



Poder Judiciário



# JUSTIÇA PESQUISA

**Trabalhar na  
magistratura,  
construção da  
subjetividade,  
saúde e  
desenvolvimento  
profissional**



## CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

<b>Presidente</b>	Ministro Ricardo Lewandowski
<b>Corregedor Nacional de Justiça</b>	Ministra Nancy Andrighi
<b>Conselheiros</b>	Ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi Ana Maria Duarte Amarante Brito Guilherme Calmon Nogueira da Gama Flavio Portinho Sirangelo Deborah Ciocci Saulo José Casali Bahia Rubens Curado Silveira Luiza Cristina Fonseca Frischeisen Gilberto Valente Martins Paulo Eduardo Pinheiro Teixeira Gisela Gondin Ramos Emmanuel Campelo de Souza Pereira Fabiano Augusto Martins Silveira
<b>Secretário-Geral</b>	Fabício Bittencourt da Cruz
<b>Diretor-Geral</b>	Rui Moreira de Oliveira

### EXPEDIENTE

<b>Departamento de Pesquisas Judiciárias</b>	
<b>Diretor Executivo</b>	Fabyano Alberto Stalschmidt Prestes
<b>Diretora de Projetos</b>	Fernanda Paixão Araújo Pinto
<b>Diretora Técnica</b>	Thamara Duarte Cunha Medeiros

**Realização:** Fundação Vanzolini

### Secretaria de Comunicação Social

<b>Secretária de Comunicação Social</b>	Giselly Siqueira
<b>Capa</b>	Ricardo Marques
<b>Projeto gráfico</b>	Eron Castro
<b>Revisão</b>	Carmem Menezes

2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Endereço eletrônico: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

T758

Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional /  
Coord. Laerte Szelwar [et al.]. – Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

136 p. – (Série Justiça e Pesquisa)

1. Psicodinâmica do trabalho. 2. Magistrado, Brasil. 3. I. Laerte Szelwar (Coord.). VI. Conselho Nacional de Justiça.

CDU 331.159.9

# JUSTIÇA PESQUISA

**Trabalhar na  
magistratura,  
construção da  
subjetividade,  
saúde e  
desenvolvimento  
profissional**

## **FUNDAÇÃO VANZOLINI**

### **EQUIPE DE PESQUISA**

#### **COORDENADOR**

Prof. Dr. Laerte Sznelwar

Pesquisadores

Profa. Dra. Selma Lancman – Vice-coordenadora

Prof. Dr. Seiji Uchida – Pesquisador Sênior

Dr. Luciano Pereira – Pesquisador Doutor

Ms. Juliana de Oliveira Barros – Pesquisador Doutorando

#### **COOPERAÇÃO**

Dra. Heliete Karam

Dra. Francilene Maria de Melo e Silva

#### **CONSULTORES**

Prof. Dr. Christophe Dejours

Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão

Prof. Dr. Leonardo Wandelli

# Sumário

<b>1</b>		
<b>introdução</b> .....		<b>7</b>
<b>2</b>		
<b>Apresentando as relações entre saúde mental e trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho para as transformações do trabalhar</b> .....		<b>13</b>
<b>3</b>		
<b>Aspectos metodológicos</b> .....		<b>31</b>
<b>3.1. Aspectos Gerais</b> .....		<b>31</b>
<b>3.2. Método</b> .....		<b>31</b>
3.2.1. Análise Documental .....		<b>32</b>
3.2.2. Entrevistas .....		<b>33</b>
3.2.3. Ação em Psicodinâmica do Trabalho .....		<b>34</b>
<b>3.3. Quadro síntese das etapas desenvolvidas</b> .....		<b>38</b>
<b>4</b>		
<b>Resultados</b> .....		<b>39</b>
<b>4.1. Caracterização do Sistema Judiciário Brasileiro: aspectos gerais</b> .....		<b>39</b>
<b>4.2. A Institucionalização da Carreira de Juiz de Direito no Brasil: uma história ainda por contar</b> .....		<b>43</b>
<b>4.3. Aspectos da Carreira dos Magistrados</b> .....		<b>53</b>
<b>4.4. Reforma do judiciário e organização do trabalho</b> .....		<b>55</b>
<b>4.5. A magistratura depois das reformas</b> .....		<b>58</b>
<b>4.6. Ambiguidades do ofício: servidor público cumpridor de metas ou construtor da cidadania?</b> .....		<b>60</b>
<b>4.7. Aspectos sociais e demográficos da magistratura no Brasil</b> .....		<b>60</b>
<b>4.8. Resultados da Ação em Psicodinâmica do Trabalho e das Entrevistas</b> .....		<b>61</b>
4.8.1. Justiça comum .....		<b>61</b>
4.8.2. Justiça do Trabalho .....		<b>79</b>
4.8.3. Justiça Federal – resultados de entrevistas .....		<b>101</b>

5		
Síntese dos temas .....		107
6		
Discussão – psicodinâmica do trabalhar na magistratura.....		115
7		
Conclusão.....		127
<b>Referências bibliográficas e bibliografia consultada .....</b>		<b>129</b>

# 1

## introdução<sup>1</sup>

O mundo do trabalho tem sofrido mudanças significativas nos últimos 40 anos, em decorrência da crise de paradigmas econômicos, das transformações da relação entre capital e trabalho, da introdução de novas tecnologias e modalidades de organização, da intensificação dos ritmos e do surgimento de novas profissões em detrimento de outras. Soma-se a isso o crescimento das preocupações com o desenvolvimento sustentável, pautado em uma maior equidade social e econômica, com reflexos não apenas no respeito ao ambiente no qual vivemos, mas também no desenvolvimento de um trabalho saudável e sustentável para aqueles que o realizam.

Até recentemente, o desenvolvimento do mundo do trabalho era centrado no paradigma da produção industrial, fato que gerou uma série de estudos e pesquisas para a compreensão e operacionalização deste modo de organização do trabalho, analisando tanto as suas vantagens como desvantagens, inclusive no que diz respeito ao desenvolvimento das profissões e da saúde da população trabalhadora.

Como exemplos, podemos citar a Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor, a produção Fordista, o modelo japonês, entre outros. A importância desses modelos para

---

<sup>1</sup> Para composição do conteúdo deste relatório, foram utilizados aqueles já apresentados nos produtos correspondentes as fases 1 e 2 da pesquisa, bem como os inéditos, advindos do trabalho de campo e das análises dos dados obtidos.

mudanças na sociedade em diferentes países é muito significativa já que a sua influência se fez sentir não apenas na produção industrial ou de serviços propriamente dita, mas também nas diferentes relações sociais, como a introdução de modelos de pensamento e na intensificação da divisão do trabalho entre aqueles que planejam e os que executam as tarefas.

No final da década de 1970, mudanças significativas no cenário político e econômico fizeram emergir formas de organização da produção e do trabalho, sustentadas, sobretudo, na perspectiva de promover a individualidade e de reduzir a importância dos aspectos coletivos do trabalho. Neste momento, a partir da incorporação, pelas empresas, dos processos individuais de avaliação de desempenho, criou-se a ideia que cada um poderia, por meio de seu esforço pessoal, se construir como um profissional de sucesso, independentemente da cooperação dos outros indivíduos. Apesar da resistência de alguns e das tentativas de introduzir modelos alternativos mais cooperativos e mais voltados para a valorização das equipes de trabalho, o modelo baseado no individualismo se tornou hegemônico.

No bojo destas transformações, um dos setores que mais tem crescido é o da economia de serviços, no qual a produção, ao invés de resultar em bens materiais e produtos, objetiva satisfazer as necessidades simbólicas e culturais de pessoas e coletivos.

Entre a imensa variedade de serviços, destacam-se os públicos. No Brasil, estão disponíveis para uma população de aproximadamente duzentos milhões de habitantes, que vivem nas distintas regiões do país, com realidades de vida muito diferentes. Neste contexto, os desafios são imensos, sobretudo, porque deve-se garantir a universalidade e a equidade no acesso a estes serviços para a população, além da qualidade e excelência. Assim, contingentes crescentes de servidores públicos estão envolvidos nestas atividades, e compete ao poder público buscar as melhores formas de organização do trabalho e de seu conteúdo para que os objetivos sejam atingidos.

Nesta perspectiva, nota-se que o paradigma utilizado para o projeto da produção e do conteúdo do trabalho no setor público se assemelha com aquele utilizado no setor privado. Tem-se, como exemplo, a fragmentação dos processos em etapas reduzidas como uma tentativa de simplificação das tarefas e de controle da produção. Assim, a busca da produtividade e da qualidade é feita desconsiderando as especificidades das atividades deste setor, principalmente no que diz respeito à construção da cidadania, que preserve a constituição de uma relação de longo prazo na qual o sentimento de justiça e a crença na importância e na qualidade do serviço oferecido estejam assegurados e sempre presentes.

Não se pode negar que, até o presente momento, resultados significativos foram obtidos, como a racionalização de processos e dos gastos, a busca da homogeneidade dos servi-



ços prestados, aumentos de produtividade e qualidade, sobretudo sob a ótica de uma racionalidade instrumental. Entretanto, uma análise mais aprofundada de tais resultados pode revelar aspectos não conhecidos destas situações de produção. Ao lado de resultados positivos, principalmente se vistos em termos de prestação de serviços, um contingente significativo de trabalhadores adoeceu. Doenças ligadas ao trabalho, antes vinculadas basicamente ao mundo industrial e agrícola, tornaram-se parte do panorama no setor de serviços, tanto em instituições públicas como privadas.

Com o aumento das mais variadas formas de sofrimento, doenças como as Lesões por Esforços Repetitivos / Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (LER / DORT) se tornaram muito prevalentes. Por outro lado, problemas de ordem psíquica, antes reservados à intimidade de cada um e de seus próximos, se tornaram tão ou mais prevalentes que os problemas de ordem físico-fisiológica. Casos de depressão, uso continuado e abusivo de drogas psicotrópicas, aumento de conflitos e mesmo de violência no trabalho e até, em situações extremas, os suicídios se tornaram presentes no dia a dia das instituições e em diferentes categorias profissionais que atuam no serviço público.

Esta questão paradoxal, ou seja, por um lado, a democratização e a universalização do serviço público e, por outro, o adoecimento dos trabalhadores, torna-se foco de estudo, uma vez que evidencia problema de alta relevância e desafio ímpar para o poder público. A expansão do setor de serviços públicos e a busca da excelência estariam acontecendo em detrimento da saúde da população de servidores? Se esta hipótese estiver correta, o futuro do serviço público não estaria comprometido? Pois, mesmo contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade de vida da população, não estaria se comprometendo a saúde e o futuro profissional de um contingente significativo de trabalhadores? Quais seriam os custos embutidos em processos de adoecimento, afastamento, restrição laboral e até mesmo de aposentadorias precoces?

Neste cenário outro desafio se coloca: de que modo podem ser construídas novas maneiras de trabalhar em serviços públicos que, ao invés de comprometer a saúde dos trabalhadores, promovam o seu desenvolvimento profissional e humano, e, por consequência, o próprio serviço público? Novos compromissos deveriam ser buscados no trabalho, por meio da concepção de tarefas e situações de trabalho que aliem as necessidades da produção dos serviços públicos, em termos de qualidade e produtividade, com a promoção da saúde e do desenvolvimento profissional dos servidores públicos.

No que diz respeito ao Poder Judiciário, essas novas modalidades de organização do trabalho exigem uma atuação ímpar dos magistrados e servidores, que, entre outros aspectos, são encarregados de interceder e fazer avançar as legislações que regulam os direitos dos

cidadãos. No entanto, esses mesmos juízes e servidores, como trabalhadores, vivenciam constrangimentos relacionados ao exercício do seu trabalho que repercutem na realização do trabalho em si, na construção da identidade e, conseqüentemente, da saúde mental desses profissionais e que, ao final, comprometem também o avanço das instituições às quais estão ligados. Compreender e colaborar com transformações no trabalho desses profissionais é também contribuir no acesso ao exercício da cidadania e justiça social para todos os trabalhadores. Salientamos que esta pesquisa trata exclusivamente da questão do trabalho na magistratura.

Sadek (2012) destaca que é de extrema relevância conhecer a instituição da magistratura e o trabalho dos juízes, que implica decisões que extrapolam a resolução de conflitos entre indivíduos ou entre indivíduos e o poder público, pois afetam inclusive as políticas públicas, abrangem questões culturais, alcançam temas relacionados às relações sociais, enfim, porque influenciam diretamente o desenvolvimento da cultura e da cidadania.

Pode-se considerar ainda que, especificamente, alguns dos desafios enfrentados por esses profissionais têm crescido significativamente. Destacam-se (AMB, 2009; ASSUNÇÃO, 2011; COELHO, 2011; JÚNIOR, 2011):

- » Aspectos relacionados à qualidade do trabalho realizado;
- » Questionamentos quando a eficácia dos métodos de avaliação;
- » Consequências relacionadas à introdução de novas tecnologias da informação para o trabalho;
- » A incidência crescente de casos de depressão entre juízes e o uso cada vez mais disseminado e banalizado de drogas psicoativas de uso controlado;
- » Um elevado nível de sofrimento patogênico, não expresso, mas presente no trabalho e na vida pessoal desses profissionais;
- » A possível ocorrência de casos de suicídio na categoria.

É evidente que essas questões devem ser tratadas com o seu devido cuidado, mas são alguns indicadores de que há efetivamente uma demanda relacionada à organização e ao conteúdo do trabalho destes profissionais, que deve ser estudada com maior profundidade. Neste contexto, acredita-se que o item “A carreira de juiz no Brasil: aspectos pessoais e institucionais”, proposto no primeiro edital da série “Justiça Pesquisa”, favoreceu a possibilidade

de ser conhecida, de forma mais aprofundada, a realidade do trabalho na magistratura. Havia e ainda há uma série de aspectos pouco conhecidos sobre o conteúdo desse trabalho, o impacto de novas formas de avaliação do trabalho, a introdução de novas tecnologias e de novos procedimentos de produção, as possibilidades de desenvolvimento profissional, a qualidade do trabalho e a sua eficácia.

Assim, em consonância com o tema *A carreira de juiz no Brasil: aspectos pessoais e institucionais*, a pesquisa intitulada “Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional” teve como objetivo estudar o trabalho e a organização do trabalho dos juízes, a partir, principalmente, dos pressupostos e da abordagem da psicodinâmica do trabalho, acrescido de metodologias complementares.

Esta abordagem foi construída, em um primeiro momento, pela escuta dos atores envolvidos, mediante encontros com os responsáveis pela concepção e organização do trabalho e com outros interlocutores da categoria profissional, para melhor compreender as questões envolvidas neste processo. Em paralelo foi desenvolvido um trabalho de levantamento bibliográfico para auxiliar na compreensão dos cenários de trabalho na magistratura no Brasil

Em seguida, buscou-se desenvolver a ação em psicodinâmica do trabalho propriamente dita, ou seja, criar espaços públicos e coletivos de discussão com grupos de juízes. Nessas discussões, buscou-se facilitar a reflexão dos integrantes, de forma a identificar as vivências do trabalhar e melhor compreender relações entre sofrimento e prazer no trabalho.

A partir destes encontros foi possível dar maior visibilidade às estratégias e a inteligência individual e coletiva desenvolvidas pelos magistrados em sua experiência concreta de trabalho, além de conhecer melhor esta realidade. A partir de uma melhor compreensão do trabalho dos juízes, suas formas de agir, suas estratégias para fazer o trabalho acontecer, seus anseios, suas dificuldades, bem como os desafios vivenciados para a construção da sua saúde, da identidade profissional e para a realização de si como profissionais, acredita-se que será possível contribuir para o aprimoramento das políticas no setor.

