abandonadas momentaneamente, em benefícios de outras mais urgentes e imprescindíveis. Assim, o conjunto da situação de trabalho e dos trabalhadores pode fazer com que eles se comportem de modo diferente do previsto. Terssac; Chabaud (1990) acrescentam que os desvios das regras de produção não são somente admitidos, mas também valorizados sempre que eles engendram soluções mais funcionais.

Para Figueiredo (2009), o trabalhador competente utiliza os meios que julga ser o melhor para cada situação, mesmo que este julgamento envolva transgredir as regras estabelecidas pela empresa. Na maioria das vezes, situações semelhantes já foram vivenciadas e solucionadas satisfatoriamente por eles. Durante as observações, identificou-se que existe uma regra informal e coletiva entre os pares de Promotores de utilizar um princípio da administração de materiais, o princípio PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai, garantindo assim a rotatividade do estoque que, por fim, diminui a incidência dos produtos estarem vencidos). Essa regra tem exceção nos casos de se tratar de réu preso, casos mais importantes ou socialmente mais cobrado, com clamor social. Um

dos participantes relata que, no início da carreira procurava seguir a ordem cronológica dos processos, caso não houvesse os fatos excepcionais, assim, ia trabalhando na pilha dos materiais seguindo apenas o critério temporal. Atualmente, há mais de uma década atuando como Promotor, o participante relata que é preferível dedicar mais tempo no início do trabalho para separar os processos e classificá-los por grupos (denúncia, arquivamento e diligência) e subgrupos (roubo/furto, estupro, tóxico) e, então, depois da triagem inicial é que escolhe por onde começar, sem necessariamente seguir o critério cronológico. Verifica-se desse modo que, em determinado momento sua jornada de trabalho, uma regra costumeira é quebrada em prol da produtividade.

A criação de regras não prescritas e informais sinalizam o resultado de uma série de processos de regulação que formatam o modo operatório de cada Promotor observado. As mudanças geradas no decorrer da atividade têm, como objetivo precípua, contribuir para o alcance dos resultados esperados, bem como para minimizar o custo humano do trabalho. Entretanto, foram observados também comportamentos de natureza antecipatória para assegurar o desempenho satisfatório dos profissionais envolvidos, bem como para diminuir a probabilidade da ocorrência de problemas e incidentes. Motter (2007) enfatiza que, nas situações em que as prescrições configuram possibilidades de ação e regulação restritas, as margens de manobras podem ser alargadas através da ressignificação das regras, de modo a evitar que o alcance dos objetivos fique comprometido.

Na vivência da condição de estar de plantão, o Promotor, ao ressignificar a demanda que surge, modifica seu modo operatório, independentemente dos constrangimentos e de suas consequências. Um exemplo seria o de burlar as especificações da organização do trabalho, com o propósito de obter os objetivos determinados. A alteração de seu comportamento está diretamente relacionada à sua competência, expressa na capacidade de prever as consequências de sua ação de modo a responder eficazmente aquilo que lhe foi solicitado. Para ilustrar, traz-se uma situação relatada por um dos Promotores: *“num plantão que aconteceu no mês passado, me chamaram meia-noite em casa para resolver um problema de furto de dois adolescentes. Como era sábado à noite, ou seja, fora do horário de expediente forense, o policial queria que os meninos fossem encaminhados para um abrigo, porém, a pessoa responsável só permitia tal fato se fosse expedido um ofício pelo juiz. Entretanto, o juiz responsável não foi localizado, então eu mesmo redigi tal ofício e ordenei que assim que iniciasse o expediente forense na segunda-feira, o juiz*

ficasse a par do ocorrido e tomasse as providências cabíveis ao caso” (sic).

A situação relatada é consoante com as afirmações de Guerin *et al* (2001) quando mencionam que, ao visar atingir os objetivos definidos, seja pelo operador e/ou pela organização do trabalho, esse utiliza os meios de que dispõe, considerando seu estado interno, seus conhecimentos, desenvolvendo dessa maneira, um modo operatório próprio e original de operar naquele determinado momento. Especificamente referente ao caso mencionado, verifica-se que o modo operatório desse Promotor foi reajustado em função da variabilidade do plantão.

Durante as observações tomou-se conhecimento de um acordo feito entre os Promotores no que diz respeito à substituição de seus pares por motivo de algum afastamento, por exemplo, férias, viagens. O acordo de devolver o volume de trabalho no mesmo nível em se que encontrava no momento da substituição, quando o colega que foi substituído retorna ao trabalho é considerado pelo grupo de pares como um exemplo de coleguismo e consideração. No exemplo, as contribuições individuais são coordenadas, unificadas por regras, sustentando-se via consenso ou acordo partilhado. Segundo os Promotores da Comarca estudada, em outros lugares isso não ocorre, seja porque os colegas trabalham de forma isolada, seja porque não têm um compartilhamento das representações destas ações, bem como do significado atribuído a tais ações. Desse modo, infere-se que, no grupo analisado, estão presentes as competências necessárias para a realização do trabalho coletivo. Ali os Promotores percebem que o que deve ser feito para maximizar o desempenho grupal e não gerar sobrecargas individuais, demanda um trabalho de coordenação.

Para Abrahão (2000) e Abrahão *et al* (2009), as exigências da tarefa submetem o trabalhador a um constante processo de regulação interna, não sendo suficiente somente seguir o que lhe é prescrito, urgindo por isso, a interpretação, correção, adaptação e, às vezes, a criação de modos operatórios mais eficazes. Em relação ao processo de regulação, observou-se que o mesmo pode ser expresso de diferentes modos como, por exemplo, mediante a capacidade de improvisação dos Promotores, a utilização de pausas, a substituição de colegas, a alternância do trabalho individual e em dupla ou grupo, a delegação de tarefas operacionais e técnicas aos assistentes e estagiários, a realização de reuniões para antecipação de problemas, o espírito de equipe, a solidariedade e cooperação entre grupos de trabalho, o significado do trabalho do Promotor na sua percepção de sentir-se útil à sociedade e de ter que estar disponível para atender a comunidade.

Nesse sentido, para Maggi (2006), o processo de ação que irá se desenvolver no desenrolar da atividade é, em parte, pré-ordenado, pois existe um conjunto de regras que o trabalhador aprendeu e que ele vai respeitar para levar a bom termo seu agir finalizado. Entretanto, existem outras regras que o trabalhador introduz em seu processo de ação, de modo que esse assume autonomia em relação a todas as regras produzidas pelos outros e por si antes do desenrolar da ação. Portanto, o processo de ação durante a execução de uma tarefa é, em parte, regulado de maneira não prevista, devido às imprevisibilidades inerentes à situação de trabalho, mas, sobretudo, pelo fato de que “a regulação de qualquer ação só pode se completar ao agir” (p.8).

Laville; Volkoff (2007) acrescentam uma outra caracterização da regulação por compensação que seria àquela referente ao evitamento individual. Segundo os autores, esse tipo de regulação surge por meio da “adoção de regulações funcionais” e possui relação direta com a experiência. O momento certo para transgredir a regra, de fazer do modo que acha mais eficiente ou de utilizar métodos diferenciados, é executado por operadores experientes em momentos determinantes da produção. Durante as observações, foi possível identificar uma passagem relatada por um dos participantes que ilustra a estratégia adotada por um dos Promotores. Conforme ele, existem dois tipos de trabalhos: *os triviais e os complexos*. *O trabalho trivial é também conhecido como “processo fino”* (sic). Seria aquele relacionado a uma denúncia de um crime básico, ou seja, um único delito, por exemplo, de furto, com apenas um réu e uma vítima, que demanda a elaboração de uma a duas laudas. O trabalho complexo é aquele que demanda estudo e concentração e elaboração de 12 a 15 laudas, a exemplo de casos de alegação final ou razão de recurso envolvendo fatos e réus múltiplos, ou ainda, teses evocando os Direitos Constitucionais. É tido como complexo, pois requer pesquisa em livros e jurisprudências; diferente do primeiro, aonde já se tem um modelo pronto e é preciso apenas trocar os nomes das pessoas envolvidas e detalhes do fato ocorrido. O evitamento individual é ilustrado no momento em que o Promotor afirma que prefere deixar para fazer os trabalhos complexos numa sexta-feira ou num dia que não tenha audiências, pois caso ele seja interrompido durante sua elaboração, o curso do pensamento é quebrado, necessitando um retrabalho. Os trabalhos triviais são facilmente recuperados no momento de uma pausa para alguma outra atividade.

Em relação às estratégias coletivas, Figueiredo (2009) assinala que seu uso permite que os trabalhadores reduzam os efeitos da elevada carga de trabalho e estabeleçam interações eficientes entre os membros

da equipe. Um exemplo desse tipo de estratégia é identificado no momento em que um dos participantes relata que, quando dois Promotores que trabalham numa mesma Vara e um deles sai de férias, o outro precisa responder pela Vara que é titular e pela a pertencente ao colega ausente. O profissional que está substituindo, trabalha mais intensamente nos seus processos, porém, no final da semana, quando percebe que um de seus estagiários terminou o trabalho que esta fazendo, traz aqueles pertencentes ao colega de férias e solicita que o estagiário assuma essa tarefa. Uma outra situação seria no caso de fazer uma audiência um lugar de outro Promotor, quando se constata que o primeiro terá uma agenda com cinco audiências ao longo da tarde e o outro só terá uma no meio da tarde. Então, um substitui o outro para que, numa outra ocasião, a situação se inverta deixando, assim, mais tempo disponível para ambos em diferentes períodos para que possam se dedicar ao trabalho de maneira contínua sem pequenas interrupções por causa de uma tarefa de outra natureza. Verifica-se, nos dois exemplos, que o desenvolvimento de suas competências e habilidades interfere na adoção de modos operatórios que promovem o relativo domínio do trabalho.

Sendo a defesa da sociedade catarinense o objetivo comum do MPSC, centenas de Promotores cooperam para atingi-lo e, para que essa cooperação seja eficaz, eles se coordenam. O objetivo, a cooperação e a coordenação não são originados fora do sistema de trabalho; ao contrário, são auto-impostos, pois o objetivo é uma escolha de cada um. Os Promotores têm espaços de discricionariedade, pois um determinado fato pode ser interpretado com nuances diferentes. E, por causa dessa margem discricionária e em função do processo de regulação individual e coletiva, o sistema tem produzido suas próprias regras durante o cotidiano laboral.

Entretanto, constatou-se no decorrer da pesquisa que existem regras anteriores à execução do trabalho, e os Promotores tentam respeitá-las. Outras regras são negociadas em função da aprendizagem de cada um ou, ainda, graças à experiência comum do grupo. No desenrolar da atividade, nem todas as regras acabam sendo respeitadas na íntegra. Devido à inexorável variabilidade ali presente, adequações necessitam ser realizadas e pequenas autonomias assumidas para que se consiga lidar eficazmente com imprevistos e incidentes. Essas ações e decisões inerentes ao processo produtivo dos Promotores dependem dos conhecimentos técnicos e subjetivos exigidos e dos *feedbacks* intrínsecos e extrínsecos às ações de cada um.

Para que o Promotor realize decisões em seu trabalho e consiga chegar às soluções dos problemas cotidianos, estratégias de raciocínio

são utilizadas. Durante as observações da atividade dos Promotores, constatou-se que os mesmos realizam uma série de decisões de ações referentes à instrução de um processo criminal através da elaboração de pareceres, recursos, manifestações, pedidos de diligências, bem como participação em audiências e Tribunal do Júri e atendimento ao público. Essas decisões de ação são produções do sistema cognitivo, no entanto, a elaboração de cada uma delas corresponde a tipos diferentes de tarefas: de resolução de problemas; de execução não automatizadas e de execução automatizadas (FIALHO, 2006).

As tarefas de resolução de problemas são percebidas em situações de elaboração de procedimentos nos quais tal preparação depende da representação de uma determinada realidade. Como exemplo, poder-se-ia pensar num processo que estava nas mãos de um dos Promotores para que, após a análise do caso, pudesse ser redigida a manifestação do Ministério Público. Tratava-se de um inquérito policial referente a um problema de venda de cytotec (medicamento para tratamento de úlcera utilizado como abortivo), por pessoas ligadas à área da saúde e que trabalham numa Unidade Básica de Saúde (UBS). Para subsidiar a abertura do processo criminal e oferecer a denúncia dos criminosos, o Promotor necessitava estudar detalhadamente todas as variáveis presentes naquele caso para que pudesse interpretar os fatos e as leis, segundo seus valores éticos e ideológicos; destacar a materialidade, desvelando provas, enquadrando tal situação dentro dos parâmetros descritos na abordagem teórica utilizada para respaldar seu arrazoado. Assim, para que fosse possível fazer uma representação da situação, cabia compreender os fatos e fazer inferências, ou seja, raciocinar subsidiado por informações que contribuíram para a elaboração das decisões de ação.

As tarefas de execução não automatizadas dizem respeito a situações para as quais existem procedimentos gerais na memória, que devem ser adaptados ao caso particular. Como exemplo, continua-se fazendo referências ao caso anterior que, como se tratava de um problema relacionado com crime contra a vida (aborto) e venda ilegal de medicamentos, num primeiro momento, o Promotor entendia que *“esse seria um caso que deveria ir para o Tribunal de Júri já que se tratava de aborto, porém, o problema seria levantar a materialidade dos fatos, uma vez que a acusação principal era a venda ilegal de substância medicamentosa”* (sic). A adaptação dos conhecimentos procedurais e declarativos armazenados na memória do Promotor, dependia de seu comportamento de lembrar dos detalhes e sequências dos acontecimentos descritos no inquérito policial enquanto fazia o seu arrazoado para a elaboração do processo criminal. O convencimento de suas argumenta-

ções precisaria estar baseado em elementos concretos, factuais, quanto à existência de um determinado delito associado ao enquadramento legal.

As tarefas de execução automatizadas referem-se àquelas utilizadas durante a realização de procedimentos específicos, outrora internalizados em nível corporal. Para exemplificar, menciona-se uma situação onde um dos Promotores acessava seu computador com objetivo de responder um *e-mail* a um funcionário da Assessoria Militar para agradecer pelo pronto atendimento da solicitação de requerimento de um pedido de porte de arma. O uso do computador e a elaboração de uma carta de agradecimento dependem de uma plataforma de conhecimentos tanto de informática quanto de gramática que, por terem sido aprendidos há tempos e utilizados milhares de vezes, foram internalizados e, por isso, são facilmente acionados, de forma não consciente, despendendo o mínimo possível de energia cognitiva.

Com base nos resultados, pode-se inferir que, para realizar as tarefas que lhes são prescritas, o Promotor precisa fazer uma dupla atividade: de elaboração mental e de execução. Para tanto, é preciso a construção de uma representação para ação e uma representação na ação. Ou seja, é preciso acionar processos mentais de memorização, evocação de conhecimentos e planificação, ora mais consciente, ora mais automatizada, das condutas necessárias para o alcance dos objetivos. A interpretação do que deve ser feito e de como deve se comportar depende da convicção de cada trabalhador que, por sua vez, é influenciada dentre outros fatores, pela experiência em casos precedentes e pelo próprio meio social.

Por outro lado, as estratégias operatórias dependem também do sentido do trabalho que cada Promotor atribui a si mesmo, uma vez que o processo afetivo-emocional irá delimitar o resultado esperado e trazer à tona aquilo que motiva a ação. Pelo que pode ser analisado nas entrevistas, os participantes da pesquisa atribuem um sentido positivo ao seu trabalho de Promotor como se a dedicação à carreira jurídica fizesse parte de sua missão social. Tal percepção pode ser notada nos diferentes relatos: *“ser Promotor me complementa como ser humano, trazendo crescimento pessoal, financeiro, espiritual”* (sic); *“adoro o que faço e me sinto realizado profissionalmente; acredito que tenho muito que crescer e melhorar para enfrentar outros problemas sociais”* (sic); *“minha atuação deve ser uma forma de missão com os rigores que se espera do Promotor; os presos me têm em boa conta, pois procuro ser justo e atender situações mais próximas com preso e familiares; ter o cuidado de dar satisfação para o povo, mesmo que seja alguém que contrariou a lei”* (sic); *“o meu trabalho significa um meio para minha*

realização profissional e crescimento pessoal. Penso que o Promotor tem uma função de grande relevância que permite através da remuneração adequada fazer a defesa social” (sic).

Quanto ao controle dos efeitos do comportamento, pode-se dizer que, esse se dá mediante constantes processos de regulação no trabalho. Entretanto, regulação e controle estão presentes, simultaneamente, na entrada e saída de outras funções cognitivas, principalmente, aquelas referentes aos processos decisórios. As ações de decisão e de regulação adquirem um caráter epistêmico e, ao mesmo tempo, pragmático, pois possibilitam ao trabalhador conhecer o objeto de seus atos e lhes permite o diagnóstico, planejamento e sequenciamento das ações, decisão, execução e controle sobre os resultados de suas condutas.

Percebe-se, com base nos resultados analisados que a atividade do Promotor tem uma demanda eminentemente mental (cognitiva e psíquica), pois, para que ele possa elaborar decisões destinadas a solucionar conflitos e proteger bens e valores de interesse da sociedade, o acionamento de seus processos psicológicos básicos é imprescindível. É preciso perceber a realidade no qual está inserido, se atentar aos estímulos mais essenciais no sentido de fazer interpretações adequadas, pensar, exaurir todas as possibilidades e chegar a conclusões pertinentes a cada situação que se depara, se sentindo fortemente convencido de suas constatações. Além disso, necessita lidar com os riscos inerentes à profissão, saber ser imparcial e evitar envolvimento emocional diante das diferentes mazelas sociais que permeiam o cotidiano de seu trabalho.

9. PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO PARA O ESTUDO DA REGULAÇÃO E DO PROCESSO DE DECISÃO NO TRABALHO

A proposta de construção de um modelo teórico para o estudo da regulação e do processo de decisão no trabalho está assentada no pressuposto de que o conceito de regulação é definido como um mecanismo utilizado constantemente pelos Promotores de Justiça para responder às exigências de diferentes naturezas, atingir objetivos não apenas prescritos, mas também aos constrangimentos do contexto do trabalho, portanto, inseparável do seu processo decisório.

O modelo teórico elaborado no decorrer desta tese defende a ideia de que a decisão dos Promotores é definida como um ato consequente a um entendimento. Os diferentes exemplos ilustrados no capítulo dos resultados permitem inferir que as decisões ocorrem em diversas circunstâncias e com características diferenciadas. Algumas delas são tomadas pelo caráter de urgência, enquanto outras fazem parte do próprio processo de trabalho do Promotor. Os objetivos e consequências das decisões também são contingenciais. Tudo o que acontece derivado da decisão, por exemplo, encaminhar denúncia ou fazer pausa para um café, reflete um modo operatório, bem como a manifestação da regulação.

9.1 Características centrais do processo de decisão

A partir da análise dos resultados foi possível constatar que os processos decisórios dos Promotores de Justiça em Santa Catarina possuem as seguintes características, conforme ilustrado na figura 10:

- baseiam-se em informações de diferentes fontes do Direito (lei, jurisprudência, costume);
- levam em consideração os objetivos do trabalho, crenças, experiências anteriores;
- levam em consideração conhecimento sobre o domínio do especialista sobre os processos de trabalho;
- são plenamente cognitivas, lastreadas por movimentos regulatórios, ou seja, estão intrinsecamente relacionados ao processo de regulação do trabalho;
- dependem dos recursos disponibilizados, da idiosincrasia de cada Promotor, das regras e procedimentos vigentes;
- envolvem uma série de estratégias operatórias que usualmente são caracterizadas pelo perfil individual do Promotor, pela sua

competência profissional, pelo seu estilo cognitivo, pelo seu estado de saúde, experiência adquirida em situações anteriores, pela forma como o trabalho está organizado e pelas peculiaridades do posto de trabalho;

- são ajustados tanto pelo aspecto estrutural (procedimentos memorizados), quanto pelo aspecto processual (mudança das representações em função das situações);
- envolvem uma constante pré-avaliação de prioridade, ou seja, requerem o reconhecimento de um problema em termos de urgência, tipo e finalidade, por isso, transitam entre tarefas de necessidade inadiável e tarefas não adiáveis, por estarem ligadas a um acontecimento preciso;
- implicam na elaboração de estratégias que servem para lidar com os desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as diferentes lógicas (do Ministério Público, dos membros ministeriais e da sociedade catarinense, beneficiária da sua atuação);
- dependem da Comarca em que estão vinculados, das atribuições da vara, ou varas, em que atua, bem como da eficiência do trabalho de outros órgãos como, por exemplo, a Delegacia de Polícia, o Instituto Geral de Perícias e o Sistema Judiciário;
- sua amplitude depende, de um lado, da margem de manobra, ou seja, da autonomia de decisão e, de outro, da possibilidade de fazer uso das competências e desenvolver outras;
- são influenciados pelos motivos, interesses, afetos, emoções e sentimentos associados, uma vez que tais elementos impulsionam o pensamento e as ações do agente ministerial;
- o grau de criatividade do decisor aumenta a probabilidade de que a compreensão e avaliação do problema seja mais abrangente, inclusive percebendo facetas da situação que, via de regra, a maior parte das pessoas não conseguiria visualizar;
- dependem de mecanismos de retroalimentação de dois vetores da atividade: desempenho (eficiência e eficácia quanto aos objetivos estabelecidos) e bem-estar (condição de saúde enquanto estado em construção, que envolve o sentir-se bem física, psicológica e socialmente);
- são circunscritos pelo conhecimento tácito, pela intuição e heurísticas de raciocínio, uma vez que auxiliam na detecção e interpretação dos estímulos oriundos das mais diversas origens.

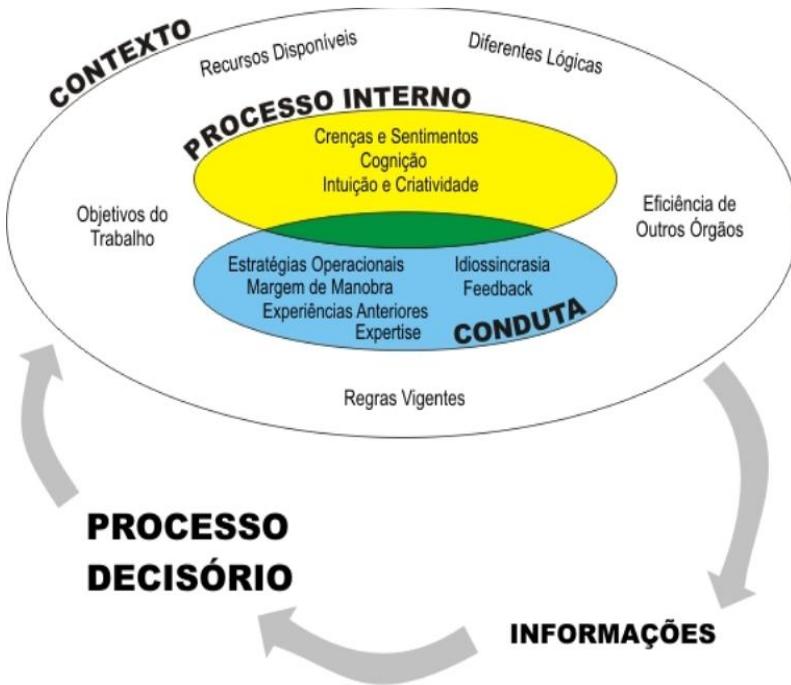


Figura 10: Características do processo decisório dos Promotores de Justiça em SC

Fonte: a autora (2009)

9.2 Modelagem dos processos de decisão com base na regulação do trabalho

Em relação à modelagem dos processos de decisão com base na regulação do trabalho, infere-se que o alcance dos objetivos postos pelo Ministério Público e redefinidos pelos seus membros implica em constantes regulações e resoluções de problemas, caracterizando-se por situações típicas de tomada de decisão. Portanto, nessa tese, entende-se que regular comportamentos é uma estratégia de decisão e, ao mesmo tempo, uma maneira de resolver problemas.

O processo de regulação é intrínseco à maneira que o Promotor gerencia o seu trabalho e as informações disponibilizadas, uma vez que tal gestão permite a apreensão daquilo que ele constrói em termos de representação para a ação e na ação.

A forma como o trabalho está organizado e o contexto em que está inserido determinam as exigências das atividades realizadas pelos

Promotores visando o alcance dos objetivos organizacionais. As exigências, por sua vez, modulam permanentemente os processos de regulação e de decisão desses profissionais. Em outras palavras, as exigências postas no plano físico, cognitivo e psíquico formulam desempenhos que viabilizam a demonstração das competências dos trabalhadores, conforme ilustrado na figura 11.



Figura 11: Relação entre exigências e desempenho dos Promotores de Justiça em SC

Fonte: a autora (2009)

O processo decisório e de regulação do Promotor de Justiça é contingenciado pelas características do Ministério Público, pelas características das demandas e do fluxo de trabalho e pelas variáveis sócio-demográficas que compõem o perfil dos Promotores. Há ainda, a influência da avaliação do “merecimento”, variável monitorada pela Administração Superior da Instituição e aferida por indicadores internos, cuja relevância se exterioriza, por exemplo, em remoções ou promoções. O conjunto desses elementos resulta nas exigências requeridas em seus diversos níveis e graus no desenrolar da atividade. O ajustamento entre as condições internas e externas dos trabalhadores formula diferentes modos operatórios que são representados na ação - realização das prescrições do trabalho definidas pela organização e induzidas pelo trabalhador.

A relação entre as exigências e o desempenho do trabalhador formula a carga de trabalho percebida de maneira singular por cada indivíduo. Os meios para regular a carga de trabalho são oriundos essencialmente dos conhecimentos e do saber-fazer dos trabalhadores que, por sua vez, fornecem os recursos cognitivos necessários para comparar as situações atuais com as passadas e, conseqüentemente, categorizar e solucionar os diferentes problemas enfrentados diuturnamente.

Nesse sentido, em termos de exigências, constatou-se que o trabalho dos Promotores é complexo, predominando a exigência cognitiva, uma vez que lhe é requerida a gestão de diferenciadas informações, atenção, concentração, solicitação mnemônica de leis, códigos e números, cálculo mentais de prazos legais, processuais e prescricionais e tempo da pena. É assim, uma atividade que demanda agilidade intelectual e velocidade de raciocínio, principalmente quando se tem, como exemplo, o Tribunal de Júri, onde os argumentos e alegações que sustentam a tese esposada pelo agente ministerial acontecem no plenário, imediatamente, ou seja, toda a estrutura que dá sustentação à acusação se dá por meio de sua fala e dos argumentos persuasivos levados à apreciação do Conselho de Sentença (composto por sete juízes leigos, denominados “Jurados”), de maior ou menor sutileza.

O que está posto em termos de exigências é apenas um dos requisitos que influenciam a atividade dos Promotores, porque a prescrição das tarefas submete o trabalhador a um constante processo de regulação interna, não sendo suficiente somente seguir o que lhe é demandado, urgindo, por isso, a interpretação, correção, adaptação e, às vezes, a criação de modos operatórios mais eficazes.

Nesse sentido, a atividade do Promotor, além de significar a plena expressão de processos psicológicos básicos a serviço do trabalho,

está inserida num contexto que, em parte, a condiciona, por isso, incita, impõe escolhas e arbitragens individuais e/ou coletivas, requerendo a demonstração de competências e modulando seu modo operatório.

A possibilidade de influenciar as normas e até mesmo modificá-las em função de diferentes decisões e constantes regulações do trabalho depende da capacidade dos trabalhadores produzirem suas próprias regras e gerirem seus próprios processos de ação. A autonomia e a discricionariedade são elementos imprescindíveis para que seja possível decidir e escolher a forma mais apropriada de realização do trabalho, nem que para isso seja necessário adaptar ou mudar as regras prescritas.

Ainda em relação à autonomia e discricionariedade, constatou-se que os Promotores não dependem de portarias, instruções e ordens de órgãos estranhos ao Ministério Público para agir; o limite de suas ações são aqueles estabelecidos pelas leis e pela Constituição Federal. Tal prerrogativa contribui para que as formas de atuação variem de Promotor para Promotor. Nesse sentido, eles têm uma significativa liberdade para definir suas prioridades e criar seus métodos de trabalho. No espaço de autonomia e discricionariedade, vários elementos, tais como suas convicções, experiências advindas das diferentes áreas de especialização e escolhas feitas ao longo de sua carreira profissional, atuam para definir prioridades de atuação e configurar os diversos modos operatórios. A presente situação pode ser visualizada a partir da figura 12.



Figura 12: A autonomia e discricionariedade no processo de ações de regulação e decisão da atividade dos Promotores de Justiça em SC
 Fonte: a autora (2009)

As demandas de trabalho, o sistema de metas de produtividade e a tarefa induzida por cada Promotor ativam processos psicológicos que constroem processos de decisão e regulação, que, em última instância, influenciam na maneira como ele decide em relação ao trabalho em si ou sobre o trabalho.

Em relação aos processos psicológicos que derivam ação de decisão e regulação do trabalho, pode-se dizer que a atenção é a base para a memória e processamento de informações. Assim, informações sensoriais relativas ao que o Promotor escuta e lê durante a realização da atividade ajudam a discriminar o que está sendo percebido. O processo perceptivo assume um caráter mais cognitivo quando o processo mnemônico é ativado para que tais informações comecem a ser tratadas e classificadas, através das analogias e associações requeridas para elaborar representações, decidir, agir e, finalmente, regular seu comportamento.

Dito de outro modo, entende-se que para que o Promotor opere seu trabalho, é preciso discriminar diferentes estímulos que lhe chegam das mais diferentes fontes como, por exemplo, de queixas apresentadas pela população, informações espalhadas no inquérito policial, argumentações proferidas pelo advogado de defesa, relato de testemunhas, posicionamento do Juiz, entre outras. Então, com base na sua motivação, no significado de seu trabalho, informações recuperadas na memória de longo prazo e ativadas na memória de trabalho, experiências passadas, plataforma de conhecimento específico e geral, os Promotores elaboram uma representação da situação, produz um entendimento, em maior ou menor grau de consciência e, conseqüentemente, manifesta ações de decisões e regulações com efeitos imediatos e/ou de médio, longo prazo.

O processo de decisão e de regulação do trabalho acontece por meio da elaboração e execução da atividade, ou seja, pela representação elaborada pelo Promotor na sua ação. Em resumo, tais processos estão assentados na capacidade de apropriação, de reinterpretação do prescrito pela organização, nas variabilidades dos trabalhadores e do sistema de trabalho. Compreende-se, assim, que diante desses aspectos, o trabalhador busca estruturar o programado ao antecipar as tarefas e executar o planejado ao operacionalizar o prescrito. Entretanto, é o aperfeiçoamento de suas competências profissionais e sociais que qualifica os processos de regulação e decisão.

O desenvolvimento das competências está intrinsecamente relacionado com a experiência profissional. A experiência modula o desempenho do Promotor, uma vez que o conduz a refletir sobre as propriedades, características e conseqüências de suas ações, avaliando sua pertinência e limites.

9.3 Construção do modelo

Para a construção do modelo, foi necessário fazer uma representação da situação de trabalho dos Promotores, pois cabia compreender os fatos e fazer inferências a partir de informações obtidas tanto por meio de pesquisas documentais quanto por observações e entrevistas de auto-confrontação.

O modelo construído reflete as principais características do processo de trabalho de Promotores de Justiça que atuam na área criminal em uma Comarca de Entrância Especial (a mais elevada) em Santa Catarina. Entretanto, infere-se que o mesmo pode ser estendido para o entendimento do trabalho de Promotores de outras Comarcas do Estado, bem como para outros trabalhadores cuja natureza do trabalho seja predomi-

nantemente cognitiva. Porém, requer, talvez, a necessidade de alguns ajustes, principalmente em função das variáveis presentes nas dimensões condições de trabalho e relações socioprofissionais, dentre as quais a maior amplitude de áreas de atuação.

