

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

RAILSON DE OLIVEIRA RODRIGUES

**O TRABALHO DO JUIZ GESTOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO
MARANHÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA SUA SAÚDE E SUBJETIVIDADE**

São Luís

2018

RAILSON DE OLIVEIRA RODRIGUES

**O TRABALHO DO JUIZ GESTOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO
MARANHÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA SUA SAÚDE E SUBJETIVIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
stricto sensu em Psicologia da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

São Luís

2018

**Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA**

Rodrigues, Railson de Oliveira

O trabalho do juiz gestor do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e as implicações para sua saúde e subjetividade / Railson de Oliveira Rodrigues. - 2018.

84 f.: il.

Orientador(a): Denise Bessa Leda

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Trabalho. 2. Gestão. 3. Psicodinâmica. 4. Juiz-Gestor. I. Leda, Denise Bessa. II. Título

RAILSON DE OLIVEIRA RODRIGUES

**O TRABALHO DO JUIZ GESTOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO
MARANHÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA SUA SAÚDE E SUBJETIVIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
stricto sensu em Psicologia da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do título de Mestre em
Psicologia.

Aprovada em: 31 / 08 / 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Denise Bessa Leda (Orientadora)
Doutora em Psicologia social
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Dr.^a Carla Vaz dos Santos Ribeiro
Doutora em Psicologia social
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Dr.^a Vanderleia de Lurdes Dal Castel Schlindwein
Doutora em Serviço Social
Universidade Federal de Rondônia

Aos meus filhos Ricardo e Renata. Tenham certeza que vocês são minha fonte de luta e de busca pelo crescimento e desenvolvimento profissional e sobretudo pessoal.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido o dom da vida e pela saúde e força para empreender mais essa etapa de vida.

Agradeço em especial aos meus pais, por me proporcionarem formação moral, educacional e ética, elementos primordiais de minha vida.

A toda minha família, por estarem abertos ao apoio quando precisei.

A meu amigo Eliandro, por ter me incentivado a superar os obstáculos e me incitar coragem para iniciar o processo seletivo para o mestrado e para a conclusão das matérias necessárias para a minha formação.

Às minhas amigas da divisão psicossocial, que estiveram todo esse tempo ao meu lado no dia-a-dia do trabalho, ajudando a poder conciliar a rotina de trabalho e rotina acadêmica, e assim poder fazer bem feito meu curso.

À minha orientadora, prof.^a Dra. Denise Leda. Gratidão pela generosidade, paciência e apoio nos momentos difíceis, quando a rotina doméstica e de trabalho sobrecarregavam os dias de estudos e, obviamente, por ter aceitado o desafio de ser minha orientadora – sobretudo em um tema tão desafiador.

À prof.^a Dra. Carla Vaz, que contribuiu muito para minha formação, seja durante as aulas, estágio ou nas conversas cotidianas e a prof.^a Dra. Vanderléia Schlindwein, pelas contribuições na banca e pelas palavras de incentivo.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Psicologia. Agradeço por tudo, pelo companheirismo, pelas conversas no café, pelas trocas e por estarem abertos a acrescentar conteúdos teóricos e dicas para melhorar. Por todos os momentos juntos.

Agradeço ainda à diretora de Recursos Humanos, Mariana Clementino, aos chefes do setor e à Corregedoria por permitir a realização deste estudo. Agradeço sobretudo aos magistrados participantes que puderam transmitir suas vivências de trabalho e compartilhar o prazer e o sofrimento de estar nesse lugar.

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”

Aristóteles

RESUMO

A presente dissertação traz os resultados da pesquisa sobre a psicodinâmica prazer e sofrimento no trabalho de gestão atribuído aos juízes das Comarcas do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA). Através do viés epistemológico da Psicodinâmica do Trabalho fundada por Christophe Dejours e com base também no materialismo histórico-dialético, abordaremos como o trabalho dos Juízes do TJMA sofre atravessamentos de ferramentas de gestão e como podem lidar com as peculiaridades e desafios da gestão de equipes, materiais e processos de trabalho. São ainda objetivos específicos: caracterizar o modelo de gestão do TJMA, compreender as especificidades da organização e das condições de trabalho nas suas comarcas, identificar os fatores geradores de prazer e sofrimento no trabalho dos juízes-gestores e as estratégias de mediação implementadas por esses trabalhadores para o enfrentamento das adversidades e dificuldades do cotidiano de trabalho. A metodologia utilizada foi a entrevista semiestruturada com 08 juízes, cujo tempo de magistratura estipulado acima de 02 anos de exercício e que atuam com acúmulo de função de gestor da unidade de trabalho. Observamos que os juízes de fato entendem que a gestão também faz parte do componente do trabalho diário e que esse acúmulo tem gerado tensões e repercussões na saúde. Observamos que o quantitativo de metas e de processos para julgamento tem elevado a carga horária de trabalho, repercute diretamente na saúde, gera sobrecarga psíquica e diminuição do tempo de convívio social. Por fim, constatamos que a satisfação pela resolução dos conflitos e a sensação de justiça são fatores desencadeadores de prazer no exercício do trabalho; a exposição negativa da imagem pela mídia, ameaças, o não reconhecimento do esforço no trabalho e o desconhecimento do quantitativo de processos acumulados são fatores de sofrimento.

Palavras-chave: Trabalho. Gestão. Psicodinâmica. Juiz-Gestor.

ABSTRACT

The present dissertation brings the results of the research on the psychodynamic pleasure and suffering in the work of management attributed to the judges of the Counties of the Court of Justice of the State of Maranhão (TJMA). Through the epistemological bias of the psychodynamics of work founded by Christophe Dejours and also based on historical-dialectical materialism, we will discuss how the work of the TJMA Judges undergoes management tools and how they can deal with the peculiarities and challenges of team management, materials and work processes. The specific objectives are: characterize the management model of the TJMA, understand the specificities of the organization and working conditions in their districts, identify the factors that generate pleasure and suffering in the work of the judges-managers and the mediation strategies implemented by these workers to face the adversities and difficulties of daily work. The methodology used was the semi-structured interview with 08 judges, whose experience as judges has been stipulated in over 02 years of exercise and that they work with accumulation of function of manager of the work unit. We observed that judges do indeed understand that management is also part of the daily work component and that this accumulation has generated tensions and repercussions on health. We noticed that the quantitative goals and processes for judgment have raised the workload, besides having a direct impact on health, generating psychic overload and decreasing social time. Finally, we have found that satisfaction for the resolution of conflicts and the sense of justice are factors that trigger pleasure in the work; the negative exposure of the image by the media, threats, the non-recognition of the effort at work and the lack of knowledge of the number of accumulated processes are factors of suffering.

Keywords: Work. Management. Psychodynamics. Judge-Manager.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Justiça de 1º Grau (Comarcas, Juizados e Fórum)	122
Gráfico 2 - Justiça de 2º Grau (Tribunal de Justiça).....	122
Gráfico 3 - Corregedoria Geral de Justiça e ESMAM.....	133
Gráfico 4 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à idade.....	5749
Gráfico 5 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao gênero	5750
Gráfico 6 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao estado civil	570
Gráfico 7 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao número de dependentes.....	571
Gráfico 8 - Perfil dos participantes da pesquisa da pesquisa quanto ao tempo de formado e ao tempo de magistratura.....	571
Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à formação em pós-graduação	572
Quadro 2 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à formação em uma segunda graduação	572
Quadro 3 - Perfil dos participantes da pesquisa ao exercício profissional anterior à magistratura.....	573

LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
CGJ	Corregedoria Geral de Justiça
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
EC	Emenda Constitucional
ESMAM	Escola Superior da Magistratura
LC	Lei Complementar
LOMAN	Lei Orgânica da Magistratura
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCT	Organização Científica do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
RH	Recursos Humanos
STF	Supremo Tribunal de Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJMA	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão
TRE-MA	Eleitoral do Maranhão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO	17
2.1	A Revolução Industrial e os primórdios da organização do trabalho	17
2.2	Modelos de organização do trabalho	20
2.3	A gestão como solução moderna.....	24
2.4	Subjetividade e trabalho.....	28
3	ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO.....	33
3.1	Breve história sobre a formação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.....	33
3.2	Divisão e hierarquia.....	36
3.3	O trabalho de juiz e suas especificidades	38
4	A PSICODINÂMICA DO TRABALHO DO JUIZ-GESTOR	42
4.1	Saúde e subjetividade em Psicodinâmica do Trabalho	46
4.2	O trabalho do juiz-gestor	48
4.3	Psicodinâmica do juiz-gestor.....	55
4.3.1	Prazer e sofrimento no trabalho	55
4.3.2	A prática diária da gestão no trabalho	60
4.3.3	A sobrecarga física e psíquica.....	65
4.3.4	O adoecimento e as estratégias pela saúde.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	83
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MAGISTRADOS	84

1 INTRODUÇÃO

A análise do trabalho dos juízes-gestores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão é o principal foco de interesse desta pesquisa acadêmica, cuja provocação surgiu a partir da observação empírica de um fenômeno crescente dentro do referido órgão, uma vez que magistrados vêm assumindo, amiúde, funções administrativas para além da função precípua de julgamento das lides processuais.

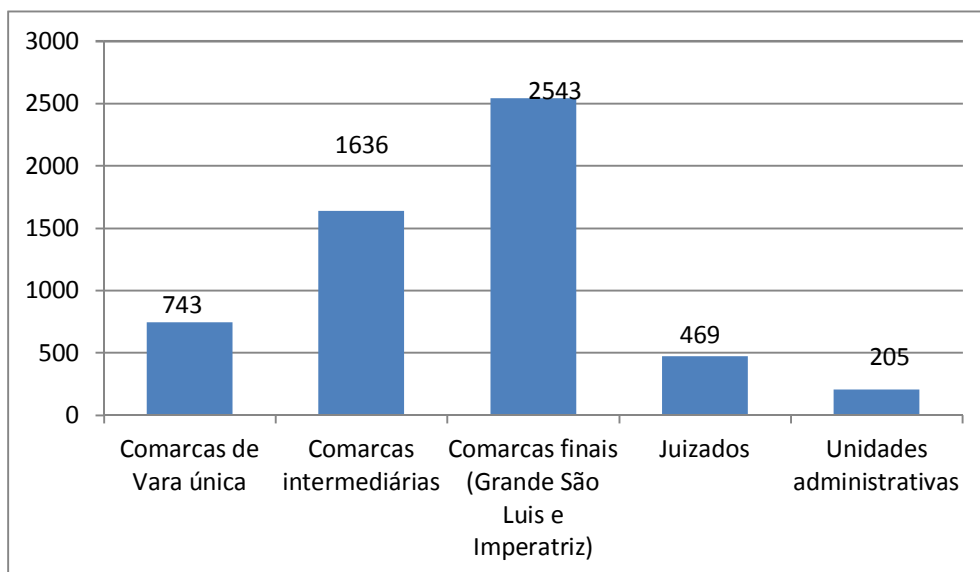
Essa observação ocorreu no processo de trabalho pelo projeto denominado RH-Itinerante, desenvolvido pela Diretoria de Recursos Humanos (DRH), do qual como analista judiciário psicólogo do TJMA tive a tarefa de visitar as comarcas, em conjunto com a equipe de assistente social e enfermeira, para avaliar o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho de servidores e magistrados. Fato este que instigou a necessidade de pesquisar a psicodinâmica dos magistrados que ocupam o lugar de gestão das suas unidades judiciais.

De fato, o aperfeiçoamento crescente da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), onde cada vez mais se faz presente a necessidade de uma gestão de pessoas balizadas por normas e diretrizes propostas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), além também da gestão direta da presidência do Tribunal, tem exigido uma atuação mais dinâmica da DRH na administração de pessoal e na gestão de formas de trabalho.

Em um recente levantamento de dados feito junto ao Recursos Humanos (RH), apresenta um expressivo número de 4.814 servidores e 327 Magistrados, distribuídos dentre os seguintes setores¹ (gráficos 1 a 3):

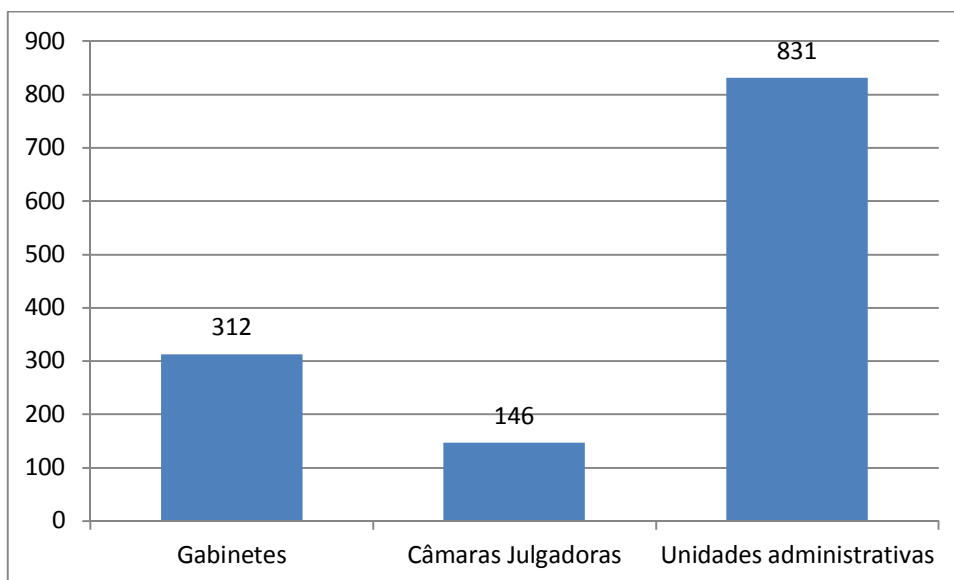
¹ Dados extraídos do Sistema MentoRH da base de dados do Tribunal de Justiça do Maranhão, em 04 de outubro de 2017.

Gráfico 1 - Justiça de 1º Grau (Comarcas, Juizados e Fórum)



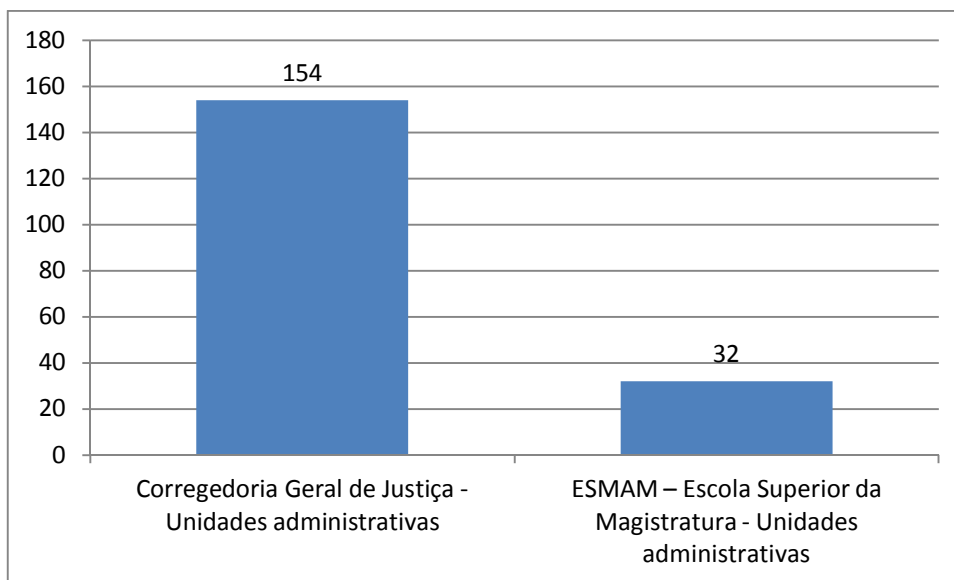
Fonte: Dados extraídos do Sistema MentoRH

Gráfico 2 - Justiça de 2º Grau (Tribunal de Justiça)



Fonte: Dados extraídos do Sistema MentoRH

Gráfico 3 - Corregedoria Geral de Justiça e ESMAM



Fonte: Dados extraídos do Sistema MentoRH

Podemos admitir a existência da construção de um emaranhado administrativo, e, desse modo, aos juízes responsáveis por Comarcas, Varas, Juizados e gabinetes cada vez mais lhes são repassadas atribuições de gestão destas unidades. A necessidade de gerência qualificada tal qual é exigida pelos órgãos de controle na esfera pública, pela imprensa e comunidade, em geral, faz com que este profissional passe a executar atribuições administrativas e gerenciais como forma de otimização do trabalho e de recursos.

É notório perceber que a administração pública, nos âmbitos federal, estadual e municipal, assim como também os três poderes da República (Executivo, Legislativo e Judiciário) têm apresentado mudanças significativas nos processos de organização do trabalho.

A administração pública vem apresentando mudanças em sua forma de gerir e no bojo dessas mudanças os princípios, teorias e ferramentas de gestão estão sendo apresentados aos gestores públicos como solução de aperfeiçoamento da máquina estatal. Sob a égide da Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998 (BRASIL, 1998) o Princípio da Eficiência vem sendo expressamente exigido no âmbito da Administração Pública Brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Em meados dos fins dos anos 80 do século XX, começa uma expressiva e crescente tendência da gestão pública na utilização de práticas e políticas gerenciais da esfera corporativa privada. No Brasil, esta tendência chega nos anos 1990 e aumenta seu espaço pós os anos 2000. Assim, o serviço público é visto cada vez mais segundo a lógica do mercado, logo os cidadãos

operam como clientes e a organização pública, por sua vez, deve se tornar competitiva (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Nesse modo de governança, o Estado buscou um aperfeiçoamento administrativo-gerencial: “[...] a crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 1). Ainda segundo o autor, a reforma administrativa do Estado proposta pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, pós-implantação do Plano Real, fincou-se no pressuposto que ele denomina de formação do “pacto democrático-reformista de 1994”.

Leda (2009, p. 145) aponta que a ótica difundida pelo autor Bresser-Pereira fundamentou as bases neoliberais da administração pública, pois:

[...] a administração pública precisa abandonar seu estilo burocrático, que em sua ótica é pouco ágil, dispendioso e não responde adequadamente às demandas dos cidadãos, para funcionar de modo gerencial, o que implica estar pautada na descentralização e na flexibilização administrativa, livre das amarras rígidas da burocracia clássica.

Digamos que foi a partir desse momento que as bases fundamentais para implementação do modo gerencialista aplicado à administração pública consolidaram-se. Calgaro (2013) indica que o termo “Gerencialismo” tem origem nas teorias da Administração e é utilizado para definir o modo de gestão baseado no neoliberalismo, modo este que advoga um mercado supostamente livre.

Assim, referido padrão originado a partir do ideal de intervenção mínima do Estado em sua prática é apontado para a intervenção mínima nos gastos sociais, desobrigando-o de empreender “gastos desnecessários” em contraposição ao apoio aos grandes capitalistas (banqueiros, agropecuaristas etc.), que orientam a agenda econômica do Governo. Desenvolveu-se, portanto, a ideia de que tudo pode ser gerenciado: uma empresa, uma organização – privada ou estatal – e até a própria vida. Trata-se de um modelo que toma por base a aplicação dos princípios de: produtividade, eficiência, qualidade total, reengenharia etc. para gestão (ou *managerialismo*) de tudo que se possa imaginar (CHANLAT, 2002).

Resulta que este modo de gestão vem cunhado no processo histórico de produção capitalista. Acrescentamos que o avanço técnico da superação do modelo taylorista/fordista de produção para o modelo da reestruturação produtiva, forjada na acumulação flexível do capital, também trouxe uma série de implicações à formação da apropriação do conceito de trabalho (AQUINO, 2008).

É conveniente considerar, aqui, que a presente pesquisa se propôs a investigar sobre a apropriação da administração pública das ferramentas de gestão do setor privado e problematizar os fundamentos históricos desse movimento global de “aperfeiçoamento” do

Estado, trazendo à tona toda a ideologia neoliberal por trás da modernização do Estado e mostrar que o surgimento desse movimento vai ao encontro da evolução das ideias do liberalismo econômico e social que nortearam as reformas estatais.

Pretendemos abordar os processos históricos que fundamentaram a implementação das ferramentas de gestão e como se deu a formação do modo de gestão estatal atual. Em seguida apresentaremos os modelos de Organização Científica do Trabalho e sua “adaptação” aos processos de trabalho no Estado brasileiro; buscaremos, na pesquisa empírica desvelar por meio da análise de discurso de Fairclough (2001) os dados que evidenciam a lógica da prática gerencialista e o impacto desse modelo na saúde e subjetividade dos juízes-gestores e por fim vamos tecer considerações e análises críticas quanto aos resultados obtidos nas entrevistas realizadas e sua correlação com os pressupostos teóricos norteadores deste estudo.

O uso da gestão como fenômeno, no caso específico dos magistrados, será fundamentado sob a ótica epistemológica da Psicodinâmica do Trabalho e do materialismo histórico-dialético para melhor compreensão. Tal fundamentação visa abordar como o trabalho dos Juízes do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão vem sendo atravessado pelas ferramentas de gestão implementadas por essa Instituição e como esses profissionais passam a adquirir, paulatinamente, o papel de gestores de suas Comarcas de atuação. Desse modo, o propósito é discutir sobre a acumulação do trabalho da Magistratura concomitante à atividade de gestor de uma unidade de trabalho. Essa tendência mundial de acumulação de papéis vem perpassando as diversas categorias de trabalho, inclusive aquelas que gozam de certas prerrogativas e de estatuto próprio, como é o caso do objeto deste estudo.

Hoje, as responsabilidades de gestão que são delegadas a este profissional, transformando o antigo modelo de Juiz, vêm trazendo repercussões significativas nos procedimentos de trabalho, no ritmo de julgamento dos processos e na sua saúde e qualidade de vida. Esse papel de gestor traz à tona modelos de juízes-gestores que acabam assumindo formas muito distintas.

Assim, delimitamos como objetivos da pesquisa analisar a psicodinâmica do trabalho de juízes-gestores do TJMA e as repercussões na saúde e subjetividade dos mesmos. Tendo como objetivos específicos: caracterizar o modo de gestão do TJMA, compreender as especificidades da organização e das condições de trabalho nas suas comarcas, identificar os fatores geradores de prazer e sofrimento no trabalho dos juízes-gestores e as estratégias de mediação implementadas por esses trabalhadores para o enfrentamento das adversidades e dificuldades do cotidiano de trabalho.

A pesquisa foi do tipo qualitativa com 08 juízes com tempo de magistratura acima de 02 anos de exercício e que atuam com o acúmulo de função de gestor da unidade de trabalho. Utilizamos o procedimento de entrevista semiestruturada com o uso do recurso de gravador de voz, cuja coleta ocorreu no local indicado pelo participante.

Importa salientar que a pesquisa inicialmente abordaria apenas juízes de Comarcas de vara única, por entender-se que estes se encontram com maior sobrecarga. Contudo, dada a dificuldade de adesão de juízes com essa característica para iniciar as entrevistas, resolvemos estender para juízes em qualquer tipo de vara: inicial (comarcas com apenas 01 juiz titular – vara única); intermediária (comarcas com 02 ou mais juízes) e final (comarcas de São Luís e Imperatriz).

Pretenderemos analisar esta questão tão flagrante no cotidiano de trabalho dos tribunais e fóruns deste país e ofertar subsídios para que outros pesquisadores possam se engajar nesta temática. Nosso propósito visa proporcionar à comunidade científica, governo e sociedade um claro entendimento das relações de trabalho e ações para melhoria da prestação jurisdicional.