Inicialmente, neste relatório, correspondente a todo o período de desenvolvimento da pesquisa (entre junho de 2013 e junho de 2014) serão feitos apontamentos sobre a psicodinâmica do trabalho, referencial teórico–metodológico adotado para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente serão apresentados os resultados dos levantamentos bibliográficos e os dados empíricos, seguidos da discussão e das considerações finais.



# 2

**Apresentando as relações entre saúde mental e trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho para as transformações do trabalhar**

O campo da saúde mental e trabalho estuda as inter-relações entre o trabalho, os processos de adoecimento psíquico e os impactos na saúde mental dos indivíduos. Por outro lado é enfocada a relevância dos aspectos subjetivos do trabalho para os processos de construção da saúde, do reforço da identidade e da realização profissional. Estudar a relação do trabalho com a saúde mental implica relacionar disciplinas, ou seja, incorporar contribuições advindas de diferentes áreas do conhecimento, como as da sociologia, da economia, das ciências da organização, da medicina, da psicologia, da psicanálise, da epidemiologia e da ergonomia. Significa, também, dialogar com diferentes abordagens, que integram epistemologias diversas e que, por sua vez, não abordam da mesma maneira o indivíduo, a sociedade, as relações entre corpo e mente e, principalmente, as relações entre os indivíduos e o trabalho com relação à saúde mental (LANCMAN e BARROS, 2012).

Na França, na década de 1920, o incremento do processo de industrialização impulsionou os estudos sobre o trabalho e sua relação com a psiquê humana. Estes estudos foram influenciados pela escola psicotécnica, que buscava adequar o sujeito aos modos hegemônicos como eram concebidos o trabalho e a produção, a exemplo do que era feito com os maquinários. Procuravam compreender e estabelecer os limites do ser humano em sua relação com a produção, sendo esta conduzida pelo ritmo das máquinas, de forma a explorar ao máximo a sua capacidade de trabalho (BILLIARD, 2001).

Nesse sentido, a ideia era a de compreender como os indivíduos trabalhavam e porque se fatigavam para que, posteriormente, fossem elaboradas formas de diminuir e permitir a recuperação dessa fadiga e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, por meio da equação: melhor método para realizar o trabalho com menor esforço. Uma das conseqüências desta abordagem, considerada à época, científica de organizar a produção, foi um processo de intensificação do trabalho. Os aspectos humanos no trabalho eram vistos a partir de modelos derivados das ciências positivas para as quais seria possível isolar variáveis que seriam controladas, medidas e com isto somente os fenômenos observáveis seriam passíveis de intervenção. Nesta perspectiva buscava-se focar os estudos no desgaste e nas condições para a recuperação da força de trabalho (BILLIARD, 2001).

No que diz respeito aos aspectos psicológicos, as bases de conhecimento que influenciaram pesquisas durante várias décadas, eram oriundas da escola comportamentalista na qual o que importava era o que a pessoa fazia, não havendo uma preocupação nem com os processos cognitivos, nem com as questões psíquicas. Estes modelos de pensamento influenciaram de maneira significativa os engenheiros, administradores da produção e outros profissionais de áreas afins. Daí surgem as propostas relativas aos modos de produzir e de organizar o trabalho, conhecidos na sua síntese como Organização Científica do Trabalho. O seu principal expoente é Frederick Taylor (1911, 1995) que, além de ter se espa-

lhado pelo mundo afora como modelo hegemônico de produção, teve distintas formas de evolução ainda hoje presentes nos mais variados setores da economia.

Apesar da racionalidade embutida nestes modelos ser coerente com as suas bases epistemológicas, há questões sobre o ser humano que foram deixadas de lado, cuja negligência pode ser uma das principais causas de problemas de saúde e, em especial, do surgimento de distúrbios de ordem psíquica. Este cenário criou as condições favoráveis para o surgimento da psicopatologia do trabalho na década de 1950, uma vez que sinais inequívocos de sofrimento patogênico e, mesmo de doenças mentais, já se manifestavam em trabalhadores vinculados a determinadas profissões.

Apresentava-se inicialmente, como uma clínica das perturbações individuais do sujeito diante de seu trabalho, tendo interesse particular nos efeitos patogênicos de situações ou condições de trabalho específicas. Buscava estabelecer uma relação entre determinadas condições de trabalho e maneiras de organizá-lo adotadas por certas empresas ou instituições e o seu impacto na saúde mental dos trabalhadores, por meio da detecção de patologias mentais.

Ela surgiu dentro do âmbito da psiquiatria, em especial da psiquiatria social e no seu diálogo com a medicina do trabalho. Dirigiu seu interesse para a identificação de causas coletivas relacionadas à própria situação de trabalho e capazes de conduzir a quadros psicopatológicos. Apesar de reconhecer a existência de certas situações de trabalho particularmente nocivas, para essa teoria, não era tanto a natureza do trabalho que o tornava patogênico, mas as particularidades do sujeito confrontado com uma tarefa ou certa profissão (BILLIARD, 2001).

Buscava, dessa forma, classificar as síndromes e doenças mentais relacionadas ao trabalho adotando um modelo monocausal, ou seja, buscando classificar e estabelecer uma relação direta entre determinadas características do trabalho e as consequentes afecções psicopatológicas. Haveria, em última instância, uma relação direta entre o meio ambiente e a organização do trabalho sobre o comportamento. Isto denota ainda uma forte inspiração em uma epistemologia positivista, onde a prova estabelecida por uma relação formal de causa – efeito é fundamental para o reconhecimento como verdade científica.

Entender a constituição da psicopatologia do trabalho na França é de fundamental importância para que as origens da psicodinâmica do trabalho (PDT) possam ser compreendidas. Neste país havia, desde a virada do século XIX para o século XX, um debate sobre a etiologia das doenças mentais. Três correntes definiram-se mais claramente quanto à fonte da loucura no Colóquio de Bonneval, organizado em 1946 por Henri Ey, no qual reuniram-se filósofos, psicanalistas, psiquiatras e pensadores preocupados com esta questão.

Molinier (2013) vai nomear estas correntes de organogênese, psicogênese e sociogênese. Henry Ey vai defender a organogênese como a fonte da doença mental. Vai rejeitar toda a causalidade psíquica dos distúrbios mentais, pois para este autor, a psicogênese define “o plano da atividade psíquica normal” (p. 26). A doença mental seria para ele, “uma desorganização orgânica ou dissolução ‘do corpo psíquico’, em outros termos, uma regressão do desenvolvimento psíquico, cujo ‘espírito consciente constitui a forma’” (p. 26). Lacan vai ser o grande defensor da psicogênese. Para ele “a loucura é um fenômeno do pensamento, movido pelo registro psíquico, e a dinâmica das identificações está desvinculada de qualquer causalidade orgânica” (p. 27). Já a sociogênese, defendida por Sven Follin e Lucien Bonnafé, afirma que tanto o indivíduo saudável como o louco são, ao mesmo tempo, homem psíquico e orgânico. Logo, a diferença estaria “na formulação de um método que estivesse de acordo com o seu objeto... e este método é o materialismo histórico” (p. 32). Isto significa “estudar o homem em suas circunstâncias, nas condições de vida que lhe são próprias em um determinado momento histórico”. Enfim, deve-se ter como objeto de estudo e pesquisa, não a loucura, mas o “homem psicopata como fenômeno social” (p. 32-33).

Neste contexto, a importância do trabalho é reconhecida e este passa a ser pensado como meio de tratamento e de readaptação de doentes mentais ao meio social. Isto ocorreu porque Paul Sivadon (1951), a quem é atribuída a primeira ocorrência do termo psicopatologia do trabalho, defendeu uma concepção unitária do que esta seria: “o trabalho como instrumento de readaptação das doenças mentais, o trabalho patogênico e o trabalho terapêutico” (Molinier, 2013, p. 34). Logo, o trabalho passa a ser visto como um instrumento terapêutico fundamental na reinserção do doente mental na sociedade. O convívio com situações e regras de trabalho contribuiria para que o processo de reinserção dos doentes mentais pudesse ocorrer de maneira gradual.

Os bons resultados obtidos com essa terapêutica ocupacional trouxeram uma questão inédita: se o trabalho pode ser um meio de tratar doentes mentais, pode ele também adoecer as pessoas?

Os clássicos trabalhos de pesquisa realizados por Le Guillant e seus colaboradores, na década de 1950 (2006) com telefonistas e mecanógrafos trazem uma primeira resposta. Em suas pesquisas constatarem os efeitos nefastos da organização do trabalho. Ao se basear numa abordagem *pavloviana* para explicar a gênese e a produção da doença mental no trabalho responsabilizam o meio como causador desta. No caso das telefonistas de Paris, constatarem uma série de distúrbios (de sono, somáticos, cognitivos, de humor e caráter) aos quais denominam de “neuroses das telefonistas”.



Dejours (1987a, b), inicialmente inspirado por estas ideias busca compreender o confronto que ocorre entre o indivíduo e a organização do trabalho e estabelecer relações entre as injunções e constrangimentos organizacionais e a desestabilização psicológica dos indivíduos. Cabe lembrar que o autor sempre alertou que naquele momento tratava-se de pensar as organizações do tipo fordista, ou seja, organizações que tinham como característica a extrema rigidez no controle dos processos.

Entretanto, a partir de sua experiência clínica e de trabalhos de campo, nos quais estudou situações concretas de trabalho, Dejours constatou que frequentemente não ocorria a esperada desestabilização dos sujeitos. Ao contrário, encontrou o que denominou como “um estranho silêncio” uma estranha e aparente normalidade. Não encontrou os “ruídos” do adoecimento psíquico no trabalho. Foi neste momento que propôs a discussão as estratégias e as ideologias defensivas relacionadas a diferentes profissões (DEJOURS, 1987a).

Uma das características mais importantes dessas estratégias é que elas não modificam a situação de risco, mas atuam na modificação da percepção deste. Ou seja, trata-se de um domínio, sobretudo, simbólico com relação aos riscos que o trabalhador vivencia. As estratégias coletivas estão focadas na **construção de um universo simbólico comum** que ganha consistência pelo fato de serem organizadas a partir de crenças, condutas e atitudes que têm por objetivo a redução, o tanto quanto isso for possível, da percepção das realidades suscetíveis em gerar sofrimento (MOLINIER, p.217).

Com o avanço de suas pesquisas e o confronto de ideias com outros campos do conhecimento (no caso com a ergonomia, mas também com a psicanálise, sociologia da ética, hermenêutica, psicologia, filosofia), Dejours (1987a, b) começa a mudar a sua compreensão sobre o objeto de estudo em questão, o que o leva a mudar o nome deste novo campo de pesquisa teórica e ação prática em 1993. Para se distinguir do campo inaugurado na década de 50 principalmente por Le Guillant e situar a psicopatologia do trabalho dentro de uma perspectiva mais ampla, Dejours passa a denominar o campo como psicodinâmica do trabalho (PDT).

Molinier (2013) afirma que o nome psicopatologia é mantido de 1980 até 1993. No texto “Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho”, anterior à mudança do nome, Dejours (1994) justifica a manutenção deste nome. De um lado, contém a raiz *pathos*, que remete ao *páthico*, quer dizer, ao sofrimento e não somente à doença ou à loucura e, de outra parte, por que se inspira no texto de Freud, Psicopatologia da Vida Cotidiana. “A PDT é um alargamento que ‘recapitula e radicaliza o que constitui a inspiração mais original’ da psicopatologia do trabalho.” (MOLINIER, 2013, p. 54)

Nos anos 1970, voltando ao diálogo estabelecido com a ergonomia francesa, Wisner descreveu o trabalho tal qual ele é realizado concretamente. O trabalho efetivo, isto é, o que de fato ocorre nas mais distintas situações e sob a égide das modalidades de organização do trabalho inspiradas no taylorismo fordismo, revela a existência de um **deslocamento irreduzível** entre o trabalho prescrito e o real (MOLINIER, 2013, p. 69). Para Wisner o grande desafio da ergonomia não é do reduzir esta discrepância, mas sim o de transformar o trabalho, não se tratava mais de adaptar o homem ao trabalho, mas, sim, o trabalho ao homem.

Os ergonomistas franceses puderam mostrar que mesmo as atividades aparentemente mais simples, até as ditas automatizadas, implicam uma participação mental constante e inelutável sem a qual nenhum sistema de produção poderá ter resultados (TEIGER, 1993).

Ao entrar em contato com esses aspectos concretos relacionados às condições de trabalho e com a discrepância entre o trabalho prescrito e o real, o olhar de Dejours se volta para a importância do trabalhar em si. O que ele já havia constatado anteriormente, fica ainda mais evidente a partir deste contato com os conceitos e resultados de pesquisas no âmbito da ergonomia da atividade.

O trabalho prescrito é como os projetistas da organização do trabalho esperam que um trabalho seja realizado. Normas e regras, procedimentos prescritos deveriam ser seguidos. O que vem a ser então o real com relação ao trabalho? Molinier (2013) propõe para melhor compreensão deste conceito, o uso dos termos trabalho efetivo ou trabalho realizado de fato. O trabalho real implica o zelo do trabalhador, uma vez que ao realizar a sua atividade se confronta com aquilo que não foi previsto no projeto da tarefa.

Em PDT, o conceito de real é um pouco distinto, trata-se daquilo que é imediatamente apreendido como o que gera o sofrimento, é uma experiência, antes de tudo, afetiva, de incômodo, muitas vezes de raiva e frustração. Nesta perspectiva, é pelo encontro com o real colocado ao sujeito a partir da sua relação com o mundo do trabalho, que o sujeito prova a vida em si, que ele se sente vivo. O real é o que resiste à vontade do sujeito, é no real que se vivencia diferentes formas de violência, por exemplo, os acidentes de trabalho. Também pode ser fonte de sofrimento patogênico, quando desabam as defesas, paralisando o corpo, siderando o pensamento e impedindo de trabalhar normalmente.

Os ergonomistas reservaram especial atenção aos efeitos deletérios da organização do trabalho à saúde dos trabalhadores, principalmente, aquela que segue os preceitos tayloristas e fordistas. Ainda há que se ressaltar que não é apenas no âmbito da tarefa que há uma discrepância entre o prescrito e o real, isto ocorre também em outro âmbito, a saber, o da organização do trabalho.

Um outro conceito utilizado por Dejours (1999), no início de suas investigações, é o de carga psíquica do trabalho, que estaria relacionada com os processos de fadiga mental. Esta seria o fruto dos conflitos entre aquilo que o trabalhador espera e o que é exigido no seu trabalho e tem a ver também como excesso de informações e à necessidade de decidir rapidamente; à falta de controle sobre o próprio tempo; sobre a divisão do trabalho (esvaziamento do conteúdo da tarefa e da iniciativa, distanciamento entre o planejamento e a execução, entre o real e o prescrito, acúmulo de tarefas, fragmentação); sobre o ritmo, os turnos e sobre as jornadas.

Apesar de haver algum entrelaçamento, não se trata da mesma coisa que a carga cognitiva, utilizada principalmente em ergonomia. Para a análise da atividade, em ergonomia, esses conceitos permitiriam mostrar a impossibilidade de dissociar atividades físicas e dimensões cognitivas do trabalho, em especial, no que diz respeito ao conhecimento oriundo da fisiologia a respeito do funcionamento do sistema nervoso central e, também, da psicologia cognitiva, sobretudo no que diz respeito ao tratamento da informação, à memória e de questões da linguagem. Se, de um lado, o reconhecimento da carga mental junto com a carga física fez progredir os estudos sobre fadiga no trabalho, de outro, surgiram dificuldades significativas quanto às possibilidades de medi-las. A noção de carga é complicada, pois indica sempre a necessidade de mensuração. No caso da carga mental a ambiguidade é evidente, pois compreende a parte cognitiva, mas também o que é psíquico (DEJOURS, 1994, 1999). A noção de sobrecarga é bastante utilizada, pois se refere, especialmente, ao fato de que o sujeito está trabalhando acima das suas possibilidades. Também não se consegue medi-la, mas é possível colocar em evidência as suas consequências, que ficam claros quando há sinais de fadiga, de esgotamento, de dificuldade de atingir resultados satisfatórios, de erros de fazer bem e com qualidade o seu trabalho.