Nesse sentido, apesar do estudo ter contingenciado um *locus* específico e ter focado um segmento da atividade de Promotores de Justiça, infere-se que o modelo construído possa servir de inspiração para a realização de investigações sequenciadas para outras situações de trabalho desses mesmos participantes e/ou de outros operadores do Direito, possibilitando dessa forma, extrapolar o modelo para outras atividades.

A elaboração do modelo permite definir uma matriz teórica organizada que compreende os fenômenos teoricamente representados. Outrossim, o modelo construído responde cognitivamente a um aumento do entendimento da atividade analisada, possibilitando o trabalhador conseguir perceber o alcance de suas competências e da sua margem de manobra.

9.4 Preditibilidade do modelo construído

De maneira geral, em relação à predictibilidade dos modelos teóricos, Montmollin (1997) enfatiza o caráter operatório que a noção de modelo assume em Ergonomia. Para Weill-Fassin; Pastré (2007), os modelos devem, além de permitir compreender uma dada situação de trabalho, agir sobre a mesma no sentido de maximizar sua efetividade. Nesse sentido, sua finalidade é epistêmica, uma vez que a razão de sua existência está pautada no objetivo de explicar como se comporta um dispositivo técnico, quais variáveis funcionais se sobressaem e quais relações de determinação existem entre elas.

A literatura especializada traz diferentes modelos teóricos que procuram explicar, prever ou mesmo servir de apoio ao processo decisório. São vários os modelos teóricos de decisão, porém, os dos tipos estruturais ou funcionais parecem ser mais adequados quando se busca simbolicamente explicar como ocorre o processo cognitivo dos seres humanos em situação de trabalho. Seu objetivo é fornecer um modelo executável, que possa simular, por exemplo, por intermédio do computador, as etapas de raciocínio desenvolvidas pelo homem durante a realização de uma atividade qualquer.

Em relação ao modelo construído, infere-se que a detecção de variáveis que estão implicadas no processo de decisão dos Promotores de Justiça em Santa Catarina fornece subsídios para uma atuação profi-

lática no sentido de prever e maximizar decisões mais eficazes, independentemente do contexto em que elas ocorram. Desse modo, pode ser transferido para outras realidades e/ou contextos profissionais desde que sejam realizadas as adaptações necessárias.

Além disso, com base nos resultados da pesquisa, argumenta-se que o modelo construído pode ser usado para fazer previsões para observações futuras do mesmo domínio do especialista, para as quais a decisão não é conhecida, uma vez que os principais elementos que influenciam as ações de decisão e regulação no trabalho devem estar presentes, em maior ou menor grau, nos diferentes contextos analisados: trabalho em gabinete, atendimento ao público, Tribunal do Júri e participação em audiências.

9.5 Compreensão

O modelo construído pode ajudar a compreender melhor o que tem mais impacto na decisão a tomar, isto é, quais os fatores mais importantes para a decisão, uma vez que sua elaboração buscou articular as ações de decisão e regulação no trabalho. Portanto, a possibilidade de uma maior compreensão do comportamento decisório do Promotor está subsidiada na idéia de que a regulação e controle estão presentes, simultaneamente, na entrada e saída de outras funções cognitivas, principalmente, àquelas referentes aos processos decisórios. Para a Ergonomia da atividade, as ações de decisão e de regulação adquirem um caráter epistêmico e, ao mesmo tempo, pragmático, pois possibilitam ao trabalhador conhecer o objeto de seus atos e lhes permite o diagnóstico, planejamento e sequenciamento das ações, decisão, execução e controle dos resultados de suas condutas.

É importante ressaltar que a construção do modelo teórico para o estudo da regulação e do processo de decisão no trabalho de Promotores de Justiça em Santa Catarina representa uma contribuição da presente tese, portanto, não houve pretensão de validar o modelo construído, entretanto, infere-se que a verificação da adequabilidade e fidedignidade do modelo dependerá do cumprimento de etapas recomendadas pela literatura científica (PASQUALI, 1999; ALCHIERI; CRUZ, 2003), a saber: validade de conteúdo (para aferir, através da análise dos especialistas, a qualidade da relação entre a representação comportamental e os traços da decisão e regulação no trabalho); validade de construto (para aferir, através de análises estatísticas, se o modelo construído reflete na prática a teoria que embasou sua construção) e validade concorrente (para comparar o modelo construído com outros existentes na literatura

especializada, porém que já são padronizados e validados para a dimensão da decisão e da regulação que se quer medir).

9.6 A idéia central do modelo construído: articulação dos processos de decisão e regulação no trabalho de Promotores de Justiça em Santa Catarina

Com base no modelo construído, defende-se a idéia de que tanto o processo de decisão quanto o processo de regulação do trabalho são expressões de atividades cognitivas e que, via de regra, sofre influência de um conjunto de variáveis, conforme representado na figura 13⁸.

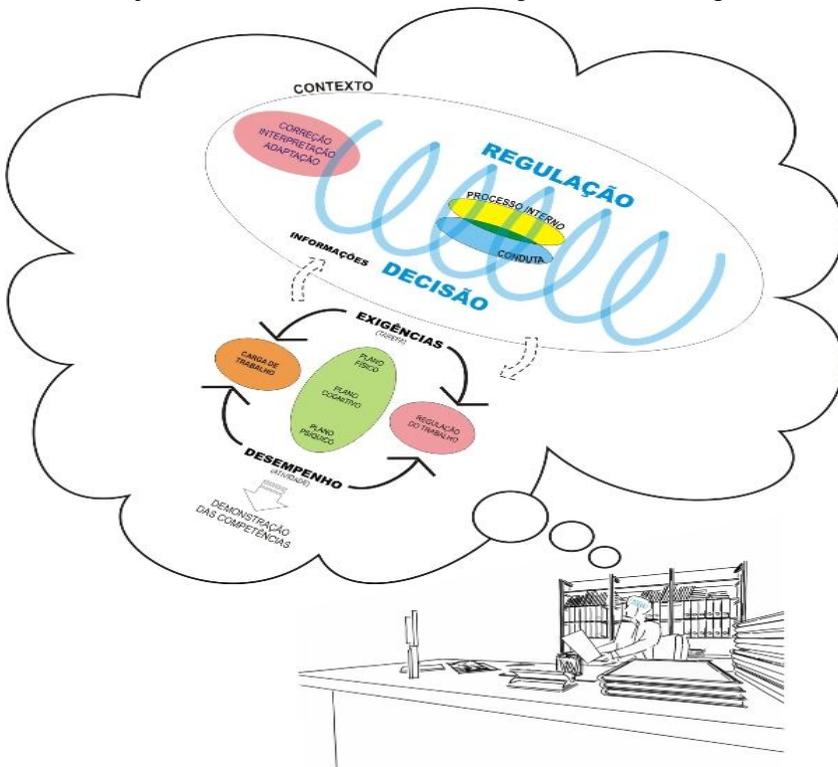


Figura 13: Modelo teórico para o estudo da regulação e dos processos decisórios na atividade de trabalho de Promotores de Justiça em SC
Fonte: a autora (2009)

⁸ A figura em tamanho ampliado encontra-se disponível no apêndice 8

Baseado na figura 13, infere-se que, quando o Promotor se depara com a tarefa prescrita, exigências são delimitadas por sua idiosincrasia e pelos elementos do Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socio-profissionais). Simultaneamente, processos psicológicos básicos (sensório-atencional, perceptivo, afetivo-emocional, mnemônico, cognitivo-reacional) são acionados e uma série de regulações e micro-decisões são dialeticamente realizadas, conforme ações de interpretação, correção e adaptação das variabilidades pessoais e da situação de trabalho, representando desse modo, a atividade de trabalho. As regulações e micro-decisões resultam numa decisão efetiva, cuja é expressa pelo desempenho prático do trabalhador. Entretanto, é a qualidade de sua competência e a amplitude de sua margem de manobra que engendrarão a eficácia das ações de decisão e regulação realizadas ao longo do processo produtivo.

Em síntese, o modelo da tese pode ser considerado um modelo dinâmico, não linear, assistemático e dialético, em que os processos de regulação e decisão constituem fenômenos de mútua influência, tanto de variáveis externas (informações oriundas de diferentes fontes e elementos, presentes na organização do trabalho, nas condições do trabalho e relações socioprofissionais) quanto de variáveis internas (elementos constituintes dos processos psicológicos básicos, das idiosincrasias, experiência passada, dentre outros).

10. CONCLUSÃO

A partir das informações obtidas ao longo dessa tese, foi possível construir conhecimentos que permitissem caracterizar a relação entre regulação no trabalho e processos decisórios na atividade de Promotores de Justiça em Santa Catarina. Os objetivos específicos foram elaborados com intuito de servirem de etapas a serem cumpridas para o alcance do objetivo geral. Contribuíram eles para delimitar os fenômenos explorados e subsidiar o entendimento das variáveis determinantes e condicionantes da atividade do Promotor. Entretanto, para que fosse possível caracterizar os fenômenos regulação no trabalho e processos decisórios foi necessário, inicialmente conhecer a estruturação e funcionamento do MPSC e identificar a tarefa prescrita e a atividade dos Promotores.

Resumidamente, pode-se dizer que se trata de uma instituição independente e essencial ao Sistema de Justiça do Brasil. Como os demais Ministérios Públicos brasileiros, a partir da Constituição Federal de 1988, adquiriu importância na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais indisponíveis com fins de se patrocinar justiça à sociedade catarinense e assegurar o pleno exercício da cidadania. Apesar de sua independência em relação aos outros Poderes do Estado e da autonomia funcional de seus membros, a instituição é estruturada num modelo burocrático que, na visão weberiana, funciona regido metodicamente por regras e procedimentos formais padronizados que modulam o comportamento organizacional, individual e grupal.

A análise documental e da literatura especializada demonstra que, apesar da crise do sistema Judiciário, o MPSC tem conseguido atender, na medida do possível, as demandas que lhes são apresentadas tanto pelos outros órgãos da justiça, quanto pela própria sociedade catarinense. A imagem da instituição tem sido vinculada de maneira positiva diuturnamente pela mídia, seja divulgando os casos onde o Promotor tem sido chamado para atuar, bem como pelos programas criados pela organização visando o combate da criminalidade e a busca da equidade social, por exemplo, o programa de combate à corrupção, aos jogos de azar, à farra do boi, à violência contra crianças, mulheres e idosos.

As tarefas prescritas do Promotor de Justiça se encontram diluídas na Constituição Federal, nas Leis Orgânicas Nacional e Estadual do Ministério Público e nos Planos Gerais de Atuação. Conforme observado na literatura, tais tarefas, *a priori*, estabelecem as atribuições que o Promotor deve executar e como ele deve ser profissionalmente. O trabalho do Promotor reúne um conjunto de atividades que se desenrolam sob a base da coordenação e cooperação em um ambiente dinâmico e instá-

vel. As demandas são variáveis, conforme a região onde a Comarca está instalada, a Vara da Justiça em que o Promotor está vinculado, o momento da carreira profissional, influências políticas e da mídia. Tais elementos provocam frequentes alterações nos seu estilo de trabalho. Espera-se, assim, que eles tenham boa capacidade de antecipação, planejamento, diagnóstico e decisão, em suma, que sejam competentes no exercício, de suas relevantes missões constitucionais.

Devido às garantias e prerrogativas legais, o Promotor tem liberdade de atuação mesmo em relação às orientações ditadas pelo Procurador-Geral e aos Programas estabelecidos no Plano Geral de Atuação. Infere-se, portanto, que sua margem de manobra é ampla e, conseqüentemente, seus processos regulatórios são, via regra, eficazes no sentido de controlar o efeito de seu trabalho tanto para si quanto para os outros, bem como para atingir os objetivos estabelecidos pela organização ou almejados pela sociedade que integra sua área de atuação, com menor custo humano.

O fenômeno regulação foi caracterizado como um conjunto de estratégias operatórias que o trabalhador desenvolve para lidar com os desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as diferentes lógicas (da produção, dos trabalhadores e dos usuários dos serviços e/ou produtos) e que se manifestam sob a forma de incidentes críticos. A regulação traz implicações no repertório dos modos operatórios dos trabalhadores, pois de um lado, modifica-se modos de operar o trabalho pela constatação de uma ameaça ao alcance dos objetivos e, de outro, pelo alargamento da margem de manobra influenciado pelo desenvolvimento de competências dos mesmos.

As ações de regulação identificadas e caracterizadas durante a análise dos postos de trabalho dos Promotores foram sistematizadas nas seguintes categorias: baseada na remuneração; pautada na experiência profissional do Promotor; baseada em acordos entre os pares; das pausas; influenciada pelas regulações externas, inclusive de instâncias do Poder Judiciário; baseada nas exigências das tarefas do Promotor; baseada nos riscos inerentes à profissão do Promotor; dependente da ação de outras pessoas e de outros entraves burocráticos; com efeitos antecipatórios de situações que estão por acontecer; de assuntos particulares; baseada em atritos e afinidades existentes nas relações interprofissionais; e; baseada na discricionariedade.

O fenômeno processo decisório foi definido com um conjunto de ações que influenciam as diferentes condutas no trabalho, pois o trabalhador, independente da natureza da tarefa, realiza, continuamente, micro e macro decisões, de maneira mais ou menos automatizada, con-

forme as variáveis contingenciais e pessoais. Os resultados indicam que as decisões dos Promotores requerem o reconhecimento de um problema em termos de urgência, tipo e finalidade. Portanto, foi verificada a ocorrência de decisões desde as mais usuais às mais estratégicas, integrando as consequências que essas podem ter em curto, médio e longo prazo.

Acrescenta-se, ainda, que, pelo usufruto de margens discricionárias, a decisão dos Promotores, instrumentalizada por parâmetros estabelecidos na teoria jurídica, depende também de como cada um coleta e valora os indícios trazidos pelo requerente do Direito. A resposta mais adequada aos diferentes casos sofre influência das características de cada Promotor e do problema em questão, por isso, em um dado momento, poderá ser considerada a melhor diante dos elementos recolhidos e do conjunto normativo disponível. Além disso, mesmo tendo que decidir individualmente em relação aos diferentes problemas, os Promotores decidem subsidiados no compartilhamento das decisões. As tendências judiciais apontam para um movimento intelectual intersubjetivado, de tal maneira que uma decisão reflete tanto a expectativa do Direito quanto também do grupo de Promotores. A tarefa individual se torna coletiva a partir das atividades dos pares no decorrer de um processo de trabalho local e temporalmente, contingenciado que demanda mudanças nas representações mentais dos envolvidos, desvelando, desse modo, a inteligibilidade mútua e o compartilhamento das significações.

As ações de decisão identificadas e caracterizadas durante a análise dos postos de trabalho dos Promotores foram sistematizadas nas seguintes categorias: baseadas no significado atribuído ao papel do Promotor e nos seus valores pessoais; manutenção de decisões coletivas; resultado de um processo de análise de um caso específico; produto que incita outras ações de decisão e regulação; realizada com base na experiência profissional do Promotor; eliciada por variáveis presentes nas organizações informais; assentada nas parcerias estabelecidas com outros órgãos; baseadas nas crenças e valores acerca da importância do apoio técnico; relacionadas com o acionamento de conteúdos da memória; dependente de outras decisões pessoais; ligadas à necessidade de organizar os meios materiais utilizados nos procedimentos de trabalho; e, relacionadas à supervisão do trabalho.

A relação entre regulação e decisão na atividade dos Promotores pode descrita como processo dialético, uma vez que diferentes ações de decisão e regulação produz e, ao mesmo tempo, é produzida pelo modo operatório síntese do trabalho de cada trabalhador. Seu processamento depende da idiosincrasia (gênero, idade, experiência, crenças, significado do trabalho, competências pessoais) e da força das circuns-

tâncias, configurando, assim, uma marca, um estilo pessoal peculiar (modo operatório) no âmbito do trabalho. Portanto, pode-se dizer que a regulação é um processo de natureza intrínseca, que serve para intermediar a decisão. A decisão se vincula com o produto do trabalho do Promotor e é representada efetivamente nas suas condutas laborais. Infere-se, portanto, que são processos dialéticos, uma vez que se regula para decidir e se decide porque regula. Entretanto, ao regular, o Promotor constrói micro decisões que subsidiam uma decisão efetiva. Assim, quanto melhor a variabilidade da regulação, maior a variabilidade das decisões.

Quanto à contribuição da tese, ao pressupor que um trabalho de pesquisa deve servir para fechar círculos e abrir horizontes, do ponto de vista aplicado, os resultados alcançados revelam um novo conjunto de fatos e relações, colaborando para atribuição de uma resignificação para aquilo que os Promotores fazem. Em termos pragmáticos, o modelo construído pode ajudar no planejamento de cursos de capacitação profissional e de desenvolvimento de competências. Ou ainda, pode ajudar a validar outros modelos que intentem representar os processos de regulação e decisão do trabalho de outros atores sociais. Do ponto de vista científico, em especial, no que diz respeito à teoria da regulação e da decisão, a presente tese representa uma contribuição na produção de conhecimentos sobre a natureza do trabalho ministerial, bem como aponta a necessidade da realização de outros estudos de abordagem ergonômica que viabilizem transformações nas situações de trabalho e resultem em maior conforto, segurança e eficácia para seus membros.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I, SILVINO, A. M. S.; SARMET, M. M. Ergonomia, cognição e trabalho informatizado. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n.20, p.163-171, mai./ago, 2005.
- ABRAHÃO, J. I. **Ergonomia cognitiva**: novo trabalho, tarefas complexas, outras competências. Conferência realizada no Departamento de Medicina Preventiva e Social da Universidade de Brasília - Seminários Saúde e Trabalho, abr, 2001.
- ABRAHÃO, J. I. **Ergonomia**: modelos, métodos e técnicas. Em 2º Congresso Latinoamericano e 6º Seminário Brasileiro de Ergonomia. Brasília: UnB/IP, 1993. ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 16, n.1, p.49-54, jun./abr., 2000.
- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, n.7, p.45-52, 2002.
- ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C. C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v.14, n.3, p. 67-76, set./dez., 2004.
- ABRAHÃO, J. I; SZNELWAR, L. I; SILVINO, A.; SARMET, M; PINHO, D. **Introdução à Ergonomia**: da prática a teoria. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2009.
- AKAMA, K. Relations among self-efficacy, goal setting, and metacognitive experiences in problem-solving. **Psychological Reports**, v. 98, n.3, p. 895-907, jun., 2006.
- ALCHIERI, J. C; CRUZ, R. M. **Avaliação psicológica**: conceito, métodos e instrumentos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.
- ALMEIDA, L. S. Diferenças de sexo e de classe social em testes de raciocínio: um estudo junto de alunos do ensino secundário. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, n. 22, p. 111-139, 1988.
- ANDRIOLA, W. B.; CAVALCANTE, L. R. Avaliação do raciocínio abstrato em estudantes do ensino médio. **Estudos de Psicologia**, v.4, n. 1, p. 23-37, 1999.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, v. 32, n.1, p. 17-22, jan./abr., 2003.

ARANTES, R. B. O Ministério Público e a defesa dos Direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 39, p. 83-102, fev., 1999.

ARANTES, R. B. **The brazilian Ministério Público and political corruption in Brazil**. Paper apresentado na conferência Promoting Human Rights through good governance in Brazil. Centre for Brazilian Studies, University of Oxford: Conference held at St Antony's College, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Pesquisa sobre o Ministério Público no Brasil**: pesquisa de opinião realizada pelo Ibope em 02/2004. Rio de Janeiro: CONAMP, 2004.

ASSUNÇÃO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.8, n. 4, 2003.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A nocividade do trabalho: contribuição da Ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. In: MENDES, R. **Patologia do trabalho**. São Paulo: Atheneu, 2003, p.1767-1789.

AZEVEDO, B. M. V. Ministério Público: por uma verdadeira autonomia funcional. **Revista Juristas**, v.3, n.92, set., 2006, Disponível em: <http://www.juristas.com.br/mod_revistas.asp?ic=220>. Acesso em: 6/5/2007.

AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 89-98, 2006.

BAKER, J. J. W. **Estudo da biologia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 1975.

BARTHE, B, GADBOIS, C, PRUNIER-POULMAIRE, S.; QUÉINNEC, Y. Trabalhar em horários atípicos. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

BASTOS, A. V. B. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

BASTOS, A. V. B. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BEDNY, G.; KARWOWSKI, W. The self-regulation concept of motivation at work. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v.7, n.4, p. 413-436, jul./aug., 2006.

BELTRÁN, O. e TORRES, D. El proceso diagnóstico. **Revista Colombiana de Gastroenterología**, n. 19, p.213-220, 2004.

BEUSCART-ZÉPHIR, M.C.; BELAYO, S; ANCEAUX, F.; MAXWELL, D; GUERLINGER, S. Cognitive analysis of physicians and nurses cooperation in the medication ordering and administration process. **International Journal of Medical Informatics**, 2006. Disponível em: <www.intl.etsevierhealth.com/journals/ijmi>. Acesso em 29 de agosto de 2007.

BISSOTO, M. L. Auto-organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada. **Ciências & Cognição**, n. 11, p. 80-90, 2007.

BOCK, A M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

BORDAGE, G. La prise de décision en médecine: quelques mécanismes mentaux et des conseils pratiques. **La Revue de Médecine Interne**, n, 26, p. 14-17, avr., 2005.

BOUYER, G. C.; SZNELWAR, L. I. Análise cognitiva do processo de trabalho em sistemas complexos de operações. **Ciências & Cognição**, n. 4, p. 02-24, 2005.

BRAINE, M. D. S., & O'BRIEN, D. P. A theory of if: a lexical entry, reasoning program, and pragmatic principles. **Psychology Review**, n. 98, p. 182-203, 1991.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 17 de abril de 2007.

BRASIL. **MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA**. Disponível em: <www.mp.sc.gov.br>. Acesso em 14 de dezembro de 2007.

BRUNING, R. J. **História do ministério Público catarinense**. Florianópolis: Habitus Editora, 2002.

BUSEY, T.; LOFTUS, G. Cognitive science and the law. **Trends in Cognitive Sciences**, v.11, n.3, p. 112-117, jan., 2007.

CABRAL NETTO, J. **Associação nacional dos membros do Ministério Público: uma história sem fim**. Porto Alegre: Magister, 2009.

CAÑAS, J. J. **Ergonomia cognitiva: aspectos psicológicos de la interacción de las personas con la tecnología de la información**. Madrid: Panamericana: 2001.

CAÑAS, J. J.; QUESADA, J. F.; ANTOLIA, A.; FAJARDO, I. Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. **Ergonomics**, v.46, n. 5, p. 482-501, 2003.

CARVALHO, P. V. R.; SANTOS, I. L.; VIDAL, M. C. R. Nuclear power plant shift supervisor's decision making during microincidents. **International Industrial Ergonomics**, n. 35, p.619-644, 2005.

CHABAUD, C. Tache attendue et obligations implicates. In: DADOY, M. et al. **Les analyses du travail: enjeux et formes**. Paris: CEREQ, 1990.

COELHO, N. M. P. R. **A organização do sistema judiciário enquanto condicionante da realização do Direito**. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE, 2008. Acesso em: novembro de 2009. Disponível em: << [www.http://hdl.handle.net/1007/1297](http://hdl.handle.net/1007/1297)>>.

COHEN, T.; BLATTER, B.; ALMEIDA, C.; SHORTLIFFE, E.; PATEL, V. A cognitive blueprint of collaboration in context: distributed cognition in the psychiatric emergency department. **Artificial Intelligence in Medicine**, n. 37, p. 73-83, 2006.

COLOM, R.; FLORES-MENDONZA, C. Inteligência y memória de trabajo: la relación entre factor g, complejidad cognitiva y capacidad de procesamiento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p.37-47, jan./abr., 2001.

COOPER, P. J.; ZHENG, Y. Turning gap acceptance decision-making: the impact of driver distraction. **Journal of Safety Research**, n. 33, p.321-335, 2002.

CORNACCHIONI, P. S. Uma visão crítica (e autocrítica) da dicotomia cível-crime. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 269-274.

COSTA, A.; FREITAS, H.; BECKER, J. L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre o Brasil, França e EUA. **Anais do XXII ENANPAD**, p. 151-167, 1998.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Comentários à Constituição Brasileira de 1988**. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 1993.

CRUZ, R. M. **Apontamentos de aulas da disciplina Psicologia do trabalho**. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CRUZ, R. M. Distúrbios musculoesqueléticos, processos de trabalho e cultura organizacional. In: TAMAYO, A. et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CRUZ, R. M. Formação profissional e formação humana: os (des) caminhos da relação homem-trabalho na sociedade moderna. In: AUED, B. W. **Educação para o (des) emprego**: (ou quando estar liberto de emprego é um tormento). Petrópolis: Vozes, 1999.

CUNHA JÚNIOR, O. Percepção de riscos. In: BLEY, J. Z. **Comportamento seguro**: Psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Curitiba: Sol, 2006.

CUNHA, L.; LACOMBEZ, M. Marché et régulation l'intérêt general dans lê secteur du transport routier de passagers: um débat renove par l'activité dès conducteurs. @**cités**, v. 4, n. 1, p.133-140, 2007.

DABABNEH, A. J.; SWANSON, N.; SHELL, R. L. Impact of added rest breaks on the productivity and well being of workers. **Ergonomics**, v. 4, n. 2, p. 164-174, 2001.

DANIELLOU, F. The french-speaking ergonomists' approach to work activity: cross-influences of filed intervention and conceptual models. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 6, n. 5, p. 405-427, sep., 2005.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 68, n. 17, p.7-13, 1989.

DANIELLOU, F.; RABARDEL, P. Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 6, n. 5, p. 353-357, sep., 2005.

DARSES, F.; FALZON, P.; MUNDUTEGUY, C. Paradigmas e modelos para a análise cognitiva das atividades finalizadas. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.

DE LA GARZA, C. E WEILL-FASSINA, A. Aportes del trabajo coletivo a la gestión de la seguridad laboral em situación de riesgo en el ámbito ferroviário. **Laboreal**, v.2, n. 2, p.38-46, 2006.

DE MARTINO, B.; KUMARAN, D.; SEYMOUR, B.; DOLAN, R. J. Frames, biases, and rational decision-making in the human brain. **Science**, n.313, p. 684-687, 2006.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: um estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DELL'AGNOLO, R. L. **Ministério Público e controle de políticas públicas**: entre o consenso possível e o dissenso inevitável. Departamento de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade do Vale do Itajaí. Dissertação de Mestrado. Itajaí:

DIAS, J. P. O Ministério Público e o acesso ao Direito e a Justiça: entre a pressão e a transformação. Lisboa: **Revista do Ministério Público**, v. 26, n. 101, p. 95-112, jan./mar., 2005.

DINIZ, E. P. H; ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. Prevenção de acidentes: o reconhecimento das estratégias operatórias dos motociclistas profissionais como base para a negociação de acordo coletivo. **Ciência&Saúde Coletiva**, v.10, n. 4, p. 905-916, 2005.

DJIBO, S.; VALLÉRY, G; LANCRY, A. Charge mentale et régulation de systèmes complexes: approche subjective des agentes de régulation du métro parisien. **@ctivités**, v.3, n. 1, p.117-139, 2006. Disponível em <www.activites.org/v3n1/djibo.pdf> . Acesso em 9 de maio de 2006.

DOPPLER, F. Trabalho e saúde. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

DORSCH, F. Dicionário de Psicologia. Barcelona: Herder, 1985.

DURSO, F.T; CRUTCHFIELD, J. M. e HARVEY, C. M. The cooperative shift change: an illustration using air traffic control. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v.8, n.3, p. 213-232, may./jun., 2007.

ECHTERNACHT, E. H. O. **A produção social das lesões por esforços repetitivos no atual contexto da reestruturação produtiva brasileira**. Tese de doutorado, COOPE, UFRJ, 1998.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. D. **Apoio à decisão**. Florianópolis: Insular, 2001.

FALZON, P. Natureza, objetivos e conhecimentos da Ergonomia. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2007.

FALZON, P.; SAUVAGNAC, C. Carga de trabalho e estresse. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

FERNANDES, S. R. P.; DI PACE, D. M. T; PASSOS, M. F. D. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, M; CODO, W. (Org). **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

FERRAZ, A. A. M. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, J. L. A necessária elaboração de uma nova doutrina de Ministério Público, compatível com seu atual perfil constitucional. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 17-35.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, M. C. **Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em Ergonomia**. Laboratório de Ergonomia. Universidade de Brasília, 1997.

FERREIRA, M. C. Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In: TAMAYO, A. *et al.* **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FERREIRA, M. C. e MENDES, A. M. B. Contexto de trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**, p. 112-122. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C. Marcas do trabalho no serviço de atendimento ao público: carimbar, carimbar... In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Org.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: UNB, 2001.

FERREIRA, M. C. **O sujeito forja o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: inter-relação indivíduo-ambiente em Ergonomia da atividade**. Texto de apoio pedagógico. Laboratório de Ergonomia, Universidade de Brasília, 2002.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: o que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. **Revista Multítemas**, n.16, p. 128-144, mai., 2000.

FERREIRA, M. C.; BARROS, P. C. R. (In) compatibilidade do trabalho prescrito-trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: um diálogo entre a Ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. **Alethéia**, 2003.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. **A empresa treina, mas na prática é outra coisa**: carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Laboratório de Ergonomia. Universidade de Brasília, 2000.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: LPA edições, 2003.

FIALHO, F. A. P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Editora Insular, 2001.

FIALHO, F. A. P. Ergonomia cognitiva: aquisição do conhecimento. In: GUIMARÃES, L. B. M. **Ergonomia cognitiva**: processamento da informação, IHC, engenharia de sistemas cognitivos, erro humano. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2006. (Série monográfica Ergonomia).

FIGUEIREDO, V. G. C. **Experiência e regulação da carga de trabalho**: o caso do maquinista de conicaleira experiente em uma indústria têxtil. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

FIORIOLI, C. A. **Perspectivas sócio-jurídicas da atuação do Promotor de justiça como implementador do Direito ambiental**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Direito. Universidade de Santa Cruz do Sul, 2001.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, R. D. Assédio moral: breves notas. **Revista LTr**, ano 71, n.1, p. 38, jan. 2007.

FOULQUIÉ, P. **Dicionário de língua pedagógica**. São Paulo: Livros Horizonte, 1976.

FREITAS, H; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p.30-34, mar., 1995.

FREITAS, H; ZANELA, A. C.; MACADAR, M. A.; BECKER, J. L; MOSCOROLA, J.; JENKINS, M. **Quantitative instruments to study the decision-making process**. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore, feb., 1998.

FRUTUOSO, J. T.; CRUZ, R. M.; Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v.3, n. 1, p. 29-36, jan./jul., 2005.

GALLÉN, T. The cognitive style and strategic decisions of managers. **Management Decision**, v. 37, n. 5, p.541-551, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRÃO, I. C. C.; BOAS FILHO, M. A. V.; SILVA JÚNIOR, A. S. Teoria da decisão: difícil decidir. **Revista de Administração Pública**, v.22, n.3, p. 77-94, 1998.

GLEITMAN, H; FRIDLUND, A. J. e REISBERG, D. **Psicologia**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

GONÇALVES, R. M; ODELI, C. C.; FERREIRA, M. C. **Do trabalho prescrito ao trabalho real: a transformação da informação em notícia de rádio**. Trabalho final da disciplina Trabalho & Cognição do programa de pós-graduação do Instituto de Psicologia da UnB, 2003.

GONDIN, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONON, O. Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail: le cas des infirmières d'un centre hospitalier français. **Pistes**, v.5, n.1, mai., 2003.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamentalista: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n.4, p.13-30, out./dez., 2004.

GONTIJO, L. A. **Análise ergonômica do trabalho**. Apostila da disciplina de AET do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC: Florianópolis, 2005.

