



Eixo: Movimentos sociais e Serviço Social.

Sub-eixo: Serviço Social e Movimentos sociais: pesquisa teórica e profissional.

O GERENCIALISMO COMO FORMA DE GESTÃO NO JUDICIÁRIO

VINICIUS CORREIA SANTOS¹

Resumo: O artigo é um estudo sobre a gestão no judiciário, com objetivo de ilustrar as transformações societárias com os impactos sobre a administração pública e analisar a entrada do gerencialismo através da “modernização” e como funcionam seus dispositivos gestionários. Para discutir a conjuntura, foi utilizada uma análise bibliográfica, hemerográfica, estatística e documental; além de entrevista semi-estruturadas com 8 profissionais de uma equipe de saúde. Conclui-se que o gerencialismo capta a subjetividade através da metalinguagem e gratificações, do mesmo modo que contribui para desvalorização simbólica e ascensão do individualismo. Assim, as novas formas de gestão e controle do trabalho causam sofrimento.

Palavras-chave: Judiciário; Gerencialismo; Trabalho; Subjetividade; Brasil.

Abstract: This article is about the judiciary management, with the objective to illustrate social transformations with impacts over the public administration and analyze the entrance of the managerialism inside the “modernization” and how the management devices work. To discuss the conjuncture, a bibliographic analysis, hemerographic, statistics and documental; beyond the semi structured interview with 8 professionals of a health team. Concludes the managerialism catches the subjectivity through the metalanguage and gratifications, the same way that contributes to the symbolic devaluation and the rise of the individualism. So, the new forms of management and work control cause suffering.

Key words: Judiciary; Managerialism; Work; Subjectivity ; Brazil.

INTRODUÇÃO

Para embasar a análise a respeito da entrada do gerencialismo no Judiciário, faz-se necessário realizar um breve resgate das transformações sócio-econômicas, com a pretensão de relacioná-las com as modificações no sistema judicial e no processo de trabalho. Para isto, a discussão iniciará com o marco da crise de 1970, que traz a necessidade de mais uma reestruturação produtiva. O Judiciário brasileiro está inserido na ampla conjuntura do ideário neoliberal e nos impactos trazidos ao mundo do trabalho, produzindo repercussões tanto nas condições e relações de trabalho, quanto aumento de demandas para o acervo processual.

¹ Professor com formação outra áreas. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Email: <viniciuscs@gmail.com>

Em 1990 há a entrada do ideário neoliberal no Brasil. Com isto, em 1992 tem início estudos sobre uma suposta crise do Judiciário, causada pela morosidade e imagem negativa que possuía para a sociedade. Autores como Ribeiro (2005) acreditam que ocorreu um aumento das demandas processuais, fruto da judicialização da questão social, fenômeno latente no pós-crise de 1973, e um alargamento das funções do Poder Judiciário. Esta reforma seguiu o Documento Técnico nº 319/1996, do Banco Mundial (BM), *O Setor Judiciário na América Latina e no Caribe*, que possui diretrizes e elementos de reforma que estão em consonância com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE/MARE) dirigido por Bresser Pereira.

Nos preceitos de “reforma”, ocorre a “modernização” sob os ditames da ideologia gerencial, que permite a introdução da cultura produtivista nas instituições que não possuíam como função direta gerar lucros ao capital, principiando ações e linguagens que antes eram características apenas da esfera privada – como metas, prazos, polivalência e produtividade (VALLE & LEITE, 2015). O gerencialismo fortalece o individualismo e a competição acirrada entre os trabalhadores, através dos seus dispositivos de gestão individualizantes.

Assim, objetiva-se analisar a entrada do gerencialismo no Poder Judiciário e compreender como este capta a subjetividade dos trabalhadores para conquistar mentes e corações, fazendo com que estes se sujeitem às incansáveis metas e prazos; e como este cenário influi sobre espaços sócio-ocupacionais dos assistentes sociais, solicitando novas formas de atuação e uma intervenção cada vez mais interdisciplinar.

Para isto, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os profissionais de uma equipe de saúde que atua cotidianamente com as questões oriundas da relação saúde-trabalho com a finalidade de desvendar quais são as demandas, suas origens, a relação com o trabalho, através da visão destes servidores entrevistados. Como base de análise será utilizado um levantamento documental e hemerográfico, além de bibliografia referenciada na Teoria Crítica, em especial textos sobre Saúde do Trabalhador e a Psicodinâmica do Trabalho. Foram examinados Relatórios de Estatística do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que apresentam um Mapa Estratégico,

consistindo no planejamento do Judiciário para o alcance de metas nacionais de produtividade, definindo indicadores, grau de cumprimento e alcance dessas metas, além do volume de trabalho de cada ano, dentre outros aspectos. Foram analisadas, as legislações que modificam e introduzem a "modernização" no Judiciário e os artigos de jornais, revistas e congressos escritos por pesquisadores da área.