Entre as escolas que mais se apropriaram do conceito de sobrecarga, estão aquelas relacionadas à teoria do estresse. O conceito de estresse, proposto inicialmente por Seyle (1956), como uma explicação para reações orgânicas, se tornou, ao longo dos anos, quase um sinônimo para todos os sintomas relacionados à sobrecarga, sobretudo mental, vivenciada pelas pessoas, principalmente com relação ao trabalho. A preocupação mais evidente está na explicação da relação de causa e efeito entre determinados fatores e suas consequências para os sujeitos. Além de se apoiarem em explicações organicistas advindas da fisiologia e da bioquímica, focam seu olhar nos processos de adoecimento e não na saúde (ABRAHÃO e CRUZ, 2008; LANCMAN e BARROS, 2012).

Estes estudos se baseiam em comprovações de fatores objetivos, mensuráveis por meio de instrumentos e escalas, buscando generalizações que expliquem os adoecimentos psíquicos gerados pelo trabalho, assim como, os fatores de proteção. Não há uma consideração

das questões simbólicas relacionadas ao trabalho, assim como não tratam da relação entre sofrimento e prazer no trabalho.

No âmbito da psicodinâmica do trabalho, Dejours busca conceber esta relação a partir de uma nova perspectiva. Ele vai trabalhar com a noção de subjetividade e adota a psicanálise como referencial teórico para compreender como os indivíduos agem diante de situações de constrangimento que estariam na origem do sofrimento patogênico. Apesar de considerar nos seus primeiros estudos os conceitos de carga cognitiva e carga mental ele passou a investigar fenômenos psíquicos ligados ao trabalho mesmo quando não se concretizava em doenças mentais ou em algum distúrbio psiquiátrico (DEJOURS, 2011).

Baseados neste autor, entende-se por organização de trabalho a maneira escolhida pelos projetistas e gestores da produção para dividir os homens e mulheres em um determinado processo de produção. Isto implica a definição das tarefas, no sequenciamento das etapas, nos tempos alocados, nas possibilidades de comunicação, nas exigências de qualidade e de produtividade e também nas modalidades de controle e avaliação. Há diferentes escolas de organização da produção que procuraram definir anteriormente os aspectos citados e, o que as difere é, sobretudo, as margens de liberdade deixadas para os sujeitos para organizarem as suas atividades nos âmbitos individual e coletivo. Ainda a questão organizacional está ligada aos processos de gestão do trabalho, à definição das metas e das possibilidades de cooperação, assim como às modalidades de avaliação do desempenho,

Segundo Molinier (2013), a PDT compreende por organização do trabalho:

- » A divisão técnica do trabalho: quem faz o que e como (segundo quais modalidades, quais procedimentos, com quais instrumentos, quais máquinas, quais meios, quais competências, entre outros).
- » A divisão social e hierárquica do trabalho: quem fixa as formas de comando e de coordenação, os níveis de responsabilidade e de autonomia, e tudo o que pertence à alçada da avaliação do trabalho.

Nesse sentido, **a organização prescrita do trabalho** significa que cada organização vai definir regras de procedimentos, a lógica do sistema de trabalho, relação entre departamentos e unidades, a hierarquia necessária para o controle e domínio gerencial. Analisando-se a organização prescrita do trabalho no setor da saúde, “pode-se saber quem decide e impõe as ferramentas para o trabalho, os protocolos dos cuidados, a velocidade de execução, o tempo de latência entre dois cuidados, o número de pessoas mobilizadas para a sua execução, o tempo reservado para as discussões e deliberações com os colegas” (MOLINIER, 2013, p. 86).

Na **organização real do trabalho** vai haver um trabalho de **interpretação**, pois, no dia a dia surgem possibilidades de múltiplas formas de compreensão das regras e dos procedimentos prescritos. Além disso, a realidade não se apresenta como previsto pelos projetistas e gestores. Logo, é inevitável ocorrer conflitos entre as pessoas e os diferentes atores sociais na organização do trabalho. Nesse sentido, a organização do trabalho real aparece como um **compromisso**. Construir este compromisso depende do jogo social e de suas regras, pois esta é sempre produto das relações sociais. Nestes cenários que ocorrem a elaboração da atividade e a dos modos operatórios relacionados.

No que diz respeito à importância do trabalho para a saúde dos sujeitos e, de um modo mais amplo, para a sociedade e para a cultura, Dejours defende a centralidade do trabalho. Baseado na ideia de que o trabalho é o mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e, mais especificamente, a organização do trabalho, o autor reforça a importância do trabalho tanto para produzir o melhor como para produzir o pior no campo da saúde e das ações humanas.

O autor define trabalho como o conjunto das atividades desenvolvidas por homens e mulheres para fazer face ao que não está dado pela organização do trabalho prescrita do trabalho (DEJOURS, 2011). Este conceito tem por preocupação afirmar que o trabalho é por definição *humano*, pois ele é convocado exatamente onde a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente (DEJOURS, 2011). Neste cenário, Molinier (2013) afirma que “o deslocamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real não pode ser estudado sem referência à autonomia e à inteligência” (p. 71)

Todo trabalho exige o engajamento do corpo e da inteligência dos sujeitos. Dejours (2011) vai definir esta inteligência como astuciosa. Astúcia aqui relaciona-se ao modo engenhoso de utilizar a inteligência e saber prático, desenvolvidos pelos sujeitos para dar conta dos desafios do trabalho. Aquilo que é alcançado numa determinada situação de trabalho depende desta inteligência, não há como se atingir os objetivos da produção sem que isto ocorra, inclusive porque nada acontece estritamente do modo como foi previsto e prescrito por aqueles que projetaram o trabalho. É nessa perspectiva que os indivíduos se desenvolvem e que o trabalho promove a realização de si e a construção identitária. Isto tudo depende também dos processos de reconhecimento e de construção coletiva do sentido do trabalho.

Um outro resultado significativo dos trabalhos no campo da PDT, é o fato de que os trabalhadores, diante das condições patogênicas de trabalho, nem sempre desenvolvem patologias mentais, e, ainda, os indivíduos que trabalham, em geral, apresentam melhores condições psíquicas do que aqueles que não trabalham. Ou seja, a questão central dessas investigações passa a ser como os indivíduos reagem ao sofrimento e continuam a trabalhar?

Porque os indivíduos diante de condições adversas reagem de formas tão singulares, que não podem ser generalizadas? Ou ainda, porque acham “naturais” as condições de trabalho que, sob o ponto de vista da saúde mental, colocam os sujeitos em risco?

Esta aparente “naturalização” remete à ideia que as condições de trabalho são imutáveis ou que ao menos os trabalhadores envolvidos não têm poder para agir no sentido de modificá-las. Trata-se, sobretudo, de um enigma ligado à aparente normalidade, isto é, como as pessoas não se tornam doentes mentais? Que tipos de mecanismos defensivos são construídos individual e coletivamente para se manterem aparentemente saudáveis? Será que há uma relação entre estas condições consideradas como psicopatogênicas e o aparecimento de distúrbios físicos?

Uchida, Lancman e Sznelwar (2013) observam que, neste ponto, Dejours desloca seu olhar para este novo fenômeno. A questão é o enigma da normalidade. Aquilo que é natural e óbvio para as pessoas passa a ser um problema a ser explicado. Este tema de estudo mostra a originalidade e a fecundidade deste autor: transformar o óbvio em algo enigmático exige dos pesquisadores preocupados com a questão do adoecimento psíquico no trabalho uma nova postura e um novo olhar. Por exemplo, a partir deste momento não se deve mais confundir estado de normalidade com saúde. Se, de um lado, a normalidade pode refletir um equilíbrio saudável entre as pessoas no interior das organizações do trabalho, pode, de outro, ser entendido no registro do psicopatológico, ou seja, do estabelecimento de um precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras externas, os conflitos intrapsíquicos e o esforço dos trabalhadores individual e coletivamente no sentido de se manterem produtivos. Isto se dá à custa de sofrimento que pode se tornar ou não patogênico, dependendo do seu destino.

Dejours questionou se esta normalidade poderia não ser apenas aparente, mas sim fruto de uma relação dialética entre o sofrimento e o prazer. É isto que o levou a propor uma perspectiva mais rica e, principalmente, mais condizente com o conhecimento já acumulado até então. Neste momento adota a denominação da disciplina como de Psicodinâmica do Trabalho – PDT (Dejours, 2011), que hoje é um dos pilares fundamentais do campo da saúde mental no trabalho.

A PDT evidencia que os trabalhadores desenvolvem um conjunto de estratégias defensivas, individuais e coletivas, para se protegerem dos constrangimentos psíquicos impostos pelo trabalho. Essas estratégias surgem como forma de negação e/ou de proteção frente às situações de risco no trabalho. A normalidade surge então como resultado de uma dinâmica entre o sofrimento não patogênico, as defesas psíquicas, as possibilidades de realização de si, e os processos de identificação com o trabalho.

Então, a normalidade é compreendida como o resultado da luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Trata-se de um compromisso, pois a normalidade não implica a ausência de sofrimento, pelo contrário. Pode-se propor um conceito de “normalidade sofredora”, sendo, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização pejorativa e desprezível”, obtida pela “interiorização” da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho (DEJOURS, 1999).

Cabe esclarecer que não existem vários tipos de sofrimento e que ele é inerente a qualquer atividade humana. A PDT defende que o que vai diferenciar um sofrimento patogênico do sofrimento criativo é o destino possível do sofrimento ditado pelas condições e pela organização do trabalho.

O sofrimento é inerente à vida humana, mas pode ser transformado em prazer graças ao trabalho. O prazer no trabalho é tributário da mobilização da inteligência e da personalidade na realização de uma atividade que o autoriza (e não são todas as atividades), sob certas condições sociais que favorecem ou não os processos de reconhecimento. “O trabalho jamais é neutro em relação à dinâmica do prazer e do sofrimento no trabalho.” (MOLINIER, 2013, p. 64)

Quando o sofrimento é incontornável e não existem mais condições de transformação dos constrangimentos do trabalho que o produz, ele se torna patogênico o que vai gerar o adoecimento das pessoas no trabalho.

Mesmo o sofrimento patogênico não se manifesta como doença mental porque os sujeitos conseguem se proteger e se defender. A patologia surge quando o sofrimento torna-se insuportável, uma vez que o trabalho exigido não permite, ao sujeito e ao coletivo, criarem condições para que ele seja subvertido em prazer, uma vez que a partir das ações empreendidas, não é possível ser reconhecido. Este reconhecimento também inclui uma perspectiva ético-moral na qual o belo, o útil e o justo estão presentes. Em outros termos, ela surge quando os trabalhadores utilizaram suas possibilidades intelectuais e afetivas para lidar com as imposições da organização e que nada podem fazer para se adaptar e/ou transformar o trabalho. Estariam então dadas as condições para o aparecimento do sofrimento patogênico (LANCMAN e UCHIDA, 2003).

Como diz Molinier (2013), a existência de estratégias coletivas de defesa é a descoberta empírica mais original, assim como a mais importante neste campo: “A pesquisa clínica mostrou que no campo do trabalho existem, ao lado dos mecanismos de defesa clássicos descritos pela psicanálise, estratégias defensivas construídas de forma coletiva pelos trabalhadores” (p. 217).

A definição do novo objeto de pesquisa – a normalidade nas relações organizacionais – traz uma nova perspectiva, com consequências teóricas e práticas. Se a psicopatologia do trabalho, por situar-se no campo das patologias, dirigia sua preocupação em torno da análise, da descoberta e, eventualmente, do tratamento das doenças mentais, a psicodinâmica do trabalho, por seu lado, abre perspectivas mais amplas e que não dizem respeito somente ao sofrimento, mas também ao prazer e ao desenvolvimento emocional e psicológico no trabalho.

Significa, também, que a relação entre a organização do trabalho e o homem não é um bloco rígido, mas se encontra em um constante movimento, ou seja, que não é possível compreendê-la numa relação puramente linear. A economia psíquica<sup>2</sup> repousa sobre um equilíbrio aberto para as transformações e evoluções, ou seja, trata-se de um equilíbrio dinâmico entre forças geradas pela organização, de um lado, e, de outro, pela luta contínua dos trabalhadores pela construção da sua saúde mental (BAUMAN, 1998).

Esses processos psíquicos, para a PDT, vão ser pensados dentro da ótica psicanalítica, em que as relações no trabalho e as consequências para os indivíduos serão focalizadas não só do ponto de vista da dimensão consciente das relações interpessoais, mas também da sua dimensão inconsciente. Para Freud (1969), que inspirou as bases conceituais da psicodinâmica do trabalho, o homem lida com desejos, motivações, ideias e representações proibidas, e que, ao serem socialmente interditados, os indivíduos são obrigados a renunciar a elas, a literalmente reprimi-las. Este processo de repressão traz como consequência uma luta contínua contra a possibilidade de se ter consciência de que se é portador de tais desejos e a impossibilidade de realizá-los.

A luta pelo equilíbrio ocorre em todo o campo social e não seria diferente nas situações de trabalho. Para a PDT, o trabalho é um elemento central na constituição da saúde, da identidade e o principal elo entre indivíduos e sociedade. Ou seja, compreender a importância do trabalho e seus efeitos sobre a psique significa dar visibilidade aos aspectos subjetivos mobilizados no ato de trabalhar. Trabalhar significa pensar, conviver, agir, construir-se a si próprio e confrontar-se perante o mundo. O sofrimento engendrado pelo trabalho é inerente a esse processo de confronto identitário e não será necessariamente patológico, ao contrário, dependendo das condições que o trabalhador tem de superá-lo poderá ser fator de crescimento e de desenvolvimento psíquico.

Portanto, o trabalho não é neutro com relação à saúde das pessoas, mais especificamente com relação à saúde mental. Trabalhar pode promover o equilíbrio psíquico, a identificação

---

<sup>2</sup> Entendemos por economia psíquica, o sentido dado por Freud, ou seja, de que os processos psíquicos consistem na circulação e repartição de uma energia quantificável (energia pulsional), isto é, suscetível de aumento, de diminuição, de equivalência (LAPLANCHE, J.; PONTALIS, JB. **Vocabulário da Psicanálise**. 3. ed. Lisboa: Moraes Editores, 1976).



com aquilo que se faz, a realização de si, porque ele é um meio essencial para a busca do sentido. Isto reforça a ideia de que o conceito de saúde deve ser entendido como um processo, que perdura ao longo da vida e, que está relacionado com as possibilidades que o sujeito tem para agir no mundo, isto é, às possibilidades que cada um tem para construir, no seu meio social, a sua vida, uma boa vida.

Em situações nas quais não há margem de manobra, e o trabalhador não pode contribuir com sua experiência e saber-fazer, ou não consegue realizar seu trabalho de acordo com seus princípios e crenças, ele está impedido de transformar o sofrimento em ações significativas, em prazer (LANCMAN e UCHIDA, 2003; DEJOURS, 2011; BRANT, 2005).

Trabalho passa a ser entendido como ação, ou seja, **fazer, saber-fazer**, agir no mundo, uma mobilização do corpo e da psique, enfim o *trabalhar*. Dejours defende a necessidade de dois tipos de julgamento: de **utilidade e beleza**. O julgamento de utilidade seria feito pela chefia e, eventualmente, pelo cliente. A organização do trabalho exige que a atividade seja útil econômica e socialmente. Ao ter o seu trabalho assim julgado e reconhecido faz com que a pessoa se sinta útil, o que ajuda a gerar sentido. A utilidade do trabalho de uma pessoa torna visível o que ela faz. A sensação de inutilidade do seu **fazer**, traz graves consequências, uma vez que aquilo que se faz perde muito do seu sentimento. O não reconhecimento da utilidade do trabalho é uma das fontes principais para a gênese do sofrimento patológico.