GONZÁLEZ, R. L'analyse réflexive collective de l'activité de cadres de direction dans une relation de service "centrée sur autrui"-um cas de formation-action ergonomique dans le secteur des "crèches" municipales em France. **Pistes**, v.6, n.2, nov., 2004.

GONZÁLEZ, R.; WEILL-FASSINA, A. Modalités de régulation du processus de travail dans les activités de service em creche. **@ctivités**, v. 2, n. 2, 2005.

GOULART, M. P. Ministério Público e democracia. Lisboa: **Revista do Ministério Público** v.18, n. 70, p. 67-94, abr./ jun., 1997.

GRANDEY, A. Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.5, n.1, p. 95-110, 2000.

GROSJEAN, M. L'awareness à l'épreuve des activités dans les centers de coordination. **@ctivités**, v.2, n.1, 2005.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DURAFFOURG, J., KERGUELEN, A. **Comprender o trabalho para transformá-lo**: a prática da Ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2001.

GUIMARÃES JÚNIOR, J. L. Papel constitucional do Ministério Público. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público**: instituição e processo. São Paulo: Atlas, 1999, p. 90-103.

GUIMARÃES, L. B. M. Fatores humanos na organização do trabalho: satisfação, motivação e monotonia. In: GUIMARÃES, L. B. M. **Ergonomia de processo**, volume 2. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2006. (Série monográfica Ergonomia).

GUIMARÃES, L. B. M. Memória e atenção. In: GUIMARÃES, L. B. M. **Ergonomia cognitiva**: processamento da informação, IHC, engenharia de sistemas cognitivos, erro humano. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2006. (Série monográfica Ergonomia).

HASSON, S. O. **Decision theory**: a brief introduction. 1994. Disponível em: <www.infra.kth.se/~soh/decisontheory.pdf>. Acesso em: 29 de agosto de 2007.

HASTIE, R. Problems for judgment and decision making. **Annual Review of Psychology**, n.52, p. 653-683, 2001.

HERMALIN, B. E; ISEN, A. M. A model of the effect of affect on economic decision making. **Quant Market Econ**, v. 6, p 17-40, 2008.

HOFFMANN, M. H. **Acidente de trânsito e Psicologia**: além da análise de risco objetivo. Palestra proferida no Fórum de análise da acidentalidade: a segurança do trânsito sob a ótica do Direito, da economia, da educação e da Psicologia. Porto Alegre, junho de 2005.

IBANEZ, P. A. Por um Ministério Público dentro da legalidade. Lisboa: **Revista do Ministério Público**, v. 18, n.70, p. 9-41, abr./jun., 1997.

IZQUIERDO, I. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

JACKSON FILHO, J. M. **Bases da análise ergonômica do trabalho**. Curso ministrado na Procuradoria Regional do Trabalho. Curitiba, maio, 2005.

JANSLER P. A. **Exigências cognitivas e estratégias de mediação em auditoria-fiscal da Previdência Social, no Distrito Federal**: errar é preocupante, refiscalizar é pior. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, 2004.

JIMÉNEZ, J. M. C. La atención y su papel em la experiencia consciente. **Anales de Psicología**, v.20, n.1, p. 103-126, jun., 2004.

JOU, G. I.; SPERB, T. M. Teoria da mente: diferentes abordagens. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.12, n. 2, 1999.

KARSENTY, L.; LACOSTE, M. Comunicação e trabalho. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher LTDA, 2007.

KILLESSE, R., FERNANDES, H. C., SOUZA, A. P., MINETTE, L. J. e TEIXEIRA, M. M. Avaliação de fatores ergonômicos em postos de trabalho de motoristas de caminhões utilizados no meio agrícola. **Engenharia na Agricultura**, v.14, n. 3, p. 202-211, jul./set., 2006.

KIM, C. N.; YANG, K. H; KIM, J. Human decision-making behavior and modeling effects. **Decision Support Systems**, n. 45, p.517-527, 2008.

KIM, D. J.; FERRIN, D. L.; RAO, H. R. A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: the role of trust, perceived risk, and their antecedents. **Decision Support Systems**, n. 44, p.544-564, 2008.

KUERTEN, G. Pecados de (quase) todos nós. NA. política, p. 4. Caderno Comportamento **Jornal A Notícia**: Joinville, 2009.

KUSHNIRUK, A. W.; PATEL, V. L. Cognitive evaluation of decision making processes and assessment of information technology in medicine. **International Journal of Medical Informatics**, n 51, p.83-90, 1998.

LACHANCE, R. L'importance des mécanismes de régulation temporelle dans le travail des opératrices de métiers à fibres libérées relativement à l'automatisation des machines et au travail de nuit. **Pistes**, v.2, n. 2, nov., 2000.

LACOMBLEZ, M.; VASCONCELOS, R. **Análise ergonômica da atividade, formação e transformação do trabalho**: opções para um desenvolvimento durável. 2009. Disponível em <http://www.doaj.org/doaj?func=openurl&genre=article&issn=16465237&date=2009&volume=V&issue=1&spage=53>. Acesso em janeiro de 2010.

LA MENDOLA, Salvatore. O sentido do risco. **Tempo Social**, 17, 2, 59-91, 2005.

LAVILLE, A.; VOLKOFF, S. Envelhecimento e trabalho. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

LAVILLE, C & DIONNE, J. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEDoux, J. **O cérebro emocional**: os misteriosos alicerces da vida emocional. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1998.

LEPLAT, J.; CUNY, X. **Introdução à Psicologia do trabalho**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1977.

LEPLAT, J. L'analyse psychologique du travail. **Revue de Psychologie Appliquée**, v.31, n.1, p. 9-27, 1986.

LEPLAT, J. La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. **Pistes**, v.8, n.1, mai., 2006. Disponível em <www.pistes.uquam.ca/v8n1/articles/v8n1a7.htm> Acesso em 2 de maio de 2006.

LEPLAT, J.; MONTMOLLIN, M. As relações de vizinhança da Ergonomia com outras disciplinas. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.

LIMA, M. M. A. **O Ministério Público do Estado de Santa Catarina: diagnóstico e perspectivas de sua função social**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Direito. UFSC: Florianópolis, 1987.

LINARES, K. S. **Sistema especialista nebuloso para diagnóstico médico**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

LUNARDI, A. L. **Avaliação da memória de trabalho em trabalhadores do comércio varejista**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MACEDO JÚNIOR, R. P. Evolução institucional do Ministério Público brasileiro. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 36-65.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2006.

MANUAIS DE LEGISLAÇÃO. **Segurança e Medicina do Trabalho**. Lei nº 6.514, de 22 de Dezembro de 1977. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, A. O inquérito policial e a investigação pelo Ministério Público. Brasília: **Revista de Direito UPIS**, n.3, p. 39-56, 2005.

MATTOS, R. S. **Notas introdutórias sobre modelos bayesianos para a previsão de séries temporais**. 1993. Disponível em: <<http://rsmattos.ufjf.br/notbayes.pdf>> . Acesso em: 10 de janeiro de 2007.

- MAZZILLI, H. N. Independência do Ministério Público brasileiro. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 104-122.
- MAZZILLI, H. N. Independência do Ministério Público. In: FERRAZ, A. A. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MENDES, A. M. e CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C.; CRUZ, R. M. O diálogo psicodinâmica, Ergonomia e psicometria. In: MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MILANI, A. S.; SHANIAN, A.; MADOLIAT, R.; NEMES, J. A. The effect of normalization norms in multiple attribute decision making models: a case study in gear material selection. **Structural and Multi-disciplinary Optimization**, v.29, n.4, p. 312-318, 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**: São Paulo: Hucitec, 1998.
- MONTMOLLIN, M. **A Ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.
- MONTMOLLIN, M. Modèles. In: MONTMOLLIN, M. **Vocabulaire de l'ergonomie**. Toulouse: Octarès, 1997.
- MORRIS, C. G.; MAISTO, A. A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MOTTER, A. A. **Análise da carga de trabalho em sistemas complexos: gestão da variabilidade e imprevisibilidade nas atividades do controlador de tráfego aéreo**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC: Florianópolis, 2007.
- NEMBHARD, D.A; OSOTHSILP, N. Task complexity effects on between-individual learning/forgetting variability. **International Industrial Ergonomics**, n.29, p.297-306, 2002.

NERY JÚNIOR, N. **A crise estrutural do ensino jurídico e a formação acadêmica do Promotor de justiça:** limites e possibilidades de atuação. Tese de doutorado. Curso de Pós-Graduação em Direito. PUC: São Paulo, 1998.

NEUMANN, H, E. **La perception du risque d'être arrêté chez les camionneurs et transporteurs routiers.** Disponível em: <<http://neumann.hec.ca/gestiondesrisques/01-03.pdf>> Acesso em junho de 2007.

NUCCI, G. S. A investigação criminal e a atuação do Ministério Público. Brasília: Universitária: **Revista do Curso de Mestrado em Direito**, v.4, n.1, p. 33-42, jul., 2004.

OLIVEIRA, P.A.B. Análise da atividade e trabalho coletivo. In: GUIMARÃES, L.B.M. **Ergonomia de processo:** macroErgonomia, organização do trabalho. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2006. (Série monográfica Ergonomia).

OLIVEIRA, R. M. O conceito de executivo central e suas origens. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.23, n.4, p. 399-406, out./dez., 2007.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos:** manual prático de elaboração. Brasília: Lab Pam/IBAPP, 1999.

PAVARD, B. SALEMBIER, P. Analyse et modélisation des activités coopératives situées. Évolutions d'un questionnement et apports à la conception. **@ctivités**, v.1, n.1, 2005.

PETRUS, A. M. F. **Produção musical e desgaste musculoesquelético:** elementos condicionantes da carga de trabalho dos violonistas de uma orquestra. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UFMG, 2005.

PIAGET, J. A epistemologia genética. In: PIAGET, J. **Coleção os pensadores.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PIERANGELI, J. H. **Processo penal:** evolução histórica e fontes legislativas. Bauru: Jalovi, 1983.

PINHO, D. L. M.; ABRAHÃO, J. I; FERREIRA, M. C. As estratégias operatórias e a gestão da informação no trabalho de enfermagem, no contexto hospitalar. **Rev. Latino-americana de Enfermagem**, v.11, p.2, p. 168-176, 2003.

PRIME, N. J. e LE MASURIER, S. B. Defining how we think: an investigation of decision making processes in diagnostic radiographers using the “think aloud” technique. **Radiography**, n.6, p. 169-178, 2000.

RÉA-NETO, A. Raciocínio clínico: o processo de decisão diagnóstica e terapêutica. **Revista da Associação de Medicina do Brasil**, v.44, n. 4, p.301-311, 1998.

REIS FILHO, P. O. **Modelo virtual de ambiente cognitivo para suporte à tomada de decisão**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: COPPE, 2007.

RIEGE, D. L e ARAUJO FILHO, T. Mapeamento cognitivo de estruturação e resolução de problemas: o caso da pro-reitoria da UFSCAR. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p. 145-162, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LCT, 1998.

ROZESTRATEN, R. J. A. Ergonomia no trânsito. **Psicologia: Pesquisa & Trânsito**, v.1, n.1, p. 1-8, jul./dez., 2005.

SALVUCCI, D.D. Modeling driver behavior in a cognitive architecture. **Human Factors**, v.48, n.2, p.362-380, 2006.

SAMPAIO, J. R. L. Sugestões para um novo perfil do Promotor de justiça. **Revista do Ministério Público do Estado de Sergipe**, v.2, n.3, p. 19-30, 1992.

SANTANA, H. J. Ministério Público e poder simbólico. Salvador: **Revista do Ministério Público do Estado da Bahia**, v.6, n.8, jan./dez., 1997.

SANTIAGO, A. J. Q. Promotor de Justiça: agente político ou funcionário público? **JusNavigandi**, v.9, n.786, ago., 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7149>>. Acesso em 06 de março de 2007.

SANTOS, A. A. Ministério Público num Estado de Direito e democrático. Lisboa: **Revista do Ministério Público**, v. 19, n. 76, out./dez., 1998.

SANTOS, N. **Manual de análise ergonômica do trabalho**. Curitiba: Genesis Editora, 1997.

SANTOS-LIMA, S. L. **A influência dos valores humanos e dos significados do objeto nas estratégias operatórias do consumidor virtual.** Qualificação de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SANTOS-LIMA, S. L. **Ergonomia cognitiva e a interação pessoa-computador:** análise ergonômica da urna eletrônica 2002 e do módulo impressor externo. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2003.

SARMET, M, M.; ABRAHÃO, J. I. O tutor em Educação a Distância: análise ergonômica das interfaces mediadoras. **Educação em Revista.** Belo Horizonte. n. 46. p. 109-141. dez., 2007.

SATTY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process, **Int. J. Services Sciences**, v.1, n.1, p.83-98, 2008.

SCHNEIDER, D. D. J; PARENTE, M. L. M. P. O desempenho de adultos jovens e idosos na Iowa Gambling Task (IGT): um estudo sobre a tomada de decisão. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.19, n. 3, p.442-450, 2006.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo.** Porto Alegre: Art-med, 2002.

SILVA, C. A. P. **Novas facetas da atuação dos Promotores de Justiça:** um estudo sobre o Ministério Público e a defesa dos interesses sociais. Tese de doutorado. Curso de Pós-Graduação em Direito. USP: São Paulo, 1999.

SILVA, C.A. Promotores de Justiça e novas formas de atuação em defesa de interesses sociais e coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.8, n.45, p.127-144, fev., 2001.

SILVEIRA DE SÁ, I.C. Planejamento estratégico: um estudo de caso do Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **Atuação-Revista Jurídica do Ministério Público**, v.4, n. 8, p.185-212, jan./abr., 2006.

SILVINO, A. M. D. **A análise ergonômica do trabalho como suporte à formação profissional:** a articulação entre estratégia operatória e expertise. Dissertação de Mestrado em Psicologia. UNB, 1999.

SILVINO, A. M. D; ABRAHÃO, J. I. Navegabilidade e inclusão digital: usabilidade e competência. **Rae-eletrônica**, v.2, n.2, jul./dez., 2003. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 16 de março de 2006.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. **Decision making and problem solving**. 1986. Disponível em: <<http://a\decision%20making/20and%20problem%20solving%20by%20herbert%20l>> Acesso: em 7 de junho de 2005.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Ed. Harper and Brothers, 1960.

SOUZA, P. R. C; PAULA, P. F. A; GRECO, P. J. Tática e processos cognitivos subjacentes à tomada de decisão nos jogos esportivos coletivos. **Temas atuais V. Educação Física e Esportes**. Belo Horizonte: Editora Health, 2000.

SPERANDIO, J. C. Charge de travail et régulation des processus opératoires. **Le Travail Humain**, v.35, n.1, p. 85-98, 1972.

STENBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

TEIXEIRA, J. Naturalismo e representação mental. In: Abrantes, P. (org.). Epistemologia e cognição. **Teoria e Pesquisa**, n.9, 329-348, 1993.

TERSSAC, G. ; CHABAUD, C. Référentiel opératif commun et fiabilité. In: LEPLAT, J. & TERSSAC, G. **Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes**. Marseille: Octarès, p. 111-139, 1990.

TONETTO, L. M.; KALIL, L.L.; MELO, W.V; SCHNEIDER, D.D.J; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudo de Psicologia**, v.23, n. 2, p.181-189, abr./jun., 2006.

TOUPIN, C. L'élaboration des stratégies de travail nocturnes: le cas d'infirmières de nuit d'un service de pneumologie français. **Pistes**, v.7, n.1, fev., 2005.

TRAMONTIN, G. W. A atuação do Promotor de Justiça no Tribunal do Júri. **Atuação-Revista Jurídica do Ministério Público**, v.1, n.1, p.65-76, set./dez., 2003.

TRIERWEILLER, A. C; ROSA, C.; AZEVEDO, B. M.; SEIFFERT, R. Q. Resultats de projet de modele de gestion strategique du Ministere Public base sur catarinense outil de gestion de balanced scorecard. **Colloque International et Consortium Doctoral**, indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Table des matières des actes, Edition, CD ROM, v.1. Lyon, France, jui., 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VALOT, C. Rôle de la métacognition dans la gestion de situations dynamiques. **Psychologie Française**, v.46, n.2, p.131-142, 2001.

VANCOUVER, J. B. Human resource management review: integrating self-regulation theories of work motivation into a dynamic process theory. **Human Resource Management Review**, n.18, p. 1-18, 2008.

VARGAS, J. D. Familiares ou desconhecidos? A relação entre os protagonistas do estupro no fluxo do Sistema de Justiça Criminal. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.14, n. 40, p. 63-82, jun., 1999.

VERGARA, W. R. H. **Simulação cognitiva da tomada de decisão em situações complexas: modelagem do raciocínio humano por meio de casos**. Tese de doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

VIEIRA, E. Representação mental: as dificuldades na atividade cognitiva e metacognitiva na resolução de problemas matemáticos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.14, n.2, p. 439-448, 2001.

VIGLIAR, J. M. M. A participação do Ministério Público no processo civil. In: FERRAZ, A. A. M. C. **Ministério Público: instituição e processo**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 162-210.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro**, v.20, n.4, p.1069-1078, jul./ago., 2004.

WEILL-FASSINA, A.; BOURDON, F. Réseu et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire. **Le Travail Humain**, v.57, n.3, p. 271-297, 1994.

WEILL-FASSINA, A.; PASTRÉ, P. As competências profissionais e seu desenvolvimento. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA , 2007.

WISNER, A. **Inteligência no trabalho**: textos selecionados de Ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho. Ergonomia: método & técnica**. São Paulo: Oboré, 1987.

WISNER, A. Questões epistemológicas em Ergonomia e em análise do trabalho. In: DANIELLOU, F. **A Ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2004.

ZARA-MEYLAN, V. Contraintes organisationnelles et gestion des risques em milieu ouvert: *l'activité* des monteurs de structures de fête. **Pistes**,v.8, n.1, avr., 2006.

APÊNDICES

Apêndice 1: O estado da arte dos estudos sobre o processo de decisão

Autor/Ano	Objetivos	Métodos	Resultados	Origem
Freitas, H; Kladis, C.M./1995	Discutir o processo decisório em seus pontos considerados mais relevantes.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura especializada.	Verificou-se que a decisão não é um fim em si mesmo e, sim uma etapa para que os objetivos sejam alcançados. Nem sempre o esforço é dirigido para o objetivo final e, sim para um objetivo intermediário que, somado a outros, constitui o objetivo final. As atividades da organização em todos os seus níveis hierárquicos envolvem pessoas que estão efetivamente resolvendo problemas ou tomando decisões. Porém, em cada um desses processos elas enfrentam dificuldades e, por isso a importância de mapeá-las e assim, construir modelos que ajudem minimizá-las.	Brasil
Gallén, T./ 1997	Demonstrar a relação entre os estilos cognitivos dos administradores e as	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura especializada.	Verificou-se que teoricamente, esse é um interessante campo de estudo, por-	Finlândia

	decisões estratégicas.		<p>que estudos anteriores enfocando estilos cognitivos têm freqüentemente se concentrado nos processos decisórios ao invés de se preocupar com as decisões estratégicas. Demograficamente, características observáveis, tais como, idade, nível sócio-econômico e de escolaridade têm sido usadas para explicar escolhas estratégicas, porém essas não explicam suficientemente tais decisões. Sendo assim, o estudo do estilo cognitivo parece preencher o hiato existente nas explicações das diferenças existentes entre as escolhas estratégicas. Enfatiza-se a importância do administrador entender seu processo de escolha e assinala que tais diferenças não são devidas as diferentes informa-</p>	
--	------------------------	--	---	--

			ções, mas as diversas interpretações das mesmas de acordo com seu estilo cognitivo.	
Costa, A.; Freitas, H.; Becker, J. L/1998	Mostrar os resultados iniciais de um estudo comparativo entre Brasil, França e EUA, tendo como tema a percepção do processo decisório individual sob a influência da cultura nacional e da experiência decisória.	Pesquisa teórico-empírica, baseada na metodologia de pesquisa <i>survey</i> , através de 5 instrumentos diferenciados de coleta de dados e da análise quali e quantitativos mesmos.	Os respondentes perceberam a importância de comunicar e negociar como relacionados à ação decisória, o que indica uma tendência, uma preocupação coletivista, ou seja, uma preocupação com o grupo e demais pessoas envolvidas nesse processo. Em relação aos diferentes tipos de decisão, os americanos e brasileiros relatam aquelas relacionadas com a carreira e os franceses, decisões pessoais. Quanto ao estilo, os brasileiros são mais impulsivos e ativos que os demais, se referindo mais à necessidade de agir. Os franceses e americanos estão mais preocupados com a reflexão, análise, julga-	Brasil

			mento e comparação das informações antes de decidir. Todos se revelam decisores consultivos, preocupados em consultar os envolvidos para chegar à decisão.	
Kushniruk, A.W; Patel, V.L./1998	Prover a base de entendimento da interação entre médicos (aprendizes e <i>experts</i>) e a tecnologia, incluindo o estudo do raciocínio, tomada de decisão e uso da evidência.	Pesquisa teórica-empírica com base na filmagem do trabalho desses profissionais.	Resultados indicam que os experts dispendem mais esforço que os estudantes na identificação e clarificação durante o processo de diagnóstico, porém prescrevem menos exames e tratamentos que os últimos.	Canadá
Souza, P.R.C; Paula, P.F.A; Greco, P.J./2000	Revelar quais são e em que nível de importância os processos cognitivos contribuem na constelação da chamada capacidade tática.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura especializada	A tática se apresenta como uma forma de resolução de problemas que o atleta enfrenta em situações de jogo. Os processos cognitivos que contribuem para elaboração das ações táticas são: aqueles relacionados com a consciência, conhecimento, percepção, recordação, representação,	Brasil

			conceito, pensamento, conjectura, expectativa e planejamento. A decisão sobre o que fazer; quando fazer e por que fazer, constituem parâmetros imprescindíveis para a compreensão do jogo, possibilitando ao praticante comporta-se de maneira inteligente durante uma partida.	
Cooper, P.J.; Zheng, Y./ 2002	Investigar o potencial impacto da distração do motorista durante o tráfego na tomada de decisão	Pesquisa experimental	Verificou-se que quando os sujeitos não estavam distraídos, incluíam a variável condição da pista (seca ou molhada) no seu processo decisório. Por outro lado, percebeu-se que a velocidade do veículo principal torna-se um fator importante para caracterizar as decisões dos motoristas.	Canadá
Nembhard, D.A; Osothsilp, N./ 2002	Examinar os efeitos das tarefas complexas na distribuição da aprendizagem individual e os parâme-	Pesquisa experimental	Verificou-se que quanto mais complexas tornam-se as tarefas, maior é o coeficiente de esquecimento	EUA

	<p>tros de esquecimento em trabalhadores experientes e inexperientes.</p>		<p>em trabalhadores inexperientes. Por outro lado, os experientes têm construído um modelo mental mais consistente para as tarefas complexas e não para as tarefas simples.</p>	
<p>Angeloni, M.T./2003</p>	<p>Analisar os elementos intervinientes na tomada de decisão nas organizações.</p>	<p>Pesquisa teórica-empírica com base na filmagem do trabalho desses profissionais.</p>	<p>A autora conclui que uma primeira dificuldade referente às decisões o modo como dotar dado, informação e conhecimento de significado, pois o modelo mental de cada um interfere na função de codificação /decodificação desses elementos, acarretando distorções. Para ela, a comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver as dificuldades inerentes ao processo decisório. A tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das</p>	<p>Brasil</p>

			informações e dos conhecimentos quanto na integração dos tomadores de decisão, bem como para o compartilhamento do conhecimento.	
Canãas, J.J.; Quesada, J. F; Antolia, A; Fajardo, I./2003.	Descrever um experimento realizado para testar a hipótese de que quando uma pessoa utiliza uma estratégia de resolução de problema, seu desempenho é somente afetado pelas condições que são relevantes para uma estratégia particular, ou seja, tal idéia é assentada em teorias que explicam o desempenho humano baseado na interação entre mecanismos cognitivos e ambiente.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura especializada	Os autores concluem que teorias sobre resolução de problemas têm previsto efeitos opostos, pois procuram explicações baseadas somente em mecanismos cognitivos e não têm considerado as características do ambiente em que a pessoa atua. Entretanto, os autores verificaram que somente as mudanças ambientais que são importantes para uma estratégia particular que a pessoa desenvolve durante a aprendizagem pode afetar seu desempenho.	Espanha
Gontijo, A.C.; Maia, C.S.C./ 2003	Analisar e entender o processo decisório em organizações.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura.	Analizou-se o modelo da racionalidade limitada de Simon; o modelo de Etzioni baseado na	Brasil

			<p>abordagem incremental e o modelo político de decisão e o viés do poder de Mintzberg. Concluiu-se que tais modelos apresentam níveis explicativos e delimitações diferenciadas, propiciando reflexões sobre as principais variáveis presentes no processo decisório. Pontos complementares entre tais abordagens foram destacados, possibilitando assim, aplicações teórico-práticas.</p>	
<p>Gontijo, A.C.; Maia, C.S.C./ 2003</p>	<p>Analisar e entender o processo decisório em organizações.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura.</p>	<p>Analizou-se o modelo da racionalidade limitada de Simon; o modelo de Etzioni baseado na abordagem incremental e o modelo político de decisão e o viés do poder de Mintzberg. Concluiu-se que tais modelos apresentam níveis explicativos e delimitações diferenciadas, propiciando reflexões sobre</p>	<p>Brasil</p>

			as principais variáveis presentes no processo decisório. Entretanto, pontos complementares entre tais abordagens foram destacados, possibilitando assim, aplicações teórico-práticas de tais conhecimentos.	
Bordage, G./ 2005	Demonstrar uma abordagem metodológica extraída da semântica estrutural em antropologia e em psicologia cognitiva, enfatizando sua importância na área médica.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura e resultados de um estudo de caso.	Com base no relato de um mesmo caso analisado por dois médicos, constatou-se a importância dessa abordagem, uma vez que possibilita a análise da representação de um problema de um doente e dos caminhos percorridos para que chegar a um diagnóstico. A elucidação propiciada serve de subsídio para elaboração de um plano pedagógico que ajude na elaboração das aulas e das avaliações, para que ambas sejam mais adaptados ao desenvolvimento dos alunos.	USA

			Como exemplo, fala-se de um curso em espiral onde os estudantes possam construir hipóteses iniciais assentadas em bases sólidas e limitadas para sua bagagem de conhecimento.	
Carvalho, P.V.R.; Santos, I.L.; Vidal, M.C.R./2005	Examinar o processo cognitivo de pensamento subjacente às tomadas de decisão no tratamento de micro-incidentes durante a operação normal em usinas nucleares.	Pesquisa teórico-empírica com uso da CTA (análise cognitiva das tarefas).	Concluiu-se que os operadores de usinas nucleares usam, predominantemente, estratégias naturalísticas de tomada de decisão, baseadas em regras condição-ação. Em situações atípicas, relacionadas aos incidentes, novas regras são construídas a partir da experiência do operador.	Brasil
Schneider, D.D.J; Parente, M.L.M.P/2006	Investigar a tomada de decisão em jovens e idosos e contribuir com o debate a respeito das diferenças da idade na tomada de decisão, principalmente no que tange ao comportamento de busca ou aversão ao risco, a partir do seu	Pesquisa experimental.	Concluiu-se que não houve diferença significativa entre os grupos quanto à escolha de cartas de cada baralho, pois ambos escolheram mais cartas do baralho A e C, do que do B e D. Também não houve diferença entre os grupos, no que se refere	Brasil

	desempenho na IGT.		<p>ao aprendizado desenvolvido ao longo da tarefa, pois os dois foram gradualmente adquirindo uma predileção pelos baralhos C e D. Talvez as semelhanças possam ser atribuídas a homogeneidade da amostra quanto às capacidades cognitivas e quanto à ausência dos transtornos psiquiátricos avaliados. Os resultados fortalecem a hipótese de que o envelhecimento cognitivo, apesar de ocorrer principalmente na região pré-frontal, apresenta um declínio dissociado através das distintas estruturas associadas ao córtex pré-frontal.</p>	
Tonetto, L. M.; Kalil, L.L.; Melo, W.V; Schneider, D.D.J; Stein, L. M./2006	Entender as regras heurísticas no julgamento e na tomada de decisão.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura especializada.	Verificou-se que heurísticas são mecanismos cognitivos adaptativos que reduzem o tempo e os esforços nos julgamentos, mas que podem	Brasil

			<p>levar a erros e vieses de pensamento. Mostrou-se as principais diferenças entre a heurística de ancoragem (sugestão de valores), de disponibilidade (memória ou imaginação) e de representatividade (similaridade de um evento com outros da mesma classe). Entretanto, esses três tipos têm em comum a influência da experiência ou da sugestão prévia em relação a dado problema decisório. Como tentativa de minimizar a ocorrência dos erros e dos pensamentos enviesados sugere-se a associação de modelos descritos (descrição do modo que as pessoas tomam decisões de fato) e normativos (objetivam a maximização da racionalidade por meio da definição de normas para a</p>	
--	--	--	--	--

			tomada de decisões), minimizado assim, as limitações de cada modelo.	
Beuscart-Zéphir, M.C; Belayo, S; Anceaux, F.; Maxwell, D; Guerlinger, S./ 2006	Analisar sob o ponto de vista cognitivo, a cooperação médico-enfermeiro durante a prescrição e administração de medicamentos.	Pesquisa teórica-empírica com base na análise documentais; entrevistas semi-estruturadas; observação participante; filmagem e confrontação das entrevistas.	Os resultados apontam que quando a prescrição é feita no papel, a cooperação é denominada sincronizada e a tomada de decisão é compartilhada através das comunicações verbais. Quando a situação é computadorizada, eles trabalham de modo dessincronizado deixam para o sistema a coordenação de suas ações, fazendo com que as representações compartilhadas sejam enfraquecidas. O artefato de apoio à decisão deve ser construído no sentido de auxiliar e não de substituir a cooperação entre eles.	França
Cohen; Blatter; Almeida; Shortliffe; Patel/2006	Caracterizar o processo cognitivo subjacente à tarefa de cuidado do paciente em emergências psiquiátricas,	Pesquisa teórica-empírica com base no modelo de cognição distribuída, métodos etnográficos e entre-	Verificou-se que o trabalho cognitivo é distribuído de várias formas: entre a equipe através do uso do qua-	USA

	visando o aumento do entendimento do erro nesse contexto.	vistas.	dro negro. Cada um colabora com sua experiência; as decisões são tomadas com base nas anotações feitas e no fluxo de informações. Aquelas captadas no meio físico complementam a informação limitada transmitida durante a troca de equipe.	
De Martino; Kumaran; Seymour; Dolan/2006	Apresentar aspectos desconsiderados na maneira de avaliar as escolhas baseado no princípio da tomada de decisão racional.	Pesquisa experimental	Estudos da neurobiologia mostraram, com base na atividade da amígdala, que a emoção e a intuição têm um importante papel na mediação no processo decisório.	USA
Salvucci, D.D./2006	Explorar o desenvolvimento de um rigoroso modelo computacional do comportamento de dirigir.	Simulação onde utilizou-se o modelo de arquitetura cognitiva ACT-R (controle adaptativo do pensamento racional)	Através desse modelo descreveu-se os componentes do processo de controle, monitoramento e tomada de decisão num ambiente de via expressa. Assim, demonstrou-se como a arquitetura cognitiva facilita o entendimento do comportamento de dirigir, incentivando assim a constru-	EUA