1. Reverberação das transformações societárias sobre o Judiciário

O Estado de Bem-Estar Social, baseado no modelo fordista-keynesiano, constituído como uma resposta à crise de 1929 possuía como objetivo central incentivar o estímulo do Estado na produtividade e na demanda efetiva (consumo e gasto público), revertendo o índice de déficit do investimento privado com o investimento público, que acabou se elevando. Havia uma preocupação em promover a demanda efetiva com o "pleno emprego" e garantir a oferta através da ampliação do consumo, que passa a ser em massa. Verifica-se um aumento do gasto público-estatal com a esfera social e econômica, na medida em que o próprio Estado assume a responsabilidade por políticas públicas. (MONTAÑO & DURIGUETTO, 2012)

Como o capitalismo vive através de ciclos de expansão e retração, os "Anos de Ouro" começaram a se esfacelar no final de 1960, concretizando em 1973 mais uma crise cíclica do capital, apresentando pela primeira vez na história do capitalismo a combinação de altas taxas inflacionárias e baixas taxas de crescimento, estabelecendo uma profunda recessão (SOARES, 2009).

Uma forma de sair deste estado recessivo seria recuperando a "taxa natural" de desemprego, tendo a forte inserção tecnológica como aliada, para que o exército industrial de reserva (EIR) eliminasse a intervenção sindical e a expansão dos movimentos sociais. Este conjunto dá ao capital a possibilidade de elevar os níveis de produtividade, além de diminuir o tempo gasto para a produção e o número de trabalhadores formais. Nesta direção surgem novas formas de intensificar o trabalho e de se contratar, seguindo o parâmetro da informalidade, da precarização e do subemprego. Há, juntamente, o

enxugamento das políticas sociais, que seguem o parâmetro de diminuição dos gastos públicos com a esfera social, caminhando para a expansão universalizada da desproteção social. (BEHRING, 2009).

Assim, o Judiciário sofre esses impactos, sendo modificado desde suas normas e legislações, até o campo da organização e processo de trabalho.

Na década de 1990, a política do neoliberalismo foi implementada no Brasil durante o governo Collor, como base para ações governamentais que seguiam o ajuste econômico. Processo este intensificado no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que lançou em seu mandato o PDRAE/MARE² dirigido por Bresser Pereira, “que define os objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira” (BRASIL, 1995, p.8), além de colocar o Estado como regulador e facilitador do setor privado.

O documento em questão foi escrito como resposta a crise, considerada de caráter fiscal e exacerbada pela “dívida externa, pela rigidez e ineficiência do serviço público” (ANDRADE, 2014, p.17). Como resposta, o Estado se reconfigura com a proposta neoliberal tanto em termos de políticas sociais quanto em serviços básicos. Assim, a introdução dos preceitos eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos seria o ponto central para o desenvolvimento do país. Para que isso ocorra, a administração incorpora o gerencialismo (BRASIL, 1995), baseando-se no controle dos resultados e utilizando o discurso de “modernização” que insere tecnologias, técnicas e dispositivos modernos para a gestão.

2. O gerenciamento e a “modernização” do Judiciário

Em meados de 1992, servidores e magistrados iniciaram uma discussão sobre uma “crise no sistema judicial brasileiro”, caracterizada principalmente pela morosidade e pela visão negativa que a sociedade tinha em relação à justiça.

Alguns autores, como Herval Pina Ribeiro (2005), interpretam a explosão das demandas processuais, relacionado-as com a expansão das funções do Judiciário na Constituição Federal de 1988 – como a constitucionalidade dos

² Documento criado pelo Ministro Bresser Pereira no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

direitos sociais – aliada a judicialização da vida social que, de acordo com o volume de trabalho acrescido, serve como combustível para essa “crise”.

A questão é que o Judiciário sofre diretamente com a política neoliberal, que fomenta o afrouxamento dos direitos trabalhistas e sociais, junto com a lógica focalizadora, emergencial e parcial das políticas sociais. Esse movimento de degradação estimula a “judicialização da questão social” – como o Estado desresponsabiliza-se da garantia de proteção social, há o aumento da efetivação de direitos a partir do sistema de justiça.