2 TRANSFORMAÇÕES HISTÓRICAS DO TRABALHO

2.1 A Revolução Industrial e os primórdios da organização do trabalho

A função do trabalho para o sujeito ultrapassa a questão de operação na natureza para fins de sobrevivência, uma vez que este é sobretudo a marca da subjetividade do indivíduo. Assim, para se falar de trabalho, necessariamente fala-se de prazer e sofrimento, de ações de transformação na natureza em si, e marcas da sua subjetividade.

O trabalho atravessa gerações e modos de produção econômica e formações sociais diversas, logo, torna-se alvo de apropriações e vem forjando relações entre sujeitos que sobredeterminam seu lugar social e sua forma de pensamento e ação. Destarte, o trabalho é necessário para manutenção do *status quo* e operar sobre as formas de apropriação do trabalho causam ações diretas não só no modelo econômico em uso, mas também na sociedade como um todo (ANTUNES, 2005).

Weber (2007) traz uma ponderação de extrema relevância quanto a relação intrínseca entre trabalho, modo de produção e relações sociais. Relata que a Reforma Protestante foi fundamental para demonstrar a virada do entendimento e da significação do trabalho para o surgimento de relações sociais favorecedoras para a produção de excedentes e geração de acúmulo de capital. Portanto, quando se fala em uma virada conceitual sobre o trabalho, fala-se no contraste entre a visão católica dominante anteriormente, para a concepção protestante² (INSERIR NOTA DE RODAPÉ SOBRE A VISÃO CATÓLICA E A VISÃO PROTESTANTE DO TRABALHO).

É inquestionável que as transformações socioeconômicas do século XX trouxeram transformações gerenciais nas relações de trabalho das organizações. Teixeira (2011, p. 532) aponta que “[...] o século XX trouxe inúmeras transformações para a organização das sociedades ocidentais nos mais variados aspectos, sobretudo em relação à sociedade, à economia e à política.”

² Weber traz duas visões diferentes sobre o contexto do trabalho contemporâneo: enquanto os católicos veem o trabalho como uma forma de sustento, remissão dos pecados (passividade de contentar-se apenas com necessário para o suprimento de suas necessidades), os protestantes desenvolvem o conceito do trabalho atrelado a uma forma de adorar a Deus e evitar o pecado (Weber parte do pressuposto de que as atividades protestantes, seriam focadas na prosperidade, poupança, agindo de maneira a priorizar lucros). Nos protestantes, percebe-se uma relação cultural, transmitida através de suas gerações, ou seja, transmitiam-se valores culturais e "capitais" a seus filhos (SOUZA, 2006). Essa mudança de paradigma proporcionou o “espírito do capitalismo” (WEBER, 2007), pois o princípio da acumulação de capital é norte central do sistema capitalista.

Não resta dúvida de que a Revolução Industrial marca o início e fornece bases para uma organização social esteada na racionalização da produção e no controle social do capital sobre o trabalho e sobre os trabalhadores. Braverman (1987, p. 82) aponta que Taylor, com o seu movimento de gerência científica, vem organizar metodologicamente o aparato de controle sobre o processo de trabalho objetivando impor ordem e disciplina sobre os trabalhadores: “[...] a gerência científica, como é chamada, significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão”.

Contudo, Braverman (1987) aponta que referida gerência científica dessa era não se baseava em pressupostos científicos; sendo apenas reflexo da “perspectiva capitalista” sobre os processos produtivos. Seu objetivo não investigava o processo de trabalho ou de leis gerais sobre o trabalho, pois era tão somente uma forma de adaptação do trabalho às necessidades do capital.

Cabe aqui trazer à tona toda a base ideológica subjacente a esse período, dada à rápida e intensa expansão fabril, as formas de produção capitalista entram em franca expansão sobredeterminando as relações sociais e culturais desta época, impulsionado sobre a premissa do consumo.

Nesse sentido, o regime de acumulação capitalista necessita de uma organização social propícia para sua reprodução. Logo é imperioso que haja unidade de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação que garantam o regime de acumulação funcionando (HARVEY, 2010). O sucesso no sistema econômico capitalista necessita da superação de duas dificuldades inerentes a este modelo:

[...] a primeira advém das qualidades anárquicas dos mercados de fixação de preços, e a segunda deriva da necessidade de exercer suficiente controle sobre o emprego da força de trabalho para garantir a adição de valor na produção e, portanto, lucros positivos para o maior número possível de capitalistas. (HARVEY, 2010, p. 118).

Desse modo, para que haja uma regulação do sistema capitalista, não basta somente a “mão invisível” do mercado agir livremente (HARVEY, 2010, p. 119), na verdade esta não foi capaz de bastar-se por si mesma. Para isto, é necessário algum grau de ação coletiva, e, nesse momento, o Estado entra como ente necessário para compensação das falhas do mercado. Assim, o coletivo estatal é chamado para agir na liberdade do regime de preços e quanto à necessidade de exercício do controle sobre o trabalho, é imprescindível a existência de uma gama de ações efetivas para tal, pois segundo o autor “[...] ela envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm que ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo”.

Neste aspecto, para a socialização do trabalhador ao meio de produção capitalista, um arsenal tecnicista, ideológico, religioso, psicológico e de comunicação de massa é mobilizado para tal finalidade: “[...] a socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais” (HARVEY, 2010, p. 119). Razão na qual a Organização Científica do Trabalho se apoiou para tal empreitada.

Antes da Organização Científica do Trabalho proposta por Frederick Winslow Taylor, segundo Souza (2006), Weber já apontava “precondições” desta forma de produção capitalista:

[...] 1. Apropriação de todos os meios de produção; [...] 2. Liberdade de mercado; [...] 3. Técnica racional (mecanização da produção); [...] 4. Direito racional (isto é, confiança em um sistema judiciário e numa administração confiável); [...] 5. Trabalho livre disponível (tanto livre em termos jurídicos quanto a pessoas dispostas à venda de seu trabalho) e [...] 6. Comercialização da economia (financeirização e fortalecimento do sistema bancário). (SOUZA, 2006, p. 15-16).

Considerando os pressupostos anteriores, a aplicação da gerência científica taylorista percebe maior força de persuasão para implementação nos diversos parques fabris pelos Estados Unidos, em especial ao parque fabril de Henry Ford, que resolve adotar com maior ênfase essa nova organização do trabalho taylorista como também aperfeiçoar toda a engenharia mecânica que despontava na época.

É o caso de reafirmar que a gerência científica proposta por Taylor nada mais é do que uma ratificação de práticas capitalistas diversificadas nos mais variados parques fabris ocidentais. Na verdade, a gerência científica, nas palavras de Braverman (1987, p. 112) “Coincide com a revolução técnico-científico. Coincide também com certa quantidade de transformações fundamentais na estrutura e no funcionamento do capitalismo e na composição da classe trabalhadora”.

Assim, a reorganização do trabalho proposta por Taylor não pode ser considerada como uma inovação tecnológica advinda da pura genialidade do autor. Ela é produto da evolução histórica de pressupostos sociais anteriores, e determinantes como marco histórico do capitalismo, visto que fizeram-na sustentar-se enquanto uma tendência global. Em suma, a emergência da Organização Científica do Trabalho surge de uma busca em dar respostas e garantir o pronto atendimento às necessidades do sistema capitalista em cada ciclo de sua história, ofertando soluções imediatas aos desafios da grande produção.

2.2 Modelos de organização do trabalho

O modelo capitalista de produção, em diferentes épocas, tem procurado organizar-se de forma a apropriar-se do trabalho humano com a finalidade de maximizar a produção, utilizando-se dos modelos gerenciais taylorista, fordista e toyotista que são a expressão máxima dessa Organização Científica do Trabalho.

O modelo taylorista de gestão foi propulsor da apropriação do trabalhador pelo modo de produção fabril. Jost, Fernandes e Soboll (2014) afirmam que a Organização Científica do Trabalho (OCT) teve no modelo taylorista um método eficiente de controle do processo de trabalho. Além disso, ao propor o marco da divisão do trabalho entre aqueles que pensam e aqueles que executam a tarefa, deixa claro o seguinte: os que apenas se firmam como executores da tarefa têm suas subjetividades modeladas pelos outros que “pensam” sobre o processo de trabalho.

No que concerne ao modelo fordista de produção capitalista, este, segundo Jost, Fernandes e Soboll (2014, p. 52) apresenta-se como um modelo intensificado da divisão do trabalho, cuja divisão surge com o propósito de “[...] barateamento da força de trabalho do operário”. Esse barateamento do custo do trabalho do operário, somado à introdução de um maquinário mais sofisticado (no caso em especial a esteira rolante) proporciona uma produção em massa que, para Ford, significava consumo em massa.

Nesse sentido, vemos a formação explícita da cultura do consumo: “[...] talvez o principal mérito de Ford tenha sido justamente a visão de que era possível transformar seus trabalhadores em consumidores de seus produtos” (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 54). Assim o aumento no consumo gera aumento da produção que, por sua vez, mantém o trabalhador cada vez mais dependente do seu emprego, que lhe é fornecido pelo detentor dos meios de produção.

O mérito fordista em forjar um trabalhador subjacente à fábrica tem um impacto imensurável nas relações de trabalho intra e extra-fábrica. O controle sobre o trabalho e sobre o trabalhador repercute em todas as relações da sociedade capitalista ocidental. O controle sobre o movimento do corpo, sobre o tempo e sobre deslocamentos formam uma cultura propícia para a expansão gigantesca do sistema capitalista.

A marca do controle é o aspecto central do modo de produção fordista e da gerência científica proposta por Taylor: “[...] o controle foi o aspecto essencial de gerência através da sua história, mas com Taylor ele adquiriu dimensões sem precedentes” (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Assim, o controle exercido por aqueles que se ocupam de pensar (os gerentes científicos) para com aqueles que se ocupam em executar, determina de sobremodo a organização do trabalho proposta por Taylor. A separação entre o trabalho intelectual, entre aqueles que organizam e mensuram o trabalho e o trabalho manual, ou seja, aqueles que executam a prescrição do trabalho não é uma invenção de Taylor. Marx já apontava isso nos ensaios filosóficos sobre a teoria do valor do trabalho (GURGEL; JUSTEN, 2015). Todavia, Taylor foi aquele que deu claramente expressão e a formulação de princípios baseados nessa separação (BRAVERMAN, 1987).

Braverman (1987, p. 103-108, grifos do autor) cita os três princípios da gerência científica proposta por Taylor:

[...] *primeiro princípio*... o administrador assume... o cargo de reunir todo o conhecimento que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas... [...] *segundo princípio*... todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou de projeto [...] *terceiro princípio*... a utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

A gerência científica, forjada nesses princípios ergueu-se como um constructo teórico e como prática sistemática que veio a tornar-se parte da rotina e costumes aceitos, naturalizando a modulação do trabalho humano. De tal modo que, baseados na ciência, a transformação dos processos de trabalho como especialidade estavam atingindo níveis e ritmos absurdos de produção. Pois, dada a intensa complexidade das etapas de fabricação, ao trabalhador já não lhe era permitido partilhar desse crescimento, ficando, então, cada vez mais difícil compreender o que este fazia cotidianamente (BRAVERMAN, 1987).

Entretanto, após o choque do petróleo em meados da década de 70, este modo de produção perde considerável força no campo fabril que aliado ao crescente movimento sindical, promove uma ruptura no modelo fordista. Assim, surge um modelo mais flexível e mais global no modo de produção, pois enxugando o tamanho do seu aparato e reduzindo o contingente de força de trabalho, imprime nesse sujeito que vive do trabalho (ameaçado pelo fantasma do desemprego) uma personalidade mais engajada e com maior implicação com seu emprego. O modelo toyotista de produção começa sua temporada.

Desse modo, o modelo de acumulação flexível, ou modelo toyotista, “[...] refere-se a um tipo de produção vinculado à demanda” (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 56). Trata-se de um padrão mais enxuto, pois o trabalhador torna-se mais flexível à demanda de trabalho exigida pelo patronato que, por sua vez, vai inseri-lo numa cultura integrativa à empresa, tornando-o não mais alheio à fábrica, mas partícipe dela.

Esse modo de pensar/fazer o trabalho assume um viés completamente aprisionador do sujeito ao seu emprego, uma vez que o indivíduo perde sua essência e passa a autorreferenciar-se pelo local onde trabalha. Diferente do modelo fordista anterior, em que havia uma espécie de “integração mecânica”, no toyotismo há uma “integração orgânica”, que implica no trabalhador totalmente imerso na lógica produtivista e de excelência, protagonista da barbárie para a sociedade (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014, p. 62).

Resulta que nesses modelos de produção, a premissa fundamental é a redução de custos com a maximização dos lucros. Com o advento da modernidade fabril, após ter conseguido resolver o problema do barateamento dos insumos e maquinários, o trabalho passou a ser o cerne da questão. Assim, faz-se necessário aprimorar formas de gerenciamento e controle dessa pessoa que opera a máquina e transforma insumos em produtos.

Observa-se, portanto, que a acumulação flexível teve sua origem na busca por superação a uma conjuntura de crise de um outro padrão de desenvolvimento capitalista, marcado pelo fordismo e por um regime de regulação cuja experiência mais completa se deu nos países que conseguiram implementar um estado de bem-estar (TEIXEIRA, 1996). O fordismo representou uma sociedade em que o progresso econômico e social atingiu amplos segmentos e em que era possível planejar o futuro das novas gerações, pois as condições de trabalho e emprego permitiam algum tipo de vínculo de longo prazo.

Nas análises da crise do fordismo, havia um consenso que apontava uma situação de saturação da produção em massa, com queda no ritmo da produtividade nos principais países do mundo e queda da lucratividade. No capitalismo flexível, embora o crescimento econômico tenha desacelerado, a lucratividade aumentou e os ganhos do capital nunca foram tão altos e tão rápidos.

Na carona da evolução capitalista de produção, o Estado tem acompanhado o desenvolvimento da organização do trabalho e tem deixado de ser mero interventor das relações entre empresa versus mercado ou empresa versus empregado para, também, assumir o ideário capitalista e incorporar em sua organização as ferramentas de gestão de processos e gestão de pessoas.

O discurso político atual de acordo com Gaulejac (2014, p. 279) opta “[...] por *gerenciar* em vez de *governar*, defendendo os valores da empresa mais do que os do Estado” e que este discurso carregado de ideologia gerencialista, balizado por exigências de resultados e eficácia, desloca a função da política de Estado para um mero gestor do cotidiano das pessoas.

Essa ideologia gerencialista é marcada como sendo uma resposta das pessoas à sua condição social de vida e de como estas encaram a função do Estado em suas próprias vidas.

Há uma ideia introjetada da aceitação das coisas como elas são, sem qualquer vislumbre de crítica da historicidade anterior e tampouco sem perspectiva sequer de futuro. Acreditam que as coisas serão sempre do como estão (TEIXEIRA, 1996).

Os tempos modernos ou, como alguns preferem chamar, pós-moderno, marcados por crises sucessórias seguidas por breves momentos de bonança são a tônica do atual momento. Período este assinalado pela flexibilização e precarização do trabalho, do qual o processo de acumulação flexível marca a atual produção capitalista e as relações entre as pessoas.

Não obstante, é factível que também a influência de ideias e pressupostos neoliberais norteiam as propostas de gerência por administradores públicos. Essa influência neoliberal surge, como aponta Anderson (1995) de uma resposta pós-guerra ao modelo de Estado de bem-estar social.

A partir da crise do petróleo de 73, onde o mundo capitalista ocidental enfrentou pela primeira vez, desde a grande depressão, baixas taxas de crescimento, recessão econômica e processos inflacionários, vimos o ressurgimento do modelo liberal. Essa crise foi um terreno fértil para uma guinada quanto à função social do Estado e o seu papel enquanto mediador dos processos econômicos, dando proporções à adoção de um modelo neoliberal de Estado (ANDERSON, 1995).

A crise do sistema de produção fordista e a ascensão do sistema toyotista, do qual este último promoveu uma reestruturação do capital produtivo foi a proposta da vez para as empresas. Estas, para sua implementação efetiva, necessitavam de um Estado mais permissivo ao mercado, mais liberal quanto às leis de proteção ao trabalho e com uma política externa mais protecionista ao seu mercado, com a paradoxal exigência de abertura dos outros mercados.

A ascensão neoliberal, como aponta Teixeira (1996), foi impulsionada também pela crise do “mundo socialista” e fez com que no Brasil a atmosfera para implementação voraz no Estado brasileiro de uma administração neoliberal viesse, mesmo que tardiamente, a ser efetivamente implementada

A crise trouxe à tona, seis décadas depois, o retorno do velho liberalismo, agora revestido com roupagens modernas. Esta virada histórica foi comandada pelos dois Fernandos: o presidente alagoano deposto por corrupção – o verdadeiro mentor do processo reformista – e seu sucessor, o refinado sociólogo criado àquela atmosfera de udenismo de esquerda, visceralmente hostil aos trabalhistas e seus aliados históricos no movimento operário: os comunistas. (TEIXEIRA, 1996, p. 9).

Eis que a necessidade de superação do modelo de um Estado centralizador e organizador do mercado e das relações sociais para um Estado mais distante e mero gerenciador do cotidiano foi a tônica do processo de reestruturação capitalista. Um governo que assume um número crescente de poderes e responsabilidades, monopoliza cada vez mais tomadas de

decisão no centro de sua administração e não atende mais às necessidades de uma sociedade dinâmica.

Esse mundo em que as pessoas trabalham, pensam e agem segundo regras padronizadas e sincronizadas, esse mundo organizado segundo a centralização e a concentração dos poderes públicos e privados em grandes centros, esse mundo, pois dizem, está se desmoronando rapidamente. A produção padronizada cede lugar à produção de bens personalizados e diferenciados segundo o gosto de cada consumidor. (TEIXEIRA, 1996, p. 20).

Em suma, o processo de produção proposto por Taylor e praticado por Ford foi um modelo que perpassou as relações sociais por décadas no mundo ocidental. Esse padrão que ditou a organização do trabalho nos parques fabris e também na organização burocrática do Estado, dá lugar a um modelo dinâmico, advindo de um outro eixo do globo. Praticado inicialmente no parque fabril da marca Toyota e depois expandido para a indústria japonesa. Além disso, a produção e a acumulação flexível ou modelo toyotista de produção veio para marcar uma nova reorganização social e para ditar os passos que o Estado deve adotar para satisfazer a necessidade dos capitalistas.

Ademais, apontaremos mais adiante como esse sistema de acumulação flexível se entranhou na esfera social e na esfera administrativa estatal. Afinal “[...] os sistemas de produção e processos de trabalho estão também profundamente implicados no modo como a vida diária é reproduzida pelo consumo” (HARVEY, 2012, p. 103).

A inexorável indissociação entre modo de produção – consumo – relações sociais molda a forma como o Estado acompanha essa evolução. “Compreender o fluxo do capital, seus caminhos sinuosos e sua estranha lógica de comportamento é, portanto, fundamental para entendermos as condições em que vivemos” (HARVEY, 2012, p. 7).

2.3 A gestão como solução moderna

Em prol de uma celeridade no atendimento ao público, as ferramentas de gestão vêm impondo um ritmo em passos cada vez mais acelerados (no sentido de alcançar com maior brevidade possível os resultados obtidos nas organizações privadas) aos processos de trabalho no âmbito estatal.

O discurso neoliberal – discurso do Estado mínimo – impõe que os servidores públicos oneram o Estado, pois “[...] no imaginário social, os funcionários públicos, às vezes, aparecem ligados a qualificativos pouco dignos de parasitismo, acomodação, oportunismo e ineficiência” (TAVARES, 2003, p. 11).

Por oportuno, ainda baseado em Tavares (2003), faz-se necessário salientar que, assim como o modo de gestão focado na excelência, na produtividade vem proporcionando um sofrimento e consequente adoecimento dos trabalhadores da iniciativa privada, salvaguardadas as diferenças, também o faz junto aos trabalhadores do setor público.

O avanço técnico da superação do modelo taylorista/fordista de produção para o modelo da reestruturação produtiva, forjada na acumulação flexível do capital, trouxe uma série de implicações à apropriação do conceito de trabalho (AQUINO, 2008).

A estrutura social do trabalho vem sofrendo diversas transformações que são motivadas em razão das recorrentes crises do sistema ao longo do desenvolvimento do processo capitalista de produção.

Um certo processo de homogeneização que estava presente na etapa salarial, se vê substituído por uma diversificação acentuada de condições e vínculos laborais que demanda a constituição de diferentes estratégias para compreender quem é o trabalhador dos dias atuais e como ele vivencia essas mudanças. (AQUINO, 2008, p. 170).

No contexto atual, o processo de precarização do trabalho (tido como mecanismos de ajustes frente a crises) apresenta constantes avanços, o que repercute significativamente na subjetividade do trabalhador. A ideia de “empresa enxuta”, composta por um contingente de força de trabalho menor e mais versátil para dar conta de altos índices de produtividade, é a expressão máxima da reorganização do capital (SOBOLL; JOST; FERNANDES, 2014).

Sobre este aspecto, as organizações forjadas nos modelos da administração científica têm proposto, ao longo de sua história, formas de modernização da produção; tendo como foco a aquisição de maquinários e tecnologias além de, sobretudo, intensificar a organização do trabalho. Essa intensificação do trabalho tem repercutido em relações de dominação do trabalhador e na subjugação deste ao modo de produção implementado.

Nesse sentido, com base na dominação (sobretudo da dominação dos meios de mídia de massa), e subsidiada pelo capitalismo flexível surge o que Soboll e Horst (2013, p. 224) denominam de ideologia da excelência.

[...] A ideologia da excelência, por sua vez, se constitui como um sistema de pensamento dominante no contexto social e de trabalho na atualidade, que tem como elementos estruturantes o individualismo e a superação de si mesmo e do outro, numa busca infundável por sucesso e desempenhos cada vez melhores, associados a resultados de *alta performance*. (SOBOLL; HORST, 2013, p. 224, grifo do autor).

Essa ideologia forjada pela classe dominante e propagada veementemente nos meios de mídia de massa, a respeito do culto das grandes personalidades de destaque produtivos (ou aqueles que emergiram da pobreza para o sucesso) vem ao encontro da forma como Marx e Engels (2002, p. 11) alertam sobre a formulação de ideologias de farsas: “[...] os homens sempre formaram ideias falsas sobre si mesmo, sobre como deveriam ser”.

A ideologia da excelência hoje vem alinhar os pressupostos capitalistas de exploração, apropriação e acumulação de capital. Vem “[...] estender toda essa lógica empresarial à vida dos indivíduos” (CARRASQUEIRA; MORAES; SOBOLL, 2014, p. 216), tendo como objetivo principal forjar um sujeito nos moldes dos ditames capitalistas, alienando-o de seu processo histórico e das bases sociais que sustentaram sua formação, fazendo ser unicamente responsável pela “gestão” de sua vida, tirando-o do “desejo de vida” para o “desejo de carreira”.

Podemos inferir que referida ideologia tem efeito de contaminação em vários sujeitos também na carreira política (GAULEJAC, 2014).

Os homens políticos são tentados a se transformar em homem de negócios, à imagem dos *managers* dinâmicos, e os homens de negócios apoderam-se do poder político, em nome do desempenho e da competência, mesmo quando não tem qualquer experiência política. Eles gloriam de sua experiência de homem de empresa e propõem gerenciar a cidade com esse modelo. (GAULEJAC, 2014, p. 265).