Um outro tipo julgamento é o de beleza, feito pelos pares, por aqueles que exercem a mesma profissão e se defrontam com os mesmos tipos de problemas. Segundo Dejours, trata-se do julgamento mais temido, pois vai ser feito por aqueles que conhecem o trabalho no seu âmago, como foi realizado, se seguiu as regras da profissão, se a solução encontrada para um problema, um imprevisto, foi de fato bela e original. Ser reconhecido pelos pares significa que a inteligência, a experiência, o saber e a sensibilidade foram empregados de maneira criativa e engenhosa. É uma situação em que o sofrimento produz um fazer criativo, sofrimento que pode ser transformado em prazer.

Ser útil e original propicia um profundo **sentido** ao trabalho realizado e produz um sentimento de prazer, numa perspectiva da **realização de si**. De um lado, a utilidade ao produzir o sentimento de **pertencimento** social e, de outro, a beleza, ao reforçar o pertencimento à profissão e a afirmação da *singularidade*, vão permitir por meio de uma construção psicossocial, criar o *si* situado no mundo.

A possibilidade do trabalhador contribuir com seu conhecimento e inteligência para o aprimoramento dos processos de trabalho é importante também para superação e transformação

deste sofrimento em prazer (DEJOURS, 2011; FERNANDES et al., 2006). Afinal, o que mobiliza e motiva as pessoas para o trabalho é a retribuição simbólica pela contribuição que elas trazem à produção. O reconhecimento do esforço, da contribuição individual e coletiva para superar as dificuldades encontradas no confronto com o real é então, central para o processo de realização de si e o fortalecimento da identificação do trabalhador com o seu trabalho.

Este processo de julgamento e reconhecimento é crucial para a construção da identidade dos trabalhadores. Pois a construção da identidade passa pelo olhar do outro, do seu julgamento e reconhecimento. A PDT define identidade como armadura da saúde mental, o resultado do trabalho de unificação psíquica que mantém o sentimento de estabilidade e coerência do eu por meio do tempo e dos destinos da história singular. Nossa identidade não está jamais completamente assegurada, vê-se na necessidade de ser reconfirmada sem cessar, essencialmente, em face do olhar do outro. Se este olhar é subtraído no caminho, ou o que é pior, desde o princípio, isto implica que a dificuldade para construir uma unidade psíquica pode desembocar na enfermidade mental. Portanto, podemos afirmar que a saúde é também uma construção intersubjetiva (MOLINIER, 2013).

A identidade assim definida não se confunde com a definição sociológica desse conceito. As identidades sociais são coletivas e, portanto, referem-se a gêneros, grupos ou segmentos sociais, assim, por exemplo, fala-se de identidades sexuadas (masculina, feminina, transgênero), religiosas, nacionais, profissionais ou de ofícios. Logo, a identidade social designa modos de identificação historicamente variáveis. Para a psicologia a identidade é pessoal, única.

Dejours (2011) tem também o cuidado de diferenciar **identidade** de **personalidade**: a personalidade é caracterizada pela parte do sujeito que *não muda* e se organiza estruturalmente muito cedo (na infância). A identidade é pessoal, única, o que torna alguém singular, o que, por um lado, exige um trabalho contínuo de unificação psíquica do sujeito e, por outro, depende do olhar estrangeiro, aspecto vital para a sua constituição. Por isto, é um processo para sempre inacabado. É a parte móvel, variável do sujeito. Como podemos observar, o seu interesse é pelo registro do intersubjetivo e, a ênfase está na relação. Um dos objetivos da PDT é o de entender como o indivíduo constrói a identidade no interior das relações intersubjetivas e, ao mesmo tempo, dentro de uma história individual. Para o indivíduo adulto, o trabalho, o trabalhar e os confrontos e desafios dele advindos constituem o espaço privilegiado do desenvolvimento da identidade.

Por se tratar de uma construção intersubjetiva, uma vez que depende do olhar do outro, a relação com a organização do trabalho e o conteúdo das tarefas é essencial. Portanto, é de suma importância que tanto a modalidade de organização do trabalho como aquilo que é previsto para as pessoas façam nos processos de produção, propiciem condições

para o desenvolvimento de algo significativo, assim como haja processos de avaliação e de reconhecimento do trabalho justos e que considerem a realidade. Isto é fundamental para permitir que os sujeitos busquem a realização de si que fruto de uma ressonância simbólica entre o seu trabalhar e história pessoal. Indo mais além, são questões fundamentais para a construção de relações sociais mais ricas e para o próprio desenvolvimento da cultura.

Isso evidencia que o trabalho, como espaço de confronto entre o indivíduo – com suas crenças, valores e concepções – e o social, é permeado pelas condições concretas para sua realização, sua organização e pelas diferentes formas de concebê-lo. Conhecer os aspectos que envolvem a organização do trabalho e sua execução é um excelente meio de detectar os problemas na operacionalização das tarefas e suas implicações psíquicas e as possíveis formas de superá-los. A PDT, entendida como clínica do trabalho, visa dar visibilidade e refletir sobre o trabalhar tendo como foco a racionalidade subjetiva ou *páthica* das ações. Isto significa pesquisar as relações entre os indivíduos e um coletivo, isto é, um grupo de pessoas que compartilham regras de ofício ou experiências acerca das atividades realizadas.

A PDT ao focar o trabalhar evidencia aspectos menos visíveis e conhecidos das relações de trabalho, tais como: o trabalho como construção identitária, as relações sofrimento e prazer no trabalho, a construção de defesas individuais e coletivas, o desenvolvimento da inteligência astuciosa, os riscos de alienação e a construção da intersubjetividade.

No âmbito da ação, a abordagem da PDT visa possibilitar um espaço livre de circulação da palavra para que os trabalhadores possam falar e manifestar as suas experiências no trabalho e refletir acerca de como vivenciam subjetivamente as suas atividades cotidianas. Por meio de uma escuta atenta busca-se permitir a emergência dos sofrimentos, das angústias, dos receios, dos medos, dos desafios, das engenhosidades diante de dificuldades e imprevistos tão frequentes, dos prazeres da superação e resolução de problemas aparentemente insolúveis, a obtenção do reconhecimento, e assim por diante. A construção teórica e a produção de conceitos visam dar conta das descobertas realizadas neste campo de ação e investigação (MOLINIER, 2013). Em suma, não se trata exclusivamente de pesquisar e coletar dados para o desenvolvimento do conhecimento no campo, mas, sobretudo, o de se criar condições para se pensar, refletir e agir visando à transformação do trabalhar.

Um dos pontos importantes nas pesquisas atuais em PDT é que os desafios para a saúde mental não se resumem a algum tipo de trabalho ou de profissão, trata-se de um problema de abrangência muito ampla e que nos faz refletir sobre os destinos da sociedade contemporânea. Assim, um dos grandes problemas atuais que a PDT vem pesquisando é a hiperatividade do executivo. O que surpreende neste quadro é que este profissional se submete voluntariamente a uma situação de trabalho extremamente extenuante e desgastante.

tante. Dejours vai recorrer ao conceito de servidão voluntária, de La Boétie, para caracterizar esta submissão à organização. Em pesquisa com executivos de bancos de investimentos, eles chegam a trabalhar 120 horas semanais, sete dias por semana com poucos feriados durante o ano. Abdicam de sua vida pessoal de tal maneira que vivem para o banco.

Mas, esta realidade não é exclusiva dos que trabalham em bancos, o é também em muitas outras áreas. O grande problema deste tipo de engajamento no trabalho é que para suportar as pressões e os constrangimentos organizacionais, os executivos lançam mão de um mecanismo de defesa que a PDT revelou: repressão pulsional. Este mecanismo leva à predominância do pensamento operatório, ou seja, pensamento funcional voltado à execução operatória de um trabalho. Isto vai ter como consequência o empobrecimento psíquico e, no limite, ao vazio existencial, à patologia da solidão.

Se observarmos os novos sistemas de trabalho e a lógica da obsolescência tanto dos produtos, das pessoas, como das próprias relações sociais, nas quais tudo se torna rapidamente volátil e inútil, podemos perceber os riscos dos vínculos afetivos se tornarem cada vez mais superficiais, levando à reificação das relações sociais e dos próprios sujeitos. Como isto ocorre também no interior das organizações do trabalho, esta é uma análise complementar que permite compreender a **patologia da solidão** citada.

O empobrecimento ou ainda, a inexistência de vínculos afetivos significativos, sejam eles familiares, amorosos, de amizade e profissionais, pode levar a uma aridez afetiva, ou, em outras palavras, à **desertificação afetiva**. Este tipo de solidão é fonte de fragilização psíquica e sua manifestação variará de indivíduo para indivíduo, pois depende das características pessoais, sua história e o modo como lida com o seu sofrimento. Mas, no caso do trabalho, vai depender também das condições da organização do trabalho, das relações estabelecidas e dos processos de julgamento e reconhecimento. É no encontro da história individual e as condições de trabalho que podemos entender a manifestação do sofrimento patológico em suas variadas formas.

Resumindo, entre os temas tratados pela psicodinâmica do trabalho e que, de alguma forma norteiam os processos de compreensão desenvolvidos por uma ação no campo, gostaríamos de destacar:

- » A centralidade do trabalho para a construção do sujeito;
- » A importância do trabalho para o desenvolvimento da cultura;
- » A questão da identidade dos profissionais e a perspectiva do reconhecimento;

- » A visibilidade dos esforços empreendidos para que o trabalho aconteça;
- » A relação entre alienação e emancipação;
- » O julgamento da utilidade (realizado pelos diferentes níveis hierárquicos e clientes do trabalho realizado) e estético do trabalho (realizado pelos pares);
- » A relação entre conteúdo e organização do trabalho e a construção da saúde;
- » A importância da perspectiva de desenvolvimento profissional;
- » Os riscos à saúde mental relacionados a certas modalidades de organização do trabalho;
- » A importância dos processos de avaliação de desempenho e os riscos relacionados a sua inadequação ao real do trabalho;
- » A relação entre coordenação e cooperação;
- » O trabalho como atividade coletiva e os riscos do isolamento e da desestabilização das relações no trabalho;
- » O sofrimento ético, a vulnerabilidade e os riscos para a saúde mental;
- » A relação entre o trabalhar e os riscos para a saúde mental, como a incidência de síndromes depressivas, da violência e de suicídios;
- » A importância do conhecimento do real do trabalho para que se desenvolvam novos processos de gestão e de avaliação do desempenho;
- » O risco da distorção comunicacional e a instituição da mentira prescrita nos processos do trabalho;
- » A banalização da injustiça social;
- » A importância dos processos coletivos de reflexão para o desenvolvimento de ações transformadoras.

Sinteticamente, no conteúdo desenvolvido até aqui, postula-se a centralidade do trabalho para o sujeito, a partir da compreensão de que ele é o mediador privilegiado entre o

inconsciente e o campo social. Ao mesmo tempo, no interior das organizações do trabalho, ele é central para a construção de relações que permitam uma abertura para a prática de ações criativas e engenhosas, condição crucial para a construção de uma sólida identidade e da proteção da saúde mental no trabalho. O fundamental neste momento é salientar que a saúde é uma produção não individual, mas interpessoal. Depende das relações com o outro que irá julgar e reconhecer ou não as soluções para os desafios e imprevistos que o trabalho impõe.

## **OBJETIVO DA PESQUISA**

Analisar os desafios do trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, a construção da saúde e do desenvolvimento profissional desses profissionais à luz dos conceitos da Psicodinâmica do Trabalho.

### **Objetivos secundários:**

- » Entrevistar magistrados, desembargadores e representantes do Conselho Nacional de Justiça;
- » Constituir grupos de reflexão segundo os preceitos metodológicos da PDT;
- » Desenvolver os trabalhos junto à Justiça Estadual, à Justiça do Trabalho e à Justiça Federal;
- » Desenvolver processos de validação ampliada a partir de relatórios em locais distintos àqueles onde foram constituídos os grupos;
- » Elaborar relatórios parciais e relatório final com os resultados da pesquisa;
- » Favorecer os processos de discussão, reflexão e concepção de transformações no trabalho da magistratura visando o aprimoramento institucional e da profissão.

# 3

## Aspectos metodológicos

### 3.1. Aspectos Gerais

Dada a abrangência e as características do objeto e objetivos do estudo, a pesquisa se inscreve no campo da investigação qualitativa. De modo geral, as abordagens qualitativas têm como objetivo apreender a percepção, compreensão e participação dos sujeitos diante dos problemas investigados. Consideram também a importância dos aspectos relacionais presentes no fenômeno estudado. Na presente pesquisa trata-se do processo de trabalho dos juízes e suas implicações no trabalhar, na saúde, em especial, na saúde mental (VASCONCELOS, 2002; MINAYO, 2005).

### 3.2. Método

Trata-se também de uma abordagem de caráter exploratório, uma vez que tal pesquisa não pretende abranger todo o universo do trabalho desses profissionais. Mantemos a proposta da ação em PDT que é a de partir de análises iniciais, construir um discurso compartilhado baseado nas vivências de cada um e, sobretudo, trazer um diagnóstico que coloque em

evidência o “trabalho vivo” dos juízes e seus impactos no que diz respeito à construção da sua saúde, às possibilidades de desenvolvimento profissional e à realização de si.

Desta forma, o material obtido foi resultado dos grupos de expressão e das validações feitas a partir dos preceitos da psicodinâmica do trabalho. A esses resultados foram agregadas informações obtidas por meio de diferentes entrevistas feitas com magistrados e com representantes de associações de juízes, com juízes auxiliares do CNJ, e de pesquisa documental e bibliográfica.

A estratégia de cruzar dados gerais sobre a carreira e perfil dos magistrados por meio de análise documental, da experiência e compreensão dos olhares dos múltiplos atores envolvidos no processo estudado, e do material de reflexão obtido por meio da ação em psicodinâmica do trabalho, diversificando procedimentos de coleta e fontes de investigação, é denominada de investigação por “triangulação de métodos” e vem sendo utilizada e validada no campo das pesquisas em ciências humanas como uma estratégia que supera alguns limites das abordagens tradicionais nesses estudos (MINAYO, 2006; VASCONCELOS, 2002).

Por fim, os resultados indicaram possibilidade de aprofundamentos que poderão ser realizados a partir da ampliação do estudo. A própria dinâmica da pesquisa desenvolvida, iniciada a partir de um projeto inicial, trouxe uma série de desafios que serviram para aprimorar o escopo das ações e das análises. Esse processo adota a perspectiva da “análise sequencial”, no qual a análise é realizada concomitantemente às diferentes etapas da coleta de dados, permitindo que a equipe de pesquisa possa levantar novas hipóteses surgidas de maior aproximação da realidade, referenciá-las e discuti-las no contexto de um processo dinâmico de produção de conhecimento (BECKER, 1993; VASCONCELOS, 2002).

### 3.2.1. Análise Documental

Durante a pesquisa, para conseguir maior aproximação com o universo dos magistrados, foram consultados documentos oriundos de fontes institucionais do sistema judiciário. Em paralelo ao levantamento documental, foram realizados levantamentos bibliográficos (obras pertinentes à área) relacionados ao trabalho e à saúde dos magistrados.

Tal material foi utilizado como fonte de informação para conhecer melhor as políticas e diretrizes que regulamentam o trabalho, bem como o conteúdo do trabalho e aspectos da saúde destes profissionais. Ressalte-se que a abordagem da PDT pode ser considerada inédita neste campo uma vez que não foram encontrados estudos anteriores e propostas de ação similares.