Como resposta ao momento descrito acima, ocorre a introdução da gestão gerencialista nas instituições judiciais sob os ditames da “modernização”. Assim, no período anterior à outorga da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que discorre também sobre a organização do Poder Judiciário, o BM cria o Documento Técnico nº 319/1996, *O Setor Judiciário na América Latina e no Caribe*, que lança sobre os países latino-americanos diretrizes e elementos para a reforma. O documento afirma que o sistema era “incapaz de assegurar a resolução de conflitos de forma previsível e eficaz, garantindo assim os direitos individuais e de propriedade”. E acrescenta que a reforma judicial insere-se no processo de redefinição do papel do Estado com a sociedade. Notadamente os preceitos que ampararam “a ‘reforma’ do judiciário são legatários daqueles que legitimaram a ‘reforma’ do Estado, tendo em vista argumentos baseados na ideia de que a o conseguia ter acesso à Justiça, devido, essencialmente, a sua má administração” (VALLE & LEITE, 2015, p.169).

Seguindo o modelo internacional, em 2004, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é criado e implementado pela Emenda nº 45, no artigo 92 da CF/88. Dentre suas competências, está a função de “definir e fixar, junto com outros órgãos da justiça, o planejamento estratégico, com o objetivo de aumentar a eficiência, a racionalização e a produtividade; e elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico” sobre movimentações processuais e demais indicadores que ilustram a atividade jurisdicional de todo país³.

³Competências regulamentadas no regimento interno do Conselho e Art. 103-B da Constituição.

Com a criação do CNJ, ocorrem alterações laborais através do Planejamento Estratégico⁴, que introduzem os prazos e metas, caracterizando novas formas de gestão da força de trabalho. Em síntese, a introdução da Gestão Gerencial ocorre através do discurso de “modernização”; o CNJ apresenta-se como órgão modernizador; e o Mapa Estratégico como a materialização das diretrizes gerenciais. Nesta perspectiva, o entrevistado 7 discorre que o problema não é a meta em si – a esta é um conjunto da obra, chamada por ele de “dispositivos gerenciais”. Constrói sua linha de pensamento pelo que considera o tripé principal desses dispositivos: a meta, a avaliação de desempenho e a política de motivação, indissociáveis na organização do trabalho no judiciário. Em suas palavras:

*O tripé principal: **meta**, a política de metas altamente individualizantes, você tem que cumprir a sua meta individual; **avaliação de desempenho**, altamente individualizante, você é avaliado individualmente no seu desempenho de acordo com as metas; e o terceiro ponto do tripé, que é a **política de motivação**, que só existe a busca e o merecimento de função comissionada, que é um acréscimo do seu salário em função do seu desempenho.*
(ENTREVISTADO 7)

O CNJ, posteriormente, incorpora a construção dos relatórios estatísticos – Relatório de Gestão e Exercício, Justiça em Números, Censo do Poder Judiciário etc. – que, além de seguirem o preceito de transparência, acirram a competitividade entre os órgãos da justiça ao comparar a produtividade de cada instituição, elemento que se concretiza como uma maneira de controlar a força de trabalho. Grande estudioso sobre o tema, Gaulejac, afirma que “sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios” (GAULEJAC, 2007, p.40). O relato de uma servidora que trabalhou durante anos na área jurídica (área fim) ilustra quanto o nível de tensão as novas exigências da lógica produtivista causam, sobretudo nos servidores desta área.

[Atualmente há] uma exigência fora do comum, todo mundo quer sair do gabinete porque é muito exigido. Você tem que fazer – pode estar doente, na hora do almoço, não sei. Você tem que fazer, não importa qual é o seu problema.

⁴ Criado pela Emenda nº 70 de 2009.

Então, até pedir férias não é uma coisa boa, até o que é direito não é coisa boa. Almoçar? Eles dizem que você tem que almoçar em menos tempo. Você tem que produzir. (ENTREVISTADO 4)

A avaliação por desempenho dos trabalhadores foi implementada pelo Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal (SIADES), e o fortalecimento da capacitação utilizando o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores. Tudo isso segue a lógica da administração por resultados,

A inserção de tecnologias, é um elemento bastante presente através da virtualização dos autos com o Processo Judicial Eletrônico (PJe) que, por um lado, inova e facilita o acesso processual, mas por outro lado aumenta a produtividade e intensifica o trabalho. Em uma pesquisa realizada por Nogueira (2015), alguns juízes do trabalho expõem as mudanças e o incômodo gerado pelo PJe, que modificam a organização e processo de trabalho, aumentando o acervo.