			ção de modelos mais complexos para o uso em tarefas reais.	
Busey, T.; Loftus, G./ 2007	Discutir a respeito do fato de que numerosos inocentes são levados à cadeia em função de equívocos de percepção, memória e tomada de decisão realizada por testemunhas oculares	Pesquisa bibliográfica com base na revisão da literatura especializada.	Com base em análises inferiu-se que policiais, advogados e investigadores podem, inconscientemente, manipular as testemunhas e influenciar seus depoimentos. Por outro lado, também podem cometer equívocos devido ao erro da fonte, ou seja, isso acontece quando se tornam incapazes de perceber a diferença entre o que testemunharam e aquilo que simplesmente ouviram falar ou imaginaram. Assim, fazem confusão entre a memória a respeito da informação que possuem e a memória do acontecimento original.	EUA

Apêndice 2: O estado da arte dos estudos sobre o processo de regulação

Autor/Ano	Objetivos	Método	Resultados	Origem
Ferreira, M.C./ 2000	Apresentar um modelo teórico em ergonomia para o estudo do serviço de atendimento ao público.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura e resultados de um estudo de caso.	O uso do modelo teórico com o instrumental metodológico oferece um quadro de referência em ergonomia para o estudo e intervenção na temática do serviço de atendimento ao público. O modelo teórico-metodológico possibilita: (a) elaborar um diagnóstico da lógica de funcionamento da instituição, com base em fatores sociotécnicos e organizacionais que originam problemas constatados; (b) analisar o trabalho de atendimento dos funcionários, visando caracterizar as condições objetivas (organizacionais, instrumentais e materiais) que determinam a realização do serviço e as estratégias operatórias típicas de regulação das	Brasil

			tarefas prescritas; e construir o perfil dos funcionários; e (c) identificar o perfil dos usuários que utilizam os serviços de atendimento da instituição, evidenciando as variáveis principais que estruturam e orientam seus comportamentos em situações de atendimento.	
Ferreira, M.C./ 2000	Abordar a inter-relação entre as condições de trabalho no serviço de atendimento ao público de um órgão estatal e seus efeitos sobre as representações dos atendentes.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura e resultados de um estudo de caso.	Buscou-se estabelecer um paralelo entre os principais indicadores críticos (suporte organizacional, gestão do trabalho, relações sociais) do serviço de atendimento e as queixas dos atendentes, autorizando inferir sobre as condições ocupacionais que potencializam a produção das vivências de sofrimento no trabalho.	Brasil
Lachance, R./ 2000	Realizar uma análise ergonômica numa indústria têxtil para obter informações sobre	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise dos registros de acidentes,	A automatização das máquinas e o trabalho noturno apresentam constrangimentos peculiares. Em	Canadá

	as dificuldades do trabalho das operadoras e identificar os fatores de risco de problemas músculo-esqueléticos	observação, entrevistas) e análise qualitativa.	relação aos constrangimentos posturais, as principais causas dos problemas estão ligadas à variação do ritmo de recuperação das paradas de produção e das diferenças nos modos-operatórios de limpeza. A análise permitiu mostrar que a atividade de limpeza das máquinas representa uma estratégia de regulação da carga de trabalho e evidencia um <i>expertise</i> referente àquela tarefa.	
Ferreira, M.C./ 2002	Apresentar os traços principais que caracterizam a abordagem em ergonomia da atividade da díade indivíduo-ambiente e os aspectos metodológicos que caracterizam a análise dessa interação.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura	Mostrou-se que os traços principais que caracterizam a abordagem da ergonomia da atividade com foco na díade indivíduo-ambiente. Metaforicamente, pode-se reafirmar que o indivíduo (trabalhador) forja o ambiente (contexto sociotécnico) e é, ao mesmo tempo, "forjado" por ele, graças ao papel	Brasil

			mediador da atividade de trabalho.	
Gonçalves, R. M; Odeli, C. C.; Ferreira, M. C./ 2003	Investigar as demandas cognitivas decorrentes da distância entre a tarefa prescrita e a atividade do radialista e, em consequência, as estratégias de regulação construídas para o alcance dos objetivos organizacionais.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	A atividade do radialista evidencia seu papel de operário da notícia. Seu trabalho é marcado por uma significativa carga mental para gerir informações, visando transformá-la em notícia. A elaboração da notícia consiste em tratar os dados brutos, lapidá-los, agregando significado, articulando e reorganizando as informações de origem na perspectiva de seu formato final. Para tal, ele desenvolve um <i>savoir-faire</i> para gerir a natureza do trabalho, a lógica de funcionamento do aparato tecnológico, os imprevistos inerentes ao contexto sociotécnico e, sobretudo, o imperativo do fator tempo que estrutura o curso do trabalho. Nesse último caso, o radialista é um hábil ge-	Brasil

			renciador do tempo, gerindo minutos e segundos para garantir a qualidade do programa no ar.	
Gonon, O. /2003	Propor um quadro de análise das regulações elaboradas pela organização e por outros atores que a compõe, para dazer face às dificuldades ligadas à saúde e ao envelhecimento.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	As análise puderam evidenciar três tipos de regulações: organizacionais, coletivas e individuais. A análise do trabalho de uma unidade hospitalar, sob a perspectiva de transformação, não pode ser eficaz se não levar em conta o ambiente em que tal unidade está situada. A atividade de enfermeiros que trabalham numa unidade hospitalar tradicional depende fortemente da atividade de pessoas de outras unidades sejam elas jovens ou idosas.	França
Pinho, D. L. M.; Abrahão, J. I.; Ferreira, M. C./ 2003	Analisar as estratégias operatórias e a gestão da informação no trabalho de enfermagem, contexto hospitalar.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	Verificou-se que a gestão da informação no contexto hospitalar serve como elemento estruturante da atividade dos enfermeiros. Ademais, a dimensão cognitiva tem uma grande importân-	Brasil

			cia no processo de regulação da carga de trabalho. Tal regulação serve também para responder as exigências do trabalho e são elaboradas mediante recursos formais e informais presentes na situação de trabalho.	
Abrahão, J.L.; Torres, C.C./2004	Ilustrar como elementos da organização do trabalho, em uma central de atendimento, contribuem ou dificultam a execução das tarefas nas quais o trabalhador é confrontado a situações críticas, tendo como exigências, responder às demandas, solucionar problemas e decidir sob constrangimento temporal.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	Mostrou-se como a natureza do trabalho em central de atendimento exige dos trabalhadores habilidades de comunicação; manutenção de um alto nível de concentração; paciência e cordialidade com o usuário; manejo adequado de situações críticas; elaboração de estratégias para evitar o fracasso e resistência à frustração resultante de atendimentos que não puderam ser concluídos de maneira eficaz. Diante da necessidade de concluir suas atividades com sucesso, cria-se, paradoxalmente uma	Brasil

			contradição: o alcance dos objetivos assenta-se na transgressão.	
González, R. / 2004	Realizar uma análise reflexiva da atividade dos quadros de direção no setor de creches municipais da França.	Pesquisa -ação documentais; observações sistemáticas; entrevistas individuais e coletivas.	Descobriu-se que o reconhecimento das características e das dificuldades dos quadros de direção foi uma condição necessária para a transformação organizacional positiva para a saúde dos trabalhadores desse setor. Com análise dos dados foi possível ter uma maior consciência das dificuldades de aplicação das regras formais que regem o setor, que são não somente heterogêneas, mas por vezes, incompatíveis.	França
Jansler, P. A. / 2004	Conduzir uma análise ergonômica da atividade de Auditoria-Fiscal da Previdência Social Brasileira, visando caracterizar as exigências cognitivas nas rotinas de Auditoria-Fiscal externa e as estratégias de mediação elabo-	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	Foi caracterizado que no trabalho dos auditores as exigências cognitivas referem-se à diversidade de informações e procedimentos, e ao desgaste na evitação de erros. Tal desgaste mostrou-se mais diretamente associado ao contexto de	

	<p>radas pelos auditores-fiscais, em face das contradições do contexto de produção de serviços, em três dimensões: condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho.</p>		<p>geração e formalização do débito ao contribuinte. Representações relacionadas com sentimentos de sobrecarga cognitiva apareceram mais diretamente associados às etapas típicas de início e encerramento da auditoria-fiscal, quando a pressão temporal e a insuficiência de condições de trabalho dificultam o processo de gestão das informações. As relações de cooperação mostraram-se fatores importantes de mediação das exigências cognitivas na solução de problemas no uso de sistemas informatizados e na aplicação correta de conhecimentos de contabilidade e legislação específica.</p>	
<p>Vilela, L. V. O.; Assunção, A. A./ 2004</p>	<p>Descrever os mecanismos de controle da atividade de trabalho em uma central de teletendimento, seus determinantes e</p>	<p>Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.</p>	<p>Evidenciou-se que a diferença entre o trabalho prescrito nos <i>scripts</i> e manuais de operação e o trabalho real é crescente e exige</p>	<p>Brasil</p>

	os problemas de saúde associados.		dos trabalhadores mobilização de rapidez de raciocínio e flexibilidade, explicando a hiperaceleração para compensar imprevistos e obedecer às exigências do tempo médio de atendimento. A competência em realizar o trabalho de forma a satisfazer o cliente, em contraposição às estreitas margens deixadas pela organização do trabalho para o desenvolvimento de estratégias que viabilizem o contorno das situações difíceis não são percebidas ou valorizadas.	
Diniz, E. P. H; Assunção, A. A.; Lima, F. P. A./ 2005	Mostrar como o estudo das estratégias operatórias contribui para elaborar medidas de prevenção dos acidentes sofridos pelos motociclistas profissionais.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	Evidenciou-se que o trabalho real dos motociclistas constituiu em uma reação construída e moldada em função das peculiaridades e dos estímulos sobre os quais a atividade se estruturou : a pressão dos clientes por serviços rápidos, pontuais e de	Brasil

			<p>confiabilidade; a elevada demanda de serviços; as precárias relações de trabalho; a ocorrência de grande número de circunstâncias não controláveis; o uso da motocicleta como meio de deslocamento rápido no trânsito congestionado das grandes cidades. Os resultados obtidos explicaram o modo operativo de risco implementado no trânsito pelos motociclistas profissionais como o último recurso da categoria, não como um procedimento de rotina, mas como forma de ação diante de circunstâncias especiais relacionadas à organização do trabalho, que deve, portanto, ser objeto de transformação.</p>	
González, R; Weill-Fassina, A. /2005	Descrever as regulações dos processos de decisões e ações referentes às relações de serviço psico-socio-educativas	Pesquisa participante com análises documentais; observações sistêmicas; entrevistas individuais; reuniões peda-	A análise das modalidades de regulação dos processos de trabalho nas creches permitiu evidenciar o modo como as	França

	nas creches parisienses.	gógicas e entrevistas coletivas	regras de funcionamento são fixadas, reelaboradas e moduladas ao longo do desenvolvimento das atividades desde sua concepção até sua realização, em função dos constrangimentos presentes de um centro de decisão a outro, segundo os níveis hierárquicos considerados.	
Petrus, A. M. F. /2005	Demonstrar que as estratégias operatórias individuais apresentam características distintas de modo a possibilitar diferenças nas margens de regulações dos violinistas e na percepção da carga de trabalho.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	Evidenciou-se que a descon sideração entre o nível de exigência da performance musical e o nº de instrumentistas contribuem para sobrecarga biomecânica e cognitiva, visando compensar o déficit dos instrumentos e produzir o mesmo volume sonoro exigido para a interpretação da obra. Ao desempenhar sua função, cada violinista desenvolve competências que articulam simultaneamente as exigências postas durante o processo de construção e	Brasil

			interpretação da obra musical, acionando esforços físicos, cognitivos e psíquicos.	
Toupin, C. /2005	Elucidar como os enfermeiros do posto da noite elaboram suas estratégias de trabalho, a partir de seus próprios objetivos e prioridades das metas de ação; considerando as experiências profissionais e as especificidades do trabalho noturno.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando observação sistemática, entrevistas e análise qualitativa.	Os trabalhadores utilizam três tipos de regulação relacionada com a idade, a saúde deles e as características do trabalho que são: regulações organizacionais; individuais; e coletivas. A alternância possível dos períodos marcados pelos diferentes tipos de horários (considerados regulações organizacionais) propiciam reflexos sobre as possibilidades de deixá-los elaborar e utilizar suas próprias estratégias (regulações individuais e coletivas) no novo horário.	França
Leplat, J./2006	Mostrar o benefício que o conhecimento da noção de regulação e sua modelização traz à análise da atividade em situação de trabalho.	Pesquisa bibliográfica com base na revisão de literatura.	O estudo permitiu constatar que a noção de regulação tem um importante lugar nas investigações de situações de trabalho. Mostrou-se também a importância da noção dos fins da	França

			atividade: elaboração e estabelecimento de metas; identificação e coordenação de diferentes objetivos e avaliação dos resultados da ação para o alcance dos mesmos.	
De la Garza, C.; Weill-Hassina, A./2006	Apresentar uma síntese de três estudos sobre o trabalho coletivo como um elemento importante na gestão dos riscos e da segurança.	Pesquisa teórico-empírica, utilizando questionários, observação e entrevistas.	Mostrou-se que a regulação coletiva é o resultado de uma rede hierárquica e funcional na medida em que essa é gerada pela rede e, ao mesmo tempo que, é necessária para o seu funcionamento. Tal rede é composta de atores situados em diferentes níveis hierárquicos, por relações, intercâmbios e comunicações de mútua ajuda. O acidente ou incidente não pode ser visto como uma infração de uma regra/norma, mas sim como uma tentativa de regulação que fracassou, ultrapassando os limites de adaptabilidade dos operadores. Tal fracasso deve-se	França

			às restrições de natureza temporal que impedem a recuperação de um erro ou de uma situação de trabalho degradada diante da impossibilidade de atuar corretamente (incompetência, falta de experiência).	
Djibo, S.; Valléry, G. e Lancry, A./ 2006	Analisar a atividade de trabalho no Posto de Comando Central a partir da coleta e da descrição das situações de carga informacional e de seus contextos de produção (aspectos sociais e organizacionais).	Pesquisa –ação; análise documentais; observações sistemáticas; entrevistas individuais e coletivas.	Percebeu-se a existência da carga informacional experimentalizada como um fenômeno perturbador da atividade de regulação. Conforme as variáveis (carência de informação; oposição das condições de trabalho noturno e as exigências das tarefas) do contexto, os operadores desenvolvem estratégias de adaptação para poder enfrentar os fenômenos da carga. Individualmente ou coletivamente, essas são usadas para fazer face ao curso de sua atividade de regulação.	França
Zara-Meylan,	Mostrar que, em sistemas abertos,	Pesquisa teórico-empírica,	Num ambiente dinâmico, os	França

V./2006	os constrangimentos organizacionais, devido principalmente a uma multiplicidade de atores e níveis de decisão, foram um custo para os operadores, especialmente naquilo que concerne aos riscos ali incorridos.	utilizando questionários, observação e entrevistas.	operadores dispõe de dois grandes tipos de estratégias para fazer face à evolução permanente da situação: uma reativa que consiste em responder aos acontecimentos e tratar as dificuldades conforme essas ocorrem e, uma antecipativa, mais fortemente dependente dos conhecimentos e da experiência. A antecipação visa avaliar o estado futuro a partir da situação presente a fim de mantê-la dentro de limites aceitáveis e facilitar o controle das perturbações.	
Cunha, L; Lacombez, M./ 2007	Analisar a atividade de motoristas no setor de transporte da região metropolitana de Porto.	Estudo de dois casos utilizando AET (análise documental, observação, entrevistas) e análise qualitativa.	As análises das atividades em contexto real permitiram observar que as estratégias utilizadas pelas empresas concorrentes são comuns, quanto à forma de negociações coletivas que permitem cada um atender seus objetivos, mais especificamente, uma regulação global	Portugal

			<p>do serviço prestado aos usuários. Foram também mostrados os conceitos de normas antecedentes e re-normalizações tendo a atividade dos motoristas como um espaço de negociação de normas construídas pelo trabalhador tendo em vista as normas determinadas por outrem.</p>	
--	--	--	---	--

Apêndice 3: O Ministério Público e o papel dos Promotores

Em termos conceituais, a expressão Ministério Público (MP) deve ser analisada de maneira separada, uma vez que segundo Cretella Júnior (1993), por “Ministério”, entende-se como sendo aquele que é encarregado de uma função confiada por autoridade superior de um chefe da casa. E por “Público”, são mencionadas duas maneiras: a acepção de Poder Público do Estado (com P maiúsculo), e a de ‘povo’ (com P minúsculo), referindo-se a interesse público.

O Ministério Público faz parte do Sistema de Justiça, mas não pertence ao poder Judiciário, nem ao Legislativo e Executivo. A busca pelo bem estar social ocorre através do trabalho dos Promotores de Justiça que atuam nos processos que tramitam nos fóruns (justiça de primeiro grau) e dos Procuradores que atuam nos processos que tramitam na justiça de segundo grau quando recorrem ao Superior Tribunal de Justiça e Superior Tribunal Federal. No plano infraconstitucional, a instituição se encontra regulamentada pela Lei Ordinária no. 8.625/1993 (Lei Orgânica Nacional do Ministério Público), Lei Complementar n. 75/1993 (Lei Orgânica do Ministério Público da União) e, no âmbito estadual, por suas respectivas Leis Orgânicas, em face da repartição de competências legislativas definida pela Constituição da República (arts. 24, § 3º, e 128, § 5º).

A fim de contextualização, pode-se afirmar que, no Brasil, o Ministério Público é composto por dois ramos: a) o Ministério Público da União (compreendido pelos Ministérios Públicos Federal, do Trabalho, Militar e o do Distrito Federal e Territórios); b) os Ministérios Públicos dos Entes Federados.

A Constituição Federal (CF), de 1988, no artigo 127, traz a definição do Ministério Público (MP) como sendo uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional⁹, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Ou ainda, é a instituição que tem como objetivo maior, defender a sociedade, tendo legitimidade necessária para intervir na vida social em defesa dos direitos fundamentais explícitos e implíci-

⁹ Segundo o dicionário Aulete digital (2008), jurisdicional pertence à jurisdição que, por sua vez, é o poder decorrente da soberania de um Estado para editar leis e ministrar a justiça. Ou ainda, é a autoridade concedida à instituições ou indivíduos para fiscalizar o cumprimento de determinadas leis e punir os infratores.

tos. Em outras palavras, pode-se dizer que o Ministério Público é a instituição que exerce uma função social na busca do bem comum que, nada mais é que um conjunto de valores, normas e princípios definidos e dimensionados por uma dada sociedade.

Vigliar (1999) e Arantes (2003) apontam que diferentes nomes são atribuídos a essa instituição ao redor do mundo, refletindo uma variedade de definições constitucionais e atributos legais, embora compartilhem da mesma função penal. Assim, na França é denominada *Ministère Public*; em Portugal, *Publico Ministerio*; na Alemanha, *Die Staatsanwaltschaft*; na Espanha, *Ministério Fiscal*; na Itália, *Publico Ministerio*; nos Estados Unidos, *US Attorneys and District Attorneys* no Canadá, *Prosecution Service*; na Inglaterra, *Crown Prosecution Service* e, Ministério Público, no Brasil e em países da América Latina como Argentina, Chile, Costa Rica, Equador, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Peru.

Goulart (1997) discorre sobre a origem do Ministério Público no cenário mundial e afirma que o surgimento de tal instituição está vinculado à civilização egípcia e à antiguidade clássica. Conforme Pierangeli (1983), em 4000 a.C os egípcios fizeram a primeira menção ao MP como sendo formado por um corpo de funcionários que se caracterizavam por representar a figura do rei, encarregando-se de castigar os rebeldes e reprimir os violentos, incumbindo-se de proteger os pacíficos, acolhendo a pretensão dos justos e perseguindo os malvados. Também deveria zelar pelas viúvas e órfãos. Acusava os culpados, indiciava os dispositivos legais aplicáveis e participava das instruções para a descoberta da verdade. Solicitado a atuar sempre que um delito fosse verificado, o Promotor apresentou-se, durante anos como inimigo, por excelência dos criminosos e malfeitores (CORNACCHIONI, 1999).

No que diz respeito à realidade brasileira, Ibáñez (1997) comenta que a evolução jurídica do Ministério Público tem recebido significativa influência estrangeira, especialmente francesa e portuguesa, entretanto, cabe lembrar que não existe em outro lugar do mundo um Ministério Público como o brasileiro, uma vez que é considerado como uma espécie de quarto poder, ou seja, não está subordinado ao poder executivo, legislativo e nem ao judiciário.

Lima (1987) e Dias (2005) assinalam que na França, a Ordenança de 25 de março de 1302, de Felipe IV, é considerada como sendo a certidão de nascimento jurídico-positivo do MP, pois essa tinha como premissa básica monopolizar e aperfeiçoar a distribuição de justiça. Em Portugal, por volta do século XI, ocorreu a lenta monopolização da Justiça por parte do rei. A Ordem Jurídica portuguesa tinha por fonte a tradição do Direito Romano e a justa promoção da lei. Vale ressaltar

que, segundo Dias (2005), o modelo português propõe uma síntese entre as concepções francesa e italiana, de modo que, referente à organização hierárquica, percebe-se a influência da França e, no que concerne à autonomia, nota-se semelhanças com o modelo italiano. Ibáñez (1997) lembra ainda que o Ministério Público alemão e o espanhol estariam próximos ao sistema francês e o português possuiria semelhanças com a instituição italiana.

O Brasil começou a se estruturar e funcionar como país por volta de 1530 com a colonização portuguesa. Até 1609 a administração judicial brasileira evoluiu de uma estrutura baseada na descentralização do poder, que legitimava e assegurava a posição dos donatários (época das capitanias hereditárias e dos governadores-gerais), para um sistema mais centralizado. Conforme Macedo Júnior (1999), o MP brasileiro tem suas raízes no Direito lusitano vigente nos períodos colonial, imperial e início da república. As Ordenações Manuelitas de 1521 já faziam referência à figura do Promotor de Justiça e suas obrigações perante as Casas de Suplicação e nos juízos das terras. Nelas estavam presentes as influências dos direitos francês e canônico.

Segundo Bruning (2002), em 1822 não existia ainda um corpo de Promotores, nem mesmo um em cada Comarca. Em conformidade com a legislação da época, era obrigatório ter um Promotor em cada Relação. Entretanto, não existia no Brasil o sistema acusatório, sendo mínima a atuação processual dos Promotores públicos, tanto na área criminal quanto na cível. Até a independência do Brasil, o Sistema Judiciário (incluindo a atuação do MP) praticamente não evoluíra, sendo regida desde 1603 pelas Ordenações Filipinas, estanques e desatualizadas.

Para Lima (1987), no início a justiça era aplicada por ouvidores ou particulares, passando depois a ser atribuição do ouvidor geral que ocupava um cargo real. Todavia, com o desenvolvimento da indústria açucareira, principalmente em Pernambuco e Bahia, houve um aumento populacional e, com ele, o surgimento de conflitos das mais diversas ordens. Essa nova configuração mais complexa exigia uma justiça melhor organizada. Lima (1987) complementa mencionando que havia a figura do Procurador da Coroa que representava o rei nas audiências presididas pelo juiz dos feitos da Coroa e agia como Promotor nas causas criminais.

Macedo Júnior (1999) traz uma contribuição interessante ao mencionar que o Decreto nº 848, de 11/09/1890 que criou e regulamentou a Justiça Federal, dispendo sobre a estrutura do Ministério Público

Federal. Tal decreto foi elaborado pelo Ministro da Justiça Campos Salles que, por esse motivo, foi considerado patrono do MP.

Para Bruning (2002) e Cabral Netto (2009), apesar da primeira Constituição de 1824 não ter feito nenhuma menção ao Ministério Público, nem aos Promotores, uma pequena mudança ocorreu. A partir dela, aderiu-se o princípio da individualização da pena, até então desconhecido. Consagrou-se a compreensão de que terceiros (parentes ou não), estariam isentos das sanções por ilícito penal praticado por outrem. Para o autor, “a pena deixou de passar da pessoa do delinquente” (p. 64) e a acusação era feita pelo Procurador da coroa e soberania nacional.

Sampaio (1992) comenta que antes da Carta Política de 1988, o MP era um órgão de atuação assemelhado ao judiciário, uma vez que seus membros esperavam o estímulo da provocação externa para agir. Para Macedo Júnior (1999) e Cabral Netto (2009), em meados dos anos 80, as diversas associações estaduais e nacional (CONAMP) do Ministério Público elaboraram, com base em ampla consulta a todos os Promotores de Justiça do Brasil, uma série de propostas que culminaram no documento conhecido por: “Carta de Curitiba”, que elencava as principais reivindicações da instituição.

Silva (2001) e Cabral Netto (2009) complementam afirmando que ao longo dos anos 1980 e 1990, o MP que durante décadas foi conhecido como órgão de proteção aos fracos, reivindicou para si o papel de guardião da sociedade. Durante a década de 90, os seus representantes perceberam que não deviam mais permanecer numa atitude passiva, tanto na área criminal quanto na cível, pois a conquista de novos espaços dependia de sua capacidade de iniciativa e de criatividade e, por isso, necessitava conscientizar a sociedade em relação aos seus direitos como, por exemplo, o direito dos consumidores e do meio-ambiente. Segundo Ferraz; Guimarães Júnior (1999) e Dell’Agnolo (2006), para sua atuação de provocador, faz-se necessário conhecer a realidade social da Comarca e traçar estratégias para enfrentar os problemas identificados, na medida permitida pelos instrumentos jurídicos e políticos de que dispõem, seja judicial ou extrajudicialmente.

Hoje, uma das atribuições dos Promotores de Justiça é defender os chamados interesses meta individuais (aqueles que afetam indivíduos, grupos da sociedade e enormes contingentes populacionais relacionados ao patrimônio histórico e cultural, meio ambiente, consumidores, idosos, crianças e adolescentes e outros interesses regulamentados por lei). Arintes (1999) menciona também que o processo de normatização dos direitos ampliou-se em direção ao patrimônio público e ao controle da probidade administrativa, chegando até os serviços de relevância pública

que envolvem os direitos fundamentais como saúde, educação, trabalho, segurança, lazer etc.

Para atingir seu fim maior - defender a sociedade - a CF (1998), as Leis Complementares (LC) e as Leis Orgânicas do Ministério Público (LOMP's) disponibilizam aos Promotores e Procuradores de Justiça legitimidade e uma série de instrumentos legais tais como: a Ação Civil Pública e a Ação Penal Pública e instrumentos extrajudiciais ou procedimentos administrativos, como o Inquérito Civil e uma série de providências ou atos distintos da proposição de ações judiciais (apurações, audiências e notificações).

O artigo 129 da CF (1998) define como atribuições do MP as seguintes ações:

- A promoção das ações penais públicas para efeito de punição de delinquentes;
- A promoção do inquérito civil e das ações civis públicas para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;
- A promoção das ações reclamatórias de inconstitucionalidade de leis ou atos normativos colidentes com a Constituição Federal ou Estadual;
- A promoção das medidas aptas a garantir, por parte dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública, o respeito efetivo aos direitos assegurados na Constituição Federal;
- O exercício do controle externo da atividade policial.

Ferraz; Guimarães Júnior (1999) chamam atenção ao fato de que as quatro primeiras funções do MP dispostas na CF iniciam com o verbo promover. Para esses autores, a instituição é entendida como agente provocador, promotor de medidas, exercendo o direito de ação nos casos previstos em lei, desencadeando então a atividade jurisdicional na defesa dos interesses sociais. Serve como alavanca para movimentar o Judiciário através da proposição de ação, requerimento de diligências, produção de provas. Guimarães Júnior (1999) explica que a metáfora de alavanca é utilizada para explicar que o exercício da jurisdição é sempre condicionado à iniciativa da parte interessada, que age no gozo do direito de ação conferido àqueles que se julgam lesados em seus direitos. Assim, quando se pensa no Judiciário, é necessário ter claro que, diversamente do que acontece com os demais Poderes, trata-se de um Poder inerte, cuja inércia é imposta pelo próprio sistema jurídico. Para Macedo Júnior (1999), o novo perfil constitucional não excluiu a atuação do

Promotor como órgão interveniente nas causas em que haja interesse de incapazes, nas relativas a estado da pessoa, pátrio poder, tutela, interdição, casamento e nas que haja interesse público evidenciado pela natureza da demanda como, por exemplo, na intervenção em ações civis públicas propostas por entidades de proteção dos interesses difusos e coletivos (meio ambiente).

Porém, segundo Mazzilli (1999), para que o Ministério Público tenha exercício de suas funções asseguradas, são necessárias condições de independência, tais como: as garantias à instituição nas suas atividades-meio (autonomia administrativa, financeira e de lei); as garantias a seu ofício nas suas atividades-fim (autonomia funcional); as garantias a seus órgãos e agentes no exercício de suas atribuições funcionais (independência funcional, irredutibilidade de vencimentos, vitaliciedade e inamovibilidade).

Conforme Arantes (1999), a CF (1988) retirou o Ministério Público da alçada do Poder Executivo para a viabilidade de sua função pública, conferindo-lhe independência funcional, autonomia administrativa e orçamentária (CF, 127, § 1, 2 e 3) e poderes para expedir notificações e requisitar documentos, informações, diligências investigatórias e, fundamentalmente, a instauração de inquéritos policiais (CF, 129, VI e VIII).

A independência funcional está relacionada com a autonomia para desempenhar a sua função institucional mediante a adoção de três pressupostos básicos: a existência de uma lei, conforme os ditames da Constituição, que institua juridicamente o MP; a designação de uma dotação orçamentária própria; e, uma função específica que seja por ele desempenhada, isto é, uma função peculiar.

Silveira de Sá (2006) assinala a tamanha importância dessa instituição, mencionando que, no contexto do Estado Democrático de Direito consagrado pela Carta Política de 1988, o constituinte erigiu à categoria de crime político os atos ou procedimentos do Presidente da República atentatórios ao livre e regular exercício das funções confiadas ao Ministério Público (CF, 85, II).

Mazzilli (1999) chama atenção de que a atuação do MP, como regra geral, deve dar-se por meio de órgãos individuais (Promotores e Procuradores), entretanto, nas questões mais relevantes como, por exemplo, na revisão de atos ministeriais (arquivamento de inquéritos civis), para maior segurança do sistema, as decisões devem ser tomadas por órgãos colegiados.

Nesse sentido, o MP desenvolve suas funções institucionais através dos Órgãos da Administração Superior: Procuradoria-Geral de

Justiça (chefia dos Ministérios Públicos dos Estados), Colégio de Procuradores de Justiça, Conselho Superior do Ministério Público e Corregedoria-Geral do Ministério Público. E dos Órgãos de Execução: Procuradorias de Justiça, Coordenadoria de Recursos, Promotorias de Justiça e Órgãos Auxiliares.

Cabe lembrar que a CF de 1934 estabeleceu que o Ministério Público seria organizado na União (compreendido pelos Ministérios Públicos Federal, do Trabalho, Militar e o do Distrito Federal e Territórios) e nos Estados (compreendidos pelos Ministérios Públicos dos Entes Federados).

Ministério Público catarinense

Ao focalizar especialmente o Ministério Público de Santa Catarina, Lima (1987) assinala que esse não pode ser analisado sem se atentar para a macro-estrutura em que está inserido (Ministério Público do Brasil), pois recebe constantemente os impactos das contingências sociais e políticas.

Assim, com fins de descrição da evolução histórica do Ministério Público catarinense, Bruning (2002) assinala que no dia 23 de março de 1726, Desterro foi promovida à categoria de Vila, separando-se de Laguna. Nesse momento, foram eleitos os primeiros oficiais da Câmara de Desterro, sendo eles Domingos Lopes (juiz); Francisco Martins (ve-reador) e Antônio Castilho (procurador). No período do Brasil - Colônia, as Câmaras Municipais eram o órgão mais importante da Administração e exerciam funções executivas e legislativas, além de também julgar alguns crimes. Sua importância começou a declinar em 1763, com a instalação do Vice-Reinado.