Assim, o poder econômico passa a ser o primado sobre o político. A lógica produtivista da economia de mercado capitalista se sobrepõe às relações políticas e passa a adentrar em todo o aparato estatal. Não só no aparato dito propriamente das empresas públicas, cujo objetivo é ação do Estado no mercado como forma de obtenção de maior renda, mas também na atividade-fim do Estado, que é a de prover saúde, educação, segurança, moradia e outros bens essenciais ao cidadão contribuinte.

Esse discurso econômico nas ações estatais não mais se utiliza de discurso político partidário ou discurso do bem-estar social. Utiliza-se, que Gaulejac (2014, p. 271) chama de “a ditadura da cifra”.

[...] Mais do que debate sobre a organização da cidade, da democracia, do bem-estar da população, das finalidades da existência humana ou do bem comum, debate-se sobre taxas de crescimento, sobre impostos obrigatórios, sobre montante de déficits públicos, sobre o saldo da balança comercial etc. Citam-se indicadores estatísticos e financeiros, deixando de lado a discussão sobre o sentido desses indicadores, sobre aquilo que eles medem e sobre aquilo que eles esquecem de medir. (GAULEJAC, 2014, p. 272).

A evolução desses indicadores não mede a natureza do aumento ou da diminuição desses dados e tampouco refletem a qualidade dos mesmos. Fala-se em aumento ou diminuição de postos de trabalhos, mas não se fala da natureza qualitativa desses postos de trabalho. Fala-se do aumento da eficiência de taxas de julgamentos de processos, de criação de vagas em presídios, de número de pessoas com acesso à educação superior sem refletir sobre a natureza desses números.

Esse fetiche pelos números atende a um novo sujeito: “o cidadão-cliente” (GAULEJAC, 2014, p. 280). Cidadão-cliente não é mais aquele cidadão que está interessado

no bem comum, uma vez que ele está imbricado no seu interesse individual, ou seja, naquilo que o Estado pode trazer de bom para ele particularmente.

A ótica da visão gerencialista quanto à atividade do Estado vem atender a essa nova demanda. “Ao querer gerenciar o Estado como uma empresa, os funcionários são considerados como efetivos que é preciso reduzir seu orçamento como um fardo insuportável, suas intervenções como entraves para a iniciativa individual” (GAULEJAC, 2014, p. 283).

Esse gerencialismo moderno vem fundado pela reestruturação do capitalismo (no modelo de acumulação flexível do capital) e é um contraponto ao modelo de Estado de bem-estar social, ao Estado gigante (modelo keynesiano, fundado nas demandas do sistema fordista de produção) (GURGEL; JUSTEN, 2015).

No caso brasileiro, Teixeira (2011, p. 536) pontua que este processo de mudanças na organização do trabalho não é unívoco. Apesar das tendências de flexibilização e de exigências de maior engajamento e participação no processo de trabalho, “[...] continua uma divisão rígida do trabalho e uma prescrição rígida das tarefas, além de não possibilitar, como defendem os pós-tayloristas, uma autonomia aos trabalhadores no processo de trabalho”.

Sobre isto, Gurgel e Justen (2015, p. 217) relatam que:

A administração flexível que procede daí, com a gestão da qualidade, a reengenharia, as terceirizações, as parcerias, os contratos temporários, a multifuncionalidade, a remuneração flexível, a virtualização, passa a ser o novo modelo, cuja flexibilidade é tanta que não se inibe de lançar mão de métodos antigos, fordistas e tayloristas, humanistas ou burocráticos, conforme pareça mais rentável.

Resulta que as teorias organizacionais e seus grandes sistemas de gestão não são, portanto, apenas conjunto de métodos e técnicas. São também discursos ideológicos, no sentido de formulações que têm em vista iludir e impulsionar uma certa conduta do interesse de quem formula, ou de quem gerencia.

Desse modo, referidas ideologias têm como objetivo extrair a maior taxa de mais-valia (GURGEL; JUSTEN, 2015) obtendo a cooperação e aceitação dos trabalhadores para os procedimentos empregados. Integrá-los no sistema de reprodução do capitalismo e cooptá-lo para servi-lo, além de imbricar a rejeição a ideias contrárias, a ficar contra o movimento sindical e repugnar qualquer menção a um sistema comunista.

Observamos, portanto, que o capital aperfeiçoou suas táticas de controle sobre o trabalho e sobre os trabalhadores e que este controle sempre se fundamentou no processo ideológico perpassado pelos modos de gestão implementados no sistema produtivo vigente. Isso abarcou também a organização do trabalho na esfera estatal, visto que o discurso do capital assimila a função do Estado, exigindo deste uma adequação absoluta à produtividade capitalista.

2.4 Subjetividade e trabalho

O trabalho constitui um marco na subjetividade do homem, logo, ao realizar o trabalho o homem deixa sua marca na natureza que, por sua vez transforma a relação deste com o produto do seu labor. Antunes (2005) explana sobre a concepção de que o trabalho, entendido como alteração da natureza pelo ser humano, transformando-a, apropriando-a e/ou recriando-a faz parte da condição do homem; constitui a sua identidade, dá sentido à sua vida e permeia as relações sociais entre os indivíduos de uma coletividade.

Assim, a atividade de operar sobre os elementos da natureza pode proporcionar vivências subjetivas de prazer/sofrimento. Principalmente quanto à forma de organização das relações de trabalho, que interferem diretamente na implicação do sujeito para com seu trabalho e, principalmente, com o produto do seu trabalho.

A centralidade do labor na constituição do sujeito e as vivências subjetivas de cada trabalhador no coletivo de trabalho estabelecem uma proposta de entendimento do trabalhador como sujeito de sua história, imerso na dialética entre lutas de classes operária e capitalistas. Segundo Enriquez (2014), nos vínculos estabelecidos no mundo do trabalho, as relações de poder marcam profundamente a subjetividade de cada trabalhador e proporcionam ligações singulares de si para com o seu trabalho e para com o produto deste.

No contexto atual do trabalho, em que o trabalhador vende sua força de trabalho, aliena o produto do seu trabalho ao detentor dos meios de produção, as relações de poder são explicitadas de forma a manter o controle da produtividade e sobretudo quanto ao comportamento do trabalhador para com sua instituição mantenedora.

A empresa é uma organização que elabora e fixa objetivos, deseja que os resultados obtidos estejam em conformidade com as antecipações e espera secretamente que os ‘frutos ultrapassem a promessa das flores’. [...] Nessa perspectiva, ela constrói uma estrutura de funcionamento que é sempre, naturalmente, uma estrutura de poder que privilegia algumas condutas coletivas, alguns fantasmas, algumas pulsões, com a finalidade de conseguir a obediência às ordens bem como o conformismo. Diferentes tipos de estruturas podem ser escolhidas para tal efeito. Eles não têm as mesmas significações, nem as mesmas consequências sobre os sujeitos. Mas cada um, à sua maneira, eles são animados pela mesma tentação: fazer com que os indivíduos se tornem essencialmente os representantes da organização e se devotem à sua grandeza, ligando-se à sua tarefa. (ENRIQUEZ, 2014, p. 13).

A tarefa disciplinar das organizações do trabalho é a marca do contexto do trabalho pós-Revolução Industrial. Entretanto, mesmo antes da Revolução Industrial burguesa do séc. XIX, no período de transição da superação do sistema feudal com a Reforma Protestante permitindo a prática da usura burguesa, a transição econômica com o surgimento do capitalismo

e transformação política com a formação dos Estados nacionais, gera o que Marx (1988 apud JACÓ-VILELLA, 2001) denomina de “grande transformação”.

Em sua descrição, o momento central da ‘grande transformação’ ocorre ao final do século XV e início do XVI através da expulsão do campesinato e da usurpação da propriedade comunal pelo senhor feudal. A nova geração da nobreza é ‘filha de seu tempo’, o tempo do mercantilismo, dos burgueses enriquecidos pelo comércio, e se interessa principalmente pelo dinheiro. Assim, começa a substituir a agricultura, base do sustento e da vida dos camponeses, pela mais rentável criação de ovelhas. (JACÓ-VILELLA, 2001, p. 27).

Jacó-Vilella (2001, p. 29) traz ainda que “[...] novas subjetividades são necessárias, portanto, para atender aos tempos do capitalismo” e que em uma análise marxista, a burguesia se apropria do Estado para regular salários, condições, normas e leis para manutenção do trabalhador em um grau de dependência não só econômica, mas também social, moral e psicológica. Novos modelos de sujeito e novas formas de relação com a sociedade se fazem necessários.

O cerne da questão da formação da subjetividade desse novo sujeito moderno se dá, primordialmente, no poder de controle social dos sujeitos. “Entramos assim na idade do que eu chamaria de ortopedia social. Trata-se de uma forma de poder, de um tipo de sociedade que classifico de sociedade disciplinar por oposição às sociedade propriamente penais que conhecíamos anteriormente. É a idade de controle social.” (FOUCAULT, 2002, p. 86).

Há um termo bastante peculiar que Foucault (2002) traz para elucidar o sentido do controle social em questão. Um controle social que sai do polo da punição pós ato concluído para o polo da vigilância e controle pré ato. Um termo resgatado na filosofia de Bentham que traz como cerne esta questão: “[...] foi ele [Bentham] que programou, definiu e descreveu de maneira mais precisa as formas de poder em que vivemos e que apresentou um maravilhoso e célebre pequeno modelo desta sociedade da ortopedia generalizada: o famoso *Panopticon*” (FOUCAULT, 2002, p. 86).

O termo trata de uma analogia a um modelo ideal de prisão, em que haveria uma torre única e central, de onde os prisioneiros não saberiam se teria ou não alguém vigiando-lhes. Essa sensação de vigia permanente promoveria nestes sujeitos a sensação constante de controle e os fariam seguir as normas da prisão sem questionamentos. Também este modelo traria benefícios sobretudo na redução de custos com vigilantes, uma vez que bastaria apenas um ou nenhum na torre para manter o *status quo* de segurança na prisão.

[...] O panoptismo é um dos traços característicos da nossa sociedade. É uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos em forma de vigilância individual e contínua, em forma de controle de punição e recompensa e em forma de correção, isto é, de formação e transformação dos indivíduos em função de certas normas. Este triplice aspecto do panoptismo – vigilância, controle e correção – parece ser uma

dimensão fundamental e característica das relações de poder que existem em nossa sociedade. (FOUCAULT, 2002, p. 103).

Foucault (2002) não restringe a ideia do panoptismo moderno do modelo prisional em si, mas também moderniza-o em vários outros modelos: médico-hospitalocêntrico, escolar e fabril.

Toda empresa, como organização, como sistema de papéis e de funções que visam à coerência orientado para uma produção de bens e de serviços e como instituição – quer dizer, como conjunto educativo que tem como função assegurar certo modo de equilíbrio social – tem como finalidade instaurar estruturas que favoreçam um estado de regulação interna e externa por ela considerada. Além disso, existe uma função normatizadora dos sujeitos que estão vinculados ou que dela dependem.

No princípio da formação dos parques fabris, principalmente no início do século XIX, o movimento industrial partiu para uma ideologia assumida tal qual fora admitida pelas instituições de reclusão. Foucault (2002) aponta para a veracidade da existência, naquele período histórico, das fábricas-prisões, fábricas-conventos, fábricas sem salário, em que o tempo do operário era comprado por inteiro, sendo entregue apenas após a saída de um pecúlio anual.

O regime exploratório desse período marca profundamente a classe operária que, logicamente, propõe um movimento de luta, de resistência física a essa brutal tentativa de controle e de extração de riqueza. Fato esse que promoveu significativamente os encerramentos desse modelo intensificado de produção, gerando consequentemente uma crise de produção. Surge então o movimento operário e as raízes do movimento sindical.

Era necessário, contudo, manter o parque fabril e a produção, afinal, as mercadorias começaram a ganhar “identidade”, algo que Marx já apontara com a denominação de “fetiche da mercadoria” e para esse novo modelo fabril conseguir prender sujeitos tonara-se ineficiente e improdutivo. Fazia-se então necessário capturar esse sujeito, fazê-lo adentrar por si mesmo para os muros da fábrica.

Foucault (2002) classifica as fábricas, assim como a escola e o hospital como “instituições de sequestro”.

A carga econômica destas instituições revelou-se imediatamente muito pesada e a estrutura rígida dessas fábricas-prisões levou, muito depressa muitas delas à ruína. [...] Com efeito, no momento em que houve uma crise de produção em que foi preciso desempregar certo número de operários, em que foi preciso readaptar a produção; no momento em que o ritmo do crescimento da produção se acelerou, essas casas enormes, com um número fixo de operários e uma aparelhagem montada de forma definitiva, revelaram-se absolutamente não válidas. Preferiu-se fazer desaparecer estas instituições, conservando-se, de algum modo, certas funções que elas desempenhavam. Organizaram-se técnicas laterais ou marginais para assegurar, no

mundo industrial, as funções de internamento, de reclusão, de fixação da classe operária, desempenhadas inicialmente por estas instituições rígidas, quiméricas e um pouco utópicas. (FOUCAULT, 2002, p. 111).

O sequestro como exercício de poder é a modalidade mais eficiente e a mais utilizada pós-período de crise do capital. Estas “instituições de sequestro” (fábrica, escola, hospital e prisão) não possuem o caráter excludente, absolutamente, possuem a condição de fixação dos sujeitos. As empresas não assumem a face separatista de indivíduos, pelo contrário, liga-os a um aparelho de produção e determinam seu tempo e modo de vida.

Nesse ponto, ressaltamos que trazer esse sujeito para dentro da fábrica, para que ele regule seu horário de trabalho, para que organize suas tarefas cotidianas, para que se vigie e vigie o outro operário, é ponto crucial do “sucesso” empresarial. Fazer o funcionário vestir a camisa da empresa, ser ele mesmo o grande propagandista das mercadorias produzidas, fazer dele o recrutador de mais operários é o principal objetivo das novas técnicas de gestão de pessoas no trabalho.

O engajamento do trabalhador não é obtido, contudo, somente através das ações diretas das recompensas nas organizações. Uma vez que a sociedade impõe padrões que devem ser seguidos para que o indivíduo possa ser reconhecido como um exemplo social.

Para garantir sua legitimidade, o modo capitalista de produção necessita de uma coleção de fetiches que fortifique as razões de sua dominação social. [...] Construir um fetiche, ou elevar um processo ou fenômeno em nível de fetiche, significa cristalizá-los em sua essência e colocá-los como objetos intocáveis, isto é, abstrai-los das condições reais de sua produção, numa palavra, historicizá-los. (GUARESCHI, 1987, p.18 apud FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 5).

Assim, o fetiche do indivíduo vitorioso, que conseguiu alcançar o lugar de destaque, de exemplo de superação acaba por ser o ideal de vida. Mesmo que para atingir esse lugar, ele não olhe para os meios de tal sucesso, extrapolando a conduta ética, encobrindo o verdadeiro feitiço entre o seu discurso e a práxis (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Encobrir o “caminho” torna-se prática comum, porque existe a crença de agir por uma boa causa, e estas atitudes devem ser tomadas, afinal “os fins justificam os meios”. É, nesse contexto, que está sendo construído o “excelente” gestor.

As multifacetadas do poder dentro das “instituições de sequestro”, especificamente nas empresas e parques fabris, implicam na formação do sujeito competitivo e capaz de tudo para entrar e se manter dentro da instituição. A implicação para com esse modo de produção é resultado efetivo, não só do poderio econômico, mas também político e ideológico dos modelos e ferramentas de gerenciamento do sujeito. O panoptismo empresarial e o gerencialismo de carreira e estilo de vida são efeitos dessa massiva imposição ideológica do consumo e das relações de “sucesso” no trabalho.

As “instituições de sequestro” utilizam ferramentas do aprisionamento de sujeitos de três modos: o primeiro, conforme Foucault (2002) consistiria na extração da totalidade do tempo do sujeito; o segundo consiste no aprisionamento dos seus corpos, transformando-o em força produtiva; e o terceiro, no exercício do poder econômico, político, judiciário e epistemológico dos sujeitos.

Assim, vemos a sinergia entre modos de produção capitalista com formas e técnicas de aprisionamento dos sujeitos. Observamos que as relações de poder institucionalizadas são sedimentadas a partir do contexto do controle e da vigilância social e o quanto a subjetividade dos sujeitos vai sendo sedimentada sobre este solo.

No contexto atual, não mais cabe o uso da força em si. Mas se faz necessário a atração desse sujeito para ele próprio sentir-se parte da conjuntura. Sequestrá-lo, induzi-lo a adentrar no jogo e ele também contribuir com os demais é a principal estratégia do atual modelo pós-moderno. Nisso, observamos ferramentas da mídia, políticas econômicas e governamentais, novas teorias teológicas e ferramentas de gestão do trabalho são as armas invisíveis que comandam a forma de condução de uma massa sedenta em fazer parte do jogo.

3 ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO

3.1 Breve história sobre a formação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

A história do Direito no Brasil remonta à história colonial de dominação portuguesa sobre as terras, costumes e instituições brasileiras. Enquanto que no conjunto das nações ocidentais começava a se configurar traços do Direito moderno (fundado na formação de uma sociedade liberal-individualista), no Brasil mantinha-se ainda heranças portuguesas (patrimonialismo, burocracia e conservadorismo) (WOLKMER, 2003).

A divisão e organização judiciária no Brasil no período colonial é marcado por intensa concentração. A aplicação do direito nesse período se deu por meio dos forais, responsáveis por solucionar questões locais. Com a divisão das capitanias hereditárias as funções judiciais foram dadas aos donatários que tinham como função administrar, legislar, acusar, julgar etc., concentrando-se neles plenos poderes por tudo que estava em suas terras.

Todavia, com o início do povoamento, a formação de divisões sociais, era um sistema que não atendia mais, por isso o governo colonial teve de se centralizar e ser coordenado por um governador-geral. A partir de então começaram a surgir os oficiais jurídicos, burocratas, legisladores, entre outros. Nomearam-se ouvidores-gerais, cuja função era de levar as lides para instâncias superiores em Portugal, pois Portugal precisava de oficiais que aplicassem de maneira eficaz o direito lusitano, garantindo seus interesses. Os governadores-gerais administravam a colônia, já os ouvidores ocuparam a responsabilidade pela aplicação da lei lusitana (COUTINHO, 1999).

Vale ressaltar que a elaboração das leis era prerrogativa da metrópole portuguesa, visto que na colônia aplicavam-se as leis advindas de Lisboa. O ordenamento jurídico vigente em Portugal era uma compilação dos costumes e leis, que mudavam quando havia trocas de reinado. As compilações eram conhecidas como Ordenações do Reino e foram elas: a) Ordenações Afonsinas (1446); b) Ordenações Manoelinas (1521); e, c) Ordenações Filipinas (1603), sendo estas últimas vigentes até a declaração e independência do Brasil.

Ao entrarem em vigência no Brasil, muitas dessas normas perderam seu sentido e várias lacunas apareceram, dado que as compilações não foram adequadas à realidade colonial. Para esses casos de omissão de lei foram criadas as Leis Extravagantes, que disciplinavam várias matérias, principalmente sobre as relações comerciais e as justiças aplicadas a indígenas e negros escravizados.

Desse modo, com o passar do tempo, foi necessário a entrada de mais oficiais da justiça, causando a divisão das tarefas e criando três instâncias responsáveis por trabalharem juntas na aplicação das normas. A criação do primeiro Tribunal aconteceu na Bahia, em 1587, mas o primeiro Tribunal a ser implantado foi no Rio de Janeiro, em 1751.

A fundação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão remonta ao processo de deslocamento da família real portuguesa para o Brasil. Assim, a sistemática de tramitação de recursos dos processos oriundos do Maranhão deixa de ser enviada para Lisboa, passando a ser remetido à Casa de Suplicação do Brasil, com as mesmas prerrogativas que a de Portugal.

A criação do TJMA data de 04 de novembro de 1813: em 23 de agosto de 1811, D. João VI expediu uma resolução, que se seguiu da expedição de um alvará, em 5 de maio de 1812, que ordenava a expedição do Regimento da Relação, que permitiu, em 4 de novembro de 1813, a instalação de um órgão judiciário de segunda instância no local onde atualmente funciona a Câmara de Vereadores da cidade de São Luís (MARANHÃO, 2013).

Instala-se, assim, a terceira mais antiga corte de justiça brasileira, responsável por acolher os recursos de julgamentos dos juízes de primeira instância. Convém salientar que anterior à criação do Tribunal de Justiça, já havia juízes nomeados pela Coroa portuguesa para julgamento das lides nos municípios brasileiros.

Desde sua instalação como terceiro Tribunal do Brasil, em 4 de novembro de 1813, a Justiça maranhense recebeu diversas terminologias, que evoluíram juntamente com as Constituições. Nasceu como “Tribunal da Relação do Maranhão”, criado pela resolução do Rei D. João VI, de Portugal, em 1811, que jurisdicionava do Ceará ao Amazonas, e extinto com a proclamação da República, em 1889 (MARANHÃO, 2013).

Nesse sentido, logo após a criação do Tribunal de Justiça do Maranhão, nomeiam-se os desembargadores de composição da corte julgadora; além de, curiosamente, um capelão e um médico. Também decreta-se o primeiro código de organização judiciária, denominado de “Regimento da Relação”, outorgado em 05 de maio de 1812 por Dom João VI.

Esse código trata do Governo da Relação e explicita quais são os recursos a serem interpostos e os alvarás, observando a área de jurisdição dos desembargadores e dos ouvidores reais, além de disciplinar as vestimentas, o espaço físico e os requisitos para exercício do cargo.

Ao abordarmos a evolução do Poder Judiciário brasileiro, verificamos que o ranço da tradição portuguesa prevalece mesmo após o processo de declaração da independência brasileira. Wolkmer (2003) destaca que mesmo após este processo, diversos magistrados em lealdade à coroa portuguesa regressaram para Portugal e mesmo aqueles que permaneceram acabaram por ceder ao novo governo instalado no Brasil.

[...] Esses profissionais formados na erudição e no tradicionalismo da Universidade de Coimbra assumiram, no cotidiano da Colônia, procedimento pautado na superioridade e na prepotência magisterial. O exclusivismo intelectual gerado em princípios e valores alienígenos, que os transformava em elite privilegiada e distante da população, revelava que tais agentes, mais do que fazer justiça, eram preparados e treinados para servir aos interesses da administração colonial. A arrogância profissional, o isolamento elitista e a própria acumulação de trabalho desses magistrados, aliados a uma lenta administração da justiça, pesada e comprometida colonialmente, motivaram as forças liberais para desencadear a luta por reformas institucionais, sobretudo para alguns, no âmbito do sistema de justiça. Daí resultariam o processo de constitucionalização (Carta Imperial de 1824), a criação das faculdades de Direito (1827) e o primeiro código nacional de controle social (Código Penal de 1830). (WOLKMER, 2003, p. 90).

Na formação do estado brasileiro pós-independência, a estatização e a centralização do poder nas mãos do “novo” governador do império do Brasil vemos que ao poder judiciário cabe um papel de destaque e de extrema relevância na consolidação de novos interesses:

[...] De todos os setores burocráticos herdados de Portugal é o que dispunha de melhor organização profissional com estrutura e coesão internas superiores a todos os outros segmentos, o que a legitimava como força para a negociação. Tratava-se de uma camada privilegiada “treinada nas tradições do mercantilismo e absolutismo portugueses”, unida ideologicamente por valores, crenças e práticas que em nada se identificava à cultura da população do país. Entretanto, por sua educação e orientação os magistrados estavam preparados para exercer papel de relevância nas tarefas de governo. Daí que, marcados por um sentido mais ou menos político, sua homogeneidade social e ocupação projetava-os não só como os primeiros funcionários modernos do Estado nascente, mas sobretudo como os principais agentes de articulação da unidade e da consolidação nacional. (WOLKMER, 2003, p. 91).