*Uma vez eu tentei mandar por assinatura digital então não deu, então eu falei, imprime isso aí que eu vou assinar e você escaneia e manda, parou o processo! O processo não andava mais, então às vezes você tem esses problemas sérios que são naturais no momento de transição, mas que são difíceis. E o que mais me preocupa no processo judicial também é assim, vivenciei isso um dia, eu queria ir para um seminário que o TST estava organizando aqui, então eu falei vou organizar e deixar minha mesa limpa, eu fui tirando processo, limpa, limpa, foi embora, tudo, mesa limpa. Agora vamos pro Pje, aí foi um, dois, três, quatro, cinco, resolvi tudo. Aí na hora que eu fui desligar tinha 4 processos de novo. Mas isso nunca acaba? (JUIZ X, *apud*, NOGUEIRA, 2015, p.138)*

O recurso tecnológico, de acordo com o estudo supra, causa a sensação de descontrole, na medida em que os processos chegam em tempo real (NOGUEIRA, 2015). Para Alves (2014, p. 62), “é esta característica tecnológica da nova materialidade processual que permite a *intensificação* do tempo de trabalho e a *intrusividade* dos autos virtuais no tempo de vida dos magistrados, alterando, deste modo, a percepção de espaço-tempo”.

Ademais, as novas exigências oriundas da Gestão por Metas, na Era da informatização, significam o aumento da exigência física de movimentos repetitivos, exigindo uma ampla solicitação de tendões, músculos e articulações dos trabalhadores. (ASSUNÇÃO, 2003), assim como da carga psíquica com as pressões constantes para produzir cada vez mais. Um

entrevistado afirma que “muitos servidores sofrem pressão internamente por produzir mais, por terem que aprender mais, seja se apropriar de um software, seja aprender a navegar em sistemas que até então inexistia, seja desenvolver habilidades e potências de gerência e liderança”. (ENTREVISTADO 2)

Uma entrevistada que trabalhou durante anos em gabinete, na área judicial, e atualmente compõe a equipe de saúde, discorre sobre a concorrência entre os magistrados nessa busca constante por produtividade e como esta afeta os servidores. Muitos servidores que atuam na área-meio sentem a diferença que têm no tratamento, pois a prioridade sempre fica com aqueles que trabalham na área-fim. Um servidor que é assessor de gabinete, por exemplo, está mais acima daquele que é apenas técnico.

Eles tratam a gente como máquina, o interesse é a produtividade. Há uma concorrência entre eles, e que afeta a gente, e se a gente não faz parte desse meio jurídico, eles não precisam da gente. Então passamos a ser secundários, por exemplo, se tiver que fazer uma compra de computador, todos vão pra área fim, mesmo que os computadores do gabinete estejam ótimos, se sobrar o que estava no gabinete vem pra gente. Tudo de melhor, se não tiver papel, o que tiver vai pro gabinete.

Tanto que quando um funcionário liga pra cá querendo qualquer coisa e trabalha em gabinete, a primeira coisa que ele fala: ‘eu trabalho no gabinete de fulano de tal e quero tal coisa’. Como se trabalhar em gabinete fosse um “Q.I.”. (ENTREVISTADO 4)

Neste cenário, tanto no serviço público quanto no privado, nos deparamos com indivíduos adoecidos e fragilizados, ilustrando os impactos das repercussões das modificações laborais sobre a saúde.

A Era das metas e prazos – obsessão pelo número – introduz uma gestão completamente individualizante, e o sofrimento no trabalho concretiza-se com o *medo* de não ser capaz; *angústia* ao ver uma alta quantidade processual chegar em tempo real cada vez que termina um determinado processo; *vergonha*, pois existe dentro de cada órgão estatísticas que podem ser emitidas sobre cada vara e/ou gabinete.

Ao analisar os relatórios do CNJ, constata-se que o volume de processos e a escala de produtividade aumentam substancialmente ao decorrer dos anos, na medida em que os recursos humanos e materiais não acompanham esse crescimento. Este processo torna mais latente a intensificação do trabalho e constrói novas exigências/pressões, causando

alargamento do índice de sofrimento e adoecimento dos servidores e dos magistrados.

Os Relatórios de Gestão Consolidado⁵, no período de 2008 a 2014, expressam o uso da *metalinguagem* quando se refere ao “planejamento estratégico”, como: “missão”, “visão”, “eficiência”, “alinhamento”, “metas de produtividade”, “competências individuais”, “qualidade na prestação dos serviços”, “agilidade”, “excelência”, dentre outros (ANDRADE; 2014). Para Gaulejac (2015), a gestão apresenta-se como pragmática e não ideológica, baseando-se na eficácia da ação, mais do que sobre a conformidade dos ideais.