Para o mesmo autor, a antiga província de Santa Catarina constituía-se em estado autônomo. Nesse período, o território catarinense não passava de uma pequena faixa próxima ao litoral, não incluindo os municípios do oeste e a maior parte dos situados no meio-oeste. Porém, mesmo com a nova Constituição, o estado catarinense enquanto não elaborava seu próprio Código de Processo Civil, seguia o regulamento nº 737 e os ditames das Ordenações Filipinas.

A organização da Justiça catarinense se deu a partir de 1891, com a criação do Superior Tribunal de Justiça (atual Tribunal de Justiça), possuindo os seguintes órgãos: Tribunal da Relação, Juízes de Direito, Ministério Público, Tribunal do Júri, *Tribunales Correccionaes* e Juízes de Paz *electivos*. Faziam parte dele cinco magistrados inamovíveis e vitalícios (BRUNING, 2002).

Nesse sentido, conforme Lima (1987), o MPSC foi instituído inicialmente em 1891 como um ente jurídico híbrido, pois lhe cabia a função de defensor dos interesses do Estado e, defensor dos interesses sociais (Justiça Pública, órfãos, interditos, ausentes). Numa fase moderna, assumiu três faces: defensor do Estado; defensor do interesse público; e defensor da ordem pública/legalidade. Na fase contemporânea, retorna à dualidade, assumindo o papel de defensor da ordem pública/legalidade e de defensor dos interesses indisponíveis da sociedade.

No final de 1895, Santa Catarina teve a segunda Lei de Organização Judiciária, instituindo um código de processo civil, comercial e criminal, dispondo também sobre *habeas corpus*, fiança, nulidades, suspeições e incompatibilidades, dentre outros (BRUNING, 2002).

Em 1927, o Sistema Judiciário teve um novo impulso com a criação dos primeiros cursos jurídicos, em São Paulo e Recife. Antes, advogados, juízes e promotores eram formados em outros países, principalmente em Portugal, na Universidade de Coimbra. Ressalta-se que em Santa Catarina, os primeiros cursos da área só tiveram início, mais de um século depois, ou seja, em 1933, na antiga Faculdade de Direito, em Florianópolis (BRUNING, 2002).

Com a Constituição de 1928, o governador passou a ocupar a figura do presidente e, o Legislativo, passou a denominar-se Assembléia Legislativa. Quanto ao Ministério Público, somente após 1934, sua história passou a ser constitucional, pois até então esse atuava apenas como órgão auxiliar das autoridades judiciárias. Quanto ao Ministério Público catarinense, foi somente com a Constituição Estadual de 1935 que, pela primeira vez, foi lhe dedicado um capítulo a esse respeito (BRUNING, 2002).

Em termos numéricos, em 1940, o estado catarinense possuía 32 Comarcas, com 27 ou 28 Promotores. Três anos depois, passou a ter 34 Comarcas. A Procuradoria-Geral possuía apenas um servidor. A situação era precária, para ilustrar, Bruning (2002) relata que Marcílio de Medeiros Filho exerceu a profissão de Promotor Público catarinense de abril de 1937 a junho de 1940. Sua primeira Comarca foi Concórdia, onde não havia luz nem telefone. Viajava de Florianópolis parte de trem e parte de ônibus. Em geral, não existiam fóruns nas comarcas e a Justiça se instalava quase sempre nas prefeituras. Suas denúncias e pareceres eram feitos à mão. Os Promotores tinham que comprar a máquina de escrever, livros, formulários e demais materiais de expediente. Por outro lado, podiam advogar e receber custas por casamento realizado, ganhando assim quase que o dobro do seu vencimento mensal (BRUNING, 2002).

Em 1946, o Ministério Público catarinense passou a possuir lei própria que trazia, como uma das matérias, a carreira de Promotor Público. O Decreto Lei nº 353/46 fixou o número de cargos: seis para quarta entrância; nove para a terceira; 12 para a segunda e nove para a primeira, totalizando 36 promotores em Santa Catarina (BRUNING, 2002).

O Ministério Público de Santa Catarina, segundo Bruning (2002), através da Emenda Constitucional Catarinense 15/1982, sofreu uma expressiva mudança na sua estruturação. O quadro administrativo que estava vinculado à Procuradoria-Geral do Estado passou a contar com um corpo funcional próprio da Procuradoria-Geral de Justiça, sofrendo adaptações conforme o surgimento das demandas sociais e institucionais. Para tanto, a instituição foi desmembrada do Poder Executivo e passou a ser regida pelos princípios de unidade, indivisibilidade e independência funcional.

Em 1952 foi elaborada a primeira Lei Orgânica do MPSC nº 733/52. Essa lei, dentre outras novidades, criou a comissão de concurso, porém, o primeiro concurso público só foi realizado em 1961, quase uma década depois (BRUNING, 2002). Em 1961 foi editada a segunda Lei Orgânica do MPSC nº 2913/61, que mantinha a defesa dos interesses do Estado, da legalidade e interesses de ordem moral e pública. A principal mudança foi a criação do Conselho Superior do Ministério Público (BRUNING, 2002).

Em 1971 foi editada a terceira Lei nº 4557/71, elevando os cargos de Procurador do Estado (atual Procurador de Justiça) de três para sete e, extinguindo os cargos de Promotores adjuntos. Estabeleceu-se também três campos de atuação: fiscal da execução das leis, ou seja, da ordem jurídica e da legalidade; defesa dos interesses da Justiça Pública; e, defesa dos interesses do Estado. Criou-se ainda a Corregedoria-EGeral do Ministério Público que passou a realizar registros numéricos da atuação ministerial. Por fim, o exercício da advocacia aos seus membros foi proibido. Quanto aos registros da Corregedoria-Geral, a partir de 1992, os relatórios começaram a separar as atividades do Ministério Público por áreas especializadas (BRUNING, 2002).

Apesar das alterações estruturais e funcionais, o MPSC praticamente não teve avanços nas áreas administrativa, financeira e patrimonial, uma vez que não possuía dotação orçamentária e, mensalmente, precisava pedir ajuda financeira à Secretaria da Fazenda ou ao governador para atender às necessidades institucionais. As Promotorias utilizavam móveis e telefones do Judiciário, normalmente usados. Apenas a Procuradoria-Geral possuía alguns equipamentos e materiais. As folhas de pagamento eram feitas na Secretaria da Fazenda e qualquer pedido

administrativo como, por exemplo, uma averbação de tempo de serviço, lá era decido (BRUNING, 2002).

Quanto ao seu quadro funcional, em 1965 havia 37 Promotores e sete servidores. Em 1970 tinham 66 Promotores e sem alteração no número de servidores. Em 1972 foi aprovada no concurso a primeira Promotora do gênero feminino. Em 1975 eram 110 Promotores e 16 servidores e, em 1980, 134 Promotores e 66 servidores. Ressalta-se que o primeiro concurso para servidores do MPSC foi realizado em 1990, o segundo em 1993 e, o último, em 2004. Os que estavam antes dessa data eram emprestados de outros órgãos e Secretarias estaduais. Um outro dado interessante é que em 1996, uma outra mulher foi a primeira a assumir o cargo de Procuradora de Justiça. No final de 2000 havia 233 Promotores para 243 Promotorias de Justiça instaladas no território catarinense (BRUNING, 2002).

Conforme Dell' Agnolo (2006), em 1982 foi editada a Lei Complementar Estadual nº 17/82, sendo a quarta Lei Orgânica do MPSC que vigorou até julho de 2000. Em 1988 foram criados os Núcleos de Apoio às Promotorias do interior, possibilitando a designação de estagiários para as Comarcas, transferidas depois tais atribuições para a Associação Catarinense do Ministério Público (ACMP). A quinta Lei Orgânica do MPSC nº 197/2000 descentralizou e modernizou a administração, tornando-a mais democrática.

Numa perspectiva de melhorar seu funcionamento e assegurar resultados eficazes, Silveira de Sá (2006) comenta que, em 2005, foi criada a Comissão de Planejamento Institucional, formada por servidores e membros do MPSC para assessorar o Procurador-Geral em assuntos estratégicos. Tal comissão tem como função permanente a elaboração anual de um projeto do Plano Geral de Atuação, que sintetiza as políticas e necessidades organizacionais para o exercício do ano seguinte, bem como serve como um “importante instrumento que permite aos Procuradores e Promotores de justiça construir uma agenda mínima de ação institucional, moldando as prioridades em cada uma das áreas de atuação” (DELL' AGNOLO, 2006, p. 135).

Dentre alguns trabalhos realizados para cumprir o projeto de 2003, destaca-se o Planejamento Estratégico elaborado em 2004. Segundo Trierweiller, Rosa, Azevedo; Seiffert (2009), nesse momento repensou-se alguns pontos do primeiro Planejamento de 1999 e chegou-se as seguintes definições:

- Negócio: promover a defesa dos direitos da população;

- Visão: ser uma instituição que sirva de referencial pelos padrões de eficiência e regularidade na geração de resultados úteis à sociedade e na garantia dos direitos do cidadão;
- Missão: promover a defesa dos direitos da população, visando a redução dos conflitos e à construção da paz social;
- Valores: independência, legalidade, moralidade, ética, transparência, integração, harmonia, justiça, efetividade, solidariedade e confiança;
- Objetivos: atender plenamente as demandas da sociedade; implementar as políticas e prioridades institucionais; contribuir para a redução da criminalidade; melhorar a qualidade da prestação dos serviços; consolidar e aperfeiçoar o perfil constitucional da Instituição e fortalecer a credibilidade do MPSC.

Quando realizada a análise do ambiente interno e externo para dar continuidade ao Planejamento Estratégico de 2004, verificou-se a seguinte situação: os pontos fracos mapeados estavam relacionados à permanência da limitação orçamentária juntamente com a subutilização dos recursos tecnológicos; presença de conflitos de funções entre os servidores internos e os terceirizados e conseqüente deficiências no fluxo de informações. A falta de planejamento operacional e a má distribuição de pessoal são expressas no apoio técnico especializado e a dependência de órgãos externos.

Por outro lado, os pontos fortes assinalados foram: a implementação dos programas institucionais estabelecidos no Planejamento de 1999; as parcerias realizadas para ampliação da atuação do MPSC; a credibilidade perante a população; qualificação e o incentivo ao aperfeiçoamento do seu quadro de pessoal; e, a estrutura física e tecnológica disponível para a realização dos propósitos do MPSC.

A busca por parcerias e o destaque da atuação do MPSC entre outras instituições ministeriais do Brasil é mencionada por Kuerten (2009) quando esclarece que a campanha “O que você tem a ver a corrupção?” foi idealizada por um Promotor de Justiça em Santa Catarina e, então, lançada em agosto de 2004, em Chapecó, e em 2009 aderida em todo o país. O objetivo principal é conscientizar, especialmente, crianças e adolescentes, sobre o valor da honestidade e transparência das condutas do cidadão comum. Meses depois de seu lançamento, o vídeo criado para divulgar as idéias da campanha já havia sido exibido em todos os meios de comunicação do estado, iniciando um ciclo de palestras e debates. O alcance estadual foi possível a partir do apoio de órgãos como o

TCE (Tribunal de Contas do Estado) e SED (Secretaria do Estado da Educação), que ajudaram a distribuir uma cartilha em escolas primárias e secundárias. Em 2005, ganhou o prêmio Innovare10, do Ministério da Justiça (MJ) e, em 2008, o prêmio Unodc, do Escritório das nações Unidas sobre Drogas e Crimes – Brasil e Cone Sul, na categoria Mobilização Social.

Em relação à análise do ambiente externo, Silveira de Sá (2006) assinala que essa foi realizada por meio da técnica de construção de cenários, tendo como parâmetros as variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e legais. Assim, trabalhou-se com elementos voltados ao desemprego *versus* aumento da desigualdade e exclusão social; a maior participação da sociedade para dirimir conflitos sociais a partir do crescimento do terceiro setor; a otimização dos recursos de informática no atendimento da demanda social e alterações ligadas às questões ambientais.

A imagem a respeito do Ministério Público do Brasil

A Associação Nacional dos membros do Ministério Público (CONAMP, 2004) encomendou ao IBOPE uma pesquisa para conhecer a percepção que a comunidade tem de sua imagem institucional, tomando como base a comparação outras instituições públicas de importância nacional.

Esse estudo foi realizado entre os dias sete e onze de fevereiro de 2004 e teve como participantes uma amostra de 2000 pessoas de 16 anos ou mais, residentes em cento e quarenta e cinco municípios das cinco regiões do Brasil.

Desses, 48% eram do gênero masculino e 52% feminino. O grau de escolaridade foi de 40% tendo estudado até a quarta série do ensino fundamental; 24% da quinta a oitava série e apenas 10% possuíam ensino superior incompleto ou mais. A variável econômica ficou representada por 15% pertencendo à classe A/B, 32% à C e 53% à D e E.

Das regiões do Brasil investigadas, 14% eram referentes ao Ministério Público do estado do norte/centro oeste; 27% do nordeste; 45% do sudeste e 15% do sul. Em termos estatísticos, a análise dos dados levou em consideração um intervalo de confiança estimado em 95% e margem de erro de 2,2 pontos percentuais.

¹⁰ Segundo Cabral Netto (2009), foi criado em 2003 como uma iniciativa para premiar as práticas mais criativas e bem-sucedidas de Gestão do Judiciário, com modernização, desburocratização e melhoria da qualidade e eficiência dos serviços da Justiça.

Quanto aos resultados, chegou-se à conclusão que o Ministério Público (Procuradores e Promotores de justiça - 58%) é a quarta instituição que inspira maior credibilidade na comunidade. Em primeiro lugar encontra-se a Igreja Católica (74%), seguida das Forças Armadas (marinha, exército e aeronáutica) e Imprensa, ambas empatadas na liderança (73% e 72%, respectivamente). Por outro lado, os Poderes Legislativo (senadores e deputados - 35%), Executivo (prefeitos, governadores e presidente - 40%) e Judiciário (juízes e desembargadores - 48%) são os que apresentam menor credibilidade, ficando atrás das Igrejas Evangélicas (56%), dos Advogados (56%) e da Polícia (51%).

Cabe lembrar uma opinião contrária advinda dos próprios Promotores catarinenses que, conforme Tramontin (2003), apesar do Ministério Público ser o maior bem jurídico sob a tutela do Estado, se encontra numa situação de desprestígio.

Um outro resultado interessante é que, para a maioria dos entrevistados (68%), o Ministério Público deveria realizar diretamente investigações criminais, para a minoria (4%), isso deveria ser tarefa exclusiva da Polícia.

Quando questionados sobre as áreas prioritárias para a ação do Ministério Público, encontrou-se a segunda classificação em ordem decrescente:

- Combate ao crime em geral (39%);
- Combate à corrupção (35%);
- Defesa da infância e juventude, idosos e deficientes (34%);
- Combate ao trabalho infantil (19%);
- Combate ao trabalho escravo (13%);
- Defesa do consumidor (12%);
- Defesa do meio-ambiente (10%);
- Fiscalização dos processos de acidentes de trabalho (7%);
- Fiscalização dos processos de família (6%);
- Defesa dos direitos indígenas (2%).

Inferre-se que essa configuração foi obtida em função da crescente exposição da mídia sobre o aumento da criminalidade, com destaque acentuado dos delitos cometidos por menores e adolescentes (tendo como exemplo mais lembrado por 72% o caso paulistano do maníaco do parque) e também pelos constantes escândalos sendo descobertos no âmbito político (com 69% mencionando lembrarem-se do caso do juiz Nicolau, 55% a Máfia da Previdência e 54% do ex-prefeito de São Paulo, Pitta).

Apesar de ter ficado em sétima posição de prioridade das áreas de atuação do Ministério Público, Fiorioli (2001) chama atenção da necessidade da sociedade política e civil terem uma nova postura frente ao meio-ambiente. Segundo o autor, cabe aos Promotores de Justiça promover um espaço de diálogo e de conscientização ambiental com vistas à criação de medidas para sua preservação e recuperação.

Arantes (1999; 2003) lembra que o Ministério Público sofreu importantes mudanças nos últimos trinta anos, passando a ser considerada a principal instituição no Brasil desde o retorno da democracia. Segundo o autor, o MP tem se dedicado enfaticamente à sua transformação em instrumento de luta pela construção da cidadania, buscando desempenhar eficazmente seu papel de promoção da conscientização e da responsabilidade da sociedade brasileira.

O Promotor de Justiça

Existe uma certa confusão em relação à imagem que a sociedade possui acerca do Promotor de Justiça. Sampaio (1992) assinala que uma das percepções sociais desse profissional é de alguém que atua como servidor auxiliar do Juiz. Ou ainda, muitas vezes, eles são confundidos com os Juízes, pois alguns fatores relacionados à carreira profissional de ambos são os mesmos, por exemplo, critérios de vencimentos, de garantias constitucionais e respeitabilidade. Para Santos (1998), tanto o Promotor quanto o Juiz são agentes políticos e não meros servidores públicos, pois possuem independência funcional e são agentes de transformação da sociedade. Entretanto, cabe lembrar que eles pertencem a carreiras diferentes e, conseqüentemente, possuem atribuições distintas.

A estruturação da carreira dos Promotores se organiza em função das seguintes prerrogativas e garantias funcionais: independência funcional do Ministério Público; vitaliciedade; inamovibilidade e irreduzibilidade de vencimentos.

Quanto à independência funcional, Mazzilli (1999) e Arantes (1999) comentam que inexistente subordinação hierárquica no Ministério Público, segundo os preceitos estabelecidos na CF e nas leis orgânicas nacional e estadual do MP. Nesse sentido, os membros do MP (Promotores e Procuradores) não dependem de portarias, instruções e ordens de órgãos superiores ao MP para agir, ou seja, o limite de suas ações seriam aqueles estabelecidos pelas leis e pela CF. Tal prerrogativa contribuiu para que as formas de atuação variem de Promotor para Promotor. A vitaliciedade faz com que a perda do cargo aconteça somente nos casos em que exista uma sentença transitada em julgado, ou seja, ela impede que um membro do MP seja demitido, a não ser por sentença judicial. A

inamovibilidade assegura que os membros do MP só possam ser removidos de seu cargo ou função quando houver interesse público, impedindo assim que sejam transferidos compulsoriamente de um lugar para outro. A irredutibilidade de vencimentos impede reduções no nível salarial da categoria. Para Santiago (2005), a irredutibilidade remuneratória do Promotor não é mais apenas nominal e sim uma espécie de irredutibilidade real, pois com a revisão anual assegura-se que não haja um decréscimo na sua qualidade (nível) de vida.

Segundo Silva (1999), o Promotor de Justiça tem uma significativa liberdade para definir suas prioridades e criar seus métodos de trabalho. Nesse espaço de autonomia, vários elementos estarão atuando para configurar o modo operatório desse profissional, por exemplo, suas convicções, experiências advindas das diferentes áreas de especialização e escolhas feitas ao longo de sua carreira profissional.

Um outro aspecto importante da atuação do Promotor está relacionado com a utilização da linguagem técnica-jurídica que gera uma “atmosfera de oficialidade” e funciona como “distanciador”, porém acaba imprimindo uniformidade à argumentação de todos os operadores do direito. Esse saber técnico ou “discurso argumentativo” se transforma em fonte de poder e de competência jurídica desses profissionais.

A incorporação desse saber técnico inicia-se ao longo de sua graduação nas ciências jurídicas e vai se consolidando durante o processo para o efetivo ingresso no Ministério Público (escola preparatória, cursinhos e a própria realização do concurso público) e no decorrer da carreira.

Os Promotores e Procuradores precisam ser bacharéis em Direito com, no mínimo, três anos de prática jurídica. O ingresso no MP ocorre mediante concurso público de provas e títulos, assegurada a participação da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). Depois de atuar como Substituto, o Promotor irá atuar como titular no primeiro grau de jurisdição (varas cíveis, criminais e outras) até galgar o segundo grau, quando assume o cargo de Procurador de Justiça e passa a atuar perante Tribunais (em Câmaras Cíveis e Criminais).

Depois de aprovados no concurso, os novos Promotores são nomeados conforme a ordem de classificação e inicialmente assumem o papel de Substitutos, permanecendo em estágio probatório por dois anos. Durante esse período não podem se valer da garantia da vitaliciedade e são enviados para onde houver necessidade de substituição de Promotores. Após esses dois anos, são efetivamente integrados à carreira, passando então a assumir o trabalho em pequenas Comarcas. A promoção para comarcas maiores, onde o trabalho passa a ser cada vez mais

especializado, ocorre de acordo com a existência de vagas e com o interesse particular de cada profissional, já que gozam da garantia constitucional da inamovibilidade, ou seja, a alteração física depende de sua vontade.

As Comarcas menores são denominadas de “entrância inicial” e são situadas normalmente no interior do Estado, em cidades de pequeno porte, onde o trabalho dos Promotores é genérico, ou seja, são responsáveis por processos relacionados a todas as áreas, uma vez que ele é o único Promotor existente por ali. As de “entrância intermediária” são localizadas em cidades maiores, onde os Promotores trabalham, na maioria das vezes, ao lado de outros colegas, propiciando assim alguma especialização. As de “entrância final” são localizadas em cidades de grande porte do Estado. Dependendo do número de titulares que possui, o Promotor pode assumir mais de uma área de especialização. As de entrâncias inicial, intermediária e final propiciam, segundo Silva (2001), muita experiência porque levam os Promotores a trabalhar com diversas legislações e áreas de especialização e o impacto das medidas tomadas por eles acabam sendo maiores. Além disso, as proporções das Comarcas e a grande visibilidade fazem com que eles tenham de lidar com prefeitos, vereadores e políticos da localidade.

Finalmente, a Comarca de entrância especial é localizada na Capital do Estado e, ali, o Promotor pode se candidatar aos cargos mais especializados do Ministério Público e se empenhar para conseguir obter promoções até galgar o último degrau da carreira, tornando-se então Procurador de Justiça. O trabalho é cada vez mais especializado, correndo o risco de tornar-se mais burocratizado.

Nas diferentes Comarcas o Promotor atua no atendimento ao público, na promoção da ação penal, na defesa dos interesses coletivos e difusos da sociedade, e ainda como fiscal da lei nos processos civis. No atendimento ao público, diariamente os Promotores orientam, informam, fazem encaminhamentos dos moradores aos serviços públicos, recebem denúncias e reclamações. A atribuição de atender ao público é considerada uma importante fonte de informações sobre os problemas da comunidade, alguns deles vão parar nos órgãos estatais de assistência judiciária e outros dão origem a investigações e processos movidos pelo Ministério Público, incitando a abertura de inquéritos civis e ações judiciais, visando à resolução de problemas mais complexos ligados à defesa dos interesses coletivos e difusos. Dias (2005), corrobora tal assertiva enfatizando que no atendimento ao público não é feita apenas a persecução dos direitos por via judicial, mas também a resolução dos conflitos por meio da conciliação, mediação e arbitragem.

Ainda em relação à forma de atuação, Silva (2001) diferencia o Promotor de gabinete e o Promotor de fatos. Segundo a autora, o primeiro é aquele que, apesar de utilizar procedimentos extrajudiciais no exercício de suas funções, atribui maior relevância à proposição de medidas judiciais dos quais está encarregado; sua principal responsabilidade é dar conta dos processos legais e pareceres ligados à sua área. O Promotor de fatos, embora proponha medidas judiciais e realize atividades burocráticas ligadas às suas áreas, atribui maior importância ao uso de procedimentos extrajudiciais, mobilizando recursos da comunidade, acionando organismos governamentais e não governamentais (ONG's) agindo como articulador político.

Tanto o Promotor de fatos como o de gabinete consideram as medidas judiciais como sendo o último recurso a ser utilizado, uma vez que a via judicial é demorada e nem sempre leva a resultados pretendidos. Porém, o de gabinete tende a evitar medidas judiciais relacionadas aos poderes públicos (demandas que envolvem a implementação de programas e serviços públicos). O de fato também evita a via judicial, porém utiliza os procedimentos extrajudiciais para mobilizar, articular, pressionar e negociar junto às organizações governamentais e às ONG's, priorizando demandas de impacto coletivo e ampliando seu papel como agente que atua de forma complementar às organizações sociais e grupos locais.

Essas duas formas de atuação, apontadas por Silva (1999), ilustram a possibilidade de autonomia e flexibilidade dos Promotores atuarem de maneira distinta em função de seus valores, crenças e convicções, experiências em diferentes áreas de especialização e decisões tomadas no decorrer de sua carreira profissional.

Nery Júnior (1998) e Martins (2005) fazem uma crítica aos Promotores de Justiça afirmando que esses são formados numa cultura essencialmente normativista e, por isso, tendem a atuar o direito com expressivo apego à legalidade vigente sem qualquer questionamento das estruturas sociais. Apesar da CF de 1988 ter aproximado mais ainda o Ministério Público da comunidade, conferindo-lhe importantes atribuições da defesa da cidadania e, com isso, ter surgido a necessidade do Promotor conhecer sua comunidade para cumprir mais eficazmente suas funções constitucionais da sociedade, falta-lhe ainda uma postura crítica-reflexiva, no sentido de repensar a maneira que a sociedade está estruturada, contribuindo assim para transformações em prol do bem-comum.

Um outro aspecto que também se destaca na formação acadêmica do Promotor é mencionado por Azevedo (2006) que, ao relatar

uma situação onde esse profissional é chamado para emitir um parecer acerca de determinada perícia contábil, a qual se encontrava anexada aos autos de um processo que apura a possível prática do crime de lavagem de dinheiro (Lei no 9.613/98), pondera que na maioria das vezes, um Promotor de Justiça tem formação nas ciências jurídicas, não tendo nem sequer noção de conhecimentos básicos de contabilidade. Nesse caso, para que o Ministério Público possa, realmente, desempenhar com autonomia processual as suas funções constitucionais, é necessário que o mesmo se encontre amparado por uma equipe de profissionais técnicos, com formação nas mais diversas áreas do conhecimento científico e que esta integre os quadros permanentes dessa instituição, pois, assim o Promotor poderá formar com segurança o seu juízo de convencimento em torno dos fatos que são apurados no processo.

Com base no exposto, nota-se a importância de se trabalhar em equipe, no mínimo multiprofissional, quiçá interdisciplinar, para que nas diversas situações nas quais o Promotor se depare, esse consiga ter uma visão e um entendimento mais completo possível de seu entorno e de seus elementos constituintes e, como consequência aja e decida de maneira mais segura e acertada.

Nesse sentido, em termos da atuação do Promotor de Justiça, esse irá atuar no primeiro grau de jurisdição, nas varas cíveis, criminais, trabalhistas e da família. De forma resumida, diz-se que diante de uma *notícia criminis* (vulgarmente chamadas de “queixa” ou “denúncia”), um inquérito policial é instaurado para apuração de um fato delituoso (NUCCI, 2004; MARTINS, 2005). O resultado de tal apuração é encaminhado ao Promotor que, mediante uma análise criteriosa, tem como decisão três caminhos diferentes: a) Devolver para o Delegado o inquérito policial com objetivo de prosseguir nas investigações para exaurir eventuais obscuridades ou contradições; b) Arquivar o inquérito, por julgar não haver procedência ou pertinência para transformar o procedimento investigatório em ação penal perante o Judiciário; e, c) Oferecer a denúncia para a Justiça através da elaboração de uma peça judicial denominada “denúncia”.

Diante da última opção, ou seja, ao oferecer a denúncia, o caso pode ir parar numa sessão de audiência, numa Vara Criminal do Fórum ou, em casos de crimes dolosos contra a vida, numa Vara Especializada de Júri, e nessa situação, o processo é julgado pelo Tribunal do Júri, composto por sete membros leigos da sociedade. Nas duas circunstâncias, a atuação do Promotor está relacionada com a de outros profissionais, além da presença do réu e das testemunhas de acusação e de

defesa. Tem-se o Advogado do réu, o Juiz e, no caso do Júri, como mencionado, o corpo de Jurados (ou Conselho de Sentença).

Entretanto, não se pode deixar de mencionar outros profissionais que interagem no seu trabalho como, por exemplo, o delegado de polícia, policiais civis e militares, médico legista, investigador, e os de outras áreas do conhecimento que são solicitados conforme o caso tais como, contabilistas, engenheiros, psicólogos etc.

O trabalho do Promotor é composto por uma série de ações e decisões que ora dependem e ora repercutem nos diferentes níveis hierárquicos dos outros sistemas e subsistemas existentes para regular e regulamentar a vida em sociedade. Com a finalidade de analisar esse trabalho coletivo, De La Garza e Weill-Fassina (2006) propõem quatro formas de interação social (co-atividade, co-ação, cooperação e colaboração) que permitem distinguir a unidade de análise do trabalho coletivo, os objetos de ação, os resultados previstos, as tarefas e os trabalhadores implicados. As formas de trabalho coletivo evocadas caracterizam sequências distintas da atividade laboral e podem estar mais ou menos presentes durante a fase de organização ou realização do trabalho.

A co-atividade é observada em uma situação na qual especialidades diferentes trabalham juntas com objetivos de produção distintos, ainda que em longo prazo. Ocorre, por exemplo, quando o oficial de diligência auxilia o Promotor, localizando testemunhas imprescindíveis à sua atividade funcional. Ou ainda, quando se pensa no trabalho dos funcionários que transportam os processos das Varas Judiciais ao Ministério Público, e vice-versa.

A co-ação é referente às situações nas quais os trabalhadores realizam ações distintas sobre objetos distintos, tendo objetivos de produção em curto prazo diferentes, mas devem ser inscritos em médio prazo em uma atividade comum. É assim como o exemplo do trabalho do serventuário do Ministério Público que é responsável pela digitação e controle dos processos que ali entram e saem. Tem-se também o trabalho da copeira, da digitadora e do segurança que trabalham no mesmo espaço físico, com objetivos diferentes, mas que contribuem para o fim dessa organização.

A cooperação é caracterizada por ser uma atividade coletiva na qual os trabalhadores trabalham juntos em um mesmo objetivo ou têm o mesmo objetivo final. A cooperação implica numa divisão de trabalho segundo os conhecimentos do processo laboral, a experiência, os recursos humanos e as exigências e restrições laborais imediatas. Tal cooperação necessita disponibilidade temporal e pessoal por parte dos trabalhadores envolvidos. Pode ser observada quando, por exemplo, dois

Promotores de Justiça atuam juntos num mesmo Júri de um caso complexo que requer uma quantidade grande de informações para ser conduzido; então, dividem-se as tarefas, fazendo com que um deles seja responsável pela exposição da matéria fática, e o outro pela parte relativa às teses jurídicas, exposição doutrinária e jurisprudencial.

Na colaboração está presente uma atividade coletiva na qual os trabalhadores executam sobre um mesmo objeto, operações distintas que se articulam umas com as outras e, que têm, em geral, um objetivo comum em curto prazo ou em médio prazo. Tal colaboração envolve diferentes unidades de trabalhos e esferas de decisão que não estão forçosamente num mesmo espaço geográfico. Por exemplo, a colaboração pode ser observada entre os Centros de Apoio do Ministério Público e as Promotorias. Os Centros de Apoio disponibilizam material teórico-prático e elaboram estratégias coletivas de execução para que, as Promotorias, detentoras de legitimidade de execução, possam tomar as medidas pertinentes contra o funcionamento dos bingos.

Por outro lado, é interessante pensar que, além de se relacionar com outros profissionais, o Promotor assume papéis diferentes a cada momento de sua atuação, uma vez que, segundo Santana (1997), como representante do Ministério Público e enquanto defensor da ordem jurídica, do regime democrático e dos direitos sociais, detém uma enorme gama de poderes, já que: a) como um delegado de polícia investiga ilimitadamente qualquer ofensa ao direito (por exemplo, instaura e preside o inquérito civil); b) como um juiz, homologa a conciliação dos interesses ou decide pelo arquivamento das investigações, independentemente de pronunciamento do Poder Judiciário; c) ou como um advogado da sociedade, é legitimado, com relatividade exclusividade, a propor ações civis ou penais públicas, perante o judiciário, visando a condenação de qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, a submeter-se às sanções previstas na lei, nos casos de ilegalidade.