Nota-se que neste período histórico brasileiro não havia separação de poderes tal como os moldes republicanos. Havia o espírito centralizador dos poderes na figura do Executivo: “[...] o governo central utilizava-se dos mecanismos de nomeação e remoção de juízes para administrar seus interesses, fazendo com que a justiça fosse partidária [...]” (WOLKMER, 2003, p. 92). Assim:

[...] Parece claro, por conseguinte, que, se de um lado a magistratura constituía-se no modelo privilegiado de ingresso na elite política imperial, de outro, os juízes “eram controlados pelos poderes de remoção, promoção, suspensão e aposentadoria do governo central. (WOLKMER, 2003, p. 93).

Referido modelo passou a ser questionado e, frente ao descompasso entre o modelo judiciário tradicionalista português e a introdução de ideais liberais da segunda metade do século XIX, houve lutas por autonomia e pressões sociais pela modernização da justiça. O Imperador promoveu diversas alterações nos códigos e regimentos que culminou na “Reforma de 1871”.

Essa reforma, todavia, apresentada de maneira tímida e incipiente, promoveu alguns avanços, como o processo de independência dos magistrados e a introdução do Juiz de Paz para resolução de conflitos cíveis e locais, a formação do tribunal do Júri popular, além da introdução

da advocacia como uma ação de resistência e luta contra o Estado, cujo pano de fundo era a introdução do trabalho livre imigrante e as resistências e lutas pela abolição da escravidão.

Assim o processo republicano, do qual o estado brasileiro passou a ser formado por Estados-federativos, cada estado passou a contar com uma constituição estadual própria, um poder executivo, legislativo e judiciário próprio. Forma-se, então, a justiça estadual que como a justiça federal, militar, eleitoral e trabalhista representam o sistema judiciário nacional.

O TJMA passa a ter autonomia própria e a ele incumbe a responsabilidade de julgar atos e crimes praticados no âmbito de estado do Maranhão, bem como resolver dissídios que envolvam seus habitantes.

3.2 Divisão e hierarquia

A justiça brasileira encontra-se dividida e subdividida em um complexo modo de operacionalização que acompanha tanto as formalidades processuais quanto administrativas. Há um intrincado na organização judiciária que atinge as esferas: federal e estadual, bem como o que diz respeito às instâncias de julgamentos com seus respectivos tribunais. Ressalta-se que tal alcance se ramifica também às esferas administrativas.

Em se tratando da divisão das esferas de jurisdição federal e estadual, temos os juízes da justiça federal e estadual. O Estado-Juiz é o órgão responsável pela análise e julgamento do processo em primeiro grau. Os Tribunais são órgãos formados por um colegiado de desembargadores responsáveis no julgamento de recursos dos processos de primeiro grau. Também compete aos Tribunais de Justiça a administração geral de recursos financeiros, materiais e recursos humanos (DALLARI, 2008).

Em razão da forma federativa de organização do Estado, o sistema judiciário se subdivide em duas esferas: uma da Justiça Federal e outra dos estados-membros ou Justiça Estadual (incluindo o Distrito Federal). Embora cada estado possua autonomia administrativa e financeira, estes devem adotar o mesmo padrão de organização judiciária, no que tange à organização e distribuição dos seus juízes e tribunal.

O que define e norteia a organização judiciária brasileira é a Constituição Federal (CF), além dos códigos processuais civil, penal, militar e eleitoral (DALLARI, 2008). Segundo o autor há uma excessiva normatização e criação de instâncias de julgamentos que tendem a alongar o trabalho do judiciário e a sobrecarregar o sistema e todo o Estado brasileiro:

[...] em nome da plenitude do direito de defesa e da garantia de uma decisão imparcial vêm-se sobrecarregando e complicando os mecanismos judiciários, contribuindo

consideravelmente para que as ações judiciais sejam caras, demoradas e, frequentemente, se afastem do ponto central do litígio. (DALLARI, 2008, p. 105).

Acima dos tribunais se forma o CNJ, órgão responsável pela fiscalização da administração dos Tribunais. Quanto aos processos, quando uma parte ainda se sente insatisfeita com a decisão proferida nos tribunais, este poderá recorrer (se houver previsão legal) para os Tribunais Superiores: Supremo Tribunal Federal (STF) e Superior Tribunal de Justiça (STJ).

O CNJ foi criado em Emenda Constitucional (EC) 45/2004 e possui a competência de zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do estatuto da Magistratura, definir os planos, metas e programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, receber reclamações e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, julgar processos disciplinares e melhorar práticas referentes à atividade jurisdicional em todo o país (ALVES, 2010).

[...] Em 15 de dezembro de 2004, os chefes dos três Poderes firmaram o Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano. O documento afirma que poucos problemas nacionais possuem tanto consenso no tocante aos diagnósticos quanto a questão judiciária: a morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam inadimplência, geram impunidade e comprometem a credibilidade da democracia. (BRASIL, 2005, p. 7).

Sua definição e atuação diz respeito sobretudo à modernização e ao aperfeiçoamento do Poder Judiciário de acordo com as propostas de gestão do sistema judiciário. O CNJ está “Imbuído pelo propósito de ser o ator principal do processo de expansão da governança judicial” (REIS JÚNIOR, 2017, p. 6) e vem atuando no sentido de implementar mecanismos de controle, fiscalização e vigilância, estabelecendo metas, resoluções de organização de tribunais e atuando na punição de infrações administrativas dos seus órgãos.

“O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.” (BRASIL, 2014, não paginado).

No âmbito da justiça estadual do Maranhão, de acordo com a Lei Complementar (LC) nº 14 de 17 de dezembro de 1991 (Código de Organização Judiciária do Estado do Maranhão) a divisão compreende-se da seguinte forma:

Art. 6º. O território do Estado, para os efeitos da administração da Justiça Comum, divide-se em comarcas, termos judiciários e zonas judiciárias. (Redação conforme LC nº 104, de 26/12/2006).

[...]

§2º. As comarcas, divididas em três entrâncias, inicial, intermediária e final, serão classificadas pelo Tribunal de Justiça, por maioria absoluta de seus membros, nos termos desta Lei, obedecendo aos seguintes critérios: (Redação conforme LC nº 113, de 17/03/2008)

I. comarcas de entrância inicial: as comarcas com um único juiz; (Redação conforme LC nº 113, de 17/03/2008)

II. comarcas de entrância intermediária: as comarcas com mais de um juiz; (Redação conforme LC nº 113, de 17/03/2008)

III. comarcas de entrância final: as comarcas com mais de um juiz e mais de duzentos mil eleitores no termo sede da comarca. (Redação conforme LC nº 113, de 17/03/2008). (MARANHÃO, 2010, p. 3-4).

Além disso, “§3º. Essa classificação, que não importa em diversidade das atribuições e competência, visa à ordem das nomeações, das promoções, do acesso e da fixação dos vencimentos dos respectivos juízes. (Redação conforme LC nº 104, de 26/12/2006”. (MARANHÃO, 2010, p. 5).

Vemos então que, no âmbito da justiça de primeiro grau, a organização e movimentação dos juízes se configura nos espaços das comarcas da entrância inicial intermediária e final, sendo que necessariamente a carreira inicia-se na justiça de primeiro grau e nas comarcas iniciais. A movimentação para comarcas posteriores sempre se dará por dois critérios alternadamente: por merecimento e por antiguidade (MARANHÃO, 2010).

No que concerne à justiça de segundo grau, o Tribunal de Justiça representa o órgão responsável pelo acolhimento dos recursos processuais do primeiro grau, além da responsabilidade de administração da justiça do Estado do Maranhão.

Art. 17. O Tribunal de Justiça, com sede na cidade de São Luís, e jurisdição em todo o Estado, é o órgão supremo do Poder Judiciário Estadual, compor-se-á de 27 (vinte e sete) Desembargadores, dentre os quais serão escolhidos o Presidente, o Vice-Presidente e o Corregedor-Geral da Justiça, e tem as competências e atribuições presentes na Constituição do Estado, neste Código e no Regimento Interno. (Redação conforme LC n.º 127, de 13.11.2009). (MARANHÃO, 2010, p. 23).

3.3 O trabalho de juiz e suas especificidades

Juiz de direito (ou juiz togado) é o cidadão que uma vez investido do poder do estado, mediante concurso público tem o poder-dever para aplicar a lei. Sua função em essência consiste em julgar conflitos de interesses e determinar, conforme entendimento sobre o processo instaurado, declarar a verdade, julgar procedente ou não a pretensão da parte, homologar acordos e sancionar penas aplicáveis (quando da necessidade do fato) ao caso em discussão.

No Brasil, o acesso se dá mediante concursos públicos de provas e títulos. Após sua efetivação, este possui autonomia e prerrogativas que lhe assegurem requisitar elementos para esclarecer o processo, promovendo um julgamento imparcial e garantias de não sofrer represálias ou retaliações em suas decisões proferidas.

No artigo primeiro da Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979 (Lei Orgânica da Magistratura – LOMAN) enuncia o seguinte preceito:

Art. 1º - O Poder Judiciário é exercido pelos seguintes órgãos:

I - Supremo Tribunal Federal;

II - Conselho Nacional da Magistratura;

III - Tribunal Federal de Recursos e Juízes Federais;

IV - Tribunais e Juízes Militares;

V - Tribunais e Juízes Eleitorais;

VI - Tribunais e Juízes do Trabalho;

VII - Tribunais e Juízes Estaduais;

VIII - Tribunal e Juízes do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1979, não paginado).

Logo, verifica-se que, em Lei, os juízes são órgãos do Poder Judiciário correspondente à sua respectiva esfera federal, militar, eleitoral, do trabalho e dos estados e Distrito Federal.

No próprio Código de Organização Judiciária do Maranhão, no seu capítulo I das disposições gerais faz referência também à definição do juiz enquanto órgão do Poder Judiciário estadual

Art. 16. São Órgãos do Poder Judiciário: (Redação conforme LC n.º 67, de 23.12.2003)

I. Tribunal de Justiça;

II. Juízes de Direito;

III. Tribunal do Júri;

IV. Juizados Especiais e Turmas Recursais;

V. Conselho da Justiça Militar;

VI. Juízes de Paz. (MARANHÃO, 1991, p. 22).

Os juízes de direito possuem a competência de julgar em toda a área de sua jurisdição as matérias de âmbito civil, criminal ou de qualquer natureza. Além disso, com o advento da flexibilidade do trabalho e das necessidades de modernização e dinamização da prestação do serviço público, também lhe foram repassadas atribuições administrativas no âmbito de sua respectiva vara.

O próprio Código de Organização Judiciária aponta para essa atribuição de direção do fórum e de sua respectiva Vara. “Art. 91. Cada juízo de direito terá uma secretaria que executará os serviços de apoio aos respectivos juízes, nos termos da lei processual e da presente Lei, supervisionada pelo juiz em exercício e dirigida por um secretário judicial.” (MARANHÃO, 1991, p. 64).

As atividades administrativas de secretaria sob supervisão do juiz consistem em diversos feitos os quais iniciam desde a entrada da reclamação no balcão ou da entrada da petição inicial de um processo até o arquivamento deste, após cessado todos os recursos legais.

Consiste também em receber carta precatória de outro juiz, anexar documentos, laudos e pareceres, dar e receber documentos do Ministério Público, cumprimento de despachos, intimações, decisões e medidas protetivas, bloqueios de contas e bens, envio de

autos para os tribunais superiores, alimentação de sistemas, elaboração de relatórios, aferição de metas da Corregedoria, Tribunal e CNJ entre outras.

Além disso, incube ao juiz a supervisão e coordenação de rotinas administrativas, licenças e afastamentos de servidores, gestão de materiais e patrimônio, aberturas de sindicâncias e processos administrativos disciplinares, realização de audiências públicas, observância do Tribunal do Júri, verificação das normas de segurança e de fiscalização.

Para tanto, destaca-se que para o exercício do trabalho judicante, as leis garantem a este profissional direitos e garantias para proferir decisões e também administrar sua respectiva vara com autonomia. Tal como cita a Lei Complementar 014 de 17 de dezembro de 1991 (Código de Organização Judiciária do Estado do Maranhão)

Art. 73. Os Magistrados gozam das seguintes garantias, na forma da Constituição Federal:

I. vitaliciedade;

II. inamovibilidade;

III. irredutibilidade de vencimentos.

§ 1º A vitaliciedade só será adquirida pelos juízes de direito substitutos de entrância inicial, após dois anos de efetivo exercício no cargo, contados a partir da data do exercício. (Redação conforme LC n.º 126, de 25.09.2009)

§ 2º O corregedor-geral da Justiça apresentará ao Tribunal, até três meses antes do final do biênio de que trata o parágrafo anterior, relatório das atividades do juiz de direito substituto de entrância inicial. (Redação conforme LC n.º 126, de 25.09.2009)

§3º. O Tribunal, por maioria absoluta de seus membros, poderá exonerar o Juiz de Direito Substituto que revelar escassa capacidade de trabalho ou personalidade incompatível com os encargos, deveres e responsabilidades da Magistratura, assegurada ampla defesa. (MARANHÃO, 1991, p. 53).

Os juízes gozam da garantia de vitaliciedade, o que não significa que não possam perder o cargo. Todavia o magistrado não poderá perder, via Processo Administrativo Disciplinar (PAD), seu cargo, sendo-lhe aplicado a pena máxima de aposentadoria compulsória. Porém, se o Tribunal entender que verificado no PAD o caso em tela é pela demissão, deverá enviar o processo para o Ministério Público a fim de que a promotoria ajuíze uma ação civil com esta finalidade (ALVES, 2010).

[...] O juiz ainda pode perder o cargo por meio de ação criminal, seja por crime comum ou de responsabilidade, devendo ser respeitado o foro especial, caso ele não tenha sido aposentado compulsoriamente. Perde-se o cargo também pelo cometimento de abuso de autoridade ou de improbidade administrativa, sempre por meio de sentença judicial. (ALVES, 2010, p. 46).

Vemos, então, que apesar das garantias constitucionais que lhes permitem exercício de um trabalho mais independente, estes profissionais também estão sujeitos ao controle externo. Seja pelo controle direto pela força punitiva da Lei, seja pela flexibilização do trabalho que lhes transferem responsabilidades administrativas, podendo ser responsabilizados pelo não cumprimento e pelo não estabelecimento de metas.

Ao juiz imerso na lógica produtivista, na ampliação da flexibilização do trabalho, é-lhe cabida a “[...] responsabilidade judiciária” o “[...] papel da administração da justiça”, tirando-lhe o papel anterior de um ser “[...] autômato produtor de sentenças desvinculadas da sua própria condição humana” (ATAIDE JÚNIOR, 2006, p. 79-81) para um ser pluridimensional, atento à produção de sentenças, mas também para toda a cadeia de prestação jurisdicional.

Assim, observamos que o fenômeno da flexibilidade do trabalho, ou seja, do acúmulo de funções e a necessidade inerente do sistema para redução de custos e otimização dos resultados recai sobre o juiz. Os órgãos de controle, a sociedade e o próprio sujeito são engendrados a cobrar uma postura de gestor desse novo juiz. Percebemos mais claramente a emergência do Juiz-Gestor e que, no atual momento, as competências e habilidades necessárias para a boa gestão são fortemente colocadas como necessidade para o exercício da excelência na magistratura.

4 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO DO JUIZ-GESTOR

A Psicodinâmica do Trabalho é um constructo teórico proposto por Christophe Dejours e que teve sua origem primária nos estudos da psicopatologia do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015). No início das investigações acerca da relação trabalho, subjetividade e saúde mental, tratava-se *a priori* de investigação clínica das afecções mentais que poderiam ser causadas pelo trabalho.

O contexto da época (décadas de 1950 e 1960) era “[...] caracterizado por um corpo de conhecimentos muito dominado pela patologia profissional somática resultante dos danos físico-químico-biológicos do posto de trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 121). Havia ainda alguns teóricos que abordavam questões de adoecimento mental originados pela fadiga, estresse e a psicossomática.

Contudo, a partir dos eventos de maio de 68 na França, surge uma demanda social por aprofundamento sobre as condições psicológicas do trabalho, fazendo então emergir investigações de certos comportamentos que não indicavam doenças mentais específicas, mas aos

[...] comportamentos estranhos, insólitos ou paradoxais visando destacar uma semiologia com um valor descritivo generalizável ao conjunto de uma categoria profissional, e que ela seria patagnômica de uma situação de trabalho supostamente homogênea (por exemplo, os operários especializados e a situação de trabalho repetitivo, sob pressão do tempo). (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 122).

Podemos dizer que surge aí uma base para a temática **sofrimento** no trabalho e as **defesas** contra as doenças. Observa-se que as pressões do trabalho por si não fazem emergir a doença, e que há dinâmica subjacente ao sujeito na relação do seu trabalho que faz, por vezes, mantê-lo são mesmo quando o trabalho é adoecedor: “[...] é que entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo, não somente capaz de compreender sua situação, mas capaz também de reagir e se defender” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 123).

O funcionamento psíquico do sujeito permite indagar sobre uma “normalidade enigmática”. Pois, “Como fazem estes trabalhadores para resistir às pressões psíquicas do trabalho e para conjurar a descompensação ou a loucura?” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 126). As pressões patogênicas do trabalho não são aparentes por si, estas resultam da descrição da organização do trabalho, que nem sempre corresponde àquela feita pela direção.

Dejours e Abdoucheli (2015) apontam que as pressões desestabilizadoras para a saúde mental decorrem da organização do trabalho. As pressões das “condições de trabalho” têm por alvo o corpo, as pressões da “organização do trabalho” atuam a nível do funcionamento psíquico. Assim, na luta pelo que os autores chamam de normalidade enigmática, faz-se

necessário que o sujeito lance mão de estratégias defensivas frente ao sofrimento patológico, ou seja, fazer uso do sofrimento enquanto vivência subjetiva, intermediária entre o adoecimento e o prazer psíquico.

Esse sofrimento, enquanto vivência subjetiva, constitui um lugar que situa os efeitos de uma luta interior entre o funcionamento psíquico e as estratégias de defesa de um lado; e as lutas e pressões do trabalho do outro. Tudo isso em meio à premissa de manter o equilíbrio, mesmo que em meio ao sofrimento existente.

O sofrimento, o prazer, as aspirações e os desejos são vivências subjetivas. Elas remetem ao sujeito singular, portador de uma história e de uma experiência única, sentida de forma própria e em contato com seu lugar de trabalho.

Para Dejours (1997) a busca de Taylor ao formatar a OCT propõe a desapropriação do saber operário. Tira do sujeito o “segredo-chave” das relações de força e impõe um modelo de trabalho, esmiuçado e fragmentado, alheio ao trabalhador. Indo mais além:

A O.C.T. não se limita a uma desapropriação do saber. Ela amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho. Adaptação espontânea do trabalho ao homem que não esperou os especialistas para inscrever-se na tradição operária. Adaptação que, vê-se logo, exige uma atividade intelectual e cognitiva que será proibida pelo trabalho taylorizado. (DEJOURS, 1997, p. 38).

Assim, o trabalho cientificamente organizado proporciona mais divisões e fragmentações entre os sujeitos do que união. Por mais que os trabalhadores compartilhem o mesmo espaço, o mesmo trabalho, o mesmo método, pela própria forma desta organização do trabalho, esses são confrontados um a um e postos em campo de combate pela sina do produtivismo.

As estratégias defensivas então são as ferramentas individuais e/ou coletivas que atuam em nível psíquico como mecanismos de composição do sujeito. Isto é, cada indivíduo, ao vivenciar determinado sofrimento, constrói seus mecanismos de defesa, que, no plano individual, apresentam tentativas de adaptação da melhor maneira possível às condições do meio e a mantê-lo são em um ambiente adoecedor. Para situações coletivas, como nas relações de trabalho, o trabalhador, vivendo individualmente seu próprio sofrimento é capaz, mesmo assim, de unir esforços com seus pares junto a elaborarem estratégias coletivas de defesa.

A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e uma estratégia coletiva de defesa é que o mecanismo de defesa está interiorizado (no sentido psicanalítico do termo), ou seja, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo assim, de condições externas. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p.128-129).

Dejours e Abdoucheli (2015) apontam ainda que, dependendo das condições sociais e psicológicas nas quais emerge o sofrimento, inaugura-se uma lógica defensiva ou criativa. Pode-se distinguir, então, dois tipos de sofrimento: o criativo e o patogênico.

O sofrimento criativo é aquele que potencializa a capacidade de julgamento, de escolhas e de decisões, contribuindo para o aumento da resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O sofrimento patogênico surge quando se esgotam as margens de liberdade, “[...] na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 137) e o espaço para a fala. Assim, explorados todos os recursos defensivos, resta um sofrimento residual, não suprido, que interfere no equilíbrio psíquico do sujeito, conduzindo-o à descompensação (mental ou psicossomática) e ao adoecimento.

Considerando a formação do contexto do sofrimento criativo, urge ponderar sobre de que forma este sofrimento pode alcançar o papel mobilizador. Para essa dúvida, é importante recordar que o trabalho tem dupla função: de produção (bens materiais e imateriais e serviços) e de reconhecimento social. O trabalho é criador de vínculos e de posição social, bem como forma de produção econômica. Assim, os sujeitos esperam, especialmente, retribuição de natureza econômica tanto quanto simbólica, a qual assume uma forma específica: o reconhecimento.

O reconhecimento depende da realização de julgamentos os quais recaem sobre a qualidade do trabalho realizado e sobre o fazer. Esse julgamento assume duas formas: a de utilidade, que é realizada pela hierarquia; e a de beleza, que é julgada com base em critérios estéticos pelos pares. Enquanto o primeiro atende ao desejo de ser útil, o segundo gera um sentimento de pertencimento a um coletivo de trabalho (BENDASSOLLI, 2012)

O reconhecimento, para Dejours, destaca-se como peça-chave dessa engrenagem psíquica.

O reconhecimento pela mediação do outro e pela inscrição do sujeito numa história coletiva permite a passagem do sofrimento, inerente ao confronto com o real, ao prazer, uma vez que dá sentido a este confronto. É por isso que Dejours vincula o reconhecimento à sublimação, e esta, ao que ele denomina de deontica do fazer: a implicação do sujeito na elaboração e na discussão das regras de cooperação no trabalho, sobre as quais se baseiam os critérios de julgamento da qualidade do fazer. (BENDASSOLLI, 2012, p. 42).

O sofrimento, o reconhecimento do mesmo foi bem distinguido até aqui, mas ainda há de se destacar o papel da transgressão no trabalho, que nada mais é do que um mecanismo de defesa frente à rigidez do trabalho prescrito e à carga psíquica, da qual desloca a energia psíquica para o sofrimento patogênico.

No confronto do real do trabalho, surge um hiato entre aquilo que lhe é prescrito para o que lhe ocorre na práxis. “De fato, existe sempre uma discrepância entre o prescrito e a realidade concreta da situação. Esta discrepância entre o prescrito e o real se encontra em todos os níveis de análise entre a tarefa e atividade” (DEJOURS, 2004a, p. 28).

Nesse hiato e nessa discrepância, entre o que lhe é prescrito e o que lhe ocorre o que resta ao trabalhador fazer:

O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser, a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim, para o clínico, o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições. (DEJOURS, 2004, p. 28).