3. A ideologia gerencial: do individualismo à perda do sentido no trabalho

A perda de sentido no trabalho se relaciona com a crise profunda da ordem simbólica, que seria o conjunto dos referentes, das linguagens e dos códigos que dão sentido a ação coletiva. Trata-se da ascensão de uma nova ideologia, um conjunto de valores e cultura que favorecem a (re)produção material e espiritual do capitalismo nesse modelo de produção flexível que ganhou terreno no pós-crise 1973. Tais símbolos são fundamentos das regras, culturas e sistemas de valores que dão sentido as relações sociais.

A mudança ocorre quando o trabalho cada vez mais solitário, as lógicas de gestão individualizadoras (cada um é responsável por si). A perda da coletividade nos remete a perda do sentido do trabalho e de si próprio, pois as estratégias defensivas e a reflexão sobre a tarefa ocorrem quando o sujeito se coloca num coletivo (DEJOURS, 1994).

O trabalho, central na sociabilidade, articula cinco elementos significativos como base: o *ato do trabalho*, produção de um bem ou um serviço; a *remuneração*, resguardando a relação salarial; ser um indivíduo partícipe de um *coletivo*, ou seja, ser um sujeito coletivo; estar inserido numa organização de trabalho que fixa tarefas e local/setor, e o *valor* que cada um oferece. Tais elementos são fundamentos para o trabalho, mas na contemporaneidade há uma profunda mudança, que interfere em cada um

⁵ Relatórios apresentados como forma de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

deles e que, conseqüentemente, transforma o sentido do trabalho (GAULEJAC, 2015).

A transformação do sentido do trabalho ocorre quando o *ato de trabalho* vai se afastando da realização de um produto concreto ou de um serviço específico, cujo trabalhador não se enxerga em sua tarefa. Para Gaulejac (2015, p. 155), o ato de trabalho “se perde em um sistema complexo, abstrato, des-territorializado, que não permite mais ao agente circunscrever concretamente os frutos de sua atividade”. A *remuneração* não está relacionada a qualidade ou a quantidade de trabalho; há uma precarização salarial que acompanha a precarização existencial (ALVES; 2011)

A precarização social para Selligman-Silva (2010) é um processo multidimensional, que metamorfoseia a vida dentro e fora do trabalho, fazendo parte da flexibilização das relações sociais laborais, estratégica para os processos de reestruturação produtiva e componente medular das políticas de dominação social do neoliberalismo.

Nas empresas se expressa em formas de organização pautadas no *just in time*, na gestão pelo medo, nas práticas participativas forçadas, na imposição sutil de autoaceleração, na multifuncionalidade, dentre outros métodos voltados ao controle maximizado. São processos de dominação que mesclam insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação da desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade. São afetadas as demais dimensões da vida social, laços familiares e intergeracionais. A desestabilização e a vulnerabilidade sociais conduzem à desvalorização simbólica, com a corrosão do sistema de valores, da autoimagem e das representações da inserção de cada um na estrutura social. (SELLIGMAN-SILVA, 2010, p. 231)

Com o objetivo de “motivar” os servidores, o Judiciário segue a lógica individualizada de avaliação por carreiras ou desempenho, buscando resultados positivos para a instituição e captando as competências de cada sujeito para que possam contribuir com a produtividade, adicionando valor a estratégia de gerenciamento. A Gestão por Competências é implementada através da publicação do Decreto nº 5.707 de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com a proposta de “planejar, captar, desenvolver e avaliar” as competências necessárias que a organização e cada trabalhador podem oferecer a instituição para o alcance do objetivo final delimitado pelo Planejamento Estratégico.

Após a avaliação de desempenho⁶, em conjunto com a Gestão por Competências, a função comissionada entra como prêmio final para aqueles trabalhadores que se destacam com suas habilidades e características laborais, ganhando cargos de chefia, diretoria, assessoria, coordenação etc.

Outro fator que chamou atenção, foi quando o entrevistado 3, que trabalha como assistente social na área da assistência em saúde, agregou a principal demanda de atendimento espontâneo à mudança de setor/ troca de lotação. A mesma acredita que:

Tem a ver também com essa questão de não haver um estudo prévio de onde se lota o servidor, o que vejo muito é que quando os servidores entram no tribunal, não são direcionados para sua área de interesse. O servidor vai pra onde há vaga, é o interesse da administração. Entende? Muitos não se identificam com o trabalho que fazem, e aí tem esses desejos de remanejamento, dessas trocas de lotação. (ENTREVISTADO 3)

Tal aspecto diz respeito a diversos fatores, mas principalmente com a Gestão, que “moderniza” a instituição para acelerar os índices de produtividade, mas não aumenta o quantitativo de trabalhadores. Cabe salientar que SIADES (2008), através da exigência legal, a partir de 1996, implantou no CJF e na Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, o Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal em Estágio Probatório (SUADES).