Independente do papel assumido, a atuação do Promotor é de natureza essencialmente cognitiva, aonde processos perceptivo, afetivo, atencional, mnemônico e de raciocínio são ativados, exigindo-lhe não apenas conhecimentos técnicos e específicos, mas também conhecimentos gerais e outras habilidades relacionadas ao uso da criatividade, ao trabalho em equipe, ao relacionamento humano etc.

Referente ao Tribunal de Júri, Tramontin (2003) assinala que a dinâmica de uma sessão de júri exige do Promotor dentre outras características, rapidez de raciocínio, capacidade de memória e flexibilidade comportamental. Porém, antes de ir a plenário, o Promotor precisa estudar um volumoso processo e elaborar cada estratégia que deverá utilizar

para tentar convencer os sete jurados sobre a veracidade dos acontecimentos a serem julgados.

Um indicador de que a atividade do Promotor tem uma forte exigência mnemônica pode ser extraído da fala de Tramontin (2003, p. 44): “devemos ter em mente as datas aproximadas dos interrogatórios, depoimentos de testemunhas, laudos, data e hora do crime, data da portaria de instauração do inquérito, pois tudo pode ser objeto de discussão por ocasião dos debates”.

O mesmo autor assinala que o mais importante de todo o trabalho para o êxito no resultado de um julgamento no Tribunal do Júri é a capacidade do Promotor de se auto-convencer que o acusado foi um homicida que agiu com frieza e covardia na prática do delito e que o crime contra a vida poderia ser evitado, pois deveria haver outras alternativas à disposição do acusado. Convencer a si mesmo é condição imprescindível para que se consiga convencer o outro. Tramontin (2003) diz também que quanto maior o conteúdo aprendido da situação pelo Promotor, maior é sua possibilidade de obter sucesso, pois durante a sessão surgem exaltadas discussões sobre depoimentos, laudos e interrogatórios.

Há uma crença de que, por regra, o acusado mente durante o interrogatório, até mesmo porque ele tem assegurado o direito de se manter em silêncio. Essa é uma das razões porque todos os detalhes devem ser minuciosamente estudados e anotados durante a sessão, de forma a permitir que as contradições do interrogatório sejam expostas aos jurados. Também, a versão apresentada nesse processo de inquirição, por regra, contraria a prova dos autos, tendo como consequência a busca de jurisprudências que sejam capazes de demonstrar aos jurados o que os tribunais opinam sobre os delitos.

O autor assinala que, ao contrário do que pensam os defensores, as testemunhas não são de acusação, mas do processo, mesmo tendo sido arroladas na denúncia, uma vez que são chamadas pelos delegados de polícia por terem sido citadas no decorrer das investigações. As arroladas pela defesa, pelo menos em regra, passaram a figurar nos autos apenas em juízo, comprometidas, portanto, já que não tinham sido mencionadas durante o inquérito policial. Além do interrogatório e das testemunhas, os laudos são considerados peças fundamentais no processo, pois é neles que está delineada a materialidade do crime, com todas as suas circunstâncias e, normalmente estão presentes as maiores divergências. Assim, o Promotor precisa demonstrar a responsabilidade criminal do acusado mediante fortes indícios, procurando contrariar a assertiva da defesa.

Apêndice 4: Roteiro de entrevista

Meio ambiente de trabalho

Opinião sobre aspectos físicos (temperatura, ruído, layout, ventilação)?

Relacione os pontos positivos e negativos em relação ao ambiente de trabalho, que influem direta ou indiretamente no seu trabalho.

Condições de trabalho

Quais recursos tecnológicos utiliza?

Quais benefícios recebidos?

Formas de ascensão na carreira?

Media de horas trabalhadas por dia?

Quais suas atividades diárias?

Como você avalia o fluxo do seu trabalho (pausa, ritmos, intensidade, picos)?

Média de atendimentos/ audiências/ júri por dia/ mês?

Realização de outro trabalho além da Promotoria?

Possui critérios para organização do trabalho (metas a cumprir, agendamento de atendimento ao público, análise dos processos, realização de audiências/júri)? Quais?

Você acredita que sua experiência interfere nas suas atividades? Como?

Sugestões para melhorar a situação de trabalho?

Qual o papel do seu trabalho no fluxo do trabalho da justiça?

Do que depende o teu trabalho para ele funcionar?

O que do seu trabalho promove de solução para outros serviços da justiça?

Existe um procedimento ou rotina que você segue diariamente (escrita ou verbal)?

Relações de trabalho

Como avalia a qualidade das relações de trabalho (vários níveis)?

Como avalia a qualidade do processo de comunicação do trabalho?

Como é o relacionamento com a mídia? E com a sociedade?

Imagem social percebida da instituição

Como você avalia a imagem da Promotoria na sociedade?

Você sabe o que as pessoas pensam sobre o MPSC?

Atividade profissional

O significado do seu trabalho na sua vida? O que acha da profissão de Promotor (oportunidades/limites)?

Quais os riscos da profissão? Quais seus medos/receios? Qual sua preocupação quando vai trabalhar, durante o trabalho e quando sai do trabalho?

Apêndice 5: Evolução do quadro funcional do MPSC

Numa ilustração mais recente do comparativo da evolução de membros e servidores inativos e ativos, entre os anos de 2006 e 2007, é possível destacar que o número de membros e servidores inativos permaneceu praticamente o mesmo na comparação entre os referidos períodos, já o de servidores ativos apresentou uma elevação maior de seus membros se comparados em tal intervalo (anexo 3).

Entre os ativos, o número de Procuradores permaneceu inalterado, e de maneira similar, o de Promotores das entrâncias inicial e especial decresceu de modo não expressivo, se comparados com o aumento de Promotores da entrância intermediária. Destaca-se, porém, um aumento inexpressivo do número de Promotores da entrância final no ano de 2006 para o de 2007.

Cabe lembrar que em 19 de dezembro de 2007, o atual Governador do Estado de Santa Catarina publicou, no diário oficial, a Lei Complementar n.º. 399/2007, elevando as seguintes Promotorias de Justiça e os respectivos cargos de Promotor de Justiça: as das Comarcas de Joinville, Blumenau, Chapecó, Criciúma, Itajaí, Lages e Tubarão, da entrância final para especial; as das Comarcas de São José, Palhoça, Balneário Camboriú e Jaraguá do Sul, da entrância intermediária para a final e; da Comarca de Gaspar, da entrância inicial para intermediária.

Nesse sentido, foram criadas na estrutura de primeiro grau do Ministério Público do Estado de Santa Catarina, 20 Promotorias de Justiça de entrância especial e três Promotorias de Justiça de entrância inicial, distribuídas nas Comarcas indicadas. Também, foram criados 20 cargos de Promotor de Justiça de entrância especial, e três cargos de Promotor de Justiça de entrância inicial, lotados um para cada Promotoria de Justiça criada, com nomenclatura a elas correspondentes. Além disso, foi criada a 18ª Circunscrição do Ministério Público do Estado de Santa Catarina com sede na Capital, sendo ali necessários seis cargos de Promotor de Justiça Substituto.

Outro dado interessante a respeito do quadro funcional do MPSC é que em 1972, foi aprovada no concurso a primeira Promotora do gênero feminino. O Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de Santa Catarina (2007) ilustra que na entrância especial no ano de 2007 havia um predomínio de Promotores em relação às Promotoras (Anexo 3). Na Comarca da Capital e de Tubarão verificava-se uma maior proporção de homens em relação às mulheres. E, na Comarca de Chapecó o gênero masculino se apresentava quase em dobro do feminino.

Apêndice 6: Informações pertinentes às políticas de RH do MPSC

Segundo informações retiradas do Diagnóstico dos Ministérios Públicos dos Estados (2006), os Promotores de Justiça em SC percebiam, em 2005, um salário que variava de R\$ 16.208,78 (Entrância Inicial) até R\$ 22.111, 25 (Entrância Final). Além dos vencimentos, podem ser outorgadas ao Promotor as seguintes vantagens: ajuda de custo, para despesas de transporte e mudança; auxílio-moradia, nas Comarcas em que não haja residência oficial condigna para o membro do Ministério Público; salário-família; diárias; verba de representação de Ministério Público; gratificação pela prestação de serviço à Justiça Eleitoral, equivalente àquela devida ao Magistrado ante o qual oficial; gratificação pela prestação de serviço à Justiça do Trabalho, nas Comarcas em que não haja Junta de Conciliação e Julgamento; gratificação adicional por ano de serviço, incidente sobre o vencimento básico e a verba de representação; gratificação pelo efetivo exercício em Comarca de difícil provimento, assim definida e indicada em lei ou em ato do Procurador-Geral de Justiça; gratificação pelo exercício cumulativo de cargos ou funções; verba de representação pelo exercício de cargos de direção ou de confiança junto aos órgãos da Administração Superior; outras vantagens previstas em lei, inclusive as concedidas aos servidores públicos em geral.

Em relação aos benefícios legais, aplicam-se aos Promotores os direitos sociais previstos no art. 7º, da CF (serão computados para efeito de aposentadoria, disponibilidade e adicionais por tempo de serviço e tempo de exercício da advocacia, até o máximo de quinze anos; uma parcela dos vencimentos é constituída pela a gratificação de representação de Ministério Público; os membros do MP têm Direitos equivalentes aos dos magistrados no que diz respeito às férias anuais, coletivas e individuais; a licença para tratamento de saúde poderá ser concedida por motivo de doença de pessoa da família; à gestante; paternidade; em caráter especial; para casamento, até oito dias; por luto, em virtude de falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmãos, sogros, noras e genros, até oito dias; em outros casos previstos em lei).

São considerados como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, exceto para vitaliciamento, os dias em que o membro do Ministério Público estiver afastado de suas funções em razão: de licença; férias; participação em cursos ou seminários de aperfeiçoamento e estudos, no País ou no exterior, de duração máxima de dois anos e mediante prévia autorização do Conselho Superior do Ministério Público; período de trânsito; disponibilidade remunerada, exceto para promoção, em caso

de afastamento decorrente de punição; designação do Procurador-Geral de Justiça para (realização de atividade de relevância para a instituição; direção de CEAF; exercício de cargos ou de funções de direção de associação representativa de classe, na forma da Lei Orgânica).

Em termos de ascensão na carreira profissional, a Lei Orgânica regulamenta o regime de remoção e promoção dos Promotores de Justiça, observados os princípios: de promoção voluntária, por antiguidade e merecimento, alternadamente, de uma para outra entrância ou categoria e da entrância ou categoria mais elevada para o cargo de Procurador de Justiça; será apurada a antiguidade na entrância e o merecimento pela sua atuação em toda a carreira, com prevalência de critérios de ordem objetiva levando-se inclusive em conta sua conduta, operosidade e dedicação no exercício do cargo, presteza e segurança nas suas manifestações processuais, o número de vezes que já tenha participado de listas, bem como a frequência e o aproveitamento em cursos oficiais, ou reconhecidos, de aperfeiçoamento; obrigatoriedade de promoção do Promotor de Justiça que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento; a promoção por merecimento pressupõe dois anos de exercício na respectiva entrância ou categoria e integrar o Promotor de Justiça a primeira quinta parte da lista de antiguidade, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago, ou quando o número limitado de membros do Ministério Público inviabilizar a formação de lista tríplice; a lista de merecimento resultará dos três nomes mais votados, desde que obtida maioria de votos, procedendo-se, para alcançá-la, a tantas votações quantas necessárias, examinados em primeiro lugar os nomes dos remanescentes de lista anterior; não sendo caso de promoção obrigatória, a escolha recairá no membro do Ministério Público mais votado, observada a ordem dos escrutínios, prevalecendo, em caso de empate, a antiguidade na entrância ou categoria, salvo se preferir o Conselho Superior delegar a competência ao Procurador-Geral de Justiça. Ademais, será permitida a remoção por permuta entre membros do Ministério Público da mesma entrância ou categoria, observado, além do disposto na Lei Orgânica: pedido escrito e conjunto, formulado por ambos os pretendentes; renovação de remoção por permuta somente permitida após o decurso de dois anos; que a remoção por permuta não confere Direito a ajuda de custo.

Apêndice 7: Análise do posto de trabalho

Observação I: 3^a Promotoria Criminal

Características pessoais

I é natural de Florianópolis, 37 anos, casado, dois filhos. Formado em Direito em universidade federal e especialista em Direito penal e processo penal por uma universidade particular.

Características ocupacionais e organizacionais

I é Promotor de Justiça desde 1996, começando sua carreira como Promotor substituto numa Comarca de Entrância Especial onde atuou por nove meses. Em 1997, foi promovido para uma Comarca de Entrância Inicial, atuando durante um ano. Em 1998, foi novamente promovido para uma Comarca de Entrância Intermediária, atuando por dois anos e meio. Em 2001, recebeu outra promoção para uma Comarca de Entrância Final, atuando, então, há sete anos na área criminal. Em termos de complementação de sua renda, trabalha também como docente em instituição de nível superior desde 2001, numa média de oito horas por semana e, no momento, é responsável pela administração das Promotorias que compõem tal Comarca.

Quanto aos aspectos físicos, I relata que a temperatura de seu gabinete é baixa, uma vez que não incide sol na sala. Por existirem janelas, considera adequada a ventilação. Diz que não existe ruído e que o ambiente é tranqüilo, silencioso. O *layout* é adequado, mas mesmo com bastante espaço disponível, empilha livros e papéis na mesa e no armário.

Sua jornada de trabalho é de oito e meia a nove horas diárias. Normalmente, trabalha nas segundas e terças-feiras das 9:30 hs - 12:20 hs e 13:35 hs - 17:35 hs. Nas quartas, quintas e sextas-feiras, das 8:00 hs - 12:30 hs e 13:00 hs - 19:00 hs. Em termos da tecnologia utilizada, I menciona o computador, Internet, MSN, pesquisa doutrinária virtual (CD's, Internet) e biblioteca pessoal (livros).

Uma jornada típica de trabalho é descrita da seguinte maneira: de manhã a produção intelectual ocorre dentro do gabinete e a tarde é dedicada às audiências e/ou atendimento ao público (porém, não estipula horário de atendimento, pois, segundo I, o Promotor precisa estar à disposição da sociedade). Ao chegar, toma café com os colegas para se interar dos assuntos do dia e trocar idéia com os pares (isso contribui para o clima positivo). Depois, verifica as pendências com o assessor e estagiários. Para organização da produção de sua Promotoria, I delega para o assessor a análise dos processos que ali chegam, identificando os urgentes (réu preso). Depois de uma triagem inicial, o assessor os distri-

bui para que os estagiários façam os procedimentos necessários e, ao final do dia, tem-se um momento em que todos decidem juntos os encaminhamentos que devem ser feitos. Um servidor do judiciário avisa diariamente sobre as audiências agendadas. O Tribunal de Júri ocorre nessa Comarca nas quintas-feiras, porém, I relata que sua participação em júri não é algo frequente. Toda quarta-feira pela manhã acontece uma reunião administrativa com todos os Promotores para discussão de problemas que estão pendentes e/ou aparecem ao longo da semana. I estipula como meta a eficácia no trabalho.

Os relacionamentos socioprofissionais ocorrem com a comunidade em geral, com o corpo de apoio (assessor e estagiários), membros e servidores do Judiciário e do Ministério Público e outros agentes da sociedade (Fatma, Polícia Civil, Ambiental, Universidade).

Exigências da atividade

Em relação ao ritmo do trabalho, I afirma que a velocidade do trabalho depende dos despachos do juiz (média 400 processos/dia) e também dos encaminhamentos vindo da Polícia (responsável por encaminhar 95% dos casos). São em torno de 3200 processos/mês na vara criminal. Em termos específicos, chegam por mês por volta de 50 a 70 inquéritos na sua Promotoria. Os júris ocorrem em média de 4/ano. A média de atendimento é de 15 pessoas ouvidas por dia (incluindo audiências agendadas e recebimento daqueles que vem pedir informações referentes aos processos em andamento).

Conforme I, o trabalho do Promotor da área criminal depende de outras instituições, principalmente Polícia e Judiciário. A delegacia investiga e encaminha os inquéritos policiais para a vara criminal do MP que, após avaliá-los, e decidir pelo oferecimento da denúncia, transforma-os em processo criminal. Segundo ele, normalmente demora-se dois anos entre audiências, atos processuais, até que finalmente, o Juiz possa dar seu parecer sobre o caso. Porém, no caso de réu preso demoram-se em média 81 dias para que se declare inocente ou culpado.

A carga de trabalho é percebida como intensa, pois normalmente se lida com casos bastante graves. As pausas ocorrem em torno de três a quatro vezes por dia na hora do cafezinho. O pico e a intensidade variam bastante, pois segundo I, *“têm tardes com poucas audiências e é possível produzir bastante, já têm outras onde mal se para na sala”* (sic).

Quanto à experiência profissional, I considera que uma pessoa experiente torna-se mais segura nas suas manifestações. Percebe-se sempre crescendo na questão da eficiência, podendo escolher os focos de atuação. Em sua opinião, com a experiência, o Promotor busca fazer

o trabalho além dos processos que chegam e saem do seu gabinete, ou seja, *“ele atua de maneira estratégica e, até mesmo, proativa, aproximando diferentes instituições, atuando no serviço de inteligência”* (sic).

Características psicológicas na atividade

Quando questionado sobre o significado de seu trabalho, I diz que é um complemento, está incorporado no cotidiano, sendo como uma segunda casa. I afirma que adora o que faz e se sente realizado profissionalmente sem estar acomodado na função. Acredita que tem muito que crescer e melhorar para enfrentar outros problemas sociais. Em sua opinião, Promotor é um servidor público que é bem pago para servir a sociedade, mas, ao mesmo tempo, é o responsável pelo trabalho braçal, de execução do MP. I relata que algumas pessoas se aproximam pelo poder que o cargo representa e, outras o tratam com mais cordialidade, talvez, por ser tratar de uma cidade pequena, torna-se conhecido em vários estabelecimentos comerciais.

Em relação aos riscos da profissão, I menciona o risco de morte, de ameaça à integridade física. Comenta que já foi ameaçado três vezes, mas existe um entendimento de que não é de ordem pessoal, por isso, segundo ele, é preciso pautar o trabalho na impessoalidade, além de tomar precauções como, por exemplo, tentar não repassar seus temores para a família e mudar de rota nos deslocamentos para ir aos compromissos. Sua principal preocupação no cargo é buscar constantemente atuar de modo eficaz.

Observações sobre decisão e regulação do trabalho

- 25/07/2008 – início 13:56 hs; término: 17:39 hs

Ao entrar no Ministério Público, I é interpelado por alguns colegas de trabalho que lhe informam sobre problemas com o pessoal de limpeza. I ouve todos e diz que vai resolver tal questão. Decide então ir para o seu gabinete e, sem seguida, entra ali, um dos funcionários mais antigos, para conversar sobre o problema de recolocação de uma pessoa na área da limpeza. Os dois trocam opiniões a respeito do perfil da funcionária que havia participado de uma entrevista de seleção na semana anterior. I destina algumas tarefas a serem feitas e diz que vai entrar em contato com a PG para solicitar a inclusão dessa contratação no orçamento. Para tanto, precisará redigir um ofício ao secretário-geral.

I comenta a respeito de como está sua agenda para aquele dia, explicando que, no momento, tem um delegado conversando com um colega para resolver um problema referente ao estabelecimento de uma parceria para o combate de tráfico de drogas. Diz terá que ir lá para dar uma opinião, mas que irá sozinho, pois se trata de algo sigiloso. Quando

retorna, recebe um telefonema do servidor do judiciário comunicando-lhe sobre a agenda das audiências daquela tarde. Com essa informação, I possui subsídios para se programar, uma vez que sabe que suas audiências não seguidas e que haverá um rodízio entre os colegas ao longo da tarde.

Um outro fator que influenciou sua rotina de trabalho é lançamento de um mutirão de conciliação no judiciário, onde estarão presentes vários Desembargadores. Tal evento exige a presença de Juízes e Promotores. Entretanto, I vai até a sala de um colega e lá conversam por alguns minutos sobre a presença de uma determinada autoridade que está na casa também para resolver o problema de uma decisão do TJ que afetará o trabalho dos Promotores substitutos, pois estão verificando a possibilidade de mudar a competência de uma das varas criminais.

O assistente entra no gabinete para entregar correspondências. Dentre as recebidas, uma delas é uma carta com a carteirinha renovada de porte de arma. Comenta, então, que entrou em contato com um sargento da assessoria militar e ele lhe encaminhou rapidamente os formulários para renovação. Depois de recebido o registro, acessa o e-mail para agradecer ao tal sargento pela rapidez dessa tarefa.

I é avisado pelo telefone que o réu da sua audiência já está no prédio. Ele, então, avisa ao servidor do judiciário que é para não esquecer de fazer a instrução e não fazer o recurso. Ao voltar da audiência, tem um colega esperando-lhe em seu gabinete, dizendo-lhe para ler um e-mail de um outro colega comentando sobre um fato que está ocorrendo num município vizinho e que tem afetado o trabalho deles. O conteúdo do e-mail é referente a uma operação policial realizada naquela cidade e que resultou num taxista preso em flagrante. Tal ação foi fruto de um serviço de inteligência (parceria entre Polícia Militar e Ministério Público) para o combate do tráfico de drogas. I comenta que estavam achando estranho que nos últimos três anos nenhum traficante tinha sido preso ali, sendo assim, um indício de omissão do Estado. Pediram então, para que um policial de confiança fosse lá e, em uma semana, resolveu essa questão, prendendo o tal taxista. Após alguns minutos, I vai com outro colega no gabinete de um terceiro para discutirem uma estratégia sobre o taxista preso que quer falar sobre o que sabe sobre o caso do tráfico de drogas.

Ao voltar, I recebe um telefonema de um colega lotado em outra Comarca vizinha, pedindo sugestão de alguém que pudesse participar do processo de seleção para o cargo de assistente de sua Promotoria. Ele diz que vai pensar a respeito e que depois lhe dará um retorno. Nesse momento, comenta sobre a importância de se poder contar com o apoio

de pessoas competentes e de confiança (“*meu assistente me carrega nas costas e meu estagiário também é fantástico*”) – (sic).

Outro aspecto interessante mencionado por I é que, apesar dos Promotores terem autonomia funcional, há uma cobrança por parte da Corregedoria para que eles não deixem o trabalho atrasar.

No meio da tarde, I recebe outro telefonema lhe informando sobre o início da audiência. Na sala, tem um servidor do judiciário no computador que faz umas perguntas de identificação para o acusado. I, durante esse tempo folheia e lê partes do processo. Então, resume o que está nos autos e pergunta ao acusado se ele entende o que está acontecendo, se ele está ciente das conseqüências de um processo criminal. A audiência era para tentar firmar uma transação penal. Assim, I diz a ele: “*quero saber se o senhor não tinha interesse no pagamento de um salário mínimo para uma entidade de caridade. Sou Promotor e estou convencido de que o senhor fez algo de errado e, não quero chegar ao final do processo e tornar um trabalhador de bem em um reincidente. Eu atuei desde o início nesse processo. Vou lhe dar um prazo de 60 dias para pagar um salário mínimo e trazer o comprovante); não estou lhe fazendo nenhum favor, estou-lhe garantindo um Direito, se o senhor achar que é um bom acordo (exerceu o Direito da transação penal e o processo é arquivado); faça isso e comprove, senão o processo segue normalmente*” (sic). Em paralelo, discute com o servidor se revoga ou não o processo, verifica o que foi redigido e dita um novo texto a ser digitado. Enquanto isso, confere os outros processos para se preparar para a próxima audiência.

Ao voltar para seu gabinete, é esperado pelo estagiário que lhe conta sobre a aprovação num concurso que fez para polícia. Esse aproveita para mostrar o que fez em relação a um determinado processo, dizendo da proposta de pagamento de um salário mínimo. I lhe pergunta qual a infração e o porquê de tal decisão. O estagiário apresenta-lhe um outro caso, nesse, I não concorda com o que ele havia feito, então, lhe manda estudar um artigo específico e diz para voltar depois para discutir novamente. Antes de terminar essa conversa, pede para o estagiário que avise antes de sair para assumir a vaga do concurso, pois ele não pode ficar na mão, já que o outro estagiário é ainda inexperiente.

Um colega juiz entra em seu gabinete para falar sobre a presença de um Procurador na sala do café. I comenta que a questão da mudança de atribuições da vara criminal é jogo de poder e que membros do judiciário nunca quiseram discutir esse assunto. Em seguida vai sozinho para sala do café para conversar com os colegas e com o Procurador sobre esse problema.

De volta ao gabinete, faz um telefonema particular para decidir se ficará para participar da reunião com os juízes. Em seguida, recebe outro colega para discutir sobre tal reunião. Apesar do excelente relacionamento que os Promotores têm com os Juízes, concluem que o problema não vai ser resolvido de modo tão simples e, que, vai ser preciso uma determinação legal, via administração (PG/SJ). Eles são interrompidos pela presença de um ex-aluno que lhe convida para um futebol em setembro (advogados ex-alunos contra Promotores e estagiários).

- 28/07/2008 – início 16:00 hs; término: 17:35 hs

Ao chegar ao MP, I entra direto em seu gabinete e mantém a porta da ante-sala aberta. Em seguida, recebe o assistente para discutir um caso de tráfico de drogas.

I explica que hoje, nesse dia, não tem mais audiência, pois já teve uma no início da tarde. Depois, I começa a explicar sobre o processo de substituição de colegas. Comenta que o Promotor ganha 15% do salário para fazer tal substituição e diz que na Comarca em que atua, houve uma combinação entre colegas acordando que se o colega sai de férias com nenhum processo em seu gabinete, quando voltar também deverá encontrá-lo sem nada. Segundo I, *“já é algo combinado há pelo menos sete anos; é um compromisso moral para manter o serviço em dia, mas há regiões em que eles se estapeiam para substituir e só fazem réu preso e quando o Promotor volta, encontra um monte de trabalho acumulado”* (sic).

Uns dez minutos depois o secretário do judiciário entra no gabinete para pedir permissão para que o caminhão do cartório estacione no dia seguinte perto da entrada para descarregar processos. Em seguida, liga para um servidor do MP pedindo-lhe que passe um e-mail para todos solicitando que estacionem do outro lado. Faz então, um comentário sobre esse servidor, contando que se trata de uma pessoa de difícil trato e que já teve diversos problemas de relacionamento com a administração passada. Entretanto, há nove meses, I teve uma conversa informal e, desde então, vários problemas foram resolvidos através de diálogos e não mais de e-mails e pedidos por escrito. Nesse meio tempo, toca seu celular e o assunto é particular sobre agendamento médico.

Ao lembrar que ministrará aula durante a noite, I relata que 50% dos funcionários do judiciário e do MP foram ou são seus alunos e, segundo ele, isso torna o relacionamento mais cordial, maleável, além de ter conseguido fazer muitas amizades. Percebe isso como uma vantagem em ser professor.

O telefone de seu gabinete toca, é um colega pedindo opinião sobre um caso. Pergunta para o assistente se eles têm um modelo de

documento para editar a denúncia para pedir exclusão de um dos envolvidos. Ele diz que não, I diz para o colega que vai pensar num modelo e que depois dá um retorno.

O assistente entra novamente no gabinete para discutir outro caso. Relata todo o caso e eles comentam sobre a tese de legítima defesa. I pergunta por que os exames solicitados não foram realizados. O assistente diz que o juiz mandou realizá-los, mas o cartório não cumpriu. Essa situação ilustra o que I considera como “*ineficiência do judiciário*” (sic). Segundo I, os exames requeridos eram para derrubar os alibis apresentados. Em função da ausência dos resultados, I diz que vai ter que ler detalhadamente o caso, pois não adianta fazer alegação final, uma vez que há uma tendência do caso ir para o plenário de júri. Assim, I finaliza a conversa solicitando que o assistente pegue outro processo no cartório.

Sozinho em seu gabinete, I analisa o processo, pega um rascunho para fazer anotações dos pontos principais. Explica que esse é o momento de decidir se o caso deve ir a plenário de júri ou deve ser absolvido. Entretanto, em sua opinião, “*é preciso ter conhecimento pleno do caso agora para saber o que vai sustentar lá na frente*” (sic). Assinala que depois terá que conversar com o perito para entender os detalhes da perícia. Explica que são pelo menos cinco lesões e isso afasta a tese de legítima defesa, sendo assim, um caso típico de júri. Nesse meio tempo, entra um engraxate no gabinete e fica engraxando seu sapato por uns dez minutos. Diz que vai ler depois, pois é preciso atenção e, também, conferir as informações do perito com as palavras da ré.

Um ex-estagiário entra no gabinete pedindo carta de recomendação para entregar no processo de seleção de um concurso. I diz para ele fazer carta que depois voltar para buscar sua assinatura. Na sequência, liga para o técnico de informática dizendo que a impressora não está imprimindo. Pouco tempo depois, o técnico chega e verifica que a impressora está desligada. I comenta que um outro técnico a desligou para acabar com a interferência no vídeo. Ao descobrir que este era o problema, I telefona para o segundo funcionário para fazer uma brincadeira, dizendo-lhe que o problema da interferência foi resolvido, pois esse desligou o cabo da impressora.

Novamente outro funcionário entra no gabinete para pedir que I resolva uma questão operacional. O Promotor pergunta-lhe o que acha que deve ser feito e, então, comenta que a sugestão é interessante e pede-lhe que ele vá falar com outras pessoas. Em seguida, entra um colega dizendo-lhe que deverá ir até o outro andar para acertar o pagamento de

uma viagem. Depois de uns 20 minutos, I retorna ao seu gabinete e se despede dizendo que vai pegar o filho no colégio.

- 30/07/2008 – início 16:30 hs; término: 17:35 hs

I se despede de um policial; estavam tentando resolver um atrito entre a polícia civil e a polícia militar. O relacionamento entre elas está meio complicado há anos e I está tentando intermediar tal conflito. I relata que há pouco estava em reunião com o capitão, tenente, comandante da polícia e mais dois colegas para pensar uma estratégia para resolver o problema da “rua da vergonha” (reduto de prostitutas, travestis e drogados). Em função dessa reunião, deixou de participar de três audiências.

Depois disso, I chama o estagiário para discutir processos. O estagiário comenta sobre o caso, ele lê e assina. Questiona outro caso e diz: *“nesse vamos fazer diferente, por isso, requeira que seja notificado sobre o prazo de decadência”* (sic). Retoma com ele o cálculo do prazo de decadência (último dia para entrar com a queixa crime). Continua questionando sobre os processos, os lê e os assina.

Em seguida, chama o assistente, que também apresenta os casos, I faz questionamentos, comentários, menciona lembrar de detalhes, lê e assina vários documentos. Num dos casos, I assinala: *“se não for tentativa de homicídio é lesão corporal com ameaça. Vamos pedir para prender? Não, é preciso esperar o laudo, mas é caso de pedir para prender, mas sem o laudo o juiz não vai deferir”* (sic).

Pouco tempo depois, entra em seu gabinete um advogado com a mãe, irmã e mulher de um preso pedindo para soltá-lo. I diz que vai concordar com a soltura, mas é preciso que segurem o cara em casa e que alcoolismo é uma doença. Para tanto, solicita que o assistente redija o pedido de soltura. Quando saem, o estagiário entra novamente. Mostra mais três processos, I os lê e os assina. Então, entra o assistente, apresenta mais quatro processos. I questiona, lê, assina e comenta: *“vamos tirar uma hora para dar uma enxugadinha nas manifestações”* (sic). Finaliza a conversa solicitando-lhe que atualize a jurisprudência de um dos processos. Antes de sair, checa alguns e-mails por um minuto.