Deste modo destacamos o próprio Dejours (2004a, p. 28) para afirmar que:

[...] O sofrimento se torna um ponto de origem na medida em que a condensação da subjetividade sobre si mesma anuncia um tempo de dilatação, de ampliação, de uma nova expansão sucessiva a ele. O sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real; ele é ao mesmo tempo proteção da subjetividade com relação ao mundo, na busca de meios para agir sobre o mundo, visando transformar este sofrimento e encontrar a via que permita superar a resistência do real.

O autor chama a atenção para a transformação do sofrimento, uma vez que ele por ser subjetivo o caráter de superação dependerá de como o sujeito vai lidar com ele. Assim, para entendermos a psicodinâmica do trabalho é necessário partir do pressuposto que o trabalho está alicerçado sob a subjetividade do sujeito, afinal a Psicodinâmica do Trabalho (PdT) defende a tese de que o trabalho não se reduz apenas a uma atividade de produção sobre o universo físico das coisas (DEJOURS, 2004a).

O próprio Dejours (2004a, p. 30) afirma que: “[...] trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar”.

O sujeito, então, a fim de emancipar e ressignificar o sofrimento, transformar a organização do trabalho em fonte de prazer e saúde, lança mão da mobilização subjetiva. No caso, representada pelos modos de engajamento, de pensar, sentir e agir individual e coletivo dos trabalhadores é que podem transformar a organização do trabalho. Representa não apenas os aspectos cognitivos, mas sobretudo os afetivos, do interesse dos trabalhadores em poder agir sobre o prescrito do seu trabalho.

4.1 Saúde e subjetividade em Psicodinâmica do Trabalho

O trabalho, para a sociedade contemporânea, tem um lugar de destaque importantíssimo para as relações sociais e para a formação da identidade do sujeito. Para tanto, por vezes em rodas de apresentação das pessoas, a profissão ou o local de trabalho assume a função de sobrenome do sujeito (nome este que traz a referência familiar do sujeito).

Dejours, Dessors e Desriau (1993, p. 99) apontam muito bem isso, quando dizem que o trabalho “[...] não é só um modo de ganhar a própria vida, é um status social ao qual se associam, às vezes, uma roupa específica, um vocabulário particular”. Daí então compreende-se que essa relação do sujeito com o seu trabalho gera implicações de relação proporcional direta ao seu estado de saúde.

Ainda de acordo com Dejours (2004a, p. 28),

[...] a psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica que se apoia na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental; [...], é uma disciplina teórica que se esforça para inscrever os resultados da investigação clínica da relação com o trabalho numa teoria do sujeito que engloba, ao mesmo tempo, a psicanálise e a teoria social.

Nesse sentido, insere-se como ponto central a relação entre sujeito e a organização do trabalho como determinante do sofrimento mental; já a liberdade do trabalhador é condição necessária à estabilidade psicossomática. Para Dejours (1997), a carga psíquica do trabalho é aumentada quando a liberdade de organização do trabalho sofre uma diminuição. Quando não há mais uma possibilidade de organizar o trabalho por parte do trabalhador, tem-se então o domínio do sofrimento.

Dessa relação do indivíduo com seu trabalho emerge toda uma dinâmica dialética entre prazer e sofrimento no confronto com o real. “Este confronto é gerador de sofrimento, um sofrimento que se torna patogênico – comprometendo a saúde – quando o confronto se torna intransponível e leva à repetição constante dos mesmos problemas, dos mesmos fracassos, tornando-se insuportável” (DEJOURS, 2004a, p. 304).

O entendimento mais preciso quanto a essa relação do sujeito com seu trabalho e suas repercussões em sua saúde é apontado por Dejours, Dessors e Desriau (1993) ao dizerem que é preciso esmiuçar o conceito de saúde e disso extrair o real significado da saúde particular de cada sujeito. Os autores são bastante críticos com relação ao conceito atual de saúde estabelecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS), pois para eles a saúde não pode ser entendida como um estado (estático) de completo bem-estar físico, mental e social.

Nesse sentido, os autores querem dizer que há uma dinâmica constante de busca e de luta pela saúde, o que significa dizer que o uso saudável tanto do espaço do trabalho quanto

dos mecanismos de defesa, além de uma sociedade que permite o espaço de trabalho como um espaço democrático onde o indivíduo possa contribuir com sua história, seu saber, suas emoções e, é claro, com sua produção (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993).

A esfera do trabalho é um espaço de significados, um espaço também de formação da identidade e essa relação da esfera social do trabalho e da subjetividade do indivíduo nutre-se mutuamente. Assim, nesta premissa vemos Dejours, Dessors e Desriaux (1993) contraporem que a questão de saúde ou doença não é em relação ao trabalho, mas sobretudo da questão de: *qual trabalho?*

Qual é o lugar desse trabalho para o sujeito que está ali no dia a dia do seu ofício? Assim, a organização do trabalho torna-se o ponto crucial para favorecimento da doença, tanto mais do que a carga física ou até mesmo das condições do trabalho: “Assim, por paradoxal que isso possa parecer, um trabalho onde não há grande coisa a fazer, mas que é preciso estar presente e fazer de conta que se está ocupado, vai gerar, rapidamente, um aumento da carga psíquica, seguida por uma intensa fadiga” (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 103).

O trabalho impacta diretamente na saúde do trabalhador. É, conforme, Dejours, Dessors e Desriaux (1993), fator de desgaste, de sofrimento, mas pode ser um fator de desenvolvimento. A forma, então, como se dá a relação entre saúde e trabalho, a análise de como o trabalho se apresenta como algo que gera sofrimento/prazer, e a compreensão de como as organizações e os modelos de gestão do trabalho impactam sobre a subjetividade e a saúde dos trabalhadores, são os objetos de estudo da Psicodinâmica do Trabalho.

É imprescindível suscitar que a psicodinâmica do prazer/sofrimento decorre invariavelmente da organização do trabalho. “*A divisão do trabalho*: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a *divisão de homens*: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle et. (Obs.)” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 125). Desta organização do trabalho, o destaque à organização de homens opera atuando a nível de funcionamento psíquico do sujeito:

[...] a divisão de tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015, p. 126).

O sofrimento, então, passa a designar o campo que separa a doença da saúde. Existe às vezes, entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta

negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento e da luta contra o sofrimento. Segundo Dejours (1997), se não há espaço público para a negociação, começa o sofrimento.

A organização do trabalho é vista, antes de mais nada, como uma relação socialmente construída e não somente em sua dimensão tecnológica. Mas a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro. Ela é primeiramente a divisão do trabalho recortando o conteúdo da tarefa e as relações humanas. A Psicodinâmica do Trabalho se apoia então, em dois pontos principais: as relações sociais do trabalho e do sofrimento no trabalho.

Desta forma, de posse do conceito narrado, falaremos sobre a categoria Juiz-Gestor. Sob este viés, o trabalho de “gestão” desta organização do trabalho surge como um ímpeto necessário do trabalho moderno. O trabalho de gerir o outro, marca não somente a subjetividade do gerido, mas também promove uma verdadeira aceitação da formação de uma subjetividade do gestor. Esse gestor, forjado nos conceitos sociais da exploração máxima do trabalho, passa então a definir uma relação social do trabalho para dentro e para fora das organizações.

4.2 O trabalho do juiz-gestor

Ao iniciar a carreira, de acordo com o Código de Organização do Poder Judiciário do Maranhão o magistrado ainda não está vitaliciado (MARANHÃO, 2015). Este processo de vitaliciamento é semelhante ao processo de estabilidade do servidor público, contudo após a conclusão do processo é obtido o título de Juiz vitalício, após esta titulação jamais este poderá ser demitido ou afastado de seu cargo, salvo quando o resultado final de um processo administrativo culminar apenas com a aposentadoria compulsória.

O início da carreira, de praxe, se dá em cidades distantes da capital, sendo que o magistrado é o responsável pelo julgamento de todas as matérias processuais que surgirá em sua Comarca. Por ser o único Juiz dessa Jurisdição, esta será denominada de Comarca de Vara Única, logo, cada Juiz representa uma Vara³.

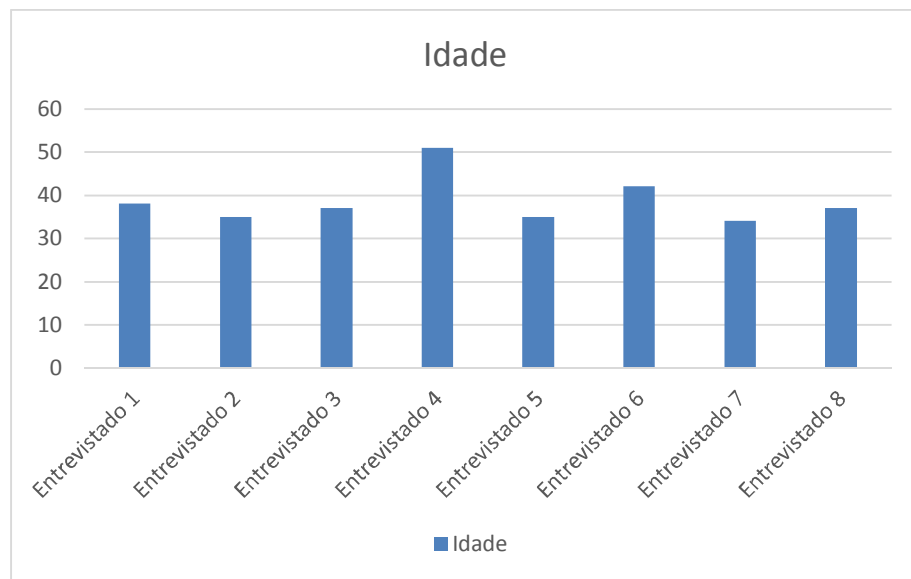
Atualmente, as unidades judiciais têm (em média) a seguinte composição: 01 Juiz, 01 assessor e/ou 01 analista judiciário com formação em Direito, 01 secretário judicial, 02 oficiais de justiça, 02 técnicos judiciários e 01 auxiliar judiciário. As funções de gerenciamento da organização do trabalho e das atividades diárias de rotina da secretaria judicial ficam a cargo do secretário judicial (cargo comissionado, que pode ou não ser ocupado por servidor efetivo,

³ Vara é uma jurisdição sobre determinadas matérias do Direito (direito de família, criminal, cível, fazenda pública, direitos dos idosos, mulheres, crianças etc.).

responsável pela chefia direta dos servidores). Todavia, cabe ao Juiz a decisão final no âmbito da comarca sob sua responsabilidade.

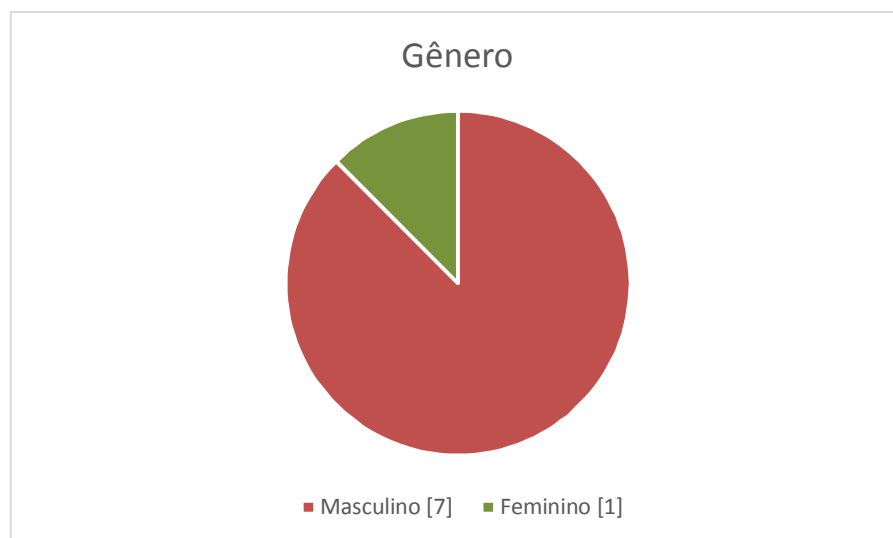
A pesquisa realizada junto aos magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão mostra um pouco o perfil socioeconômico dos participantes, podendo ser visualizado da seguinte forma, como apresentados nos gráficos 4 a 8 e nos quadros 1 a 3:

Gráfico 4 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à idade



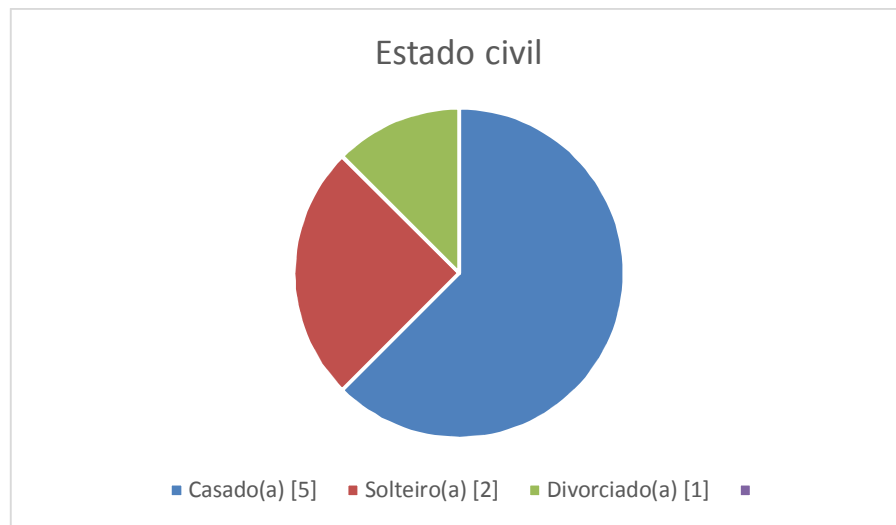
Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Gráfico 5 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao gênero



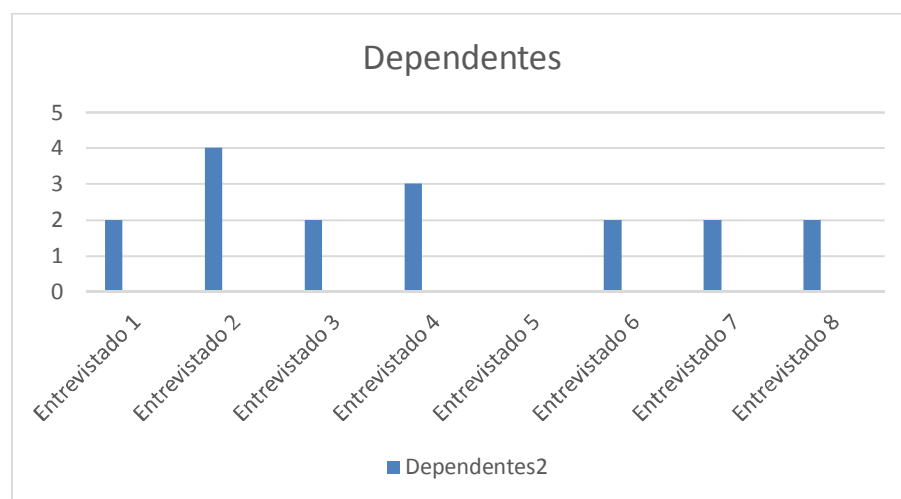
Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Gráfico 6 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao estado civil



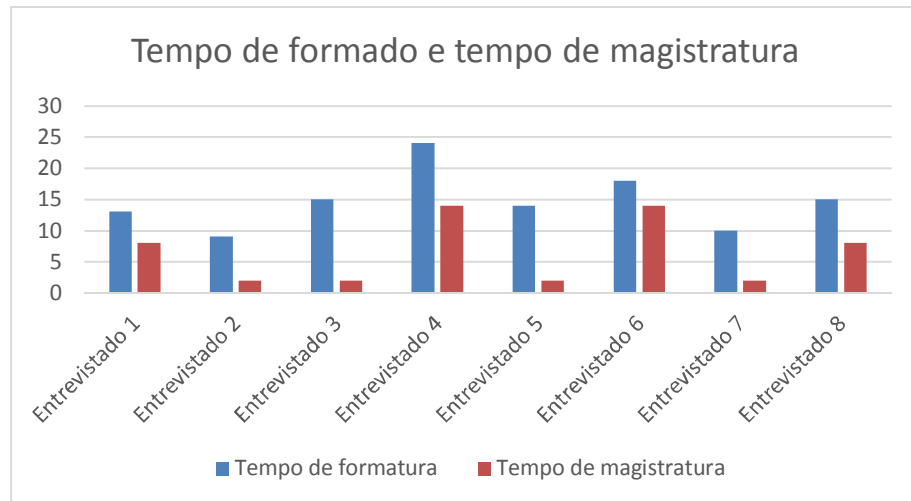
Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Gráfico 7 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto ao número de dependentes



Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Gráfico 8 - Perfil dos participantes da pesquisa da pesquisa quanto ao tempo de formado e ao tempo de magistratura



Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à formação em pós-graduação

Pós-graduação	
Entrevistado 01	Processo civil
Entrevistado 02	Não
Entrevistado 03	Direito público
Entrevistado 04	<i>Master of Business Administration</i> (MBA) em direito processual civil; e pós-graduação em direito eleitoral
Entrevistado 05	Ciências criminais
Entrevistado 06	Direito eleitoral
Entrevistado 07	Direito civil e processo civil
Entrevistado 08	Direito eleitoral

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Quadro 2 - Perfil dos participantes da pesquisa quanto à formação em uma segunda graduação

Segunda graduação	
Entrevistado 01	Não
Entrevistado 02	Não
Entrevistado 03	Não
Entrevistado 04	Não
Entrevistado 05	Não
Entrevistado 06	Não
Entrevistado 07	Não
Entrevistado 08	Não

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

Quadro 3 - Perfil dos participantes da pesquisa ao exercício profissional anterior à magistratura

Exercício de outra atividade	
Entrevistado 01	Balconista e entregador de padaria, instalador de internet, auxiliar administrativo do TJMA, oficial de justiça, analista judiciário TJMA, analista judiciário do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA)
Entrevistado 02	Policial rodoviário federal e defensor público
Entrevistado 03	Analista judiciário
Entrevistado 04	Vendedor; professor; advogado; assessor jurídico (vice-governador; secretaria de infraestrutura do Estado e desembargador)
Entrevistado 05	Advocacia; assessoria (juiz e desembargador)
Entrevistado 06	Agente administrativo do TJMA e assessor de desembargador
Entrevistado 07	Técnico judiciário TRE-MA
Entrevistado 08	Analista judiciário TJMA; chefe da assessoria jurídica do TJMA

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor

O juiz, conforme já referimos, é responsável pelos julgamentos e por toda a jurisdição de sua Comarca e termos adjacentes, e é o mesmo que assume a responsabilidade administrativa da Secretaria Judicial. Assim, por vezes este é responsável por concessão de férias e licenças de servidores, abono de falta, e mesmo a rotina de trabalho.

Nesse sentido, o trabalho de gestão (inserido no contexto da flexibilização, marco da ótica gerencialista do “atual” modelo de gestão pública) é apresentado a este sujeito no contato com o real do trabalho. Aquele trabalho prescrito regido por normas e leis próprias da magistratura vem sendo reorganizado sob o modelo atual de trabalho, onde a tônica do “mais com menos” é veementemente alardeada.

Imerso na lógica da excelência e da produtividade, o juiz acaba tendo responsabilidades administrativas sem ter vivenciado qualquer etapa de capacitação, de treinamento, ou orientação para condução dos processos de trabalho. E mesmo sem saber como gerenciar pessoas, este é responsabilizado pela condução tendo que tomar atitudes e decisões que repercutem significativamente nas relações de trabalho dos servidores e por conseguinte na saúde e qualidade de vida destes.

Somado a isso, por vezes a mídia revela condutas e ações que, travestidas de ferramentas de gestão, são verdadeiramente ações de cunho assediador, pois ao assimilar o ideário de poder, o Juiz produz relações marcadas por autoritarismo (não autoridade) e intransigência que, às vezes apoiada pela visão clássica de postura de magistrado, marcam profundamente as pessoas ao redor, culminando, assim, em processos de adoecimento recorrente de servidores.

Assim, imbuído do título de Juiz e sem, por vezes, formação, experiência, oferta de condições e de apoio institucional para essa função de gestor, acaba por fazer emergir formas hostis de gestão, como fruto incondicional do modo de produção flexível e que precisa ser melhor compreendida, para fazer-se combate ao assédio como forma de gestão.

[...] o primeiro passo para a compreensão crítica de modelos de gestão e modismos gerenciais é o entendimento da gestão em sua dimensão ideológica. A gestão não é neutra, ela é ideológica e contempla relações assimétricas de poder que manipulam, controlam e fascinam o indivíduo, que se deixa aprisionar por discursos e práticas sedutoras. (MENDES; SIQUEIRA, 2014, p. 151).

Nesse aspecto, ideologicamente esses gestores têm sido paulatinamente imersos na cultura do gerencialismo, submetendo-se ao ideário do “culto à performance”. Na busca de reconhecimento e do destaque aos demais, sua “[...] identidade social/profissional está cada vez mais ancorada na adesão aos valores empresariais do que na origem social e nos grupos dos quais fez/faz parte (esfera pública)” (PADILHA, 2015, p. 134).

Gestão, como afirma Padilha (2015) implica em ter controle: de recursos materiais, financeiros e humanos, logo, o gestor é aquele que se torna agente de desempenho e de sucesso organizacional, sendo, ainda, o responsável pelo destaque, pelo sucesso, pela produtividade. As metas, os indicadores a serem alcançados em prol de uma justiça mais célere e dinâmica necessita de um gestor presente e que comande sua equipe para esse propósito. Somando-se a isso, a inevitável imagem de autoridade de Juiz de direito, a subjetividade desse trabalhador no lugar de seu trabalho é permeada por relações de poder que, sem um preparo adequado, fazem surgir práticas agressivas de gestão.

Ferramentas de gestão como *downsizing*, *empowerment*, qualidade total, gestão de desempenho, modelos de excelência, *balanced scorecard* etc., são importadas da iniciativa privada e apresentadas a esse gestor do setor público completamente deslocadas de sua criação (CALGARO, 2013). Tais ferramentas devem ser utilizadas em favor da obtenção do lucro excedente do trabalho e são idolatradas como ferramentas necessárias para a chamada gestão eficiente e, por este motivo, são adotadas indiscriminadamente sem o menor entendimento para tal.

Esse modelo de gestão acaba por legitimar uma sociedade sob pressão, forjando um sujeito na ética de que “os fins justificam os meios”, ou seja, em nome da excelência e assentado na premissa de resultados rápidos. Nesse contexto, o sujeito que assume a magistratura e também a gestão da Comarca vê-se impelido a assumir um papel que o tornará ao mesmo tempo criador e criatura do gerencialismo.

4.3 Psicodinâmica do juiz-gestor

4.3.1 Prazer e sofrimento no trabalho

A tessitura do aporte teórico elaborada nos capítulos que mostram tanto a essência da relação sujeito e trabalho, quanto da tradição e da historicidade que marca a categoria de juízes enquanto trabalhadores e gestores das unidades judiciárias do Poder Judiciário do estado do Maranhão, permitiu-nos entender que a categoria trabalho para o Juiz passa por diversos atravessamentos que operam sobre o conceito deste profissional.

A interface entre o trabalho enquanto marca da subjetividade do trabalhador e os reflexos para saúde física e psíquica, além do fenômeno da flexibilidade do trabalho trouxe a este sujeito a responsabilidade de gestão, para além da atividade precípua da aplicação do Direito.