Em outra entrevista, com outra assistente social, ao responder sobre como o sofrimento se manifesta, a demanda por troca de lotação também é abordada, complementando as falas:

Muitos servidores chegam aqui chorando, querem ser só ouvidos. Muitos chegam aqui pedindo uma licença médica para não terem que voltar tão cedo ao trabalho. Muitos pedem para mudar de lotação, mas o judiciário hoje, muitos de seus órgãos, tem a política de não liberar o servidor dos setores, porque os setores estão com carência de pessoal, só saem através de permuta, então só libera o servidor se mandarem um de volta pra ocupar o lugar dele. Então o servidor fica preso naquele setor trabalhando em condições adversas, chegam aqui já estourando não se aguentando mais. (ENTREVISTADO 2)

⁶ A avaliação de desempenho caracteriza-se como uma metodologia que assegura o “contrato” entre empregador e empregado, avaliando aquilo que a instituição espera dos seus servidores. Trata-se de um instrumento de aperfeiçoamento para acompanhar os desafios propostos, “corrigir desvios” e avaliar constantemente os resultados.

Ainda sobre a significação do trabalho, o entrevistado 4, que atua na recepção da Divisão de Saúde, afirma: “está ruim de trabalhar, não é uma coisa prazerosa, é um trabalho que você precisa trabalhar não porque gosta, mas porque tem, porque precisa...”. Em consonância, outro entrevistado afirma: “o sofrimento que posso ver na instituição, muito pelas queixas dos colegas em geral, é que são raras as pessoas que vejo satisfeitas” (ENTREVISTADO 1).

Como aponta o entrevistado 7, a Política de Metas é altamente individualizante, quebrando a solidariedade entre os trabalhadores, enfraquecendo o sentido do coletivo, influenciando na proliferação do sofrimento. O entrevistado discorre sobre como este se manifesta, que aparece como uma sensação de isolamento e solidão:

Por exemplo, uma situação verdadeira, um servidor chegou aqui com a meta de um processo de simplesmente de 4 mil paginas, 5 volumes e tinha uma semana pra fazer, estava desesperado no penúltimo dia pra cumprir, sabia que não iria conseguir. Aí pergunto: e os seus colegas não podem te ajudar? Ele responde: não, estão todos pegados com suas metas.

Então há essa sensação de solidão e desamparo porque você entra aqui acreditando num discurso de colaboração/cooperação - somos todos colaboradores, pertencemos ao mesmo time – que são próprios da empresa, quando cai na real está completamente sozinho.
(ENTREVISTADO 7)

O coletivo de trabalho acaba sendo enfraquecido pelos dispositivos de gestão que são completamente individualizantes, acompanhado pela cultura da competição como valor positivo e essencial entre os trabalhadores. Nesta medida, os laços não são mais estáveis e não fundam sentimento de pertença ou identidade na duração – ao passo que “a sua luta não é a mesma que a minha”, os espaços dos movimentos sociais acompanham o mesmo ritmo, tornam-se cada vez mais fragmentados. Deste modo, o coletivo não é mais suporte vital para a identidade social. Sendo assim, não desempenha mais sua função mediadora entre sujeito e empresa, “não é mais o lugar em que se decidem as formas de resistência, as estratégias de luta, a elaboração de reivindicações” (GAULEJAC, 2015, p.155). Afinal, o coletivo não é mais um espaço de solidariedade e proteção.

A *organização do trabalho* passa a atribuir a característica de ser “virtual”, um trabalhador não sabe muito bem o que o outro faz, quem é quem, onde está fulano... Assim, torna-se uma estrutura reticular e polifuncional num

“mundo de reorganização permanente, em que a flexibilidade se torna dominante, a própria noção de organização, como arranjo que assegura a coerência e a estabilidade de um conjunto, torna-se fluida” (GAULEJAC, 2015, p. 155 e 156). O *valor do trabalho* não está mais atribuído a qualidade do serviço prestado ou a tarefa realizada, aproximando-se da “adesão a um sistema de pensamento, a uma ‘visão’, a um ‘espírito’, a uma ‘cultura’, a uma ‘filosofia’, a valores comportamentais, a um conjunto de crenças e de princípios que é preciso interiorizar” (GAULEJAC, 2015, p. 156). Deste modo, a gestão da força de trabalho na contemporaneidade possui um apelo emocional para que os “colaboradores” vistam a camisa da empresa, mas o discurso de equipe acaba sendo esfacelado pelo individualismo. Somos todos uma “equipe”, mas cada um compõe esta equipe com contribuições individuais, desempenho por metas e prazos que são delegados individualmente.