Observação II: 1ª Promotoria Criminal

Características pessoais

II é natural de Florianópolis, 41 anos, casado, dois filhos. Formado em Direito em universidade particular e especialista em Direito penal e processo penal por uma universidade particular.

Características ocupacionais e organizacionais

Em 1992, II fez escola do Ministério Público e, de 1993 a 1994 atuou como advogado do INSS. Em 1995 exerceu um cargo de nível superior na Justiça Federal, no gabinete de um juiz. No final de 1995 ingressou no MP como Promotor substituto numa Comarca de Entrância Especial, onde ficou por um ano, atuando na área criminal e da família. Em 1997, foi promovido para uma Comarca de Entrância Inicial – vara única, ficando lá por oito meses, quando fez permuta para outra Comarca de Entrância Inicial, permanecendo por mais quatro meses. Em fevereiro de 1998 fez outra permuta onde ficou um mês. Então foi promovido para uma Comarca de Entrância Intermediária - vara única, atuando por seis meses, quando fez nova permuta para outra Comarca de Entrância Intermediária, ficando por lá durante um ano e dois meses, até ser removido uma Comarca de Entrância Intermediária e, depois de três meses foi promovido para uma Comarca de Entrância Final, atuando então há sete anos na Promotoria do Júri (Primeira Vara Criminal). Fora do MP, é sócio de uma empresa na área da construção civil. Atualmente está esperando ser promovido para entrância especial. Quanto à Procuradoria, manifesta um interesse em longo prazo.

Em relação aos aspectos físicos, II relata que a temperatura de seu gabinete é agradável. Por existirem janelas, considera a ventilação excelente e o ambiente arejado. Diz que não existe ruído, pois o ambiente é tranquilo, silencioso. O *layout* é inadequado, uma vez que considera o espaço físico pequeno e, pela distribuição dos móveis, diz que há uma dificuldade de circulação.

Sua jornada de trabalho é de oito horas diárias. Em termos da tecnologia utilizada, II menciona o computador, Internet, MSN, sistemas interno de pesquisas.

Uma jornada típica de trabalho é descrita da seguinte maneira: de manhã fica mais na elaboração de processos e correções de trabalhos feitos pelos estagiários e assistente. Na parte da tarde, faz atendimento ao público e audiências e, nos intervalos, trabalha-se em processos.

Os relacionamentos socioprofissionais ocorrem com a comunidade em geral, com o corpo de apoio (assessor e estagiários), membros e servidores do Judiciário e do Ministério Público e outros agentes da sociedade (polícia, perícias, vigilância sanitária e outros órgãos administrativos).

Exigências da atividade

Sobre o ritmo do trabalho, II afirma que o mesmo depende da pauta de audiência e do volume de trabalho que chega ao gabinete. Segundo II, “*as coisas são muito instáveis, depende do ritmo da delegacia e do nível de fiscalização nas ruas*” (sic). Em sua opinião, normalmente,

nas sextas-feiras, as tardes são mais tranqüilas, a não ser quando tem audiência para casos especiais como, por exemplo, réu preso e tráfico de entorpecentes. Em relação ao júri, essa atividade é dividida entre quatro Promotores, por isso faz uns dois por mês, entretanto, esse número varia em função do tempo que o processo leva para ficar pronto. Quanto às audiências, faz de 50 a 60 por mês e atende umas 20 pessoas também por mês. Tais atendimentos são triados antes pelos funcionários da parte de baixo do prédio (técnicos do MP – assistente social, psicólogo, bacharéis em Direito. Para II, *“muitos problemas envolvem questões sociais; no MP há áreas muito específicas, então os técnicos fazem uma prévia e distribui cada caso para a Promotoria apropriada”* (sic).

Em relação à audiência, quem marca é o juiz. II comenta que: *“tentou-se organizá-las, mas por desorganização do juiz isso não foi possível”* (sic). O atendimento ao público e advogados é feito durante o período em que o fórum está aberto. Menciona uma preocupação em zerar as cargas mensais, *“nem que para isso tenha que se trabalhar no fim de semana, pois se atrasar a Corregedoria pega no pé”* (sic). O critério de prioridade é réu preso (prazo mais exíguo) ou medida cautelar, relativa a Direito individual (violência doméstica).

Quanto à organização de seu gabinete, II relata que a carga diária que ali chega é separada pelo assessor, inicialmente por réu preso e não preso. É ele quem faz as peças, mas ambos conversam e trocam opiniões. Por se tratar de uma Promotoria especializada (furto, tráfico, homicídios), os trabalhos são mais repetitivos e o pessoal de apoio já tem os modelos prontos. Segundo II, *“a tarde não dá tempo de fazer processo, então eles vem e discutem o que deve ser feito”* (sic).

Conforme II, o trabalho do Promotor depende da vontade de trabalhar. Todos os colegas têm preparo. Para ele, conhecimento é condição para ingresso na carreira. Depende também de um Sistema Judiciário que funcione com eficácia razoável e também de outros órgãos (polícia, perícias, vigilância sanitária e outros órgãos administrativos). Por outro lado, o MP precisa ser mais ágil (prazo legal) e eficaz, senão ele emperra. Para II, o Promotor não pode ser prolixo, porque senão atrapalha no trabalho do juiz.

Quanto à experiência profissional, II considera que uma pessoa experiente faz com que as atividades sejam feitas de forma mais ágil. Em sua opinião, *“tem-se uma visão melhor de vida, pois as coisas são muito repetitivas nessa área. Quando se fica muito tempo numa comarca já se conhece as autoridades policiais”* (sic).

Características psicológicas na atividade

Quando questionado sobre o significado de seu trabalho, II diz é a complementação de sua vida; *“faz parte de uma engrenagem que consume um terço do dia e é importante, pois traz crescimento pessoal, financeiro, espiritual”* (sic). Para II, ao atuar como Promotor é possível dar uma resposta social, ou seja, *“trabalha-se como freio social, pois o ser humano é egoísta por natureza, pensa só em si e invade o espaço do outro”* (sic). O Promotor é coersor para fazer valer os Direitos. Além disso, tem os benefícios, estabilidade (tranqüilidade para viver). O trabalho do Promotor é a busca da verdade real (princípio do processo penal). II pontua que no início há um indício forte de que se cometeu um delito, mas ao longo do processo isso pode mudar e acabar pedindo absolvição do réu, assim estabelece-se justiça, independente do resultado. *“Ao final, tem-se o meu convencimento para tentar convencer as outras instâncias”* (sic). Quanto aos limites, estão estabelecidos por lei; *“é preciso ter bom senso para não extrapolar; invadir privacidades; sensibilidade para se saber até aonde pode agir”* (sic).

Em relação aos riscos da profissão, II menciona o risco de morte e de ter a idoneidade, muitas vezes, maculada por interesses maiores. Pontua também o risco de ter a saúde debilitada pelo estresse da profissão. Quanto aos receios, menciona a possibilidade de perder as prerrogativas legais e que isso restringiria a possibilidade de atuação eficaz do Promotor. A preocupação que tem durante o trabalho é destacada como a de manter uma qualidade de serviço com resposta imediata.

Observações sobre decisão e regulação do trabalho

- 31/07/2008 – início 15:32 hs; término: 18:00 hs

Ao chegar ao seu gabinete, recebe uma denúncia anônima de tráfico e pergunta para o estagiário sobre a carta (quem entregou, quando). O estagiário lhe pergunta sobre uma peça, II corrige vírgulas e manda imprimir, pede para juntar no processo para depois mandar para o juiz para que seja dado vista.

Em seguida, toca o telefone, é um delegado, comentando sobre um pedido de prisão que “é para ontem”. II diz para ele falar primeiro com o juiz para que depois possa concordar com tal decisão. Depois, II comenta que acabou de fazer uma audiência, e reclama que o juiz manda soltar traficantes, e isso tem dificultado o trabalho, pois *“há um embate na caneta”* (sic).

Um colega entra em seu gabinete para saber de um processo que II havia feito. Pouco tempo depois, entra outro colega para falar sobre a reunião que acontecerá no dia seguinte e terá como uma das

pautas a substituição de colegas em outras Comarcas, necessitando, assim, fazer uma tabela com a seqüência das substituições.

Sozinho em seu gabinete, II corrige no computador o documento com o pedido de prisão comentado pelo delegado, imprime um parecer para o juiz e diz que, apesar de não concordar muito com o pedido, vai mandar assim mesmo. Pergunta para o estagiário onde está um determinado relatório, pois II quer anotá-lo no SAP (Sistema de Atividades das Promotorias). O estagiário diz que quer conversar sobre uns casos que chegaram há quatro dias. Diz que tem uma dúvida e II esclarece. O Promotor pede-lhe que deixe os outros casos para o dia seguinte. Ele explica um outro caso, II confirma algo que já havia pedido e pontua: *“quero dar uma olhadinha no processo; quem é mesmo o advogado? Furto simples...este está tudo tranqüilo, depois é só por um carimbo”* (sic). Num outro caso pergunta: *“que caso é esse? Aquele do guri...? Qual prazo? Então o prazo começou a correr ontem, então me passa amanhã à tarde esse primeiro processo que eu vou ter que dar uma olhada”* (sic). Finaliza a conversa dizendo para o estagiário deixar junto com o processo um papel com intimação e outro com acórdão e decisões, pois ele vai começar a modificar os modelos existentes.

Depois que o estagiário sai do gabinete, II lê e-mail e verifica o andamento de um processo, comenta sobre recursos da parte e diz que o juiz se deu mal em um determinado caso. Verifica outro processo no computador e diz que nesse foi ele quem se deu mal, pois até a procuradoria não concordou com seu parecer. Despede-se comentando que no dia seguinte, na parte da tarde terá várias audiências para fazer.

Observação III: 2ª Promotoria Criminal

Características pessoais

II é natural de Tubarão, 45 anos, separado, um filho. Formado em Direito em universidade federal e possui uma especialização incompleta em Seguridade Social.

Características ocupacionais e organizacionais

III atuou como assessor da Procuradoria até entrar no MP em 1988. Foi Promotor substituto em uma Comarca de Entrância Intermediária por dois anos, respondendo primeiramente, por um mês em uma Comarca de Entrância Inicial. Dois anos depois foi promovido para uma Comarca de Intermediária, atuando por um ano e meio, quando foi novamente promovido para outra Comarca de Entrância Intermediária, permanecendo ali por mais um ano e meio. Obteve outra promoção, atuando na área criminal e da infância e juventude, também por um ano e meio. Foi novamente foi provido para uma Comarca de Entrância

Especial, atuando primeiramente na área criminal, depois na área da cidadania, Direitos humanos e improbidade administrativa, voltando para a criminal. Atuou como professor universitário por cinco anos em uma universidade particular.

Quanto aos aspectos físicos, III relata que a temperatura de seu gabinete é quente, porém confortável, tanto que não usa ar-quente no inverno. Por existirem janelas, considera adequada a ventilação. Diz que não existe ruído, exceto quando há obras, eventos na redondeza. O *layout* é adequado e a opção por uma mesa ampla é justificada pela necessidade de espalhar os materiais que utiliza no dia-a-dia de trabalho, porém, reclama da cadeira que utiliza.

Sua jornada de trabalho é em torno de nove horas diárias. Normalmente, no período matutino se dedica à análise de processos em gabinete e encaminhamento de inquérito e processos. Uma vez por semana, participa de reunião com os colegas para discutir problemas. Na parte da tarde, se dedica à orientação da equipe de apoio, encaminhamento de processo e inquéritos, atendimento ao público e audiências (que ocorrem quase sempre nas quintas-feiras). Em termos da tecnologia utilizada, III menciona o uso da informática.

III se considera completamente desorganizado, porém relata ter como diretriz fundamental, priorizar execução penal e processo com réu preso. Os materiais que chegam na Promotoria diariamente são divididos entre o assistente e os estagiários. A prioridade são os processos mais antigos e os mais urgentes. Um estagiário fica sob a supervisão do assistente e, o outro, mais inexperiente, fica sob os cuidados de III, no que diz respeito ao acompanhamento, correção e orientação. Depois que o assistente e estagiários finalizam seus trabalhos, III analisa-os e, se necessário, corrige-os. Porém, o material elaborado pelo assistente requerer de III apenas uma leitura dinâmica do arrazoado (atém-se mais ao conteúdo - do que se trata-, à conclusão e, menos quanto à questão da forma e da redação).

Os relacionamentos socioprofissionais ocorrem com a comunidade em geral, com o corpo de apoio (assessor e estagiários), membros e servidores do Judiciário e do Ministério Público e outros agentes da sociedade.

Exigências da atividade

Em relação ao ritmo do trabalho, III afirma que o fluxo de trabalho é variável. Durante a manhã, é mais tranquilo sem interferências. A tarde é mais corrido, com exigências de natureza intelectual, porém, procura fazer várias pausas como, por exemplo, para fumar e tomar café.

Conforme III, o trabalho na área criminal é o MP quem dá o ritmo, uma vez que realiza a prestação jurisdicional (resultados dos processos). Em sua opinião: “*o Promotor dá o pontapé inicial*” (sic), ou seja, inicia o processo criminal. Entretanto, segundo ele, há um fluxo e contra-fluxo normal (demandas e encaminhamentos judiciais são ajustados).

A carga de trabalho é percebida como intensa, III relata fazer de dez a 15 atendimentos (número de pessoas e não de casos) por mês. Quanto às audiências, menciona uma média mensal de 20 a 25 audiências. Afirma receber por volta de 60 inquéritos policiais e 300 processos criminais. Por atuar também na execução penal, III a considera muito absorvente, porém, em sua opinião, apesar de ser uma atribuição volumosa, não requer muita exigência cognitiva.

Quanto à experiência profissional, III considera que ela tem influências tanto positivas quanto negativas. Positivamente, consegue se tornar mais justo (apesar de considerar esse atributo inato). Além disso, pensa que a experiência agrega bom senso e também ajuda na busca de outras soluções (não ortodoxas ou não esperadas). Em termos negativos, relata sentir-se frustrado de não ver os resultados idealizados, de ter que lidar com a iniquidade e com as mazelas humanas.

Características psicológicas na atividade

Quando questionado sobre o significado de seu trabalho, III diz que são vários: “*é o ganha pão, possibilita convívio com pessoas que gosta de conviver, ainda que tenha o aspecto negativo (frustração, por lidar com situações de mazelas, picuinha)*” (sic). Acredita que sua atuação deve ser uma forma de missão com os rigores que se espera do Promotor. Segundo III, “*os presos me tem em boa conta, pois procuro ser justo e atender situações mais próximas como preso e familiares*” (sic). Nesse sentido, III relata procurar ter o cuidado de dar satisfação para o povo, mesmo que seja alguém que contrariou a lei.

Em sua opinião, o Promotor deve buscar justiça. Os limites são relacionados com o Judiciário, ele deveria ser mais especializado e menos tímido, ter menos medo e menos comprometimento com a elite, tem resistência em acompanhar o MP nas questões de meio-ambiente como, por exemplo, nos casos das hidrelétricas. Quanto às oportunidades, considera uma das instituições mais relevantes do país, uma das mais sérias em termos de honestidade e probidade.

Em relação aos riscos da profissão, III menciona a represália dos criminosos. Entretanto, pensa que não se sente ameaçado, justamente pela sua postura pessoal (branda, conciliadora, serena). Quanto à sua preocupação em relação ao trabalho, III se refere a um cuidado em con-

seguir estar em dia com o volume de trabalho. Segundo ele, “*o movimento vem e vai: percepção de que o volume está diminuindo*” (sic).

Observações sobre decisão e regulação do trabalho

- 01/08/2008 – início: 14:28 hs; término: 19:00 hs

Antes de iniciar a audiência, III relata o caso para o Juiz, que pergunta se ele quer julgar ou intimar. Depois comentam sobre a proposta de ter um monitor de vídeo na mesa para que possam acompanhar a digitação do documento pelo técnico de judiciário. A audiência não ocorreu porque todos faltaram. III se levanta para tomar um café antes de começar a outra audiência.

Em seguida, tem-se outra audiência, aonde o Juiz pergunta para o policial se ele se lembra do caso (homem que se masturba na rua). Pergunta para o Promotor e advogado se querem fazer perguntas e eles dizem que não; III comenta que acha que o acusado tem algum indício de distúrbio, então o Juiz diz: “*vamos mandar fazer um exame psicológico*” (sic). Paralelamente ocorrem piadas entre os operadores do Direito.

De volta ao seu gabinete, III abre sua caixa de e-mail e fica pensando a respeito de uma decisão que precisa tomar sobre um *hobbie*. Depois, comenta que mais tarde terá uma reunião com os delegados de polícia que virão ajudar no processo de fiscalização eleitoral. Seu estagiário entra na sala para pedir uma peça para anexar um documento.

III explica as diferenças de cores das pastas que estão espalhadas sobre a mesa: branca e amarela (execução penal, porém de cartórios diferentes); cinza (cartas precatórias – solicitações de juízos de outras comarcas); azul (processo criminal em andamento – réu preso); marrom (processo criminal em andamento – réu solto).

Conversa com o estagiário sobre um processo; pede para que ele abra os dois arquivos para que III possa corrigir no seu computador. O estagiário lhe entrega processos prontos, III recebe outros, assina progressão de pena em um deles. Nisso, entra um colega para falar de um caso, avisa que o processo vai vir para ele e diz que o Juiz acha que deve soltar. III diz que tem dúvidas e que acha que o acusado não deve ser solto, diz então: “*vou dar uma forçada para ele não soltar*” (sic). O colega sugere que ouçam antes as testemunhas e, então, ficam por alguns minutos comentando sobre o tal caso. Toca o telefone e é o Juiz avisando-lhe que diz que vai mandar soltar o preso.

Sozinho em seu gabinete, consulta e-mails novamente e, depois, procura na internet informações sobre um escândalo político que tem sido frequentemente vinculado na mídia. Depois sai para a reunião com os policiais e volta depois de uma hora e meia.

De volta ao gabinete, o assistente comenta que o assistente do colega que está de férias está com um problema. III reclama que quando deu sua opinião no caso, o colega não deu importância e fez como quis e, agora, pede ajuda.

- 04/08/2008 – início: 14:05 hs; término: 17:38 hs

Um familiar de um preso entra em seu gabinete para perguntar sobre a possibilidade do detento fazer um trabalho externo. III diz vai depender da decisão do Juiz.

Novamente, procura na internet informações sobre o escândalo político e depois verifica seus e-mails. Em seguida, um advogado entra no gabinete para conversar sobre um caso discutido no dia anterior. III diz que o juiz vai soltar, mas que ele vai dar um parecer contra, mas somente na segunda-feira para que o acusado continue preso. O assistente do colega entra, mostra-lhe uma peça e III diz que não concorda com o que está escrito, então, pede que o mesmo refaça. O assistente relata outros casos, III assina e ele diz que vai entregá-los no cartório. Quanto a um outro caso, sobre a venda de medicamentos abortivos, III comenta que há a possibilidade de se tornar uma demanda para júri, mas, ao mesmo tempo exclama sobre a falta de materialidade da prova.

III explica que os casos de execução penal são mais objetivos. Comenta que quando analisa uma denúncia, alegação final e recursos, vai direto para os pontos-chave. Entretanto, em sua opinião, a alegação final demanda uma análise mais complexa. Explica também sobre a escala semanal do plantão, que faz parte de uma portaria interna da administração superior. Relata que, normalmente, quem liga é a polícia e conselho tutelar, pois são questões mais emergenciais como, por exemplo, casos de infância e juventude. Conta um caso que atendeu, mas diz que não sabe qual foi o final da história, ou seja, o que aconteceu depois de sua intervenção.

Quanto ao trabalho, III diz que “*queria movimentar inquéritos porque estava acumulando demais*” (sic); isso para explicar os montes espalhados pelo gabinete. Comenta também sobre as pilhas de processos distribuídos na ante-sala. Diz que às vezes os pega para ver do que se trata, quando percebe que está acumulando muito. Quanto à pauta de audiências, explica que a mesma é feita sempre um mês antes de elas acontecerem.

Recebe um telefonema de um colega falando de um caso e pede para que III assine uma interdição financeira. Em seguida, volta para o computador para corrigir uma manifestação. Busca novas informações sobre o escândalo político. É interrompido pelo assistente do colega em férias que solicita a assinatura de III. Este pergunta se o colega já corri-

giu um processo que o assistente acabou de apresentar, então, assina direto, dizendo que confia no colega.

Observação IV: Xª Promotoria Criminal

Características pessoais

IV é natural de Florianópolis, 34 anos, divorciado, sem filhos. Formado em Direito em universidade federal e mestrando em Direito também em universidade federal.

Características ocupacionais e organizacionais

IV é Promotor de Justiça desde 1998, começando sua carreira como Promotor substituto em uma Comarca de Entrância Final onde atuou por cinco meses. Em seguida, foi promovido para uma Comarca de Entrância Inicial – vara única, permanecendo por lá durante dois anos e quatro meses. Então, foi promovido para uma Comarca de Entrância Intermediária (vara criminal e cível) trabalhando por seis meses até ser promovido novamente para uma Comarca de Entrância Final (vara cível e de execução penal). Dois anos depois foi removido para outra comarca de Entrância Final (vara criminal). Paralelamente, atua como docente em uma universidade particular há pouco mais de um ano.

Quanto aos aspectos físicos, IV relata que a temperatura de seu gabinete é agradável nos dias quentes, mas nos dias frios, é preciso ligar o aquecedor, pois a tarde não incide sol na sala. Por existirem janelas, considera adequada a ventilação. Quanto ao ruído, diz que existem apenas aqueles advindos dos equipamentos. O *layout* é adequado, uma vez que foi IV quem planejou a disposição dos móveis.

Sua jornada de trabalho é de oito a dez horas diária. Normalmente, na parte da manhã, como não há atendimento externo, se dedica à atividade com mais concentração (leitura e estudo de processos). À tarde, das 13:00 às 16:00 hs, faz atendimento ao público e audiências, atende telefones e checka e-mails. Das 16:00 às 19:00 hs, aproveita para despachar com assessores e estagiários e atender os órgãos técnicos do MP. Diariamente, IV afirma fazer análise dos documentos, despachos, correções, leitura de e-mails.

Quanto à organização de seu trabalho, IV segue pauta de audiência que já vem montada pelo juiz. Depois se dedica ao agendamento das pessoas que ele pede para comparecer. IV afirma trabalhar com metas variáveis, ou seja, acabar o mês sem nenhum processo em gabinete, mas nem sempre é possível pelo aparecimento de demandas imprevisíveis. Segundo IV, seu trabalho é pautado pelo critério da prioridade, buscando atender pessoas (geralmente são muito pobres) que chegam com problemas urgentes.

Os relacionamentos socioprofissionais ocorrem com a comunidade em geral, com o corpo de apoio (assessor e estagiários), membros e servidores do Judiciário e do Ministério Público e outros agentes da sociedade.

Exigências da atividade

Quando questionado sobre o ritmo do trabalho, IV afirma que faz atendimentos em torno de cinco a 10 por dia e 80 a 100 por mês. Participa de, em média, cinco audiências por semana e duas reuniões também semanais. Faz em torno de cinco visitas e/ou palestras por mês.

Conforme IV, o trabalho do Promotor depende de outras instituições como, polícia, sistema judiciário e dos órgãos de apoio técnico. Entretanto, antes de finalizar qualquer encaminhamento para a justiça, há uma avaliação prévia, uma análise completa dos casos e produção de provas.

A carga de trabalho é percebida como intensa, pois normalmente se lida com excesso de demanda. As pausas ocorrem diariamente das 12:00 às 13:30 hs para o almoço e das 16:00 às 16:20 para fazer um lanche e/ou tomar cafezinho com os colegas.

Quanto à experiência profissional, IV considera que ela ajuda no trabalho em termos de orientar qual a conduta profissional adequada, medida que tem que ser tomada.

Características psicológicas na atividade

Quando questionado sobre o significado de seu trabalho, IV afirma significar um meio para a realização profissional e crescimento pessoal através de experiências. Segundo ele, o Promotor tem uma função de grande relevância que permite, através da remuneração adequada, fazer a defesa social. Em sua opinião, os limites de seu trabalho estão relacionados com o excesso de demanda que não consegue dar conta.

Em relação aos riscos da profissão, IV menciona aqueles relacionados com a segurança pessoal e estresse. Sua preocupação constante é de não conseguir dar conta das demandas sociais e profissionais; de cumprir o planejamento, estabelecer prioridades para tentar conciliar a vida pessoal e profissional.

Observações sobre decisão e regulação do trabalho

- 30/07/2008 – início: 14:58 hs; término: 16:15 hs

IV participa de uma audiência conduzida pelo Juiz. Durante a mesma ocorrem piadas entre colegas (advogado, Promotor e juiz). Em seguida, IV pega o processo e faz uma pergunta: “*a sra. não lembra a data da medida protetiva?*” (sic). Diz, então, que não tem mais perguntas. Depois, pergunta ao pai da vítima algo que ele já havia respondido. Ao final, todos assinam.

Tem-se outra audiência na seqüência. Outras piadinhas acontecem. IV folheia o processo e pergunta sobre o local do furto e se os demais não pediram para o acusado vigiar o local. Diz que não tem mais perguntas. IV comenta com o Juiz sobre o cardápio do restaurante roubado. Ocorrem conversas paralelas sobre outros assuntos alheios. Depois, IV pergunta para o acusado, se ele escutou o barulho da polícia; se ele pediu para alguém cuidar do local; se conversou com os demais denunciados. Pergunta para outro acusado, se ele usava drogas e diz que não tem mais perguntas. O Juiz finaliza a audiência.

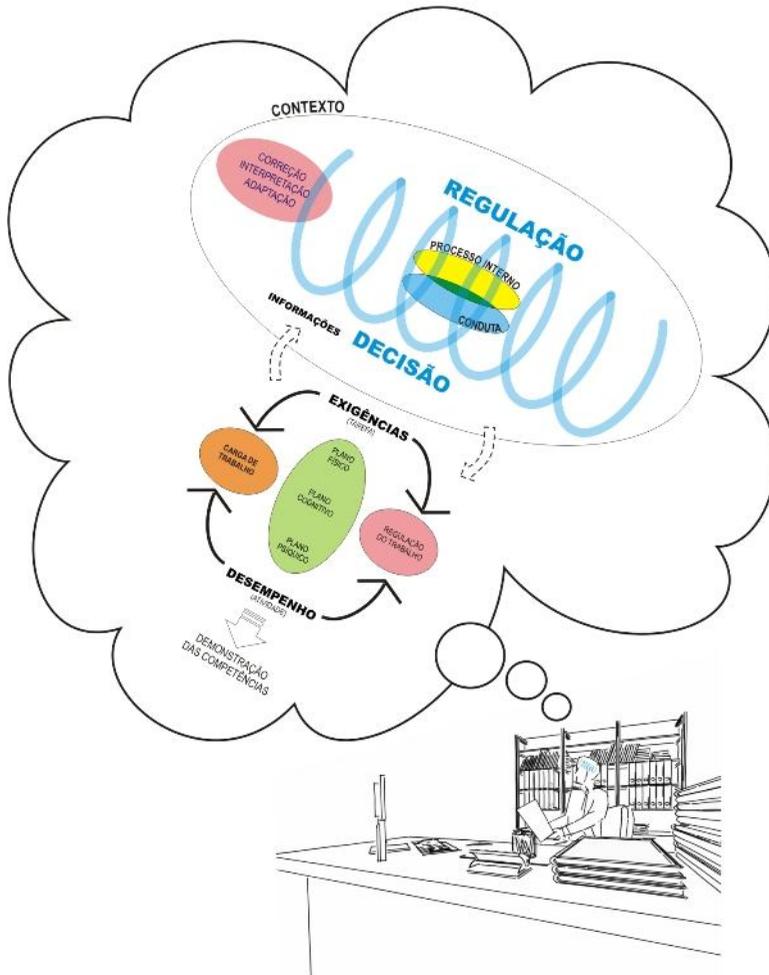
- 31/07/2008 – início: 13:20 hs; término: 19:00 hs

Plenário do Júri iniciado na parte da manhã com o sorteio do conselho de sentença e com a explanação do caso. Depois do intervalo para o almoço, tem-se a explanação do assistente de acusação. O Juiz interrompe o assistente, dizendo-lhe que ele tem mais cinco minutos. Findada a fala da acusação, o Juiz explica ao conselho de sentença o que eles devem levar em consideração (tentativa de homicídio qualificado). Em seguida, acontece o pronunciamento da defesa. O advogado diz que não vai ler sobre os outros processos contra o réu porque isso não é ético, IV o interrompe dizendo: “*o réu nasceu do limbo; é um santo....*” (sic).

Durante a manifestação da defesa, IV se ausenta do plenário por duas vezes para resolver problemas pendentes em seu gabinete. O Juiz interrompe alertando que o tempo da defesa está terminando. Paralelamente, IV conversa rapidamente com o assistente de acusação (indício de que vai haver réplica). Quando o advogado de defesa termina sua explanação, o Juiz passa a palavra para o assistente de acusação e, logo depois, para IV que, depois de estudar o processo, diz: “*não existem dúvidas*” (sic); pega um livro para citar uma passagem do autor; lê a folha 81 sobre a parte em que fala que a vítima reconheceu o capacete e a vestimenta do acusado. Na seqüência, fala para o corpo de jurados que apesar do acusado dizer que não foi ele, todos os detalhes do processo dizem que sim.

Depois de quase trinta minutos, o Juiz passa a palavra para a tréplica (advogado de defesa), que se manifesta por uns 15 minutos e, então, o Juiz lê os quesitos da votação e o conselho de sentença vai para a sala secreta. Quando todos voltam para o plenário, a sentença é proferida e o acusado foi condenado a 16 anos de prisão.

Apêndice 8: Modelo teórico para o estudo da regulação e dos processos decisórios na atividade de trabalho de Promotores de Justiça em SC



ANEXOS

Anexo 1: Folha de aprovação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
Comitê de Ética na Pesquisa em Seres Humanos

CERTIFICADO Nº 147

O Comitê de Ética na Pesquisa em Seres Humanos (CEPSH) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina, instituído pela PORTARIA N.º0584/GR/99 de 04 de novembro de 1999, com base nas normas para a constituição e funcionamento do CEPSH, considerando o contido no Regimento Interno do CEPSH, **CERTIFICA** que os procedimentos que envolvem seres humanos no projeto de pesquisa abaixo especificado estão de acordo com os princípios éticos estabelecidos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

APROVADO

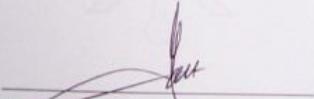
PROCESSO: 174/08 FR- 202816

TÍTULO: Regulação no Trabalho e Processos Decisórios na Atividade de Promotores de Justiça Catarinenses.

AUTORES: Roberto Moraes Cruz e Beatriz Marcondes de Azevedo.

DPTO.:

FLORIANÓPOLIS, 28 de julho de 2008.