No que tange ao trabalho específico da magistratura, há diversas normas e preceitos que exigem do sujeito uma “adequação” à função de “estado-juiz”. Para além da LOMAN – destacando que esta é datada do ano de 1979 (39 anos), portanto anterior à Constituição Brasileira – da própria Constituição, dos códigos e Leis que exigem o cumprimento de normas, diretrizes, prazos, fluxos etc. existe, sobretudo, o Código de Ética: Resolução nº 60, de 19 de setembro de 2008, do CNJ.

De acordo com Código de Ética da Magistratura, o juiz deve obedecer a uma série de competências e princípios que norteiam sua carreira e seu cotidiano de trabalho:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O exercício da magistratura exige conduta compatível com os preceitos deste Código e do Estatuto da Magistratura, norteando-se pelos princípios da independência, da imparcialidade, do conhecimento e capacitação, da cortesia, da transparência, do segredo profissional, da prudência, da diligência, da integridade profissional e pessoal, da dignidade, da honra e do decoro. (BRASIL, 2008, p. 1).

Cabe ressaltar que a Psicodinâmica do Trabalho desvela a relação do trabalho com o sujeito e as repercussões na sua saúde. A concepção de saúde tomada nessa pesquisa compreende o sentido de movimento e de enfrentamento, de luta do sujeito pela saúde mesmo que imerso no sofrimento trazido pelo confronto da organização do trabalho, marcada por vivências de prazer e sofrimento.

O sofrimento, como já demarcado anteriormente, é inerente e inevitável à condição humana. Afirmamos que sofrer, portanto, é constituinte do humano e do trabalho. No entanto, o que irá diferenciar as diversas organizações do trabalho como palco para o prazer ou para o sofrimento está na margem de autonomia e de liberdade para o exercício do labor (DEJOURS, 2004b). O desafio, então, não é eliminar o sofrimento e, sim, definir ações que favoreçam a transformação e a ressignificação das situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer (DEJOURS, 1994). Nessa direção, buscaremos entender as mediações utilizadas pelos juízes para manter a saúde, evitando o sofrimento e tentando alternativas para obter prazer.

Partindo da premissa da centralidade do trabalho, premissa esta tratada exaustivamente nos capítulos anteriores, vemos que trabalho – como dimensão central no cotidiano das pessoas – transcende o concreto e atrela-se à subjetividade do indivíduo. A importância do trabalho marca não só a necessidade de sobrevivência, a operação da natureza para autossuficiência, mas também as necessidades de autorrealização. O trabalho, entendido como elemento que atua na estruturação da identidade do indivíduo que trabalha, está sujeito a

elementos como: o contexto histórico e econômico, o ambiente social e psíquico (TAMAYO; MENDES, 1999).

Nesse aspecto, tomando o trabalho como elemento contribuinte para formação da identidade do sujeito e também para sua recriação, funcionando como fonte de saúde psíquica, buscamos compreender através da análise do discurso de Fairclough (2001) elementos que, trazidos nas falas dos entrevistados, evidenciam a estrutura do trabalho e os seus significados assumidos no cotidiano dos juízes-gestores do TJMA.

A acepção de discurso para Fairclough (2001, p. 22) pressupõe um lugar do sujeito, uma historicidade e uma prática social:

Os discursos não apenas refletem ou representam entidades ou relações sociais, ele as constroem ou as ‘constituem’; diferentes discursos constituem entidades-chave (sejam elas a ‘doença mental’, a ‘cidadania’ ou o ‘tratamento’) de diferentes modos e posicionam as pessoas de diversas maneiras como sujeitos sociais (por exemplo, como médicos ou pacientes), e são esses efeitos sociais do discurso que são focalizados na análise de discurso. Outro foco importante localiza-se na mudança histórica: como diferentes discursos se combinam em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso.

Dito de outra forma, um sujeito discursivo está imerso na relação dialética entre linguagem e sociedade. Isto pressupõe afirmar que o sujeito discursivo fala de um lugar, de uma posição socialmente estabelecida e o discurso por ele produzido é feito historicamente e a partir das condições sociais às quais este sujeito fora posicionado. O discurso produz sentidos: o que o sujeito fala e escreve constrói sentidos e estes sentidos construídos remetem a um lugar historicamente determinado.

Qualquer ‘evento’ discursivo (isto é, qualquer exemplo de discurso) é considerado como simultaneamente um texto, exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social. A dimensão do ‘texto’ cuida da análise discursiva de textos. A dimensão da ‘prática discursiva’, como ‘interação’ na concepção ‘texto e interação’ de discurso, especifica a natureza dos processos de produção e interpretação textual – por exemplo, que tipos de discurso (incluindo ‘discursos’ no sentido mais socioteórico) são derivados e como se combinam. A dimensão de ‘prática social’ cuida de questões de interesse na análise social, tais como as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas moldam a natureza da prática discursiva e os efeitos constitutivos/construtivos referidos anteriormente. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 22).

Fairclough (2001, p. 90-91) afirma ainda que: “[...] ao usar o termo ‘discurso’, proponho considerar o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais”. Isso sugere dizer que o discurso é uma ação, tal ação estruturada na relação dialética entre discurso e estrutura social, entre prática social e estrutura social, pela classe pertencente ao sujeito discursivo e a extensão do seu discurso. Assim, o discurso é socialmente constituído. “O discurso é uma prática não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”.

Desse modo, um discurso devidamente analisado e contextualizado no lugar do sujeito discursivo e das relações sociais historicamente determinadas anteriores à práxis discursiva, traz uma reflexão que: “[...] a constituição discursiva da sociedade não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas, orientando-se para elas” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 93).

Não obstante, ao propor uma análise do discurso forjada na teoria social do discurso de Fairclough (2001) se faz necessário, sobretudo, uma análise do lugar do sujeito que está discursando. Trata-se, portanto, de trabalhar questões sociais, materiais e históricas que traçam um panorama do texto, das metáforas, das exclusões e supressões ou uso recorrente de termos comuns. Ao produzirem seu mundo, o sujeito do discurso traz consigo práticas moldadas por estruturas sociais e relações de poder, discurso este que está atrelado por uma ideologia subjacente que impulsiona o sujeito a uma manifestação verbal explícita ao seu contexto social: “As ideologias embutidas nas práticas discursivas são muito eficazes quando se tornam naturalizadas e atingem o status de 'senso comum'” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 117).

Assim, com base nos dados coletados com 08 participantes da pesquisa (APÊNDICES A e B), selecionamos aspectos importantes do discurso empreendido por cada um dos entrevistados que, de alguma forma, explicitam direta ou indiretamente a realidade social, a historicidade e a dialética entre o discurso e estrutura social.

A estrutura panorâmica do perfil característico dos participantes (visto nas páginas 49 a 53) e ainda o uso da teoria social do discurso, permite-se aferir que os discursos elaborados pelas pessoas, no caso aqui específico, os juízes-gestores do TJMA, não são apenas individuais, uma vez que eles são também políticos, sociais e coletivos e carregam consigo a historicidade. Logo, não são isentos do caráter ideológico que lhes é subjacente e nem devem ser entendidos de forma naturalizada, mas podem ser transformados em uma categoria de análise. Ademais, com a análise do discurso pretendida, podemos identificar os discursos hegemônicos (ordens do discurso) que emergem nos contextos linguísticos.

De modo singular, ao abordá-los sobre o entendimento acerca da categoria “trabalho”, a qual entendemos como categoria historicamente determinada e que imprime uma marca na subjetividade do trabalhador – aportado sobretudo na análise da ótica da Psicodinâmica do Trabalho – vemos que os participantes trouxeram consigo expressões importantes sobre essa questão.

Pra mim trabalho é a essência da pessoa. Ninguém vive sem trabalho. O trabalho é importante não só para produzir algo mais também é para a pessoa se sentir bem, se sentir útil. Pra mim é como andar de bicicleta, se parar cai. (ENTREVISTADO 01).

O que me vem à mente quando ouço a palavra trabalho é transformação. Eu acho que o trabalho é um processo de transformar algo em outra coisa melhor, através do emprego do esforço humano pro bem de outras pessoas em função de um mundo melhor. (ENTREVISTADO 02).

Dedicação, realização, objetivos traçados e buscar realizar as metas que você impõe, de dar um resultado com o seu empenho, a que depende o resultado do seu trabalho, no nosso caso aqui nos jurisdicionados, a população procura o judiciário pra resolver as suas questões, seus problemas, suas angústias...isso. (ENTREVISTADO 03).

Eis que encontramos nestas respostas um entendimento sobre a noção de trabalho um tanto contraditório, pois enquanto sujeito que vende sua força de trabalho ao Estado, este equipara-se a um operário de fábrica. Todavia, no exercício de sua função este trabalhador adquire a função de Estado, pois vestido em sua toga, ao final de 30 dias de trabalho este receberá uma remuneração em troca do esforço empreendido no seu cotidiano, que representa o Estado aplicado as Leis.

O juiz trabalhador não está imune às influências históricas do seu meio, tampouco ao contexto ideológico onde se encontra inserido. Mas, suas prerrogativas o coloca em nível de uma suposta neutralidade, o que traz uma dualidade quanto ao status de trabalhador e Estado. Trabalhador enquanto indivíduo que está a vender sua força de trabalho ao Estado, em troca de um pagamento final e enquanto Estado pois sua função é aplicar a Lei.

Assim, verificamos que a visão da função do juiz trazida é remetida ao trabalhador da justiça, e que além de ser responsável em pacificar os conflitos e aplicar a Lei, precisa também gerir a unidade de trabalho que atua.

[...] Essa percepção mudou drasticamente. O trabalho do juiz é de fundamental importância na sociedade atual, até mesmo porque como você sabe, as pessoas perderam muito a capacidade de dialogar, e os problemas, os conflitos sociais geralmente descambam na justiça. Então o juiz tem que estar preparado pra essa realidade, a fim de que possa realmente ser um agente de transformação social, não só no sentido de dar soluções aos casos já postos, como também atender esforços pra prevenção desses conflitos, é uma missão mais difícil, mas é de fundamental importância. (ENTREVISTADO 01).

[...] a gente tem uma certa visão de quando, do que a gente imagina, mas quando a gente chega na realidade tem muita coisa que a gente confirma, mas tem muita coisa que a gente vê, muitas atribuições que a gente nem sabia que tinha, que tem que enfrentar. Como no caso, a função de gestor, a gente pensa que o juiz vai estar ali só fazendo audiência, resolvendo processo, julgando processo e tudo, a gente se encontra numa situação que a gente é obrigado a gerir toda a unidade jurisdicional. Secretaria, servidores, algum conflito pessoal, resolver questões de material inclusive, até isso a gente tem que resolver. Quebra um ar condicionado, falta papel, impressora que quebra. A gente conta também com a colaboração de outro cargo de chefia, que é o comissionado, que é o secretário judicial, mas a gente é o chefe maior, então a gente é que está gerindo tudo. Tudo passa, a palavra final é a nossa. (ENTREVISTADO 03).

[...] Eu sempre achava que o trabalho do juiz era um trabalho que era muito assoberbado, enfim, mas eu não tinha noção mais ou menos da grandiosidade, do desafio que é ser magistrado no Brasil. Porque não envolve somente o fato de você sentar numa cadeira e decidir, envolve muita incompreensão, a intolerância de alguns, a falta de conhecimento. (ENTREVISTADO 04).

[...] E hoje então eu vejo o juiz não mais como o juiz do processo tão somente, mas o juiz administrador, um gestor, melhor dizendo. Ele tem que saber criar ferramentas que utiliza em seu trabalho, que entregue o seu trabalho para o jurisdicionado com qualidade e com quantidade. Juntar essas duas peças nesse mecanismo é difícil, porque quase sempre eles não são harmônicos entre si. (ENTREVISTADO 07).

[...] Eu via a função do magistrado exclusivamente como aquele sujeito que dava sentenças, prolatava despachos e decisões. Hoje em dia eu tenho outra perspectiva, que é justamente a questão da gestão e hoje não há como dissociar o juiz, essa figura que prolata esses atos de Estado da figura do gestor, é algo que tem que estar em conjunto, tem que andar junto. Então essa talvez seja a principal diferença do que eu imaginava que fosse o trabalho de juiz [...] Inclusive o concurso ele é preparado pra escolher uma pessoa tecnicamente apta, ou seja, pra despachar bem, pra sentenciar bem, pra decidir bem. Porém não tem nenhum tipo de preparo pra gestão, pra gerir a coisa pública. Tanto que se dizia que juiz não era preparado pra gerir. (ENTREVISTADO 08).

Dejours (1997) aponta que o conflito entre o trabalho prescrito e o real do trabalho, do cotidiano, dos desafios que surgem e que não há previsão anterior, engendra a psique para o encontro de uma normalidade ante ao choque vivido. O sofrimento decorrente do desencontro entre o prescrito e o real mobiliza o sujeito a encontrar mecanismos para a saúde, para a normalidade, para fuga do adoecimento.

Durante a entrevista com os juízes, a preocupação pela eficiência é marcada em diversas falas. A necessidade das metas e da produção de resultados são constantemente lembrados como uma necessidade inerente da função, pois a prolação da sentença marca não só a finalização do trabalho, mas também a resolução de um conflito e a promoção de bem-estar social.

[...] (risos) olha, queria dizer que a função de juiz é árdua, é cansativa, mas também ela traz, antes de tudo ela é gratificante. Eu não me arrependo de modo algum de ter saído da minha carreira anterior, que em tese é uma cadeira que tem menos atribuições, há uma cobrança social menor, que era a defensoria pública, mas por outro lado também, trazia uma gratificação, um prazer muito grande por você tá trabalhando com pessoas que realmente precisam de acesso à justiça. Mas na função de juiz hoje, quando eu mudei pra essa, quando eu decidi mudar de profissão, eu decidi por desafio, eu decidi pelo desafio. Eu sabia que ia ser difícil, eu sabia que os objetivos eram mais complicados de serem atingidos, que as missões eram mais complexas, mas aquele sentimento do desafio de tentar obter bons resultados, mesmo diante das inúmeras dificuldades, das críticas sociais, eu sabia que eu ia levar esse tipo de crítica da sociedade, porque a sociedade acaba generalizando o trabalho do juiz, não procura conhecer o trabalho individualizado de cada juiz, prefere simplesmente replicar as ideologias que criam sobre a gente. (ENTREVISTADO 02).

[...] Eu me sinto realizado, a gente sofre, tem problemas, mas a realização profissional, o sentimento de prazer pelo que você está fazendo, faz tudo valer a pena. (ENTREVISTADO 03).

[...] eu vejo a magistratura como uma missão. E o que eu posso dizer é que eu sou muito feliz fazendo o que eu faço, quero continuar fazendo isso, tem gente que diz 'não, isso aqui...', mas de fato é a concretização de um sonho, mas também um sonho que me deixa realizada em saber que eu estou podendo ajudar as pessoas, em saber que eu posso fazer um pouco de diferença na vida das pessoas. [...] O que eu posso dizer é que eu sou de fato muito feliz em exercer a magistratura, com as dificuldades que a gente enfrenta, com a vida solitária que a gente vive, com essas estradas que a gente pega pra poder ver, durante dois diazinhos, um familiar da gente, com a

sobrecarga de trabalho. Mas eu posso dizer que hoje eu sou realizada exercendo a magistratura. (ENTREVISTADO 05).

[...] O juiz é um agente político, não um político partidário, ele é um agente político. Então ele encerra na pessoa dele uma parcela da soberania do Estado, então ele tem que dar uma resposta à sociedade, se ele não tivesse uma posição que tem hoje, ele não poderia dar uma resposta. [...] Eu passei uma época com uma escolta policial permanente durante seis meses, porque eu tinha uma atuação muito incisiva no combate à criminalidade, e minha vida foi colocada em risco. Então o prejuízo disso pra família, entendeu? 'Ah porque o juiz tem que suportar isso', ele tem que suportar, mas ninguém diz isso de outras categorias que também são importantes. (ENTREVISTADO 06).

4.3.2 A prática diária da gestão no trabalho

O acúmulo da função julgadora e da gestão, a atribuição da gestão de material, recursos humanos e processos de trabalho é uma prática já instituída na rotina de trabalho do magistrado maranhense. E conforme já referido anteriormente, é um reflexo do modelo toyotista de produção (modelo de trabalho flexível). Que inicialmente fora implantado no parque fabril e no sistema privado de produção, mas se expandiu vertiginosamente e hoje também é abarcado pelo setor público.

Esse fenômeno atual de gestão, advém do modelo econômico neoliberal, cuja premissa de desresponsabilização do Estado por políticas social e bem-estar coletivo, atrelado às premissas de dinamismo e eficiência dão a tônica das relações atuais de trabalho (CALGARO, 2013).

Os juízes entrevistados apontam para o acúmulo de atribuições da função julgadora e da gestão e, também, da melhoria da prestação jurisdicional. Afirmam que a instituição de metas e a escassez de capital humano frente à alta demanda processual em suas comarcas são fatores desencadeadores desse fenômeno

[...] olha, muitas vezes a falta de recurso, recursos humanos, principalmente, e financeiros, do próprio tribunal. Por exemplo, aqui na comarca onde eu trabalho a gente está com o quadro completo, só que o quadro completo não é suficiente pra dar conta da demanda de trabalho. Então seria necessário criar novos cargos e provê-los. Então a gente tem uma carga de trabalho muito grande, a movimentação, processar o acervo, a distribuição, é considerável a equipe, a equipe é boa, mas existem essas limitações. Tanto de pessoal, como de recursos, que muitas vezes também a gente precisa, sei lá, de algum recurso extra, material mesmo, uma impressora, um computador. Normalmente a gente pede, muitas coisas a gente consegue, mas têm outras que a gente não consegue, e que é necessário. É mais essa questão. (ENTREVISTADO 03).

[...] primeiro porque você sofre uma demanda muito grande da sociedade e você não tem como dar uma resposta à altura, isso é extremamente frustrante. Então a sociedade cobra muito, quer que tu dê a resposta pra tudo, e na maioria das vezes, tu não tem competência pra responder tudo, é o Executivo e o Legislativo que tem que fazer o papel deles. Mas ao mesmo tempo, o excesso de trabalho inviabiliza que a gente tenha uma melhor prestação de qualidade. Nós somos o quarto estado mais produtivo, me parece, o quarto estado mais produtivo no âmbito do tribunal de justiça, acho que o nosso tribunal é o quarto mais produtivo. E do ponto de vista da produtividade

nacional, nós produzimos muito, mas o resultado não é perceptível, por quê? Porque a demanda é muito grande e a limitação de recursos é frustrante, então impede que a gente possa avançar e ter uma prestação jurisdicional de qualidade. (ENTREVISTADO 06).

[...] É quando você faz de tudo, você cria instrumentos, você pensa formas de melhorar a gestão, a rotina, de acelerar o julgamento dos processos, e isso não vir o reconhecimento. Vir de alguma forma uma crítica, isso gera um desprazer. Uma forma de desprazer na, não, já seria outra coisa com relação à minha vida, mas de gestão de comarca eu acho que basicamente isso. Também, às vezes, a questão da falta de estrutura. Eu por exemplo, a minha comarca, não tenho fórum próprio, tá sendo construído agora. Era uma casa de dois andares, que eu só uso a parte de baixo, então muito acanhado, muito apertado, cheio de problemas de estrutura física. (ENTREVISTADO 07).

[...] Desprazer, realmente, das questões administrativas, porque o que nós percebemos, que existe uma grande centralização dos núcleos de distribuição de materiais de expediente e nós passamos por um momento muito delicado, na vida do judiciário maranhense, há mais ou menos uns dois anos, quando faltou tudo, a gente não tinha papel pra trabalhar. Então como você vai trabalhar dessa forma? Ficávamos ali à mercê, pedindo emprestado, tentando solucionar porque não podíamos ficar parados. Mas realmente a falta de material de expediente, de condições físicas pra você desempenhar o seu trabalho, realmente é um motivo de desprazer. (ENTREVISTADO 08).

A lógica perversa da flexibilização do trabalho, cujo lema é bradado aos quatro cantos do fazer “mais-com-menos”, é concebida para que se possa efetuar uma maior exploração do trabalho e gerar uma maior “economia” de recursos. Aos juízes entrevistados já é nítida que essa flexibilização do trabalho reverbera no cotidiano de trabalho.

Ao juiz na gestão de sua unidade judicial, cabe-lhe tomada de decisões, nomeações de ocupantes de cargo comissionado (secretário-judicial e assessor jurídico), administração do patrimônio físico do Fórum, prestação de contas do cartão corporativo, organização da divisão de tarefas, organização de júris, avaliação de desempenho de servidores, avaliação de afastamentos de servidores, permutas e pedidos administrativos dos seus subordinados.

Além disso, dentre suas atividades não é incomum a participação em ministração de treinamentos, organização de campanhas, correições⁴ e mutirões, casamentos comunitários, inspeção em presídios, abrigos e delegacias, responder por outras comarcas nas férias ou licenças de magistrados, entre outros.

É possível que o desenrolar e o acúmulo dessas atividades, somados à extensão do horário de trabalho (que pode chegar a 16h diárias), realizações constantes de “saneamentos processuais⁵”, busca por resultados das metas e a falta de recursos e de condições de trabalho

⁴ Ato de ofício exercido pela Corregedoria. Consiste em visita e fiscalização feita por autoridade competente aos estabelecimentos submetidos à sua jurisdição para averiguação da normalidade dos feitos.

⁵ O saneamento processual: compreendido como a correção de seus eventuais defeitos e organização de seus rumos, devendo ocorrer ao longo de toda a relação processual. Há o dever permanente do juiz de zelar pela regularidade e eficiência do processo e com ele devem colaborar as partes (art. 6º do Código de Processo Civil – CPC) (BRASIL, 2015).

adequadas constituam elementos precarizadores do trabalho desses gestores, servindo como potenciais geradores de sofrimento laboral.

Segundo Dejours (1999), o sofrimento pode ser entendido como o experimentar de situações dolorosas, tais como o medo, a angústia e a insegurança originados dos conflitos existentes entre as vicissitudes ou necessidades do trabalhador e as demandas do contexto produtivo.

É como eu lhe falei, pra quem pensa que juiz não trabalha, a gente até brinca, desafia, eu chego a trabalhar 14, 16 horas por dia, sábado, domingo e feriado, porque a gente fica sempre de plantão. Então é preciso que a gente veja na pessoa do juiz essa condição humana, a gente não é Deus (risos), o pessoal fala que a gente pensa que é Deus, mas a gente não pensa, porque a gente nem aguenta o que a gente tá fazendo. (ENTREVISTADO 01).

[...] com certeza, com certeza. É humanamente impossível você desassociar, esse excesso de preocupação acaba contribuindo pra um desgaste em tua saúde, entendeu? E aí você recorre a medicamentos pra dormir, pra controlar a ansiedade, porque o número de problemas que desemboca no judiciário todo dia é muito grande. (ENTREVISTADO 04).

[...] Tem cinco anos que eu não tiro férias. A grande maioria dos juízes passam cinco, seis, sete anos sem tirar férias, porque não tem juiz que responda e os que respondem estão assoberbados e então se você tira férias você acaba prejudicando o jurisdicionado. Então tem todo um contexto, uma micro realidade que permeia a atividade do juiz, e que acaba envolvendo ele fisicamente nisso, e psicologicamente. Insônia, ansiedade, enfim, tudo isso acaba acometendo. Isso é uma coisa, é um dos maiores males da magistratura, isso já foi detectado pelo CNJ, é objeto de estudo do CNJ, mas é uma doença silenciosa. A sociedade não tem conhecimento dela, os sintomas estão ocorrendo: ineficiência, baixa produtividade, demora nos julgados, ausência de celeridade processual. A sociedade sente os sintomas, mas não consegue abrir os olhos pra causa, porque acha que juiz tem que, enfim, tem que se arrebentar de trabalhar, porque o juiz tem muito privilégio, porque isso, porque aquilo, e não ataca o problema. (ENTREVISTADO 06).