Por conseguinte, o enfraquecimento do coletivo impacta sobre o processo de significação dos sujeitos no trabalho, o sentido da atividade acaba se perdendo, visto que o papel do coletivo se circunscreve na elaboração simbólica que permite que um sujeito consiga se situar em relação ao outro, para que possa ter a dimensão de conteúdo e finalidades daquilo que é realizado.

Quanto mais o universo do trabalho parece perder sua “alma”, mais a empresa pede para crer nela. Cada assalariado é convidado a projetar seu próprio ideal no ideal proposto pela empresa e para projetar os valores da empresa a fim de alimentar seu Ideal de Ego. A produção de sentido se torna uma questão pessoal, enquadrada pelas regras propostas pela empresa, modelos que substituem os referentes provindos da sociedade. Essa substituição não se faz sem consequências. Sobre o plano ideológico, ela exalta o individualismo, ela contribui para a desvalorização das virtudes públicas. Ela valoriza o interesse contra o desinteresse, o indivíduo em detrimento do coletivo, o privado contra o público, os bens pessoais contra o bem comum, a atividade profissional contra a atividade militante ou cultural, a modernidade contra a tradição, a ação contra a reflexão. (GAULEJAC, 2015, p. 162/163)

Deste modo, o universo subjetivo dos trabalhadores é adaptado e ajustado aos valores da empresa. O destino da empresa influi sobre o conjunto de valores, a cultura e os desejos dos trabalhadores, ao modo que a ideologia da empresa passa a ser a ideologia do trabalhador. Este só resiste a esses

espaços, abandonando-se de si mesmo, e introduzindo aquilo que empresa necessita em si mesmo.

CONCLUSÃO

Durante a análise sobre as transformações societárias e os impactos sobre o Judiciário, pôde-se observar o quanto nosso cenário possui relação com a conjuntura internacional, e como os organismos multilaterais lançam propostas sobre os países da América Latina. Foi desta forma que a “reforma” do Estado e do sistema judicial ocorreram. Assim, a cultura produtivista permeia as instituições que não buscam lucro direto ao capital, inserindo valores empresariais como: metas, prazos, controle de resultados e qualidade, polivalência etc. (VALLE & LEITE, 2015); atingindo uma administração pública gerencial e flexibilizada.

No Judiciário, a entrada do gerencialismo ocorre através do discurso de “modernização”. Assim, o CNJ caracteriza-se com o órgão que concretizará esses preceitos, lançando instrumentos de modernização: Planejamento Estratégico, Processo Judicial Eletrônico, Avaliação de Desempenho, Relatórios Estatísticos. Inicia-se a Era da obsessão pelos números, com metas e prazos altíssimos, que necessita de uma base que convença os trabalhadores a se sujeitarem aos ditames do capital. Este não deseja mais “tornar corpos úteis e dóceis” – o poder gerencialista não se preocupa mais tanto com o controle dos corpos, mas sim em transformar energia libidinal em força de trabalho. Assim, o poder gerencialista na contemporaneidade é um sistema “sóciopsíquico”, que canaliza a energia, transforma os desejos individuais em “motivação” para produzir, pois o desejo é solicitado constantemente, o estímulo pelo desejo de sucesso, gosto pelo desafio e recompensa pelo mérito pessoal, alcançar o possível e o impossível.

Através do controle de resultados, a produtividade passa a ser exigida das instituições e dos servidores que, como estímulo, criam as gratificações e comissionamento. O gerencialismo além de canalizar desejos, fomenta o individualismo e competição entre os trabalhadores.

Todos os entrevistados levantaram a questão da Gestão por metas e prazos como ponto principal para o sofrimento no trabalho; alguns afirmaram

que este é apenas um conjunto da obra, apontando para a hierarquização da instituição e para o individualismo da cultura produtivista. Há uma consonância entre a resposta dos profissionais da equipe de saúde quando o assunto era inserção maciça de tecnologias nos processos de trabalho no Judiciário – elas intensificam o trabalho reduzindo o espaço-tempo.