### 3.2.2. Entrevistas

Realizou-se ainda entrevistas abertas, desenvolvidas a partir de assuntos de domínio dos entrevistados, em diálogo com os objetivos do estudo. Todas elas foram gravadas em áudio e realizadas em locais escolhidos pelos entrevistados, com vistas à garantia da privacidade e do anonimato (QUEIROZ, 1991; MINAYO, 1992; VASCONCELOS, 2002).

Em uma metodologia de base qualitativa, a quantidade de sujeitos que compõem o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinada anteriormente, já que depende da disponibilidade e da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência dessas informações. Assim, os critérios que definiram o universo dos entrevistados não foram pautados em uma representatividade amostral, mas na busca de juízes que pudessem, pela sua *expertise*, contribuir com os objetivos da pesquisa.

O principal objetivo da utilização deste método foi o de obter informações e descobrir elementos novos para tratar os temas do projeto e confrontá-los com os resultados dos grupos, enriquecendo-os a partir de uma ampliação das possibilidades de compreensão dos fenômenos estudados. Desta forma, as entrevistas contribuíram para ampliar a compreensão do tema da vivência desses atores sociais (MINAYO, 1998; DUARTE, 2002).

A análise de conteúdo do material das entrevistas foi feita a partir de leituras minuciosas, da seleção e organização em categorias, de acordo com os objetivos propostos, seguida de seu reordenamento para efeito da apresentação dos resultados e discussão. Esse trabalho articula a análise de enunciação e a análise temática. A primeira considera que o conteúdo das entrevistas é resultado de um processo dinâmico de elaboração. Dessa forma, o discurso expressa as condições de elaboração dos sujeitos naquele momento, portanto suas opiniões, contradições e incertezas.

Já a análise temática se relaciona com a identificação dos temas elaborados vistos como unidade de significação referida a um determinado assunto incitado pela situação de comunicação. “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado” (MINAYO, 1992. p.209).

Por meio do processo de decomposição e recomposição buscou-se atingir a compreensão mais abrangente dos temas em questão. Queiroz (1991) alerta para a impossibilidade de formular uma norma operacional comum aos estudos baseados em entrevistas, pois cada pesquisador adota perspectivas teóricas distintas de acordo com seu interesse e formação, sendo possível dar a um mesmo material empírico múltiplas abordagens e interpretações.

### 3.2.3. Ação em Psicodinâmica do Trabalho

Como já mencionado, o objetivo principal da pesquisa foi o de estudar o trabalhar e a organização do trabalho dos juízes, a partir dos pressupostos e da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (PDT).

Por se tratar de uma pesquisa-ação, as perspectivas de sucesso de uma investigação dessa natureza estão ligadas à apropriação, por parte dos sujeitos, do sentido do seu trabalho, da necessidade de se proceder a mudanças efetivas na maneira como ele é organizado, na possibilidade de se criar espaços para deliberação de regras específicas, de se criar mais mecanismos de cooperação e, conseqüentemente, na criação de situações propícias para a diminuição de problemas ligados à saúde e, em especial, no que diz respeito à saúde mental.

A partir dos pressupostos de voluntariado dos participantes e da concordância da instituição para a realização da ação, visando criar condições para o desenvolvimento da pesquisa, constituiu-se um grupo de pilotagem, composto pela equipe de pesquisadores e por integrantes do CNJ.

Nessa fase, foram realizadas reuniões com os responsáveis pelo Departamento de Pesquisas do CNJ, nas quais foram apresentados os princípios teóricos e metodológicos da PDT e se analisou o escopo da pesquisa, que previa grupos somente com juízes do trabalho. Ponderou-se também sobre critérios para a escolha dos tribunais onde seriam realizados os grupos. Decidiu-se então organizar uma reunião com juízes auxiliares da presidência do CNJ na busca de apoio e de sugestões para que a equipe de pesquisadores e a direção do departamento de pesquisa do CNJ pudessem melhor organizar e planejar o trabalho de campo. Essas atividades ocorreram logo no início da pesquisa e foram fundamentais para o trabalho que se seguiu.

Após essa etapa foram feitos contatos com tribunais e a organização dos grupos propriamente ditos. Os tribunais que ofereceram melhores possibilidades e receptividade para a realização do trabalho no âmbito da Justiça Estadual foram: o Tribunal de Justiça de Minas Gerais e do Recife, no qual foi feito, respectivamente, o processo completo de PDT e a validação ampliada e, no âmbito da Justiça do Trabalho, os tribunais: do Paraná e Pará / Amapá, no qual foi realizada, igualmente, respectivamente o processo completo de PDT e a validação ampliada. No âmbito da Justiça Federal foram feitas entrevistas, uma vez que houve dificuldades para se conseguir constituir os grupos no Tribunal escolhido, em São Paulo.

É importante destacar que uma ação em PDT é organizada a partir das seguintes etapas: análise da demanda, constituição do grupo, análise do material das sessões, observação clínica e interpretação, que serão apresentadas a seguir.

- » **Análise da demanda:** Em se tratando de uma pesquisa que foi fruto de uma licitação na qual diversos temas foram propostos, a escolha do tema relacionando o trabalho na magistratura com a subjetividade e a saúde mental dos juízes foi considerada como um primeiro indicador das questões que seriam encontradas. A partir de contatos anteriores a esta pesquisa com o mundo da magistratura, em especial, com o da Justiça do Trabalho já havia evidências que a questão era de primeira ordem, uma vez que havia uma preocupação crescente com a incidência de distúrbios psíquicos na categoria, assim como evidências de uso crescente de medicamentos psicoativos. Outros fatos foram agregados a esta demanda inicial: preocupações com pedidos de aposentadoria e de demissão voluntária de juízes, fatos pouco frequentes em períodos anteriores. Como não houve uma demanda explícita e direta por parte dos magistrados alguns cuidados foram propostos para a continuidade da pesquisa, como, por exemplo, o de propor apresentações para um grupo maior de juízes com vistas a convidá-los a participar na pesquisa, explicando os propósitos e tentando alinhá-la com as expectativas deles com relação ao trabalho a ser desenvolvido. Nesta etapa, foram evidenciados os aspectos iniciais sobre funcionamento do grupo, a importância do caráter voluntário da participação, aspectos éticos da pesquisa como o sigilo com relação aos nomes dos participantes e a importância da efetiva participação durante as sessões, condições essenciais para a produção dos relatórios e validação do relatório final.
- » **CONSTITUIÇÃO E TRABALHOS DOS GRUPOS:** Após essa fase, foram constituídos os grupos propriamente ditos, o de juízes da Justiça Estadual de Minas Gerais e da Justiça do Trabalho no Paraná. O papel principal dos pesquisadores foi o de fomentar as discussões facilitando a circulação da palavra entre todos os integrantes do grupo. As intervenções dos pesquisadores se limitaram à retomada de alguns temas considerados importantes, mas que não foram tratados em profundidade. Neste caso, considera-se que quando se faz silêncio ou quando se evita algum tema, há um significado a ser tratado ulteriormente. Ressalte-se também que o envolvimento crescente dos participantes trouxe grande qualidade para o trabalho, uma vez que ficou evidente que havia uma demanda oculta, isto é, a necessidade de se debater a respeito do trabalho, de suas vivências e dos desafios para a saúde mental. Entre as sessões foi solicitado aos participantes que refletissem sobre os temas e que trouxessem questões e vivências para enriquecer o trabalho subsequente. Os relatórios foram lidos em conjunto, analisados, corrigidos e validados em sua versão final.

- » **ANÁLISE DO MATERIAL DAS DISCUSSÕES:** Como já mencionado, o propósito de uma ação em PDT é o de desencadear processos de transformação. Esta começa assim que a pesquisa é iniciada, isto porque o processo de análise da demanda já é considerado como parte da ação. Todo o processo de análise é baseado no pressuposto que o pensamento e a reflexão dos sujeitos é estimulado pelas falas. Trata-se de um processo de transformação que passa pela palavra de cada um e que se consolida em uma fala comum. Assim, os pesquisadores atentos ao conteúdo das falas, que podem ser objeto de consenso ou mesmo de dissenso, atuam a partir de uma escuta clínica, isto é, valorizando tanto aquilo que emerge espontaneamente como o que não é dito, omitido em relação a certos temas e vivências do trabalho. Nos grupos, foram tratadas as questões relacionadas a temas fundamentais da PDT tais como as expressões de sofrimento no trabalho e/ou de prazer, os diferentes mecanismos de defesa constituídos para fazer frente a situações ansiogênicas e mesmo aquelas que induzem ao sofrimento patológico. O material obtido é o resultado das vivências subjetivas expressas pelo grupo durante as sessões. Este material foi apreendido a partir das palavras e dentro do contexto no qual elas foram ditas, de como estabeleceram as relações com o trabalho, enfim, da formulação que os juízes fizeram. Em adição às anotações feitas pelos pesquisadores, as sessões foram também gravadas. Esse conteúdo foi analisado com um propósito hermenêutico de entender a relação entre sofrimento e prazer no trabalho com base nos conceitos da PDT.
  
- » **A OBSERVAÇÃO CLÍNICA:** Aliada à escuta, o papel dos pesquisadores foi também o de observar o que se passou durante os encontros. Assim uma ação clínica em PDT não está pautada somente na fala, mas também na maneira como os sujeitos agem enquanto estão falando ou escutando algum colega. Outro aspecto significativo relaciona-se à expressão dos sentimentos, por meio dos quais busca-se captar não somente o conteúdo mas a expressão afetiva contida neles, por exemplo, nos momentos em que os participantes choraram, mudaram o tom de voz, engasgaram ao tratar de questões mais delicadas.
  
- » **A INTERPRETAÇÃO:** Assim, a interpretação não se restringiu a resgatar os testemunhos e os comentários dos juízes ditos em cada sessão, mas também de articulá-los e ilustrá-los para facilitar a compreensão destes quanto à dinâmica específica da pesquisa. A interpretação não fica no resumo do conteúdo das sessões, mas no de fazer aparecer as ideias e comentários, mesmo que provisoriamente formuladas. Nesta fase, tendo como base e como pano de fundo a análise da demanda, do material das sessões e a observação clínica, os pesquisadores formularam hipóteses e identificaram elementos sobre a vivência dos juízes que

emergiram e foram trazidas durante as sessões. A interpretação tem de ser muito cuidadosa, pois o constructo de uma ação em PDT não resulta daquilo que pensam os pesquisadores, mas sim o que os juízes elaboraram nos encontros. O papel dos pesquisadores, nesse sentido, foi o de ajudar a agrupar e evidenciar as questões tratadas buscando recuperar o sentido dado pelos participantes. A base, repetimos, são os conceitos de PDT: relação entre sofrimento e prazer no trabalho, mecanismos de reconhecimento e cooperação, mecanismos coletivos de defesa, carreira, identidade, realização de si, inteligência prática, repercussão dos modos de organização do trabalho no trabalhar, dos modos de avaliação entre outros. O processo de ouvir, elaborar, escrever, escutar novamente, reconsiderar e reposicionar aquilo que foi tratado é o *modus operandi* dos pesquisadores, processo este que se dá, ao mesmo tempo, com os participantes.

- » **VALIDAÇÃO E REFUTAÇÃO:** Os pesquisadores redigiram um primeiro relatório para cada um dos grupos e foi discutido com eles em sessões de restituição e validação. Diversas correções foram feitas, inclusive porque a própria leitura dos relatórios parciais, por nós denominados de documentos de trabalho, serviu para novas reflexões. Assim foram adicionados novos elementos e outros foram mais bem tratados e esclarecidos. Esses documentos de trabalho foram considerados como finais, isto é, o grupo fechou um acordo e o conteúdo foi considerado bastante satisfatório por refletir o que houve durante os encontros. Assim, complementações ulteriores não são mais fonte do trabalho deste grupo, uma vez que o propósito depois desta etapa foi o de realizar as validações ampliadas.
  
- » **VALIDAÇÃO AMPLIADA:** Os processos de validação ampliada foram feitos com juízes de outros estados: Pernambuco para a Justiça Estadual e Pará para a Justiça do Trabalho. Foi solicitado aos respectivos tribunais que fizessem um convite para que juízes participassem do processo com uma apresentação dos propósitos da pesquisa, com uma leitura antecipada do relatório e com o desenvolvimento de duas sessões contíguas de quatro horas cada uma. Durante as sessões, os juízes participantes expressaram seus pontos de vista com relação ao documento de trabalho apresentado para leitura (enviado antes das sessões), corroboraram em grande parte o conteúdo já existente e adicionaram novos elementos. Ressalte-se que nada foi retirado dos documentos iniciais. Este processo serviu para adicionar novos elementos, inclusive os pontos de contradição. Em seguida, foi feito um documento ampliado, onde constam elementos do documento inicial e os elementos adicionados, em destaque. Este é o documento final fruto da clínica do trabalho desenvolvida com os juízes participantes é parte integrante deste relatório final.

### 3.3. Quadro síntese das etapas desenvolvidas

	Justiça Comum	Justiça do Trabalho	Justiça Federal	
<b>Grupos em PDT</b>	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional do Trabalho do Paraná		
<b>Validações ampliadas</b>	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho do Pará e do Amapá		
<b>Entrevistas</b>			Tribunal Regional Federal de São Paulo e Mato Grosso do Sul	
<b>Entrevistas Complementares</b>	Representante da Anamatra	Representante da Associação Juízes para a Democracia	Representante da Escola Associativa dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 15ª Região ( <i>Esmat 15</i> )	Funcionário, pesquisador e membro da Federação Nacional dos Servidores do Judiciário nos estados

#### Realização da pesquisa junto à Justiça Federal

Com relação a esta etapa da pesquisa, a abordagem da pesquisa foi alterada pelos seguintes motivos. Todos os contatos que foram feitos junto ao TRF em São Paulo não resultaram na formação de um grupo em psicodinâmica do trabalho, uma vez que não foi possível conseguir a adesão de uma quantidade de magistrados suficientes. Assim, com relação a esta fase, optou-se por fazer as entrevistas em profundidade, uma alternativa que pode ser utilizada durante uma “Ação em Psicodinâmica” quando há alguma impossibilidade de se constituir um grupo. Em um primeiro momento contou-se com a presença de dois magistrados e, em um segundo momento, de um. Essas entrevistas foram antecedidas de duas reuniões com magistrados que já propiciaram uma série de informações úteis para a pesquisa. Os resultados destas entrevistas foram incorporados ao relatório final e trouxeram informações bastante significativas. Parte desses resultados serviram também para compor o documento que foi utilizado para a apresentação feita junto ao CNJ em junho de 2014.

# 4

## Resultados

### 4.1. Caracterização do Sistema Judiciário Brasileiro: aspectos gerais

As competências dos diversos ramos do Poder Judiciário (da União, dos estados e do Distrito Federal) estão estabelecidas entre os artigos 93 e 126 da Constituição Federal. Neste contexto, os Tribunais Superiores que compõem a Justiça da União (Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunal Superior do Trabalho (TST)) contam com orçamento próprio, o que lhes confere autonomia financeira e administrativa (BRASIL, 1979; 1988; AMB, 2007).

A principal porta de entrada da população ao Sistema Judiciário é chamada de primeira instância ou primeiro grau. São compostas pelas varas ou seções judiciárias nas quais atua o juiz de Direito, que profere a sentença, única e singular, para as respectivas causas (AMB, 2007).

A seguir, o organograma que ilustra a forma como está organizado, atualmente, o Sistema Judiciário Brasileiro.



Fonte: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/21439-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>

## Justiça Federal Comum

Está organizada em duas instâncias. A primeira, localizada nas capitais dos estados e nas principais cidades do interior do Brasil, conta com os juízes Federais em exercício. Já os Tribunais Regionais Federais, que compõem a segunda instância, estão distribuídos em cinco regiões do território nacional, com sede nas seguintes localidades: Brasília (1ª), Rio de Janeiro (2ª), São Paulo (3ª), Porto Alegre (4ª) e Recife (5ª) (AMB, 2007; STJ, 2013).