As contradições existentes entre a realidade e os anseios do trabalhador, sob este enfoque, dão lugar ao sofrimento, na medida em que se instaura a impossibilidade de atendimento desses desejos.

Dessa maneira, as situações laborais que proporcionam sofrimento constante podem dar lugar ao adoecimento psicossomático. De acordo com Ferreira e Mendes (2003, p. 26) o sofrimento se impõe à medida que a situação externa prepondera em relação à possibilidade de o indivíduo negociar seus desejos “[...] e/ou quando se exaurem as tentativas individuais e/ou coletivas de reação às adversidades do trabalho”.

Segundo Dejours (1999) situações como a falta de reconhecimento no trabalho, ausência da perspectiva de diálogo em prol de melhorias, ambiente laboral ruim, trabalho individualizado, concorrência desleal, existência de um clima interno que desfavoreça a cooperação, enfim, são capazes de gerar sofrimento junto ao trabalhador, ocasionando adoecimento mental e físico.

Dejours, ainda, enfatiza o campo da PdT como sendo aquele relacionado ao sofrimento, ao conteúdo, à significação e às formas desse sofrimento, situando suas análises no campo do infrapsicológico ou do pré-patológico (MERLO, 2002).

[...] atingimos um ponto que não pode haver retrocesso. A figura do juiz do século XXI, é a figura do juiz gestor e ponto. Nós não podemos regredir pra dizer que o juiz é aquela figura do Estado, que tão somente prolata sentenças, decisões e despachos. Hoje ele tem essa outra função, como eu te falei, de gerir não apenas a própria secretaria, mas também gerir o prédio do Fórum e todas essas circunstâncias, não há como a gente retroceder. Porém o que acontece hoje no Brasil é algo sobre-humano, tendo em vista a carga de trabalho do juiz brasileiro. Nós já tivemos oportunidades de encontros com outros juízes de outros países e realmente eles ficam impressionados com a nossa carga de trabalho. O juiz brasileiro é um dos mais produtivos do mundo e um dos que mais trabalha. (ENTREVISTADO 08).

Também destaca-se que na prática diária da gestão, as normas e regras do TJMA interferem diretamente no cotidiano do Fórum. São provimentos, resoluções, atos normativos que acabam por nortear as atividades administrativas e judiciais para atender principalmente às demandas originadas pelo CNJ.

[...] Sim, ela (as normas e regras do TJMA) interfere tanto positivamente, quanto às vezes, mas muito pouco também, de forma negativa. Positivamente, quando estabelece rotinas, estabelece fluxo, estabelece procedimentos que devem ser adotados e, que é mais importante, dá publicidade para população, para o jurisdicionado e para os advogados, que são as pessoas que militam lá com a gente no poder judiciário. Isso dá mais transparência na forma de trabalho. Isso é fundamental porque o que mais importa no processo é saber qual o procedimento que vai se seguir, como é que se vai adotar um atendimento no decorrer do processo e isso é geralmente regulamentado pelo Poder Judiciário. Às vezes, talvez por, eu não digo nem tanto a âmbito estadual, como o tribunal de justiça, mas às vezes também vem de cima, há regulamentações que não estão condizentes com a realidade do nosso estado, com a realidade do município e talvez uma padronização não seria a melhor forma do procedimento até porque há uma realidade ali local, que precisa ser verificada, entendeu? (ENTREVISTADO 01).

[...] eu não digo que interferir seria a palavra, mas essa questão de metas, como eu falei inicialmente, modifica um pouco, você geralmente termina cumprindo os processos que são mais fáceis, que são mais simples, pra depois dar andamento aos processos mais complicados. Então muitas vezes esses processos mais complicados terminam demorando mais do que eu gostaria, e mais do que a população espera. Eu acho que é mais sob os aspectos de números, de ter que bater metas e, conseqüentemente, alguns processos não terem o andamento que eu gostaria de dar aos processos. (ENTREVISTADO 05).

[...] geralmente [a interferência] é do CNJ, que estipula umas semanas. Semana da improbidade, semana da mulher, semana do júri, então você trabalha uma rotina, você estipula audiências do ano todo, eu posso te mostrar aqui, eu já tenho audiência até setembro já marcada, você tem que remodelar tudo, reajustar tudo. Isso de certa forma interfere na dinâmica que a gente tentou colocar. (ENTREVISTADO 07).

[...] Como eu falei, existe essa centralização. O judiciário maranhense, que é o que nós temos conhecimento aqui, não há uma política de descentralização de distribuição de materiais. Existem comarcas que tem uma distribuição diferenciada, de tudo, desde mobília até material de expediente. Então isso realmente interfere, interfere de uma forma até forte, robusto, na nossa rotina de trabalho. Se o tribunal tivesse uma política que priorizasse, inclusive outra questão, que priorizasse o primeiro grau, seria completamente diferente porque o que nós percebemos são gabinetes de desembargadores com muita estrutura e o judiciário de primeiro grau com pouquíssima estrutura. E na verdade nós sabemos que quase 80% das demandas

esbarram no primeiro grau e não tem procedimento no segundo grau. (ENTREVISTADO 08).

Por fim, a relação com os servidores é apontada como fator preponderante no cotidiano da gestão da Comarca. Pois, na visão do juiz enquanto gestor a participação efetiva de todos os membros da equipe, em cada etapa do processo judicial, faz com que as metas e resultados sejam alcançados.

Assim, a gestão de pessoas acaba por ser a principal responsabilidade do juiz-gestor. Apesar de cada Fórum possuir um secretário judicial responsável pela condução das atividades da secretaria judicial, ao juiz-gestor cabe a palavra final. Cada secretário conduz as rotinas de secretaria de acordo com as diretrizes do magistrado e assim os servidores e terceirizados vão desenvolvendo suas atividades cotidianas.

[...] Eu tenho o hábito de dizer que nós temos duas famílias: a família que a gente busca, pra adquirir um vínculo afetivo, e o fórum onde a gente trabalha, porque eu passo mais tempo com os meus servidores do que com a minha mulher e meus filhos. Então a minha relação com eles é uma relação salutar. Pra eu cobrar a produtividade dos meus servidores, eu tenho primeiro que dar condições de trabalho, porque se eu não valorizá-los em função do trabalho deles, evidentemente que eles não vão trabalhar satisfeitos. (ENTREVISTADO 04).

[...] Foi a primeira vez que eu fui gestora de pessoas, eu sempre tinha trabalhado sendo gerida, e eu sempre tinha medo de como é que ia ser essa relação, porque eu sempre tive em mente de que um trabalho numa Vara precisa de uma harmonia entre todo mundo. Então se eu não estou em harmonia com os servidores e os servidores não estão em harmonia comigo, não faz nada. Eu optei, logo que cheguei, por deixar que cada um trabalhasse no seu ritmo e fazendo o que achava que tinha afinidade. E eu acredito que deu certo, porque eles produziam muito, é tanto que eu dizia 'não to conseguindo acompanhar o ritmo de vocês não'. (ENTREVISTADO 05).

[...] com meus servidores a relação tem sido muito boa, eles perceberam como é minha forma de trabalhar, eles passaram quase um ano sem juiz titular lá, então eu acho que eles estavam numa zona de conforto, de acomodação. Quando eu cheguei eu fui com ânimo, como diz assim, com sangue nos olhos. Então eu quis trabalhar muito, eu acho que eles sentiram um pouco do impacto, mas eu mostrei pra eles que isso era, não só pra mim, era pro povo e pra eles também. Questão de GPJ⁶, metas, a gente foi atrás, tentou bater, não conseguimos no primeiro ano, 2016 pra 2017, ano passado nós já conseguimos. (ENTREVISTADO 07).

[...] Olha, eu sempre fui um sujeito que procurei interagir com as pessoas, com o ser humano, independentemente da posição que estivesse ocupando, na qualidade de gestor com muito mais razão, porque você ... o bom gestor é aquele que identifica talentos, você identifica que a pessoa é boa em determinada área, você tem que aproveitar esse potencial da pessoa mesmo que ela própria não reconheça. E aí coloca ela em posições chaves, pra que você possa ter um rendimento adequado do trabalho. (ENTREVISTADO 08).

⁶ Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ). É uma gratificação correspondente a um salário base de cada categoria profissional do TJMA (exceto para os magistrados), paga em parcela única, distribuída no ano seguinte ao ano de apuração das metas estabelecidas para as unidades judiciárias e algumas unidades administrativas do TJMA.

4.3.3 A sobrecarga física e psíquica

Nas análises obtidas pelos entrevistados no que tange à sobrecarga de trabalho, este aspecto (a sobrecarga física e psíquica) é apontado como um fator de intenso desgaste no ambiente de trabalho.

Mendes e Facas (2011) trazem o debate de que a centralidade do trabalho dá-se não só na esfera econômica (já que o trabalho é a fonte de renda da maioria da população mundial) mas também na esfera psíquica – que, certamente, representa um paradoxo, uma vez que a atividade laboral ainda parece ser uma importante fonte de saúde psíquica (tanto que sua ausência, pelo desemprego ou aposentadoria, causa abalos psíquicos), como, também, uma fonte de adoecimento. Ressaltamos que há registros cada vez mais de pesquisas que evidenciam o trabalho como causa de doenças físicas e mentais. Daí faz-se necessário perguntar: qual trabalho? Que trabalho é esse que adoce o corpo e até mata?

As cargas de trabalho representam um conjunto de esforços desenvolvidos para atender as exigências das tarefas, abrangendo os esforços físicos, cognitivos e psicoafetivos (emocionais) que são medidas, muitas vezes, pelo desgaste. (MONTEIRO; JACOBY, 2013, p. 404).

Dejours (2009, p. 22) relata que a carga de trabalho pode ser dividida em carga física e carga mental, sendo melhor delimitado como carga psíquica no trabalho. Essa carga psíquica no trabalho é de cunho qualitativo, relacionando elementos afetivos e sensações psíquicas quanto ao trabalho executado: é a experiência subjetiva que envolve “[...] o prazer, a satisfação, a frustração e a agressividade”.

A sobrecarga psíquica tem relação derivativa direta da organização do trabalho.

O excesso de atividades tem demandado em demasia os trabalhadores que têm sentido que não conseguem dar conta de realizar as atividades prescritas. Muitos trabalhos hoje estabelecem metas a serem alcançadas, vinculadas à produtividade e ao desempenho do trabalhador. Metas estas, na maioria das vezes, quase inatingíveis. Destaca-se ainda o aumento real das jornadas de trabalho e a rigidez de procedimentos técnicos, que dificultam a liberdade de escolha e a flexibilidade. (MONTEIRO; JACOBY, 2013, p. 407).

No que concerne à pesquisa em tela, os juízes-gestores carregam fatores explícitos de sobrecarga física e psíquica. Afastamento do núcleo familiar, longos períodos de viagens terrestres até a localidade de trabalho, isolamento social na cidade de trabalho, longos períodos de trabalho prolongado (audiências, confecções de sentenças, atendimento a partes e advogados, confecção de relatórios, júris prolongados – que ultrapassam a madrugada – organização e gestão do Fórum, audiências públicas etc.).

[...] é difícil, principalmente no início da carreira, que você tá em comarcas muito longínquas, que às vezes a comunicação não é tão boa, e você não tem como levar, muitas das vezes, a sua família com você, e aí isso acaba prejudicando um pouco. O

que eu faço? Eu nunca trago o trabalho pra casa, assim, eu costumo levar, eu estou trabalhando na comarca, estou lá isolado, minha família tá em São Luís, então eu trabalho até dez da noite, extrapolo o horário, o pessoal fala 'e não trabalha, ele trabalha 14, 16 horas por dia'. Eu trabalho até meia noite, onze horas da noite, faço o máximo possível pra quando eu vir pra casa, trazer o mínimo possível de trabalho. E olha que isso não é o suficiente, porque como a gente é juiz de interior, que geralmente vai iniciar, no início, a gente é juiz 24 horas por dia, então a gente tá de plantão 24 horas por dia. (ENTREVISTADO 01).

[...] olha, esse talvez seja o maior desafio, a questão familiar talvez seja a mais pesada no exercício da magistratura, porque de fato você abdica, você renuncia, é uma escolha que gera a renúncia, e você renuncia de muitos bens, muito importantes pra sua pessoa, e uma delas é a família. Muitos magistrados, por conta do interior do Maranhão ser tão desprovido de escolas, preferem que suas famílias morem na capital. E isso faz com que perca o contato diário com sua esposa, com seus filhos, e isso realmente é um fator que pesa muito. (ENTREVISTADO 02).

[...] é difícil, entendeu? Por quê? Durante a semana a gente se dedica com afinco ao trabalho. Por quê? De manhã e de tarde a gente faz audiência. Nos intervalos das audiências, a gente atende as partes, advogados e aqueles que buscam o judiciário. À noite, era pra gente está no mínimo em repouso ou gozando do seio familiar, a gente não está. Eu me lembro que quando eu era universitário eu ouvia falar que a última casa a desligar a luz no interior era a do juiz e não entendia, hoje eu entendo. Por quê? Porque a gente só vai despachar e sentenciar à noite, que horas a gente teria pra despachar e sentenciar, senão à noite? Uma vez que a gente faz audiência de manhã e de tarde, e a gente ainda tem que atender. Pra você despachar e sentenciar, você demanda tempo, você demanda raciocínio, você vai escrever, você vai ler, vai manusear os processos. E os processos são complexos, processos mais diversos que eu carrego nas minhas costas como natureza cível, criminal, juizado cível, juizado criminal, eleitoral, trabalhista. (ENTREVISTADO 04).

[...] bem, essa daí é a parte difícil de conseguir conciliar, porque hoje, social é nenhuma, porque quando chega no final de semana eu tô morta, eu só penso em dormir, 'o que é que você vai fazer?', eu digo 'dormir' (risos). Algumas vezes levei trabalho pra fazer em casa, no final de semana, mas eu via que quando eu chegava na segunda-feira eu tava mais morta, então nem adianta, porque eu tenho que ter pelo menos esse meu espaçozinho. Então social pra mim, eu posso dizer que é zero (risos). Hoje é quase toda profissional, minha vida hoje tem sido unicamente pra trabalhar. (ENTREVISTADO 05).

[...] é no automático, não tem esse papo de dizer 'ah eu vou separar uma hora pra', isso é besteira, você engata a primeira e vai embora, e as coisas vão acontecendo, entendeu? Eu perdi a infância do meu filho mais velho, ele tem 14 anos, eu tenho 14 anos de magistratura, minha filha eu estou conseguindo agora aproveitar. É um prejuízo, mas é necessário, não sei se seria recomendável, mas é um prejuízo. Então a gente administra nisso, final de semana. (ENTREVISTADO 6).

[...] é, a familiar é a que mais sofre, e a social. Porque hoje a profissional eu estou dando mais enfoque, estou me dedicando mais nesses primeiros anos de vida como juiz, porque eu tenho esse compromisso de baixar processo, de fazer um bom trabalho. O aspecto familiar, social se reduz praticamente aos fins de semana. (ENTREVISTADO 07).

[...] Realmente é muito difícil, porque ... primeiro ponto é que nós trabalhamos longe da nossa cidade, onde temos laços de amizade, de parentesco, os laços familiares, esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é que, não raras vezes, nós estamos aqui em São Luís e nos deparamos com situações de emergência, urgências, flagrantes e temos que largar tudo que estamos fazendo pra nos dedicarmos àquela situação especial pra resolver a situação. E outra questão, uma coisa que eu procuro fazer muito, é tentar resolver tudo enquanto eu estiver lá. Então isso faz com que eu extrapole meu horário de expediente, tem que trabalhar mais de oito horas por dia, muitas vezes dez horas por dia. (ENTREVISTADO 08).

Notamos que todos os entrevistados ressaltam a sobrecarga e a distância como pontos cruciais no aspecto do sofrimento do trabalho exercido. Também é costumeiro pontuar que a sobrecarga traz repercussões negativas para a saúde em razão da interferência na qualidade de vida e na sensação de bem-estar físico e social.

[...] Hoje interfere um pouco menos, porque eu me conscientizei disso, que era necessário um equilíbrio. Mas assim que eu entrei, no ano de 2015, mas principalmente no ano de 2016, eu sofri picos de ansiedade, pressão alta, inclusive tive problemas com pressão alta, o que me fez refletir um pouco da questão de somatizar todos esses problemas, de trazer pra si, e tentar saber diferenciar o problema do trabalho da minha saúde. Então com esse problema eu passei a refletir mais, passei a diminuir um pouco a carga de trabalho, sem logicamente, deixar que aquilo interferisse de forma significativa no serviço, mas de fato interferiu, interferiu. (ENTREVISTADO 02).

[...] na minha saúde, assim, eu fazia atividade física, então eu percebo que sem a atividade física como eu estou hoje, minha qualidade de vida está infinitamente inferior. Eu tinha mais disposição, eu não parava. E hoje, quando chega de noite, que eu chego em casa, que eu tomo banho, que eu me deito, eu não tenho mais o que, eu digo 'eu não tenho coragem nem de levantar' (risos), 'o que é que você está fazendo, está assistindo televisão?', eu digo 'não, estou com a televisão ligada, só, porque o que está passando eu não sei'. É só o fato de estar deitada. Então eu acho assim que questão de disposição, se saúde for com disposição, eu não tenho não. (ENTREVISTADO 05).

A distância de casa e da família é fator que gera sofrimento e que engendra sentimentos como solidão, angústia e adoecimento, principalmente depressão. Dejours (2011) ressalta que a análise da relação subjetiva do trabalho se estende para o espaço fora do trabalho.

[...] A separação clássica entre dentro-do-trabalho e fora-do-trabalho não tem sentido em sociologia do trabalho, assim como psicodinâmica do trabalho. Separação estritamente espacial. [...] O funcionamento psíquico não é divisível. O homem que está engajado em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento no trabalho não abandona suas estratégias defensivas no vestuário. Ao contrário, leva suas contrariedades mentais consigo e necessita da cooperação de seu círculo de relações mais íntimas para manter suas defesas em estado de funcionamento para o momento de regresso ao trabalho. Pode-se, assim mostrar que toda economia familiar é convocada para auxiliar seus membros a enfrentarem as contrariedades em situação de trabalho [...]. (DEJOURS, 2011, p. 120).

Assim, a família é um apoio importante nas horas de dificuldade para aqueles que levam a família para junto de si, ou que ficam em cidades relativamente próximas dela. No entanto, quando isso não acontece, o sofrimento por estar em uma cidade distante, longe do grupo familiar, aumenta a angústia.

Desse modo, vê-se que o isolamento acaba por ser uma característica rotineira no período ao qual o juiz-gestor usa para blindar-se de qualquer ato que possa interferir no processo e gerar problemas futuros. Também a sensação de interesses obscuros em uma aproximação de pessoas extra fórum e a escassez de lazer fazem com que este sujeito passe a conviver numa rotina casa-fórum (ou apenas fórum, quando o alojamento do juiz encontra-se nos fundos do fórum).

[...] A carreira de magistrado requer um pouco mais de cuidado, pessoal fala ‘ah, você pode fazer isso, fazer aquilo’, mas não é bem assim que funciona. A gente trabalha no Maranhão em cidades pequenas, que se você conversar hoje com uma pessoa aqui, essa mesma pessoa pode tá amanhã demandando no poder judiciário, e você vai ter que ser suspeito daquele processo; ou então essa mesma pessoa aqui comete um delito e você vai ter que julgá-la. Então é muito complicado você ter relações interpessoais dentro da unidade, dentro da comarca [...] Então com certeza influencia muito negativamente a prática da profissão jurisdicional, principalmente no início da carreira, no que tange a saúde. Eu cheguei, quando eu entrei na magistratura eu tinha, pesava 86 quilos, cheguei a 115 quilos, logo no início da magistratura. Justamente por não poder está mais praticando aquelas atividades, principalmente ao ar livre que eu praticava antigamente. (ENTREVISTADO 01).

[...] Hoje eu estou com sobrepeso. Eu já fui esportista, sempre gostei de jogar futebol, fazer academia, musculação. Hoje, por uma questão de segurança, a minha comarca não me permite ir pra uma academia, não tem segurança nenhuma, então eu me privo disso, e nesse privar eu acabei prejudicando minha saúde. Hoje estou um pouco mais acima do peso, sedentário, eu gostaria de fazer esporte, até porque isso é bom pra melhorar a nossa saúde mental mesmo. Então isso de alguma forma o trabalho interfere necessariamente na minha realidade. (ENTREVISTADO 07).

Este isolamento social observado na maioria dos entrevistados torna-se a força motriz para a intensificação da jornada de trabalho. Sem espaço para lazer e atividades sociais na realidade da cidade onde atuam, estes juízes passam a compensar o tempo livre para adiantar o trabalho e usufruir do lazer no retorno a cidade onde reside sua família. Contudo essa intensificação acaba por ser terreno fértil para adoecimento físico e psíquico destes sujeitos.

4.3.4 O adoecimento e as estratégias pela saúde

Ao se falar da centralidade do trabalho sobre o sujeito e da psicodinâmica envolvida entre a dualidade prazer e sofrimento que o trabalho implica, é inevitável trazer à tona questões como os trabalhadores lidam com sua saúde física e mental.

As estratégias defensivas que o trabalhador utiliza para preservação de sua integridade psíquica frente à organização do trabalho são ferramentas imprescindíveis nesse movimento. Haja vista que o não trabalho é tão (ou mais) adoecedor quanto o choque entre o sujeito com a dinâmica do trabalho prescrito e suas lacunas.

Sobre isso, Dejours (1997) fala que as estratégias defensivas possibilitou uma proteção do sujeito frente à adversidade e ao sofrimento da organização do trabalho.

As estratégias defensivas, também chamadas estratégias de defesa, podem ser definidas como recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual e coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho; funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. (MORAES, 2013, p. 154).

As estratégias defensivas, sob a perspectiva da PdT, têm como objetivo evitar a desestruturação e desequilíbrio mental. Quando o sujeito em sofrimento busca transformações das situações de sofrimento, entende-se uma mobilização subjetiva frente à organização do trabalho. “Quando não há essa transformação, e a finalidade é proteger o ego contra as dissonâncias cognitivas e afetos dolorosos, são chamados de estratégias defensivas. Essas estratégias são a negação ou a racionalização do que faz sofrer” (SILVA, 2007, p. 288).

A luta pela saúde e pelo prazer frente à adversidade do trabalho são movimentos constantes de cada trabalhador imbuído no seu contexto de trabalho. Sob este aspecto, os juízes-gestores entrevistados trazem contribuições reforçadoras sobre a luta cotidiana pela saúde frente à adversidade do trabalho:

[Já fui afastado] inúmeras. Não só eu, creio, a maioria. Inclusive os meus servidores, a maioria, faz tratamento com psicólogos, entendeu? Por quê? Porque a gente tem uma gama de trabalho muito grande, a cobrança em cima da gente é muito grande. Eu tive problema de gastrite, tomo remédio como pantoprazol pra controlar o fluxo, isso tudo em função de excesso de preocupação. Você acaba tendo uma alimentação não adequada, você perde noites de sono, isso tudo vai refletir na tua própria saúde. (ENTREVISTADO 04).