Uma assistente social entrevistada, que trabalha na área de assistência, relatou que as principais demandas que surgem são referentes à mudança de locação, seja pela administração do tribunal que loca o indivíduo no setor que precisa com mais urgência, sem fazer uma delimitação prévia do perfil do trabalhador. Tal demanda está intrinsecamente relacionada à insatisfação, que pode estar vinculada tanto com a administração hierárquica, quanto com o clamor pelo individualismo. Muitos querem mudar de setor por não terem identidade com o trabalho realizado.

Todo o contexto supracitado sobre o trabalho e gerenciamento no Judiciário impacta severamente sobre a subjetividade dos servidores, aumentando os índices de sofrimento e adoecimento. O tema é bastante complexo, há a necessidade concreta de aprofundar a análise sobre trabalho e subjetividade, com foco na gestão e nos dispositivos individualistas. Um tema complexo necessita de análises complexas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CNJ DE NOTÍCIAS. **CNJ discute a qualidade da Justiça e a saúde dos juízes e servidores. 2015.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/80524-cnj-discute-a-qualidade-da-justica-e-a-saude-dos-juizes-e-servidores>>. Acesso em: 29 set. 2015.

ALVES, G.; NOGUEIRA, T. P. Trabalhadores públicos e sindicalismo no Brasil: o caso dos trabalhadores públicos do judiciário brasileiro. **Revista Pegada** (online), v. 12, p. 42-53 n.1. 2011.

_____, G. (Org.). **O trabalho do juiz: a análise crítica do vídeo documentário O trabalho do Juiz.** Bauru: Editora Praxis, 2014.

ANDRADE, P. M. **Afastamentos por doenças entre os servidores do Judiciário no contexto de sua “modernização”:** estudo exploratório no estado do Rio de Janeiro. TCC Escola de Serviço Social/UERJ. Rio de Janeiro, 2014.

ASSUNÇÃO, A. A. e ROCHA, L. E. Doenças Osteomusculares Relacionadas com o Trabalho: membro superior e pescoço. In: MENDES, R. **Patologia do Trabalho**. São Paulo: Atheneu, 2003.

BEHRING, E. Política Social no contexto da crise capitalista. In: CFESS/ABEPSS. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS/UnB-CEAD, 2009.

BRASIL. CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Manual do Sistema Unificado de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho dos Servidores da Justiça Federal (SIADES)**. Brasília: DF, 2008 .

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 118, 20 jul. de 2012**.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, 18 mar. 2009.

_____. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 25 maio 2014.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 04 de junho de 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 22 maio 2017.

_____. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro de 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995.

_____. TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL 2ª REGIÃO. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Tribunal Regional Federal 2ª Região, s.d. Disponível em: <<http://www10.trf2.jus.br/ai/transparencia-publica>> Acesso em: 25 de maio de 2015.

DAKOLIAS, M. Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento / Banco Mundial. **Documento técnico nº 319**. Washington. DC, 1996. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/uploads/document/00003439.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: PSICODINÂMICA do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1988.

FERREIRA, G. P. Os Impactos da Modernização do Judiciário sobre a Saúde dos Servidores e Magistrados. In: CONGRESSO DE ASSISTENTES SOCIAIS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2., 2016. **Anais...** Rio de Janeiro, 2016.

GAULEJAC, V. **A gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Editora Ideias & Letras. São Paulo, 2015.

LIESSI, M.C.A.S. **Avaliação de Desempenho de Servidores do Tribunal Regional Federal da 3ª Região**. Trabalho de Conclusão de Curso. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

MONTAÑO, C.; DURIGUETTO, M.L. **Estado, classe e movimento social**. São Paulo: Cortez, 2010 (Biblioteca Básica de Serviço Social; v.5).

NOGUEIRA, T. P. **Precarização do Trabalho e saúde dos magistrados trabalhistas no Brasil (2003-2014)**. Dissertação de Mestrado, UNESP. São Paulo, 2015.

RIBEIRO. **O juiz sem a toga**. Florianópolis: Lagoa, 2005.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Cortez Editora, 1994.

SIERRA, V. M. O Poder Judiciário e o Serviço Social na judicialização da política e da questão social. **SER Social**, Brasília, v. 16, n. 34, p. 30-45, jan.-jun./2014.

SILVEIRA, E.N. A Crise do Judiciário e a Formação do Juiz. **Revista CEJ**, Brasília, n. 18, p. 114-116, jul./set. 2002.

SOARES, L. T. **Os custos do ajuste neoliberal na América Latina**. São Paulo: Cortez, 2009.

VALLE, K.; LEITE, J. Admirável Mundo Novo: precarização/ intensificação do trabalho sobre os servidores públicos. **Temporalis**, Brasília (DF), ano 15, n. 30, p. 161-82, jul./dez. 2015 .