Os Juizados Especiais Federais também integram a estrutura da Justiça Federal comum, porém cabe a eles julgar ações com o valor da causa até 60 salários mínimos e infrações criminais cuja pena não supere dois anos de detenção.

Sinteticamente, a Justiça Federal Comum tem como escopo as causas (BRASIL, 1988; AMB, 2007):

- » Em que a União, as entidades autárquicas ou empresas públicas federais estejam envolvidas como autoras, acusadas ou interessadas; e/ou que envolverem Estado estrangeiro ou organismo internacional *versus* município ou pessoa domiciliada ou residente no País;
- » Que envolvam o direito dos povos indígenas;



- » Em que infrações políticas e penais que atentem contra bens, serviços ou interesses da União.

## Justiça Estadual Comum

A Justiça Estadual Comum é constituída pelos Tribunais de Justiça e tem como responsabilidade processar e julgar causas que não sejam de competência de outro órgão jurisdicional. Cada um deles possui regimento e regulamento próprios e, apesar de guardarem homogeneidades, possuem alguma autonomia do ponto de vista da organização do trabalho.

Na Justiça Estadual Comum, estão os Juizes de Direito, que atuam na primeira instância, e os Desembargadores, que atuam nos Tribunais de Justiça – segunda instância. Conta ainda com o Juizado Especial Cível, que tem como atribuição a conciliação, o processo e o julgamento de ações cíveis de menor complexidade – valor da causa até 40 salários mínimos. Tal juizado tem o papel fundamental de facilitar o acesso à Justiça, permitindo que causas antes excluídas do sistema tradicional, em decorrência do pequeno valor material, possam também ser submetidas à apreciação do Poder Judiciário (AMB, 2007; CNJ, 2013).

Compõem ainda a Justiça Estadual Comum os Juizados Especiais Criminais que têm como objetivo conciliar e julgar as infrações penais de menor potencial ofensivo, ou seja, aquelas cuja pena máxima não ultrapasse dois anos.

## Supremo Tribunal Federal (STF)

Como instância máxima do Poder Judiciário da União, é composto 11 Ministros, escolhidos pela Presidência da República com aprovação do Senado e tem como grande objetivo cuidar para que a Constituição Federal seja cumprida em sua integralidade. Tem como principais atribuições (STF, 2013):

- » Processar e julgar, originalmente, ações diretas de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo federal ou estadual, além de ações declarativas de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal.
- » Decidir sobre a concessão de *habeas corpus* a presidente e vice-presidente da República, membros do Congresso Nacional, ministros, procurador-geral da República, comandantes da Marinha, do Exército ou Aeronáutica, membros dos Tribunais Superiores e do Tribunal de Contas da União e os chefes de missão diplomática de caráter permanente.

- » Resolver litígios entre Estado estrangeiro ou organismo internacional e a União, o estado, o Distrito Federal ou o território.
- » Apreciar extradição requerida por Estado estrangeiro e julgar crime político.
- » Julgar e processar o pedido de medida cautelar das ações diretas de inconstitucionalidade.

## **Superior Tribunal de Justiça (STJ)**

Como órgão máximo da Justiça Comum, é composto por 33 ministros, nomeados pela Presidência da República, após aprovação do Senado. Tem como grande objetivo manter a unidade interpretativa da legislação federal. Entre as suas principais atribuições, indicadas pelos artigos 108 e 109 da Constituição Federal, estão julgar e processar (STJ, 2013):

- » Mandados de segurança e os *habeas data* contra ato de ministro de Estado, dos comandantes da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica ou do próprio tribunal.
- » Os litígios de competência entre quaisquer cortes, bem como entre tribunal e juízes a ele não vinculados e entre magistrados ligados a tribunais diversos.
- » As revisões criminais e as ações rescisórias de seus julgados.

## **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**

Apesar de não compor diretamente o organograma do Poder Judiciário Brasileiro, o CNJ constitui-se como órgão de fundamental junto aos Tribunais Superiores e, consequentemente, com a justiça brasileira de forma geral.

Foi criado em 2004, no processo de reforma do poder judiciário, pela Emenda Constitucional n. 45. Entre as suas principais atribuições está a de fiscalizar a gestão administrativa e financeira dos Tribunais Superiores, além do controlar a atuação e a conduta dos magistrados, com competência inclusive para propor punições previstas na legislação (AMB, 2007).

É composto por 15 integrantes – nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada – todos com idade entre 35 e 65 anos, nomeados para mandato de dois anos, passíveis de renovação. O órgão é presidido pelo também presidente do STF (CNJ, 2013).

## **Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB)**

Apesar de não compor o organograma do sistema judiciário nem se constituir como órgão público, constitui-se como organização significativa quanto ao engajamento na defesa dos direitos dos magistrados, no auxílio formativo deles e também na defesa de um Estado democrático de direito o que, em última instância, atinge toda a população. Especificamente, algumas de suas finalidades são (AMB, 2013):

- » Defender a valorização e independência do Magistrado, assegurando a efetividade de suas garantias e prerrogativas.
- » Formular política que vise assegurar o preparo e o aperfeiçoamento técnico-científico, cultural e humanístico do magistrado (gerencia a Escola Nacional da Magistratura).
- » Pugnar por remuneração que garanta a independência econômica do magistrado.
- » Representar judicial e extrajudicialmente, de ofício ou a requerimento, os direitos e interesses institucionais de seus associados.
- » Atuar como substituto processual dos associados.
- » Defender o Estado democrático de direito, preservando os direitos e garantias individuais e coletivos.

Atualmente congrega 36 associações regionais (entre estaduais, trabalhistas e militares), além de magistrados federais. Possui em sua estrutura organizacional um presidente, 11 vice-presidentes, oito coordenadorias e 12 secretarias.

## **4.2. A Institucionalização da Carreira de Juiz de Direito no Brasil: uma história ainda por contar**

Aquele que se propõe a conhecer como se desenvolveu a profissão de juiz de direito no Brasil se depara com uma surpreendente lacuna em nossa bibliografia. Não há ainda uma história da magistratura. Corre-se o risco de ser desmentido, mas se há algo próximo, esse

trabalho não é de conhecimento público. Como a intenção inicial consistiu somente em voltar à história para melhor conhecer os enquadramentos institucionais que regulam a profissão atualmente, não será aqui o caso de suprir essa carência do campo do direito, mas também de nossas humanidades.

Para a compreensão da magistratura brasileira considera-se necessário partir da definição clássica de burocracia em Max Weber. Em seu estudo sobre a dominação legítima, a burocracia representa o tipo mais puro de dominação racional-legal. A burocracia forma o quadro administrativo, tanto do Estado moderno, quanto da empresa moderna. Ela é regida por um “estatuto” racional que não segue os princípios da tradição, nem de uma liderança pessoal. Esse conjunto de normas estipula a “hierarquia” e a “competência”. Dentro da hierarquia, a conduta do funcionário é marcada pela estrita obediência ao superior. Já a ideia de competência se vincula à especialização profissional e ao fato de que a escolha de um funcionário deva ser técnica, isto é, não se leva em consideração à pessoa e seus laços familiares. A tendência crescente de burocratização levaria o homem moderno a se cercar de regras, a isso, Weber deu o nome de “jaula de ferro” (WEBER, 1979 / 1991).

Como um exemplo de burocracia, o judiciário escolhe seus futuros juízes por meio concursos públicos – diga-se de passagem, estes estão entre os mais difíceis do país – nos quais se avalia por critérios técnicos e impessoais a competência do candidato para o cargo.

No entanto, sabe-se que nem sempre foi assim. Já houve juízes nomeados pelo Imperador, eleito pela localidade e, em um passado ainda próximo, havia laços conjugais feitos tendo em vista a carreira na magistratura. A falta de uma história de uma magistratura brasileira, não nos permite saber em que quadratura de nossa história a necessidade de uma burocracia moderna, ou seja, uma burocracia racional-legal se impôs e o concurso público desbancou formas patriarcais e mesmo patrimoniais da escolha do quadro administrativo no sentido weberiano do termo.

A seguir, faremos uma introdução histórica do judiciário no Brasil, tendo em vista, a institucionalização da carreira de juiz.

Antes de tudo, é preciso chamar à atenção que em toda a colônia e mesmo depois da independência, até 1871, não se pode separar administração, instituições judiciárias e instituições policiais.

## **Justiça Portuguesa e a Colonização**

Como é sabido, a formação nacional teve início com as grandes navegações europeias no contexto do capitalismo comercial e da construção do Estado-Nação. Coube à nação

portuguesa um lugar de destaque nesses processos que inauguraram a época moderna. Pioneiros na construção do Estado, os lusos se lançaram ao mar e chegaram em uma terra desconhecida por eles a que deram o nome de ilha de Vera Cruz, depois, Terra de Santa Cruz e, definitivamente, Brasil, nome de uma mercadoria comercializada por eles.

À época, Portugal era uma monarquia, cuja organização jurídica era constituída por “ordenações” batizadas com os nomes dos respectivos reis: Ordenações Afonsinas, Manuelinas e Filipinas.

As ordenações eram herdeiras do direito romano-germânico e do direito canônico. Não cabe aqui uma análise da característica do Estado português e de sua estrutura jurídica, nos interessa chamar a atenção para as consequências de longo prazo da colonização portuguesa, visto que até hoje nosso arcabouço jurídico é herdeiro do direito romano-germânico trazido pelos portugueses.



Segundo Martins Filho (1999), a Casa de Suplicação era a instância superior da justiça portuguesa e contava com a presença do Rei, pois se tratava de uma monarquia, cujos poderes estavam concentrados nas mãos do soberano. Era formada por Duas Mesas, uma cível e outra criminal sendo responsável por essa o Desembargo do Paço na qual os desembargadores despachavam, isto é, desembargavam diretamente com o Rei. O Desembargo ganhou autonomia a partir de 1521. A Mesa de Consciência e Ordem foi criada em 1532 para julgar as questões relacionadas às ordens militar-religiosas. Por último, o Tribunal de Relação funcionava com um tribunal de 2ª instância.

No que diz respeito à magistratura e suas funções na justiça portuguesa, ainda segundo Martins Filho (1999), temos:

- » Juízes ordinários (ou juízes da terra): eleitos pela comunidade, não sendo letrados, que apreciavam as causas em que se aplicavam os forais, isto é, o direito local, e cuja jurisdição era simbolizada pelo bastão vermelho que empunhavam (2 por cidade).
- » Juízes de fora (figura criada em 1352): nomeados pelo rei entre bacharéis letrados, com a finalidade de serem o suporte do rei nas localidades, garantindo a aplicação das ordenações gerais do Reino.
- » Juízes de órfãos: com o papel de serem guardiões dos órfãos e das heranças, solucionando as questões sucessórias a eles ligados.
- » Provedores: colocados acima dos juízes de órfãos, para o cuidado geral dos órfãos, instituições de caridade (hospitais e irmandades) e legitimação de testamentos (feitos, naquela época, verbalmente, o que gerava muitos problemas).
- » Corregedores: nomeados pelo rei, com função primordialmente investigatória e recursal, inspecionando, em visitas às cidades e vilas que integravam sua comarca, como se dava a administração da Justiça, julgando as causas em que os próprios juízes estivessem implicados.
- » Desembargadores: magistrados de 2ª instância, que apreciavam as apelações e os recursos de suplicação (para obter a clemência real) (MARTINS FILHO, 1999).

Com a efetiva colonização do Brasil a partir de 1530, o Rei D. João III dirigiu a Martim Afonso de Souza as **Três Cartas Régias**, que podem ser consideradas como a primeira legislação a ser aplicada no Brasil (MATHIAS, 2009).

Coube ao fidalgo investido de autoridade colonizadora,

A fundação da vila de São Vicente (21/1/1532), nomeando, logo em seguida, as autoridades municipais e judiciárias, isto é os primeiros juízes do povo, além de escrivães, meirinhos, almotacés (inspetores encarregados da aplicação exata de pesos e medidas e da taxaço de gêneros alimentícios) e outros oficiais (MATHIAS, 2009).

Com a decisão pelo mesmo D. João III pela montagem do sistema de capitanias hereditárias, a colônia foi dividida em territórios que eram cedidos pela Coroa a donatários, também chamados de capitães-mores, que tinham “seus poderes expressos em dois

documentos (ou diplomas legais básicos), a saber: a **carta de doação** e o **foral da capitania**, este também designado **carta foral**” (MATHIAS, 2009). Esses documentos voltados à colônia se caracterizavam por um retrocesso em relação às Ordenações Manuelinas vigentes na metrópole.

No que diz respeito aos órgãos de justiça e às autoridades da justiça,

O capitão-mor ou governador (de quem dependia toda a administração da justiça), o ouvidor da capitania (nomeado pelo governador e que tinha competência para conhecer de ações novas e apelações e agravos de decisões dos juizes ordinários) e o próprio juiz ordinário (que era eleito pelos vizinhos do conselho). Tinha tal juiz competência muito restrita, ou seja, nos limites da vila e só no cível. De suas decisões cabia recurso para o ouvidor da capitania (MATHIAS, 2009).

## O Governo Geral

Por conta do fracasso das capitanias hereditárias que, do ponto de vista político, foram marcadas pela concentração de poder em mãos do capitão-mor e do ouvidor da capitania, a coroa portuguesa criou o Governo-Geral no Brasil, em 1549 (MATHIAS, 2009).<sup>3</sup> O Governo Geral trouxe uma inovação para a justiça: a criação da função de **Ouvidor-Geral**, responsável pela administração da justiça e que, neste contexto, acabou por retirar poder dos ouvidores de capitania. O regimento do ouvidor-geral

Dispunha sobre sua jurisdição e alçada, obviamente, estabelecendo seus poderes, que estavam submetidos, naturalmente, à autoridade do governador-geral. Por tal regimento, o ouvidor geral era investido como a autoridade superior de justiça em toda a colônia (respeitada, repita-se, a competência do governador-geral, como autoridade suprema) (MATHIAS, 2009).



4

<sup>3</sup> Com a nomeação de Mem de Sá, o 3º Governador Geral, “o rei João III nomeava um magistrado para governar o Brasil – o primeiro dos juizes com formação jurídica a vir para a colônia, ainda que com poderes mais amplos do que tão-só de juiz.”

<sup>4</sup> A respeito do cargo de juiz de fora é importante ressaltar que, segundo Mathias, só é instituído no Brasil, no século posterior: “a organização judiciária no Brasil conheceu, no fim do século XVII a instituição de juiz de fora para cada município, isto é, um juiz que vinha de fora, visto que os juizes ordinários, integrantes da Câmara da respectiva vila, eram eleitos, anualmente com os vereadores.”

Assim, segundo Martins Filho (1999),

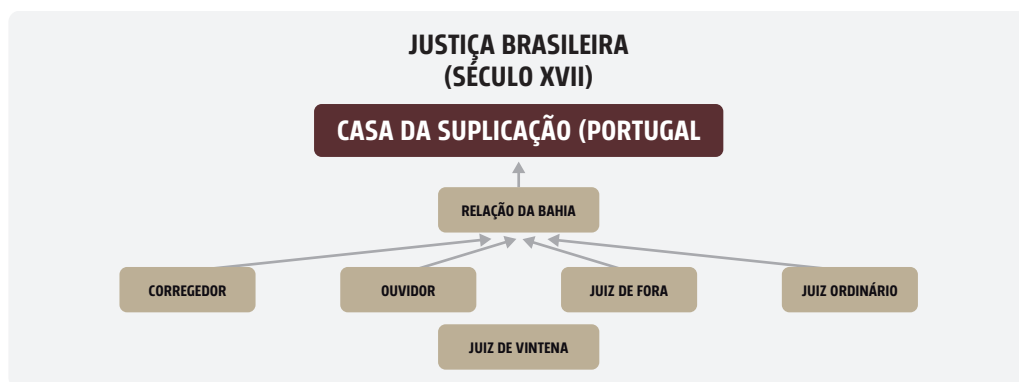
A administração da Justiça, no Brasil, fazia-se por meio do **Ouvidor-Geral**, que ficava na Bahia, ao qual se poderia recorrer das decisões dos **ouvidores das comarcas**, em cada capitania, que cuidavam da solução das contendas jurídicas nas vilas. [...] Em cada comarca, o **corregedor** passou a ser a autoridade judiciária superior sobre ouvidores e demais juízes [...] Como, no entanto, as funções judiciais eram, nesses primórdios, confundidas com as funções administrativas e policiais, temos também exercendo atividades jurisdicionais nas comarcas, durante o período colonial, os **chanceleres, contadores e vereadores** que compunham os Conselhos ou Câmaras Municipais.