Coordenador do CEPSH/UFSC - Prof.º Washington Portela de Souza

Anexo 3: Diferentes órgãos e funções do MPSC

- **Procuradoria-Geral de Justiça:** é o Órgão da Administração Superior do MP e, como tal, cabe ao Procurador-Geral de Justiça a chefia da instituição, atuando na tutela jurisdicional perante a segunda instância do Poder Judiciário Estadual, encarregando-se, assim, da investigação criminal e da legitimação ativa do MP nas áreas cível e criminal, nos assuntos que competem originalmente ao Tribunal de Justiça, na revisão do arquivamento do inquérito policial, e nas não-formulações de propostas de transação penal e de suspensão condicional do processo, quando houver a remessa dos feitos pelos diversos Juízos de Direito do Estado. A Assessoria do Procurador-Geral o ajuda no exercício de atividades que dizem respeito ao Órgão de Administração Superior e Órgão de Execução. Vinculam-se ao gabinete do Procurador-Geral a Coordenadoria de Comunicação Social e a Assessoria Militar. Os Centros de Apoio Operacional também o assessoram no exercício de suas funções de órgão de execução do MP.
- **Colégio de Procuradores:** formado por 40 Procuradores de justiça e presidido pelo Procurador-Geral, tem também atribuições como Órgão da Administração Superior e Órgão de Execução, cabendo-lhe a convocação de eleições de PG, a proposição ao PG da criação de cargos e serviços auxiliares, a proposição de modificação da Lei Orgânica, a análise de proposta de providência relacionada ao desempenho das funções institucionais, a eleição do Corregedor-Geral e de representantes no Conselho Superior do MP, a aprovação da proposta orçamentária, a apreciação de recursos e a revisão de procedimentos administrativos e a definição e modificação das atribuições dos Órgãos de Execução. Como tal órgão, está incumbido, apenas, da apreciação de recurso de revisão de arquivamento de inquérito policial ou de peça de informação promovido pelo procurador-geral. O Colégio dos Procuradores é assessorado pela Secretaria dos Órgãos Colegiados.
- **Conselho Superior do MP:** também exerce atribuições como Órgão de Administração Superior quanto de Órgão de Execução. Como primeiro, cabe a ele, aprovar o quadro geral de antiguidade do MP, decidir sobre as reclamações que a ele forem efetuadas a esse respeito, apreciar os pedidos de opção, remoção, promoção,

reversão e afastamento dos membros do MP, decidir sobre o vitaliciamento, a disponibilidade e a aposentadoria compulsória de membro do MP, elaborar o regulamento de concurso de ingresso na carreira do MP e eleger os integrantes da respectiva comissão e decidir sobre exceções de suspeição ou impedimentos contra membros do MP. Como Órgão de Execução, lhe cabe rever o arquivamento de inquérito civil ou de peças de informação e julgar recurso interposto em face da decisão de indeferimento do requerimento de instauração de inquérito civil.

- **Corregedoria-Geral do MP:** exerce atribuições apenas como Órgão da Administração Superior, se encarregando da orientação, fiscalização das atividades funcionais e da conduta de seus membros.
- **Procuradorias de Justiça:** são Órgãos de Administração do MP, cabendo-lhes, como tal, fixar teses jurídicas sem caráter vinculativo, propor ao PG a fixação de férias, solicitar ao PG a convocação de Promotor de Justiça em substituição, fixar critérios de presença de Procurador de Justiça nas sessões de julgamento e estabelecer um sistema de inspeção permanente dos Promotores nos autos em que oficiam. Há duas Procuradorias, sendo uma com atuação cível e outra com atuação criminal. A primeira é subdividida em quatro grupos de Procuradores, para a atuação em matérias relativas ao funcionalismo público; tributária; família, sucessões, infância e juventude; Direitos difusos e coletivos. Como Órgão de Execução, cabe-lhes exercer as atribuições do MP nos Tribunais de Superiores, desde que não privativas tais atribuições do PG.
- **Coordenadoria de Recursos:** é o Órgão de Execução do MP encarregado da interposição de recursos judiciais, inclusive aos Tribunais Superiores, da prestação de suporte técnico e operacional aos demais Órgãos de Execução em matéria de recursos extraordinários e especiais, da defesa das teses jurídicas de interesse da Instituição, da articulação dos Órgãos de Execução acerca das teses jurídicas com vistas a sua adequação às diretrizes e políticas institucionais e do acompanhamento e controle das decisões judiciais e dos prazos recursais relativos aos feitos em que o MP haja oficiado, especialmente aqueles que versem sobre matéria de tese defendida pela Instituição.
- **Promotorias de Justiça:** são Órgãos de Administração do MP, com suas atribuições fixadas pelo Colégio de Procuradores de Justiça para o desempenho das funções institucionais do MP nas Comarcas, âmbitos judicial

e extrajudicial, bem como áreas especializadas, gerais ou cumulativas. Os Promotores estão distribuídos pelas 110 Comarcas do Estado, que atuam, com exclusividade ou cumulativamente nas: entrância especial, final, intermediária, inicial e substitutos, atuando nas áreas: infância e juventude, criminal, tributária, moralidade administrativa, meio-ambiente, consumidor, cidadania e fundações, família, Fazenda Pública, registros públicos, acidentes de trabalho, falências e concordatas, Juizados Especiais Cíveis e controle da constitucionalidade.

- **Órgãos Auxiliares:** são eles a Secretaria-Geral do MP, a Ouvidoria, os Centros de Apoio Operacional, a Comissão de Concurso, o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, os Órgãos de Apoio Técnico e Administrativo e os Estagiários.
 - Secretaria-Geral: é exercida por um Promotor de Justiça da mais elevada entrância, cabe a responsabilidade da supervisão e direção dos serviços relacionados aos órgãos de apoio técnico e administrativo do MP. Cabe ao Secretário-Geral, além das atribuições delegadas pelo Procurador-Geral, elaborar e gerenciar a proposta orçamentária; autorizar adiantamentos de despesa; firmar contratos; e conduzir os processos disciplinares e sindicâncias de servidores.
 - Ouvidoria: é exercida por um Procurador de Justiça, e tem como objetivo contribuir para a melhoria dos padrões de transparência e presteza das atividades desenvolvidas pelos órgãos, membros e servidores do MPSC. Foi criada pela Lei Complementar Estadual n o 298 de quatro de outubro de 2005, como decorrência da exigência da Emenda Constitucional n o 45/2005, também conhecida como Reforma do Judiciário.
 - Centros de Apoio Operacional: foram instituídos através do Ato n o 48/MP/03, com órgãos auxiliares, vinculados ao Gabinete do PG, sendo eles: Moralidade Administrativa (CMA), Meio Ambiente (CME), Consumidor (CCO), Cidadania e das Fundações (CCF), Infância e Juventude (CIJ), Ordem Tributária (COT), Criminal (CCR), Controle de Constitucionalidade (CECCON), Investigações Especiais (CIE) e Cível e Eleitoral (CCE).

- Comissão de Concurso: como órgão auxiliar de natureza transitória, cabe à Comissão realizar a seleção de candidatos ao ingresso na carreira do MP, sendo presidida pelo PG e auxiliado por Procuradores de Justiça eleitos pelo Conselho Superior do MP, um advogado indicado pela OAB e um Promotor de Justiça que atua como secretário.
- Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional: é o órgão auxiliar encarregado da realização e de apoio a cursos, congressos, simpósios, pesquisas, atividades, estudos e publicações, visando o aprimoramento profissional e cultural dos membros da instituição, de seus servidores auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais. É dirigido por um Promotor de Justiça.
- Órgãos de Apoio Técnico e Administrativo: organizados em Coordenadorias e Gerências, de maneira que uma Coordenadoria é composta de uma ou mais Gerências. Em sua maioria, estão vinculados à Coordenadoria-Geral dos Órgãos e Serviços Auxiliares de Apoio Técnico e Administrativo (COGER), que atua no gerenciamento da área administrativa e financeira das Coordenadorias subordinadas e, que por sua vez, é subordinada diretamente à Secretaria-Geral do MP. São elas: Finanças e Contabilidade (COFIN), Operações Administrativas (COAD), Processos e Informações Jurídicas (COPIJ), Recursos Humanos (CORH), Pagamento de Pessoal (COPAG), Tecnologia da Informação (COTEC) e Planejamento e Estratégia Operacional (COPEO). Há ainda, a Coordenadoria de Auditoria e Controle e a Assessoria Técnica e Jurídica, subordinadas diretamente à Secretaria-Geral do MP e, a Coordenadoria de Comunicação Social e a Assessoria Militar, subordinadas ao Gabinete do PG.
- Estagiários: trabalham quatro horas de trabalho diárias, são auxiliares do MP, aos quais cabe o exercício de atividades de levantamento de dados e de conteúdos doutrinários e jurisprudenciais, da realização e do acompanhamento de diligências de investigações para as quais forem incumbidos, do estudo de matérias que lhes sejam confiados, do atendimento ao público, do controle e movimentação processual, e da execução de serviços de digitação, correspondência, escrituração, registro e arquivamento de documentos. Eles estão distribuídos equitativamente por toda instituição.

Anexo 4: Tabelas comparativas do quadro funcional do MPSC

Tabela 1: Comparação entre o número de membros e servidores inativos e ativos do MPSC no período de dezembro de 2006 e dezembro de 2007

Mês/Ano	Dez/2006	Dez/2007
Membros inativos	127	127
Servidores inativos	30	31
Membros ativos	320	336
Servidores ativos	288	312

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2007)

Tabela 2: Comparação entre o número de membros ativos do MPSC distribuídos nas diferentes entrâncias e na Procuradoria-Geral no período de dezembro de 2006 e dezembro de 2007

Membros ativos (procuradores e Promotores de Justiça)	Dez/2006	Dez/2007
Entrância final	94	95
Entrância inicial	69	63
Entrância especial	66	64
Entrância intermediária	38	45
Entrância substitutos	13	29
Procuradoria-Geral	40	40

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2007)

Tabela 3: Distribuição dos Promotores de Justiça da entrância especial em SC por gênero e por comarcas

Entrância/Comarca – 2007	homens	porcentagem	Mulheres	Porcentagem	Total
Entrância Especial					
Comarca da Capital	24	21,05%	5	4,39%	29
Comarca de Blumenau	10	8,77%	4	3,51%	14
Comarca de Chapecó	7	6,14%	3	2,63%	10
Comarca de Criciúma	9	7,89%	3	2,63%	12
Comarca de Itajaí	8	7,02%	3	2,63%	11
Comarca de Joinville	14	12,28%	3	2,63%	17
Comarca de Lages	11	9,65%	2	1,75%	13
Comarca de Tubarão	7	6,14%	1	0,88%	8
Total	90	78,95%	24	21,05%	114

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2008)

Tabela 4: Distribuição dos Promotores de Justiça da entrância final em SC por gênero e por comarcas

Entrância/Comarca – 2007	homens	porcentagem	mulheres	Porcentagem	Total
Entrância Final					
Comarca de Bala. Comburiu	6	13,64%	2	4,55%	8
Comarca de Brusque	4	9,09%	0	0,00%	4
Comarca de Concórdia	2	4,55%	1	2,27%	3
Comarca de Curitibanos	2	4,55%	0	0,00%	2
Comarca de Jaraguá do Sul	5	11,36%	0	0,00%	5
Comarca de Joaçaba	3	6,82%	0	0,00%	3

Comarca de Palhoça	5	11,36%	0	0,00%	5
Comarca de Rio do Sul	3	6,82%	1	2,27%	4
Comarca de São José	4	9,09%	6	13,64%	10
Total	34	77,27%	10	22,73%	44

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2008)

Tabela 5: Distribuição dos Promotores de Justiça da entrância intermediária em SC por gênero e por comarcas

Entrância/Comarca – 2007	homens	porcentagem	mulheres	porcentagem	Total
Entrância Intermediária					
Comarca de Araranguá	3	7,89%	0	0,00%	3
Comarca de Biguaçu	1	2,63%	1	2,63%	2
Comarca de Caçador	3	7,89%	0	0,00%	3
Comarca de Campos Novos	1	2,63%	1	2,63%	2
Comarca de Canoinhas	2	5,26%	0	0,00%	2
Comarca de Indaial	2	5,26%	1	2,63%	3
Comarca de Laguna	1	2,63%	2	5,26%	3
Comarca de Mafra	2	5,26%	0	0,00%	2
Comarca de Porto União	2	5,26%	0	0,00%	2
Comarca de São Bento do Sul	2	5,26%	0	0,00%	2
Comarca de S. Fco do Sul	1	2,63%	1	2,63%	2
Comarca de São Joaquim	0	0,00%	2	5,26%	2
Comarca de S. Mig. Do Oeste	4	10,53%	0	0,00%	4
Comarca de Tijucas	1	2,63%	0	0,00%	1

Comarca de Timbó	2	5,26%	0	0,00%	2
Comarca de Videira	1	2,63%	0	0,00%	1
Comarca de Xanxerê	1	2,63%	1	2,63%	2
Total	29	76,32%	9	23,68%	38

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2008)

Tabela 6: Distribuição dos Promotores de Justiça da entrância inicial em SC por gênero e por comarcas

Entrância/Comarca – 2007	homens	Porcentagem	mulheres	porcentagem	Total
Entrância Inicial					
Comarca de Aberlado Luz	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Anchieta	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Anita Garibaldi	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Araquari	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Armazém	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Acurra	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Balneário Piçarras	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Barra Velha	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Braço do Norte	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Bom Retiro	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Camboriú	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Campo Belo do Sul	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Campo Erê	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Capivari de Baixo	0	0,00%	0	0,00%	0

Comarca de Capinzal	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Catanduvas	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Coronel Freitas	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Correia Pinto	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Cunha Porá	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Descanso	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Dionísio Cerqueira	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Forquilha	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Fraiburgo	2	2,90%	0	0,00%	2
Comarca de Garapaba	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Garuva	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Gaspar	2	2,90%	1	1,45%	3
Comarca de Guaramirim	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Herval D'Oeste	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Ibirama	2	2,90%	0	0,00%	2
Comarca de Içara	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Imaruí	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Imbituba	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Ipumirim	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Ita	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Itaiópolis	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Itapema	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Itapiranga	1	1,45%	0	0,00%	1

Comarca de Itapoá	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Ituporanga	2	2,90%	0	0,00%	2
Comarca de Jaguaruna	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Lauro Muller	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Lebon Régis	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Maravilha	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Modelo	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Mondai	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Navegantes	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Orleans	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Otacílio Costa	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Palmitos	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Papanduva	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Pinhalzinho	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Pomerode	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Ponte Serrada	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Porto Belo	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Presidente Getúlio	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Quilombo	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Rio do Campo	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de Rio Negrinho	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Santa Cecília	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Santa Rosa do Sul	1	1,45%	0	0,00%	1

Comarca de Sto A. da Imperatriz	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de São Carlos	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de São Domingos	0	0,00%	0	0,00%	0
Comarca de São João Batista	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de São José do Cedro	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de São Lourenço D`Oeste	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Seara	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Sombrio	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Taió	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Tangará	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Trombudo Central	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Turvo	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Urubici	1	1,45%	0	0,00%	1
Comarca de Urussanga	0	0,00%	1	1,45%	1
Comarca de Xaxim	0	0,00%	1	1,45%	1
Total	44	63,77%	25	36,23%	69

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de SC (2008)

Tabela 7: Distribuição dos Promotores de Justiça do núcleo especial em SC por gênero e por comarcas

Entrância/Comarca-2007	homens	porcentagem	mulheres	porcentagem	Total
Núcleo Especial					
Substitutos	7	70,00%	3	30,00%	10

Fonte: Relatório de Atividades das Procuradorias e Promotorias de Justiça do Estado de Santa Catarina (2008)

Tabela 8: Distribuição do gênero feminino no quadro funcional do MPSC

Quadro total no MPSC:	Número de mulheres no quadro:
Procuradores de Justiça: 40	Procuradoras de Justiça: 04 (10% do total)
Promotores de Justiça: 296	Promotoras de Justiça: 83 (38,96% do total)
Servidores: 669	Servidoras: 387 (57,84% do total)

Fonte: Coordenadoria de Comunicação Social do MPSC (2008)

Tabela 9: Distribuição das licenças para tratamento de saúde (LTS) de Promotores por Comarcas

Categoria Funcional	Lotação	LTS
Membro do MP	Circunscrições do MP - 01ª Circunscrição MPSC - Capital (antiga)	15
Membro do MP	Circunscrições do MP - 01ª Circunscrição MPSC - Capital (antiga)	18
Membro do MP	Comarca da Capital – 03ª PJ da Comarca da Capital	118
Membro do MP	Comarca da Capital – 07ª PJ da Comarca da Capital	21
Membro do MP	Comarca da Capital – 17ª PJ da Comarca da Capital	4
Membro do MP	Comarca da Capital – 20ª PJ da Comarca da Capital	4
Membro do MP	Comarca de Anchieta - PJ da Comarca de Anchieta	3
Membro do MP	Comarca de Anita Garibaldi - PJ da Comarca de Anita Garibaldi	30
Membro do MP	Comarca de Araquari - PJ da Comarca de Araquari	30
Membro do MP	Comarca de Ascurra – PJ da Comarca de Ascurra	10
Membro do MP	Comarca de Balneário Camboriú – 04ª PJ da Comarca de Baln.Camboriú	30
Membro do MP	Comarca de Barra Velha - PJ da Comarca de Barra Velha	22

Membro do MP	Comarca de Biguaçu - 01ª PJ da Comarca de Biguaçu	27
Membro do MP	Comarca de Brusque - 02ª PJ da Comarca de Brusque	45
Membro do MP	Comarca de Capinzal - 01ª PJ da Comarca de Capinzal	30
Membro do MP	Comarca de Catanduvas - PJ da Comarca de Catanduvas	45
Membro do MP	Comarca de Concórdia - 01ª PJ da Comarca de Concórdia	15
Membro do MP	Comarca de Criciúma - 02ª PJ da Comarca de Criciúma	66
Membro do MP	Comarca de Gaspar – 03ª PJ da Comarca de Gaspar	15
Membro do MP	Comarca de Guaramirim - 01ª PJ da Comarca de Guaramirim	4
Membro do MP	Comarca de Içara – PJ da Comarca de Içara	51
Membro do MP	Comarca de Indaial - 01ª PJ da Comarca de Indaial	60
Membro do MP	Comarca de Indaial - 03ª PJ da Comarca de Indaial	7
Membro do MP	Comarca de Itajaí – 05ª PJ da Comarca de Itajaí	20
Membro do MP	Comarca de Itajaí – 09ª PJ da Comarca de Itajaí	7
Membro do MP	Comarca de Joinville - 05ª PJ da Comarca de Joinville	15
Membro do MP	Comarca de Joinville - 12ª PJ da Comarca de Joinville	5
Membro do MP	Comarca de Lages – 01ª PJ da Comarca de Lages	19
Membro do MP	Comarca de Mafra - 02ª PJ da Comarca de Mafra	10
Membro do MP	Comarca de Modelo – PJ da Comarca de Modelo	1
Membro do MP	Comarca de Porto Belo - PJ da Comarca de Porto Belo	3
Membro do MP	Comarca de Rio do Sul - 01ª PJ da Comarca de Rio do Sul	31
Membro do MP	Comarca de Rio do Sul - 03ª PJ da Comarca de Rio do Sul	8
Membro do MP	Comarca de Rio do Sul - 04ª PJ da Comarca de Rio do Sul	30
Membro do MP	Comarca de Santa Cecília - PJ da Comarca de Santa Cecília	45

Membro do MP	Comarca de Santa Rosa do Sul - PJ da Comarca de Santa Rosa do Sul	3
Membro do MP	Comarca de São Carlos - PJ da Comarca de São Carlos	8
Membro do MP	Comarca de São Francisco do Sul - 02ª PJ da Comarca de São Fco do Sul	2
Membro do MP	Comarca de São José - 01ª PJ da Comarca de São José	3
Membro do MP	Comarca de São José - 03ª PJ da Comarca de São José	5
Membro do MP	Comarca de São José - 04ª PJ da Comarca de São José	13
Membro do MP	Comarca de São José - 05ª PJ da Comarca de São José	38
Membro do MP	Comarca de Trombudo Central - PJ da Comarca de Trombudo Central	53
Membro do MP	Comarca de Urussanga - 01ª PJ da Comarca de Urussanga	3
Membro do MP	Núcleo Especial de Promotor Substituto da Capital-04º PJS do N.Espec Cap.	2
Total e Média		994/22

Fonte: adaptado do relatório fornecido pelo setor de Recursos Humanos do MPSC (2007)

Anexo 5: Catálogo Brasileiro de Ocupações

Classificação Brasileira de Ocupações - Terça-feira, 02 de Fevereiro de 2010

Descrição: 2422 :: Membros do Ministério Público

Código Família	Título
2422	Membros do ministério público

Títulos

2422-05 - Procurador da república

2422-10 - Procurador de justiça

2422-15 - Procurador de justiça militar

2422-20 - Procurador do trabalho

2422-25 - Procurador regional da república

2422-30 - Procurador regional do trabalho

2422-35 – Promotor de justiça

2422-40 - Subprocurador de justiça militar

2422-45 - Subprocurador-geral da república

2422-50 - Subprocurador-geral do trabalho

Descrição Sumária

Atuam em favor da sociedade e da cidadania, defendendo a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses difusos e coletivos e os interesses individuais, promovendo, privativamente, a ação penal pública e as ações civis públicas. Exercem suas funções no âmbito federal e estadual, perante as justiças civil, criminal, militar, do trabalho e eleitoral. Para tanto, reprimem a criminalidade, propõem ações civis públicas em defe-

Código Família**Título**

sa de Direitos individuais indisponíveis, difusos e coletivos; exercem a titularidade de ações constitucionais e de ações civis; fiscalizam o cumprimento da legislação e desempenham atribuições judiciais e atribuições extrajudiciais.

Formação e experiência

O exercício dessas ocupações requer bacharelado em Direito e aprovação em concurso público, para início de carreira.

Condições gerais de exercício

Trabalham na área da administração pública, atuando em equipe na Promotoria ou procuradoria, sem supervisão. Os Promotores têm garantida a autonomia em suas decisões e a liberdade de ação, desde que não infringjam a lei ou cometam abuso de poder. Executam suas funções em ambiente fechado e em horário diurno. Eventualmente, trabalham sob pressão, levando à situação de estresse.

Atividades**A - REPRIMIR A CRIMINALIDADE**

- A.1 - Instaurar procedimentos de investigação
- A.2 - Promover, com exclusividade, ação penal pública nas justiças estaduais
- A.3 - Promover, com exclusividade, ação penal pública na justiça federal
- A.4 - Promover, com exclusividade, ação penal pública na justiça militar
- A.5 - Promover, com exclusividade, ação penal pública na justiça eleitoral
- A.6 - Requisitar inquérito policial
- A.7 - Acompanhar inquérito policial

Código Família**Título**

A.8 - Exercer o controle externo da atividade policial

A.9 - Instaurar procedimentos para investigar abuso na atividade policial

A.10 - Oficiar perante juizados especiais criminais

A.11 - Promover acusação no tribunal do júri

A.12 - Requerer condenação do réu

A.13 - Requerer absolvição do réu

A.14 - Acompanhar a execução das penas

A.15 - Requerer benefícios legais em favor de preso e/ou condenado

A.16 - Executar penas de multas

A.17 - Inspeccionar estabelecimentos prisionais

B - PROPOR AÇÕES CIVIS PÚBLICAS EM DEFESA DE DIREITOS INDIVIDUAIS INDISPONÍVEIS, DIFUSOS E COLETIVOS

B.1 - Promover ações em defesa do patrimônio público

B.2 - Propor ações de improbidade administrativa

B.3 - Propor ações contra contratações ilícitas em órgãos da administração pública

B.4 - Promover ações em defesa do meio ambiente

B.5 - Promover ações em defesa do patrimônio histórico, artístico, turístico, paisagístico e cultural

B.6 - Promover ações em defesa dos Direitos do consumidor

B.7 - Defender a ordem urbanística

Código Família**Título**

B.8 - Defender interesse da criança e do adolescente

B.9 - Propor ações para defesa de interesses das pessoas portadoras de deficiências

B.10 - Defender interesses das pessoas idosas

B.11 - Propor ações em defesa da população indígena, comunidades tradicionais e minorias

B.12 - Assumir a titularidade de ações civis públicas propostas por outros legitimados

B.13 - Executar termo de ajustamento de conduta

B.14 - Propor ações em defesa dos Direitos trabalhistas de preso

C - EXERCER A TITULARIDADE DE AÇÕES CONSTITUCIONAIS

C.1 - Propor ações diretas de inconstitucionalidade

C.2 - Propor ações diretas de constitucionalidade

C.3 - Impetrar habeas corpus

C.4 - Impetrar mandado de segurança

C.5 - Promover habeas data

C.6 - Propor mandado de injunção

C.7 - Assumir a titularidade de ações populares propostas

C.8 - Propor ações de impugnação de mandato eletivo

C.9 - Argüir o descumprimento de preceito fundamental em ato do poder público

Código Família**Título**

- D - EXERCER A TITULARIDADE DE AÇÕES CIVIS
- D.1 - Propor ações de indenização em decorrência de crime
 - D.2 - Propor ações referentes ao processo eleitoral
 - D.3 - Executar multas eleitorais
 - D.4 - Promover dissídios de greves em atividades essenciais
 - D.5 - Executar multas impostas em dissídios coletivos
 - D.6 - Propor ação de investigação de paternidade
 - D.7 - Propor ação de interdição de incapazes
 - D.8 - Propor ações rescisórias
 - D.9 - Representar pela perda de posto de militares
- E - FISCALIZAR O CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO
- E.1 - Atuar como fiscal da lei nas ações penais privadas
 - E.2 - Intervir em habeas corpus
 - E.3 - Intervir em processos em que haja interesse público
 - E.4 - Intervir nas arguições de inconstitucionalidade da lei
 - E.5 - Intervir em feitos de falência e concordata
 - E.6 - Intervir em processos em que haja massa falida
 - E.7 - Fiscalizar o processo eleitoral

Código Família	Título
E.8	- Intervir em processos em que haja interesses de incapazes
E.9	- Intervir em mandado de segurança
E.10	- Intervir nas ações rescisórias
E.11	- Intervir nos pedidos de uniformização de jurisprudência
E.12	- Intervir nas ações civis públicas propostas por outros legitimados
E.13	- Fiscalizar fundações
E.14	- Intervir em feitos referentes à família
E.15	- Intervir em dissídios coletivos
E.16	- Intervir em ações de acidente de trabalho
E.17	- Intervir em ações envolvendo registros públicos
E.18	- Assistir incapaz sem representante legal em ação trabalhista
E.19	- Intervir em conflitos agrários coletivos
F - DESEMPENHAR ATRIBUIÇÕES JUDICIAIS EM GERAL	
F.1	- Acompanhar ações propostas
F.2	- Buscar provas dos fatos
F.3	- Participar da colheita da prova
F.4	- Participar de audiências e sessões
F.5	- Sustentar oralmente a posição processual
F.6	- Tomar ciência de atos e decisões judiciais

Código Família**Título**

- F.7 - Recorrer das decisões contrárias nas ações propostas
- F.8 - Recorrer em defesa do interesse público nas ações em geral
- F.9 - Propor ao tribunal a uniformização de jurisprudência
- G - DESEMPENHAR ATRIBUIÇÕES EXTRAJUDICIAIS
- G.1 - Instaurar procedimentos preparatórios de inquérito civil
- G.2 - Instaurar inquéritos civis
- G.3 - Expedir recomendações
- G.4 - Realizar audiências públicas
- G.5 - Firmar termos de ajustamento de conduta às condições legais
- G.6 - Requisitar realização de perícias e exames
- G.7 - Requisitar documentos, informações e diligências a autoridades públicas
- G.8 - Requisitar informações e documentos a entidades privadas
- G.9 - Analisar notícia de ilícito
- G.10 - Colher depoimentos e declarações
- G.11 - Mediar questões relativas a Direitos difusos e coletivos em casos trabalhistas
- G.12 - Arbitrar questões trabalhistas por vontade das partes
- G.13 - Prestar atendimento ao público
- G.14 - Expedir ofício determinando gratuidade dos serviços
- G.15 - Fazer acordos entre as partes

Código Família	Título
G.16	- Desenvolver pesquisa
G.17	- Integrar conselhos departamentais
Z	- DEMONSTRAR COMPETÊNCIAS PESSOAIS
Z.1	- Demonstrar perseverança
Z.2	- Demonstrar capacidade de escuta ativa
Z.3	- Lidar com frustrações profissionais
Z.4	- Organizar o trabalho
Z.5	- Administrar o tempo
Z.6	- Expressar-se com clareza verbal
Z.7	- Demonstrar capacidade de expressão escrita
Z.8	- Demonstrar capacidade de agir sob pressão
Z.9	- Evidenciar capacidade de persuasão
Z.10	- Agir com concisão
Z.11	- Agir com ética profissional
Z.12	- Agir com isenção
Z.13	- Agir com autoridade inerente ao cargo
Z.14	- Agir com sensibilidade social
Z.15	- Raciocinar logicamente
Z.16	- Atualizar seus conhecimentos técnicos

Código Família	Título
-----------------------	---------------

Z.17 -	Portar-se com descrição
--------	-------------------------

Z.18 -	Evidenciar combatividade
--------	--------------------------

Z.19 -	Evidenciar idealismo
--------	----------------------

Z.20 -	Desenvolver produção científica
--------	---------------------------------

Recursos de Trabalho

Legislação

Livros jurídicos

Papel e caneta

Instalações físicas

Equipamento de informática

Fax

Telefone

Copiadora

Anexo 6: Deveres dos Promotores de Justiça

Em relação aos deveres dos Promotores de Justiça, no Art. 157 da referida lei, estão estabelecidos os seguintes:

- Manter, pública e particularmente, conduta ilibada e compatível com o exercício do cargo;
- Zelar pelo prestígio da Justiça, por suas prerrogativas e pela dignidade de suas funções;
- Zelar pelo respeito aos membros do Ministério Público, aos magistrados e advogados;
- Tratar com urbanidade as partes, testemunhas, funcionários e auxiliares da Justiça;
- Desempenhar com zelo e presteza as suas funções, praticando os atos que lhe competir;
- Declarar-se suspeito ou impedido, nos termos da lei;
- Indicar os fundamentos jurídicos de seus pronunciamentos processuais, lançando identificadamente o seu parecer ou requerimento e elaborando relatório em sua manifestação final ou recursal;
- Observar as formalidades legais no desempenho de sua atuação funcional;
- Não exceder, sem justo motivo, os prazos processuais previstos em lei;
- Resguardar o sigilo sobre o conteúdo de documentos ou informações obtidos em razão do cargo ou função e que, por força de lei, tenham caráter sigiloso;
- Adotar, nos limites de suas atribuições, as providências cabíveis em face das irregularidades de que tenha conhecimento ou que ocorram nos serviços a seu cargo;
- Atender regularmente ao expediente da Promotoria de Justiça, mantendo a necessária assiduidade, exceto nos casos em que tenha de proceder à diligência indispensável ao exercício de sua função;
- Participar das audiências e demais atos judiciais quando obrigatória ou conveniente a sua presença, exceto nos casos em que tenha de comparecer a diligências indispensáveis ao exercício de sua função;

- Reservar no mínimo duas horas diárias do expediente normal, para atendimento ao público e aos interessados, sem prejuízo do atendimento, a qualquer momento, nos casos urgentes;
- Residir, se titular, na respectiva Comarca, salvo autorização expressa do Procurador-Geral de Justiça, em caso de justificada e relevante razão, depois de ouvido o Conselho Superior do Ministério Público, comunicando ainda à Corregedoria-Geral do Ministério Público sempre que dela tiver de se ausentar;
- Atender, com presteza, à solicitação de membros do Ministério Público para acompanhar atos judiciais ou diligências que devam realizar-se na área em que exerçam suas atribuições;
- Acatar, no plano administrativo, as decisões e atos normativos dos órgãos da Administração Superior do Ministério Público;
- Prestar informações solicitadas ou requisitadas pelos órgãos da Instituição;
- Exercer permanente fiscalização sobre os servidores subordinados;
- Comparecer às reuniões dos órgãos colegiados da Instituição aos quais pertencer, bem como às reuniões dos órgãos de execução que componha, salvo quando justo motivo o impedir de fazê-lo;
- Exercer o Direito de voto, desde que obrigatório, nas eleições previstas nesta Lei Complementar, salvo motivo de força maior, justificado perante o Conselho Superior do Ministério Público.