[...] Eu pedi licença, na verdade não fui afastado, pedi licença. Eu tive problema de hérnia de disco, eu tenho mais duas hérnias, operei uma, tenho mais duas, tenho três protrusões no pescoço, que eu não sei o que é, mas eu tenho protrusão no pescoço, bico de papagaio, que eu não sei o que é. Eu tive gastrite, úlcera. Eu passei um período que eu passei uma estafa mental, que eu tive que tomar remédio, porque eu esquecia das coisas, tudo por conta do excesso de trabalho. (ENTREVISTADO 06).

[...] eu fiquei à beira de me afastar, teve uns períodos que eu fiquei mais gordinho, eu tive um problema, estava com uma dormência, uma pressão muito forte, descobri o que era, e depois de muito tempo eu descobri que o meu problema foi o excesso de peso e muito tempo dirigindo. Então duas coisas que a magistratura me trouxe. (ENTREVISTADO 01).

Outro ponto enfatizado pelos entrevistados diz respeito às pressões sociais e institucionais sobre a função do juiz. A responsabilidade por decisões, o clamor social, as repercussões e impactos em suas decisões são elementos apontados como pontos de tensão.

As cobranças por celeridade processual, a responsabilidade por julgamentos e gestão da comarca, as metas estabelecidas pela Corregedoria Geral de Justiça (CGJ), TJMA e CNJ, as pressões também vindas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) são elementos que tem correspondido à busca por produtivismo e gerado implicações de ordem psíquicas a esses trabalhadores.

[...] foi, as pressões sociais lá em relação a alguns casos de repercussão política, isso e aquilo, então logicamente na minha comarca estava muito acumulado de serviço, aquilo tudo eu fui somatizando, fui trazendo pro pessoal, e aquilo ali de fato me gerou uma ansiedade muito grande, e aí afetou meu trabalho. Pensei que tivesse com problemas cardíacos, na verdade não era nada mais do que ansiedade. (ENTREVISTADO 02).

[...] É humanamente impossível você desassociar, esse excesso de preocupação acaba contribuindo pra um desgaste em tua saúde, entendeu? E aí você recorre a medicamentos pra dormir, pra controlar a ansiedade, porque o número de problemas que desemboca no judiciário todo dia é muito grande. (ENTREVISTADO 04).

Em contraposição, a busca pelo prazer e pelo sentido do trabalho executado traz aos sujeitos possibilidades de vivências saudáveis e de equilíbrio físico e mental no trabalho. As vivências de prazer proporcionam estruturação psíquica, identidade e expressão da subjetividade no trabalho, constituindo-se fortes indicadores de saúde no trabalho (FREITAS, 2007).

Em relação aos juízes-gestores, os resultados positivos de suas decisões, a sensação de paz e resolução de conflitos de partes no processo, a sensação de aplicação de sentença correta e justa, a integração e participação dos servidores no dia a dia do trabalho são situações apontadas como indicadores de prazer e saúde no trabalho.

[...] Então, essas pequenas coisas que muitas pessoas não dão atenção, quando você consegue ver que houve uma pacificação, isso me gratifica muito. E outra também é poder colaborar no combate à corrupção, podendo trazer à população a esperança de que os recursos públicos, hauridos ali dos impostos que eles pagam, possam retornar para a sociedade da melhor forma possível. (ENTREVISTADO 01).

[...] olha, principalmente quando a gente vê o resultado do nosso trabalho acontecer. Quando a gente vê que aquela pessoa que precisa de um medicamento conseguiu obtê-lo por meio da justiça, quando a gente vê que aquela pessoa que não tem o registro de nascimento conseguiu obtê-lo por meio da justiça, e assim vai poder exercer os seus direitos de cidadão, enfim, nas diversas situações em que a gente vê a coisa acontecer. Então isso gera um prazer enorme. (ENTREVISTADO 02).

[...] Você vê também nos servidores a satisfação de ter um juiz que eles não veem como chefe, e sim como líder ou então como amigo mesmo, até porque eu brinco com eles, eu tento deixar eles livres, soltos comigo, porque eu não gosto de trabalhar num ambiente pesado, carregado, eu gosto de trabalhar com todo mundo leve, eu não sou de cobrar tanto, cobro quando necessário. (ENTREVISTADO 07).

[...] É... sempre que a gente consegue resolver da maneira adequada um processo, quando a parte vem e dá o feedback “olha, deu tudo certo, consegui resolver dessa forma” e a gente se sente satisfeito por que isso se torna útil na vida daquela pessoa e também quando a gente atinge as metas de produtividade. Aí é um sentimento coletivo que a gente pode partilhar com os servidores e tal, esse é um momento de muita satisfação. (ENTREVISTADO 08).

O reconhecimento e o julgamento de utilidade do trabalho, conforme observamos no contexto das falas, são fatores preponderantes na transformação do sofrimento endógeno da organização rígida do trabalho judicante em prazer e, conseqüentemente, em saúde. Pois é nítido o quanto o reconhecimento pelos jurisdicionados, principalmente os que têm seus conflitos e necessidades atendidos, trazem marcas de satisfação e de êxito no trabalho.

Para a PdT, “[...] o reconhecimento é a forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho” (LIMA, 2013, p. 351). Para a PdT, o reconhecimento tem como premissa a conquista da identidade frente ao trabalho, fazendo emergir um sujeito próprio que atribui um sentido ao seu trabalho.

A identidade para constituir-se precisa do olhar do outro e do seu julgamento. Ao mesmo tempo em que ela se constrói pelo que o sujeito traz do seu passado, ela se atualiza pela experiência do trabalho. Esta é uma das vias de tal atualização que pode ser geradora de desestabilizações ou de fortalecimento, quando por exemplo, o sujeito é reconhecido pelo seu investimento no trabalho. A construção da identidade, a partir da psicodinâmica do trabalho, pode ser operada a partir de dois campos: o campo erótico – do amor, e o social – que sempre passa pelo trabalho. (LIMA, 2013, p. 353).

Assim é nítida a relação direta do reconhecimento (ou a falta deste) no fortalecimento e na ressignificação do trabalho dos juízes-gestores. Enquanto relatam o distanciamento (real e simbólico) do TJMA da sua comarca e conseqüentemente do seu trabalho, reafirmam o seu “amor” pela magistratura e sensação de bem-estar com o reconhecimento social da comunidade local.

Desse modo, destacamos que o reconhecimento da boa prestação dos serviços jurisdicionais, o alcance das metas, o reconhecimento da boa relação com os servidores e a sensação de justiça na aplicação da sentença correspondem a fatores preponderantes na manutenção da saúde e na transformação em prazer frente ao sofrimento trazido pela organização do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre o cotidiano de trabalho dos juízes maranhenses e, em especial, destes no exercício da gestão de suas unidades de trabalho foi um grande desafio a ser superado desde o início da escolha deste tema de investigação em virtude de vários aspectos dificultadores desta pesquisa: ausência de pesquisas anteriores com este público específico, em seguida buscar a confiança para iniciar as entrevistas que levassem ao entendimento de que essa classe trabalhadora é o próprio Estado brasileiro no exercício de suas ações.

Durante as teorizações propostas pelas disciplinas do programa de mestrado, a articulação sempre foi com o propósito de embasar o escopo teórico desta pesquisa. Pois a experiência empírica enquanto analista judiciário – psicólogo do TJMA trazia muitos dados e informações acerca da psicodinâmica prazer e sofrimento no trabalho dos magistrados maranhenses, contudo, faltava, ainda, escopo teórico para sustentação de hipóteses.

Como dito no início desta dissertação, o fato de ser servidor efetivo contribuiu para o avanço das entrevistas e a qualidade das falas, embora ainda pairasse nestas a sobriedade do cargo. Todavia, sempre que se apresentavam as justificativas e a fundamentação teórica de base para o entendimento do trabalho destes juízes, fui notando que havia maior receptividade, e até felicidade em expor as dificuldades, o sofrimento, os desafios e as críticas midiáticas e sociais no cotidiano destes trabalhadores.

Partindo do pressuposto de que o trabalho do juiz possui características tal qual ao trabalho de qualquer outra profissão (guardadas as devidas proporcionalidades comparativas) e que, portanto, esse trabalho é também atravessado pela dinâmica do prazer e sofrimento, a ótica adotada para subsidiar as discussões em torno dessa problemática foi a PdT, em articulação com o materialismo histórico dialético.

Procurei, então, enxergar na atuação judicante elementos que pudessem dar conta de como se processa o prazer e sofrimento nessa atividade, por meio dessa visão de mundo. Bem como compreender como ocorrem as estratégias de enfrentamento elaboradas pelos juízes, em face da organização do trabalho e das condições em que se encontram submetidos no labor diário, ou seja, a condução dos julgamentos e da gestão de pessoas, material e de processos de trabalho.

Através da realização de entrevistas semiestruturadas com oito juízes de diversas comarcas do estado do Maranhão, foi possível desvelar a realidade vivida por eles. Foi possível perceber também a existência de uma conjuntura de intensificação, flexibilização e precarização

no trabalho jurisdicional que, inevitavelmente, remetem ao modelo capitalista vigente, alicerçado nos pilares dos ideais neoliberais e nas estratégias da gestão toyotista.

Inicialmente, o público-alvo eram os juízes-gestores de comarcas de Vara única, pois buscava entender o âmago do início da carreira de um juiz, bem como perceber que nessas comarcas o choque do real do trabalho com a subjetividade do juiz dá-se logo ao deparar-se com o ambiente do Fórum. Uma vez que, em geral são cidades pequenas, sem estrutura física adequada, distantes e com densidade populacional baixa – o que favorece o contato mais próximo com os problemas e dificuldades.

Todavia, a dificuldade de adesão deste público para as entrevistas e o tempo exíguo de conclusão do mestrado, fez com que eu mudasse o público-alvo, expandindo para outras classificações de comarcas (intermediária e final), mas ainda dando preferência às cidades do interior do Estado.

Desse modo, observei que as mudanças vêm sendo implantadas no setor público, isto é, a gestão é pautada em metas, índices de produtividade, busca de excelência com apoio dos sistemas de controle, correspondentes à nova lógica de eficiência e produtividade, o que repercute de forma muito forte no trabalho dos juízes, principalmente nos que estão titularizados em comarcas do interior, sofrendo com sobrecarga física e psíquica, além de adoecimento físico e mental.

No contexto específico do TJMA, muitas das práticas oriundas do modelo toyotista podem ser reconhecidas e analisadas. Dentre essas práticas, situa-se a adoção de metas e objetivos (além da flexibilização da gestão para os magistrados) – cujos desdobramentos são acompanhados na forma de resultados cobrados formalmente pela CGJ, TJMA e CNJ – constituindo uma característica inequívoca desse modelo.

Essas metas repercutem não apenas no crescimento do número de julgamentos, mas também na expansão e no alcance dos jurisdicionados, assim como na rede de proteção à população local. Assim, para além da obrigação legal de julgar, o magistrado precisa ser um gestor com funções complexas, estando sob a sua responsabilidade gerir as finanças e o patrimônio, bem como administrar as equipes e os departamentos que compõem a sua Comarca.

Nesse sentido, foi possível observar que, como trabalhador, este sujeito não escapa à flexibilização e a precarização do trabalho, marcas da modernidade trazidas pelo modelo econômico capitalista vigente. Embora também vivencie momentos que demandam prazer e reconhecimento, o labor cotidiano repercute na sua vida pessoal, no cuidado com a saúde e com o seu bem-estar, pois as dificuldades em organizar o seu tempo entre audiências, sentenças e

atendimento ao público, atenção à saúde e aos compromissos familiares ou para aproveitar os momentos de lazer se restringem aos finais de semana.

Foi possível observar também que, apesar de gozar de autonomia para tomada decisões e de organização de trabalho e rotina, os juízes entrevistados trouxeram à tona, em seus discursos, situações geradoras de sofrimento, destacando-se dentre elas os problemas da falta de estrutura adequada e de atenção do TJMA ao juiz de primeiro grau, carência de recursos humanos, acúmulo de processos e isolamento social.

Os juízes, muitas vezes, têm que lutar contra o sofrimento patogênico como tentativa de evitar o adoecimento, o qual comparece em algumas falas na forma de estafa, estresse, cansaço frequente, falta de tempo para a família. A dificuldade de estrutura nas cidades do interior do Estado é um fator apontado de impedimento do convívio diário com cônjuges e filhos, acabando por optar deixar a família em cidades maiores.

Observei, ainda, que o “mergulho” no trabalho (passam mais de 12h trabalhando) configura-se também como estratégia defensiva ao sofrimento patogênico. É provável que as vivências de sofrimento experimentadas por muitos juízes-gestores, decorrentes das adversidades do cotidiano, da falta de lazer apropriado na cidade, da distância da família do sentimento de cobrança social, mobiliza esta entrega ao trabalho. Sobretudo pela perspectiva de crescimento e desenvolvimento rápido pela promoção por merecimento para uma cidade melhor (ou mais próxima da família) reflatam em atitudes de engajamento e mobilização intensa.

Ainda, segundo a pesquisa, as maiores fontes de prazer dos juízes estão vinculadas às boas relações interpessoais favorecidas pelo cotidiano laboral, a sensação de justiça, o reconhecimento social pela comunidade e estabilidade financeira propiciada pela condição de juiz.

Frente a todo esse contexto existe uma complexidade envolvida nas atividades do juiz-gestor. Se por um lado é comum, até por influência dos ideais neoliberais, a existência de um discurso: “é assim mesmo”, e que por isso estes (por ganharem bons salários e gozarem de prerrogativas e privilégios) buscam apenas a estabilidade financeira e após aprovação no concurso e a vitaliciedade se acomodam, sem dar grande valor ao trabalho, esta pesquisa demonstra justamente o contrário pois o trabalho é necessário para a própria construção da subjetividade do indivíduo. Trabalhar representa uma significativa oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas, uma vez que atua como uma importante fonte de autorrealização, de experiências psicossociais e de sentido de vida.

Assim, os juízes-gestores entrevistados relatam, em sua maioria, o prazer pelo trabalho da magistratura, assim como implicações direta no papel de gestor da unidade de trabalho em que atuam. Também relatam o sofrimento inerente à função que desempenham, seja o pelo exercício da atividade em si como também na interferência do seu trabalho nas esferas familiar e pessoal de cada sujeito.

De todo modo, pude perceber perfeitamente a amplitude dejouriana sobre prazer e sofrimento no trabalho, ou seja, no exercício diário de sua dedicação ao trabalho e à sujeição as normas e regras institucionais, enfrentam cotidianamente os resultados do seu esforço diário, como qualquer trabalhador.

A satisfação pela resolução dos conflitos e a sensação de justiça são fatores proporcionadores de prazer no exercício do trabalho e a exposição negativa, ameaças, não reconhecimento e desconhecimento do acúmulo de processos são fatores de sofrimento, também foram revelados em seus discursos.

Assim, é nítido também que, para estes profissionais, o acúmulo da gestão faz com que o dia a dia seja cada mais tomado por responsabilidades e decisões que afetam diretamente a quem está abaixo de sua hierarquia. Assim, nada mais coerente, políticas públicas e investimentos na melhoria do ambiente e do contexto organizacional desta instituição.

O espaço da fala, o investimento em melhoria do clima organizacional e um planejamento institucional com investimentos teóricos em práticas saudáveis de gestão organizacional, fazem-se necessários e urgentes frente ao que foi observado e constatado nos resultados da presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Alexandre Henry. **Magistratura nacional (LOMAN)**. Salvador: JusPodivm, 2010.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. 7. reimp. São Paulo: Boitempo, 2005.
- AQUINO, Cássio Braz de. O processo de precarização laboral e a produção subjetiva: um olhar desde a psicologia social. **O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 6, n. 11, p. 169-178, 2008.
- ATAIDE JÚNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2006.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Quem somos**. 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- _____. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório anual 2005**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/imprensa/pdf/relatorioCNJ.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- _____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 60, de 19 de setembro de 2008. Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 30 set. 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=127>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- _____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 5 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**, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 10 set. 2017.
- _____. Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 mar. 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp35.htm>. Acesso em: 10 set. 2017.
- _____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivII_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997.

CALGARO, José Claudio Caldas. Gerencialismo. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 179-183.

CARRASQUEIRA, Flora; MORAES, Rafaela Mayer de; SOBOLL, Lis Andrea. Desejo de carreira, flexibilidade e engajamento: o perfil do trabalhador de sucesso na cultura do *management*. In: SOBOLL, Lis Andréa; FERRAZ, Denise Luzia da Silva (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 216-232.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

COUTINHO, Milson. **1619-1999: história do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão: colônia, império, república**. São Luis: Lithograf, 1999.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 3. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEJOURS, Christophe. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011. p. 57-123.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

_____. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe et al. (Coords.). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Atlas, 2009.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1997.

_____. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Paralelo 15/Fiocruz, 2004b. p. 303-316.

DEJOURS, Christophe. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

_____. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 027-034, set./dez. 2004a.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, maio/jun. 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. **Jogos de poder na empresa: sobre processos de poder e estrutura organizacional**. São Paulo: Zagodini Editora, 2014.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: FARIA, José Henrique (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília, DF: Ler, Pensar, Agir, 2003.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2002.

FREITAS, Lêda Gonçalves. O processo de saúde e adoecimento dos professores que atuam em ambiente virtual. In: MENDES, Ana Magnólia (Orgs.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2014.

GURGEL, Claudio Roberto Marques; JUSTEN, Agatha Gonçalves Ribeiro. Teorias organizacionais e materialismo histórico. **Organizações & Sociedade**, São Paulo, v. 22, n. 73, p. 199-221, 2015.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 20. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

_____. **O enigma do capital e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

JACÓ-VILELA, Ana Maria. Concepções de Pessoa e a emergência do Indivíduo Moderno. **Interações**, São Paulo, v. 6, n. 12, p. 11-39, 2001.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. A subjetividade do trabalhador nos diversos modelos de gestão. In: SOBOLL, Lis; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Orgs.). **Gestão de pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. p. 48-66.

LEDA, Denise Bessa. **Trabalho docente no ensino superior**: análise das condições de saúde e de trabalho em instituições privadas do estado do Maranhão. 2009. 224 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

LIMA, Suzana Canez da Cruz. Reconhecimento no trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 351-355.

MARANHÃO. Lei Complementar nº 14, de 17 de dezembro de 1991. Dispõe sobre o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão. In: _____. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça. **Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Maranhão**. Revista e atualizada até 30º de dezembro de 2010 Lei Complementar nº 133/2010. São Luís, 2010. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130409-13.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Lei Complementar nº 178, de 29 de dezembro de 2015. Altera o Código da Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão, Lei Complementar nº 14, de 17 de dezembro de 1991, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Poder Executivo, São Luís, ano CIX, n. 239, 29 dez. 2015.

_____. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado. **TJMA 200 anos**. São Luís, 2013. Disponível em: <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/402258/22052013_0823.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Centauro, 2002.

MENDES, Ana Magnólia; FACAS, Emilio Peres. Transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento- estudo da inteligência prática. In: MENDES, Ana Magnólia et al. (Orgs.). **Psicodinâmica e clínica do trabalho**: temas, interfaces e casos brasileiros Curitiba: Juruá, 2011. p. 77-92.

MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcos Vinícius. Avaliação de desempenho e assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Denise Luzia da Silva (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 150-163.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, Maria das Graças; CODO, Wanderlei (Orgs.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-142.

MONTEIRO, Janine Kieling; JACOBY, Alessandra Rodrigues. Sobrecarga no trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 405-408.

MORAES, Rosangela Dutra. Estratégias defensivas. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 153-157.

PADILHA, Valquíria. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral. In: _____ (Org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias e Letras, 2015, p. 127-157.

REIS JÚNIOR, Francisco Soares. **Dez anos do Conselho Nacional de Justiça: a experiência de accountability** adotada pelo CNJ nos Tribunais de Justiça Estaduais (2005-2015). Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

SILVA, Rogério Rodrigues da. O trabalho de líderes religiosos em organizações protestantes neopentecostal e tradicional. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; HORST, Ana Carolina. Ideologia da excelência. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 225-230.

SOUZA, Jesse. **Max Weber: a gênese do capitalismo moderno**. São Paulo: Ática, 2006.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal**. 2003. 152 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TEIXEIRA, Francisco J. S. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. Fortaleza: Cortez, 1996.

TEIXEIRA, Tadeu. A produção industrial de serviços postais e o caráter conflitivo da gestão do trabalho nos Correios. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 16, n. 31, p. 529-556, 2011.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**: edição de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

WOLKMER, Antonio Carlos. **História do direito no Brasil**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ilustre Magistrado,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “o trabalho do Juiz gestor e as repercussões para sua saúde e subjetividade”, sob a orientação da professora Dra. Denise Bessa Leda, cuja pesquisa faz parte da dissertação de mestrado em Psicologia do programa de pós-graduação da Universidade Federal do Maranhão.

O seu nome foi escolhido porque é condizente aos critérios de inclusão da amostra (ser Magistrado com acúmulo de função de gestor das unidades judiciárias do Poder Judiciário Estadual) definidos no projeto de pesquisa. Caso concorde, você participará de uma entrevista que visa analisar as repercussões do contexto do trabalho na saúde e na subjetividade do Magistrado atuante em gestão de Comarcas do TJMA.

As informações obtidas por meio da pesquisa serão gravadas e mantidas em sigilo e serão utilizadas para fins estritamente acadêmicos. Será preservado o seu anonimato, de modo que nenhuma identificação pessoal será usada em qualquer relato ou publicação que possam resultar do estudo. Serão utilizados siglas ou nomes fictícios quando forem empregadas suas declarações, não sendo referenciadas, portanto, identidades pessoais.

Você receberá uma cópia deste termo, onde consta o telefone e o e-mail do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Cabe ressaltar que sua participação neste estudo é absolutamente voluntária, pois a qualquer momento poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, sem qualquer prejuízo para você.

Considerando os itens acima expostos, eu, de maneira livre e esclarecida, expresso o meu interesse em participar desta pesquisa.

São Luís, ____/____/____.

Nome do participante

Assinatura do participante

Railson de Oliveira Rodrigues
Mestrando em Psicologia (UFMA)
rorodrigues@tjma.jus.br/tel. – (98)98422-4768

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MAGISTRADOS

1. Quando você ouve a palavra trabalho o que lhe vem em mente?
2. Qual a sua visão sobre o trabalho do Juiz? Houve alguma mudança nessa percepção da época em que você estava fora da Magistratura?
3. Como você acha que a sociedade percebe o trabalho do Juiz?
4. Já passou por situações em que se sentiu rotulado como Juiz ineficiente e improdutivo? Caso positivo, cite.
5. Quais as situações geradoras de prazer no exercício do seu trabalho?
6. Quais as situações geradoras de desprazer no exercício da gestão da Comarca? Como lida com isso?
7. Você considera que as normas e regras do TJMA interferem na dinâmica da sua Comarca?
8. Fale da sua relação com os servidores lotados na Comarca e com os gestores da administração geral do TJMA. Aponte aspectos gratificantes e difíceis.
9. Como você distribui o seu tempo entre as esferas familiar, social e profissional?
10. O seu trabalho interfere na sua saúde, bem-estar? Como?
11. O fato de estar com a atribuição de gerir essa Comarca repercute na função de Juiz?
12. Já foi afastado alguma vez por motivo de saúde do seu trabalho?
- 12.1 Atribui esse adoecimento ao seu trabalho?
13. Gostaria de acrescentar algo?