Durante a União Ibérica 1580 a 1640, surgiu a figura do **juiz do povo**, uma espécie de *tribunus plebis*, criado pelos costumes e que eram eleitos pela população local, mais tarde, substituídos pelos **procuradores do povo**; e a figura dos almotacés responsáveis pelas causas relativas a obras e construções.

Ainda durante a União Ibérica, tendo em vista evitar os equívocos decorrentes de uma estrutura monocrática de Justiça foi criado, 1587, um órgão colegiado, a saber, o **Tribunal de Relação do Brasil**, que ficou conhecido pelo nome de Relação da Bahia. O Tribunal chegou a ser fechado por ineficiência, mas

Em 12 de setembro de 1652, foi baixado regimento restabelecendo a Relação do Brasil com sede na então designada cidade da Bahia (Salvador). Essa *Relação* compunha-se de oito desembargadores, a saber: um chanceler, que serviria, também, como juiz da chancelaria; dois desembargadores dos agravos e apelações; um ouvidor-geral dos feitos e causas crimes; um ouvidor-geral dos feitos e causas cíveis; um juiz dos feitos da coroa e fazenda; um procurador dos feitos da coroa, com função de promotor de justiça, e um procurador das fazendas dos defuntos e resíduos.

O brasileiro Stuart Schwartz (2012) escreveu um estudo clássico sobre a Relação da Bahia. Para o autor, a montagem do Império português tinha na administração da Justiça uma de suas bases principais. Os desembargadores da Relação já podiam ser entendidos como burocratas. Recrutados em diversos grupos sociais, possuíam formação em direito e estavam a serviço da Coroa, mesmo que se misturassem com as elites locais, inclusive por meio do casamento, e constituíssem interesses próprios na intermediação entre a Coroa e a localidade (MARTINS FILHO, 1999).





O período pombalino (1750-1777) é marcado pelos esforços de modernização do Reino capitaneado por Marquês de Pombal, secretário de Estado de D. José I. No que diz respeito ao Brasil, Pombal, em 1763, muda a capital administrativa da colônia para o Rio de Janeiro, cria o Tribunal de Relação do Rio de Janeiro<sup>5</sup> e tribunais específicos, isto é, as Juntas de Justiça que, a despeito do nome, tratava de assuntos militares, e as Juntas Comerciais.

Essa organização judiciária permanece até a Vinda da Família Real para o Brasil quando o país deixa de ser uma colônia. Vale lembrar que, em 1791, foi “criado o cargo de **juiz de órfão** para as vilas do Brasil. A novidade é que, a partir daí, passou a existir nas vilas da colônia um cargo privativo (como em Portugal) de juiz de órfãos e não mais cumulativo com o de outros oficiais (MATHIAS, 2009).

JUSTIÇA BRASILEIRA NO PERÍODO COLONIAL		
1ª Instância	<b>Juiz de Vintena</b>	Juiz de paz para os lugares com mais de 20 famílias, decidindo verbalmente pequenas causas cíveis, sem direito a apelação ou agravo (nomeado por um ano pela Câmara Municipal)
	<b>Juiz Ordinário</b>	Eleito na localidade, para as causas comuns.
	<b>Juiz de Fora</b>	Nomeado pelo rei, para garantir a aplicação das leis gerais (substituía o ouvidor da comarca).
2ª Instância	<b>Relação da Bahia</b>	Fundada em 1609, como tribunal de apelação (de 1609 a 1758, teve 168 desembargadores)
	<b>Relação do Rio de Janeiro</b>	Fundada em 1751, como tribunal de apelação
3ª Instância	<b>Casa da Suplicação</b>	Tribunal supremo de uniformização da interpretação do direito português, em Lisboa.
	<b>Desembargo do Paço</b>	Originariamente fazia parte da Casa da Suplicação, para despachar as matérias reservadas ao rei, tornou-se corte autônoma em 1521, como tribunal de graça para clemência nos casos de penas de morte e outras.
	<b>Mesa da Consciência e Ordens</b>	Para as questões relativas às ordens religiosas e de consciência do rei (instância única).

## Império

No Império, o Judiciário passa a ser considerado Poder de Estado pelas influências do constitucionalismo montesquiano, mas não era um poder responsável por decidir sobre as garantias de constitucionalidade já que essas, acompanhando a tradição francesa, ficaram a cargo do legislativo. Mas a especificidade brasileira acabou dando ao Conselho de Estado

<sup>5</sup> Entre os poucos estudos sobre a história de nossa organização judiciária cabe destaque ao estudo de Arno e Maria Wehling sobre a *Relação do Rio de Janeiro. Direito e Justiça no Brasil Colonial – o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro (1751-1808)*, RENOVAR, Rio de Janeiro, 2004.

o poder de interpretar a lei. Assim, a Suprema Corte de Justiça ficou com a mera função de “Corte de distribuição de Justiça e não de um tribunal de uniformização de jurisprudência, já que seus julgados não vinculavam os Tribunais de Relação das Províncias” (MATHIAS, 2009).

Segundo Koerner (2010), as relações entre os poderes ficaram marcadas por forte desequilíbrio, dado o peso maior do executivo em relação ao legislativo e ao judiciário. Por exemplo, cabia ao Ministro da Justiça regulamentar as leis, em outras palavras, cabia ao governo decidir sobre os critérios de juridicidade.

No que diz respeito à carreira na magistratura, no período regencial, há uma universalização da figura do juiz e extinção da nomenclatura anterior: ouvidores, corregedores e chanceleres como magistrados (Decreto de 5 de dezembro de 1832). Assim, são os seguintes juizes de 1ª instância: juizes de paz, municipais e de direito.

A partir da reforma do Judiciário em 1841, o cargo de juiz é organizado da seguinte maneira:

- » JUIZ DE PAZ – eleito pela população da cidade ou vila, para mandato de quatro anos. O cargo não requer titulação em direito.
- » JUIZ MUNICIPAL – substitui a antiga figura do juiz ordinário local, bacharel em direito é nomeado por quatro anos pelo imperador.
- » JUIZ DE DIREITO – substituição à vetusta figura do juiz de fora, bacharel em direito é nomeado por quatro anos pelo imperador.

Pela distribuição das competências, os juizes de paz são responsáveis pelas alçadas de até 50\$000 e, acima disso, juizes municipais. Os juizes de direito supervisionavam os juizes de paz e municipais. Os chefes de polícia eram escolhidos entre os desembargadores e juizes de direito. Superiores hierarquicamente aos juizes nomeavam os delegados e os subdelegados.

Importante ressaltar que as funções administrativas e judiciais não estavam separadas, pois os delegados tinham funções judiciais e os magistrados funções policiais.

Ainda segundo Koerner (2010),

A magistratura imperial não constituía uma burocracia, em primeiro lugar porque o ingresso, a promoção e as remoções não eram executados segundo normas estabelecidas em estatuto. A magistratura era a forma privilegiada de ingresso na carreira política imperial, e a carreira dos magistrados era marcada pela passagem por diversos cargos do Estado, nos quais eles adquiriam experiência e era testada sua fidelidade política.

Assim, os magistrados eram representantes do poder imperial, faziam a mediação entre o poder central e as localidades, eram integrantes de partidos políticos e aliados dos interesses dominantes na sociedade escravista e, por fim, atuavam como juízes<sup>6</sup>.

Como mencionado anteriormente, a nomeação para um cargo no judiciário funcionava como porta de entrada para a carreira política imperial. A ambição política dos alunos de direito era tão patente que as aulas eram o lugar menos importante na formação. Tradicionalmente, as aulas não tinham qualidade, os professores reproduziam os manuais e os alunos eram ávidos por debates políticos, saraus e concursos literários nos quais adquiriam suas habilidades e mediam suas chances nas relações de poder. Depois de formado, “o candidato à carreira política tentava conseguir uma nomeação de promotor ou juiz municipal em localidade eleitoralmente promissora ou pelo menos em um município rico”<sup>7</sup>.

No entanto, a insatisfação com esse quadro era crescente e atravessou todo o Segundo Reinado, os debates apontavam a necessidade de reformar a lei de 1841. Tanto liberais como conservadores eram críticos da partidarização dos magistrados e pregavam “profissionalização dos magistrados, a sua maior presença nos seus postos e afastamento das suspeitas de corrupção e parcialidade; em suma, a independência e a diferenciação de sua carreira das demais funções estatais” (KOERNER, 2010). Mesmo que o debate tenha durado até o fim do Império, a reforma mais importante se deu em 1871.

Dessa reforma resultou a profissionalização da magistratura e sua diferenciação de outros cargos na burocracia estatal. Além disso, o posicionamento da magistratura em face do movimento abolicionista representou um ganho em autonomia dos magistrados em relação aos interesses dos proprietários e dos partidos. No entanto, a separação entre polícia e justiça – sem o controle desta sobre aquela – e a falta de controle do judiciário sobre a relação entre trabalhador livre e proprietários jogaram água no moinho do atraso.

Antes de 1871, algumas leis já apontavam para uma maior estruturação interna da carreira e maior presença dos magistrados nos locais de trabalho. Em 1850, divide-se as comarcas do Império em três instâncias e critérios formais de promoção para de uma entrância para outra. Em 1855, proibiu-se ao magistrado candidatar-se na mesma localidade de atuação e se eleito não poderia ocupar simultaneamente o cargo de magistrado, nem receber o salário. Apesar dessas mudanças, “a incompatibilidade eleitoral dos magistrados somente foi ampliada pela lei eleitoral de 1881” (KOERNER, 2010).

---

6 Boris Fausto ao comparar as duas estruturas Estado e igreja lembra que padres tiveram papel mais ativo nas mudanças que os magistrados.

7 Carvalho *apud* Koerner, p. 45.

A partir de 1871, a pressão por aumento de vagas e mais oportunidades de promoção na carreira foi um dos aspectos da reforma judiciária. O maior número de formados em direito já não garantia entrada automática na burocracia estatal dada à restrição do número de vagas. Ademais, havia filhos de proprietários rurais – importante lembrar que os filhos dos mais poderosos entravam diretamente na política – que pressionavam pela abertura de mecanismos de promoção na carreira.

A solução encontrada foi aumentar as vagas para os cargos superiores da hierarquia o que resultou no aumento das entrâncias superiores e na criação, em 1873, de novas Relações, como já foi dito, os tribunais de segunda instância da época: Belém, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás, Fortaleza e Rio Grande do Sul.

Por fim, vale chamar atenção como o mecanismo da remoção – transferência de uma comarca a outra – atendia a uma complexa teia de interesses do governo central, dos poderes locais e dos próprios magistrados, mas para o que nos interessa, o uso do mecanismo chocava-se com o princípio da inamovibilidade, condição *sine qua non* do exercício da justiça. Se a atuação do juiz não fosse “adequada” tendo em vista as soluções de compromisso entre o poder local e o governo central, ocorria a transferência.

## República Velha

Na República, a partir da Constituição de 1891, o judiciário se organizou em dois ramos, a saber, federal e local:

A justiça federal era composta dos seguintes órgãos de primeira instância: juízes seccionais, um para cada Estado e para o Distrito Federal; juízes substitutos dos seccionais, um para cada seção, juízes suplentes dos substitutos, depois estendidos a todos os municípios; tribunais federais do júri nas sedes das seções. [Na organização judiciária dos Estados] funcionavam os seguintes órgãos: tribunais de segunda instância nas capitais, juízes de direito nas comarcas; tribunais do júri; juízes municipais nos termos; juízes de paz, em regra eletivos, nos distritos. Somente eram considerados magistrados, para efeito de garantias, os juízes de direito e os membros de tribunais de segunda instância (LEAL, 2012).

No que diz respeito ao judiciário paulista, é importante salientar que a elite política local não só tentava influenciar as escolhas dos juízes seccionais, escolha que cabia ao governo central, mas manteve os juízes estaduais sob seu controle. Segundo Koerner (2010, p. 30),

O processo de mudança institucional levado a cabo pelas elites políticas de São Paulo a partir da República, em particular a reorganização e ampliação dos serviços de polícia, contrasta com a continuidade da organização judiciária, a qual conservou muitas características de sua antecedente, imperial e escravista [Assim, era mantida] a lealdade dos juízes ao governo estadual; eram excluídos do julgamento pelos juízes profissionais os conflitos entre trabalhadores e empresários, e inexistia o controle, pelo judiciário, da legalidade da ação policial sobre a população pobre.

Importante para nós é que na Constituição de 1934, apareceu pela primeira vez, a obrigatoriedade de concursos (o que se repetirá na Constituição de 1946): “Art. 104, A investidura nos primeiros graus, mediante concurso organizado pela Corte de Apelação, fazendo-se a classificação, sempre que possível, em lista tríplice”.

## **Constituição de 1988 e a Emenda Constitucional de 2004**

Na história recente, o judiciário foi preservado pela ditadura militar e tampouco foi mobilizado na transição democrática. Depois da Constituição de 1988, o judiciário veio para o primeiro plano, seja por resolver os impasses entre executivo e congresso (presencialismo convivendo com instituições parlamentaristas), seja pelas novas demandas e direitos sociais que buscam o judiciário como garantidor dos direitos.

Essa é a “crise do judiciário”, ora, esse poder não estava preparado material, conceitual e doutrinariamente para assumir suas novas funções.

Além da Carta de 1988, a Emenda Constitucional de 2004 é tratada por vários autores como um ponto de inflexão no poder judiciário brasileiro. Autores como Sadek (1997, p. 10) já conhecidos estudiosos da área não escondem o otimismo em relação às novas funções do judiciário brasileiro.

Vale lembrar que hoje o judiciário se aproximou do tipo puro de burocracia teorizado por Max Weber,

Entre os magistrados, porém, antiga reserva de quadros da elite que, sob o Império, fornecia os dirigentes do Estado, as linhas de descontinuidade são profundas. De elite político-administrativa, o magistrado passa a ser um técnico perito no ajustamento da lei ao fato social, transformando-se de ‘construtor da ordem’ em garantidor, ao estilo weberiano, das condições de previsibilidade – ‘a certeza jurídica’ – necessárias à expansão da vida mercantil. Ademais, o cenário social da sua procedência, antes vinculado às elites proprietárias, viu-se trocado pelo das camadas médias – desde aquelas qualificadas pela educação e pelo tipo de ocupação, até aquelas de menor qualificação em termos de renda e atividade ocupacional – e pelos setores sociais especificamente subalternos.

## **4.3. Aspectos da Carreira dos Magistrados**

As informações apresentadas aqui foram baseadas, prioritariamente, em dois documentos: a Lei Orgânica da Magistratura Brasileira e a Resolução nº 106, de abril de 2010, do Conselho Nacional de Justiça.

O ingresso na Magistratura se dá por concurso público de provas e títulos, e é organizado e realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Quem deseje ingressar na carreira jurídica pública deve possuir alguns pré-requisitos, entre eles, a boa reputação moral e social, além de gozar de plena saúde mental e física.

Ao ser aprovado como juiz substituto de primeira instância, o magistrado adquire vitaliciedade na carreira e irredutibilidade de vencimentos. Caso queira sair da posição de substituto, deve solicitar formalmente o pedido à respectiva vara, na oportunidade de progressão.

As promoções ao longo da carreira acontecem por merecimento e senioridade. Quando existe uma vaga disponível e um juiz de primeira instância opta por participar da seleção para pleitear o exercício da função na segunda instância do judiciário, ele necessita, primeiramente, estar há dois anos no exercício do cargo; não possuir retenção injustificada de autos além do prazo legal; estar entre a quinta parte da lista dos mais antigos aprovadas pelo seu tribunal de origem e não ter sofrido punição disciplinar nos últimos 12 meses.

Tal seleção também é realizada em sessão pública, com votação aberta, a começar pelo magistrado mais velho entre aqueles que estão na banca julgadora do concurso. Cada magistrado que compõe a banca se utiliza de um conjunto de critérios pré-estabelecidos para realizar a respectiva avaliação. Entre eles estão:

- » o Desempenho, que contempla aspectos da redação, clareza, objetividade e respeito às sumulas do STF no julgamento dos processos;
- » Produtividade, relacionada, por exemplo, ao número de conciliações, audiências e sentenças realizadas além do número de decisões proferidas em substituição ou auxílio ao segundo Grau;
- » Presteza no exercício das funções, entendida como assiduidade, pontualidade, residência e permanência na comarca, além de publicações, desenvolvimento de projetos etc., que tenham ou possam contribuir para a melhoria do judiciário;
- » Aperfeiçoamento técnico, ou seja, submeter-se, constantemente a processos de formação continuada, sobretudo, aqueles vinculados a Escola Nacional da Magistratura ou instituições correlatas;
- » Adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional, datado de 2008.

## 4.4. Reforma do judiciário e organização do trabalho

### O contexto da Reforma do Estado

A reforma do judiciário se inscreve no contexto de “Reforma do Estado” que tem sido uma das pautas da agenda política institucional desde o retorno de eleições diretas para presidente em 1989 e, com mais força, no Governo Fernando Henrique Cardoso, evidência disso é a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado, liderado por Luiz Carlos Bresser Pereira, há um só tempo ministro e ideólogo das reformas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em linhas gerais, essas reformas se baseavam no diagnóstico segundo o qual o Estado desenvolvimentista e suas instituições planejadoras haviam entrado em crise e não eram condizentes com os novos tempos marcados pela liberalização e desregulamentação e incessantes mudanças econômicas e tecnológicas.

Nesse processo, é importante lembrar a participação do Banco Mundial em toda a “agenda de reformas” e na Reforma do Judiciário em especial. O Documento Técnico 319, elaborado pelo Banco Mundial, em 1999, delinea as reformas para os sistemas de justiça da América Latina e Caribe. A internacionalização dos fluxos econômicos requeria segurança jurídica e previsibilidade. Reduzir o tempo do processo, aumentando a velocidade do processamento como um todo seria o elemento principal da segurança jurídica. Isso interfere em vários aspectos da organização do trabalho e do conteúdo das tarefas de todo o judiciário.

### O contexto da reforma do judiciário

Entre nós, brasileiros, o judiciário ainda mantém sua áurea de poder isolado, pouco acessível e incompreensível. Difícil imaginar algo tão importante em nossa sociedade que esteja, ao mesmo tempo, distante do conhecimento público como o judiciário. No campo científico não é diferente, é sabido que há uma lacuna em pesquisas de engenharia de produção, administração pública e ciência política sobre nosso sistema de justiça. Recentemente, no entanto, jovens pesquisadores têm se dedicado à pesquisa, a título de exemplo, apenas no Estado de São Paulo, há pesquisas em andamento na Universidade Federal do ABC, na Universidade Federal de São Carlos, e na Fundação Getúlio Vargas.

Assim, espera-se que no futuro próximo, a academia tenha aprofundado e ampliado o conhecimento a respeito do sistema de justiça brasileiro o que se faz tanto mais necessário

tendo em vista que os últimos 30 anos foram marcados por diversas inovações institucionais, a criação de um modelo nacional para as defensorias públicas, dos juizados especiais, do Conselho Nacional de Justiça, do Conselho Nacional do Ministério Público e, no que diz respeito, especificamente ao judiciário, ressaltamos as mudanças trazidas pela Constituição de 1988 e pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004.

Com a Constituição de 1988, o judiciário assume mais claramente o papel de garantidor de direitos sociais. Seria possível afirmar que é apenas com a Constituição de 88 que o judiciário ganha um estatuto de poder de Estado, já que cabe a ele garantir a constitucionalidade dos atos do legislativo e do executivo (VIEIRA, 2008). Com a expansão dos direitos sociais, trazida pela Carta de 1988, o judiciário assume também um outro papel, a saber, um agente da formulação e implementação de políticas públicas (TAYLOR, 2007).

O poder não estava preparado material, conceitual e doutrinariamente para assumir suas novas funções trazidas pela Carta de 88. A tão propalada “lentidão” do judiciário só pode ser devidamente medida se levamos em consideração que estamos diante da constituição de um novo poder. Sob a pressão das novas demandas e de suas novas funções, o judiciário não consegue responder a contento, nesse contexto é que podemos situar e entender a “crise do judiciário”.

A Emenda Constitucional de 2004 também é tratada por Sadek e Vianna – diga-se, autores com orientações teóricas diferentes – como um ponto de inflexão no poder judiciário brasileiro, tendo destaque a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

## **O contexto da criação do Conselho Nacional de Justiça**

A criação do Conselho Nacional de Justiça tem em vista implementar e assegurar tais objetivos. Claro que há também diferenças conforme quem ocupa o cargo da presidência do STF – que acumula a presidência do conselho –, por exemplo, agir para tornar o judiciário mais republicano, ou dar mais foco nas mudanças de gestão, conforme preconiza o Banco Mundial.

Com relação ao fato de o CNJ ser um órgão de controle externo do judiciário há controvérsias. A proposta de controle externo é de 1988 e a reforma vem em 2005, mas não se traduziu em controle externo isto porque o presidente do STF acumula o comando do CNJ e o corregedor é um ministro do STJ.

Mesmo com todas as dificuldades e controvérsias relativas ao processo de reforma, autores como Sadek e Vianna reforçam a ideia que nos encontramos em meio a recentes e profundas mudanças visando à constituição efetiva deste “novo poder” (SADECK, 1997).



Nos anos 1990, a instituição era objeto das mais variadas críticas: lentidão, ineficácia e ineficiência, ausência de controle externo, acusações de improbidade com a coisa pública. Mesmo internamente, as práticas nepotistas e a falta de critérios claros nos mecanismos de promoção na carreira, entre outros problemas, causavam descontentamento entre os funcionários e membros da magistratura (MALUF, 2013).

As pressões vinham também dos outros poderes da República, pois o judiciário é um poder contra-majoritário cujos membros não são eleitos, diferentemente do que acontece no executivo e no legislativo. Além disso, esses dois poderes se fiscalizam mutuamente e possuem órgãos específicos para isso, como, por exemplo, a Controladoria Geral da União, encarregada de fiscalizar o executivo federal. A avaliação entre legisladores e membros do executivo era a de que o judiciário necessitava de um controle externo.

Entre as associações de magistrados, a Anamatra (Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho) e a AJD (Associação dos Juizes para a Democracia), em depoimento aos pesquisadores, afirmaram que nessa conjuntura também apontavam para a necessidade de criação de um órgão de planejamento do poder judiciário.

Foi como resultado desse debate que surgiu o CNJ, cujas funções seriam pensar estrategicamente o poder judiciário (planejamento), racionalizar e modernizar o funcionamento desse sistema (gestão) e, por fim, exercer controle disciplinar (função de corregedoria e ouvidoria). Nas palavras de Sadek (1997), o “CNJ foi instituído como integrante do Poder Judiciário, com atribuição de planejar as atividades do Poder Judiciário, fiscalizar atos administrativos praticados pelos membros ou órgãos da instituição, receber e conhecer as reclamações contra membros ou órgãos.”

## **Consequências para a organização do trabalho da magistratura**

No que diz respeito às mudanças na gestão, Sadek acredita que as mudanças trazidas pelo CNJ são positivas, pois

[...] grande parte dos tribunais e varas continuava a operar como se a única resposta possível ao crescente volume de processos e à morosidade fosse um correspondente aumento no número de juizes, de varas e funcionários. O CNJ rompe radicalmente com esse paradigma, introduzindo ferramentas de gestão baseadas em diagnósticos e metas (SADECK, 1997).

Depois de quase dez anos da criação do CNJ, Werneck Vianna, aponta ganhos em termos de racionalização e modernização. Em contrapartida, essas transformações também acarretaram uma mudança no conteúdo de trabalho dos juizes e também no status dos profissionais.

No âmbito do conteúdo do trabalho do juiz, este se viu

Imprensado por planilhas e súmulas vinculantes, sujeito a múltiplos controles de sua “produtividade” – o termo é amargo –, vem perdendo sua aura. A demografia fez sua parte, os novos contingentes recrutados para a magistratura já são filhos da nova legislação – o juiz “singular” é mais uma peça do aparelho judiciário do que um personagem com luz própria. Ele é cada vez mais assemelhado a um servidor público comum, sina de que se procura safar ingressando em cursos de pós-graduação que, em geral, não lhes servem em nada para o aprimoramento de suas atividades judicantes, e apenas contam pontos para futuras promoções ou para seu credenciamento em carreiras universitárias (VIANA, 2013).

A quantificação do trabalho, as formas de avaliação individual de desempenho, os *rankings* e as metas de produtividade elaboradas pelos tribunais têm sido mencionadas pelos magistrados. Há um consenso a respeito dos impactos em seus trabalhos dessas normas de gestão. Ao mesmo tempo em que afirmavam defender mudanças na organização do trabalho, há também um descontentamento difuso com o fato do trabalho ser convertido em números.

Como apontou Christophe Dejours, a quantificação do trabalho abre o caminho para pequenas fraudes e estratégias que são elaboradas para dar conta das metas. No caso em tela, se o tribunal exige determinado tempo entre a audiência e a sentença, pode-se adotar a estratégia de diminuir o número de audiências, o que para alguns pode descaracterizar o processo, pois se a audiência é protelada, corre-se o risco de perda de provas e testemunhas (DEJOURS, 2008).

Outro importante elemento apontado pelo criador da psicodinâmica do trabalho é que a quantificação do trabalho se coloca contra o conteúdo do trabalho. A quantificação acaba por desconsiderar, por exemplo, se um processo exige mais reflexão que os outros. Com frequência, um processo pode tomar mais tempo do que dez, mas para a tabulação, ele contará a mesma unidade independente de sua complexidade. É o próprio sentido do trabalho vivo que é afrontado aqui. No caso, muitos juízes dizem que o trabalho se distanciou do sentido de justiça.

## 4.5. A magistratura depois das reformas

Como consequência deste processo de reformas, um dos pontos destacados seria o da desqualificação do trabalho na magistratura. Alguns mencionam que haveria uma relação com distúrbios de ordem psíquica que teriam se tornado mais prevalentes no judiciário, alguns com graves consequências, como a existência de casos de suicídio na categoria. Apesar de não haver estudos sobre o tema que evidenciem essa questão, há algo que preocupa.

Há ainda questões ligadas às mudanças no conteúdo do trabalho, entre elas, uma de grande impacto seria a concorrência entre papéis distintos. Aquilo que é central no trabalho deles, o papel sentenciante/judicante sofre a concorrência de atividades gerenciais, que ganharam muito espaço como atribuições dos magistrados.

Isto seria semelhante ao que ocorreu no toyotismo. Neste tipo de modelo organizacional foram suprimidas as camadas médias responsáveis pela gerência. Algo semelhante aconteceu no judiciário, pois quem gerenciava a vara era o “escrivão judicial”, cargo para o qual era exigido bacharelado em direito e concurso específico. Esse cargo era fixo em determinado local e como os juízes estão sempre em transição, o escrivão judicial tinha toda a área administrativa sob sua responsabilidade.

A partir das reformas esse quadro foi suprimido e em seu lugar foi criado o chefe de secretaria, também chamado de diretor da vara. Esse cargo também exige concurso, mas agora o juiz pode indicar quem será seu diretor de vara e com o qual vai dividir as tarefas administrativas.

Por outro lado, a figura do juiz “dono da sentença”, aquele que tem poder, se enfraquece e começa a se formar a figura do juiz cumpridor de metas, que faz “sentença em série”.

Uma questão também interessante está relacionada com o processo de implantação dessas reformas, principalmente se houve algum tipo de resistência por parte dos juízes e dos servidores. Ao que tudo indica, os testemunhos mostram que houve pouco ou nenhum processo de resistência e que, mesmo havendo algumas tentativas de não aceitar este tipo de imposição, nada houve de mais abrangente ou relevante.

Aparentemente, uma das explicações para que houvesse uma ampla adesão ao novo tipo de organização do trabalho e de controle seria o risco de punição. Todavia, mesmo que isto seja possível, na prática elas não seriam aplicadas e que, os modos de punir seriam mais sutis. Uma outra explicação, talvez mais plausível, está mais na manipulação da subjetividade própria ao universo toyotista. O que se buscaria seria o controle do trabalho de todos por todos, uma vigilância permanente. Então, assim como em outros setores da economia, os juízes teriam incorporado esses valores. A adesão seguiria a seguinte lógica: as regras mudaram e se não aceito, estou fora do jogo, então, como seria visto pelos colegas? Nadar contra a corrente significaria correr muitos riscos, sem que houvesse uma perspectiva de mudança.

As reformas também teriam como consequência alterações nas próprias relações de poder no Judiciário. Assim, as questões de planejamento e de tratamento dos processos ganharam maior relevância. O mesmo ocorre com relação aos jogos de poder nos Tribunais, onde grupos distintos ganham relevância, influenciando inclusive a formação de novos quadros, imbuídos numa perspectiva mais produtivista, uma vez que os sistemas de avaliação reforçam a ideia de favorecimento da produtividade.

Por outro lado, a falta de servidores e juízes também teria implicações, uma vez que há riscos para aumentar os gargalos na produção e comprometer também a qualidade dos julgamentos.

## 4.6. Ambiguidades do ofício: servidor público cumpridor de metas ou construtor da cidadania?

Se as metas acabam aproximando o magistrado da figura de um “servidor público comum”, paradoxalmente, o trabalho na magistratura foi imbuído de novas funções que estão relacionadas aos processos de judicialização dos direitos sociais e das políticas públicas. Segundo Vianna,

[...] no coração da questão social, compelido a exercer, frequentemente sem qualquer treinamento prévio, funções de terapeuta e de engenheiro social. Como se sabe, não é raro que dependa da sua caneta a decisão sobre a vida ou a morte de um cidadão, como no caso das internações médicas e no suprimento de remédios, particularmente nas doenças crônicas. [...] Instala-se, com isso, uma ambiguidade quanto à própria compreensão da inscrição institucional do juiz, prisioneiro de uma situação que o percebe, mesmo que de modo encapuzado, em termos de um enquadramento intelectual de estilo positivista, ao mesmo tempo em que, na prática, exige dele, como personagem institucionalmente relevante na composição do social, uma orientação de estilo consequencialista. Tal ambiguidade ainda se faz agravar pelo fato de que o seu agir, na qualidade de juiz, deve proceder de decisões solitárias, enquanto, em boa parte, as questões que lhes são apresentadas reclamam, para uma intervenção judiciosa, a participação criativa de atores ativos nas redes da sociabilidade, que poderiam produzir decisões concertadas com ele. Vale registrar que nossos Juizados Especiais atuam insulados do seu entorno, quando nele poderiam exercer liderança quanto à valorização dos valores da cidadania. (VIANA, 1997).

Pelo que foi exposto, é possível perceber as mudanças pelas quais passam o judiciário, inclusive em sentidos divergentes, traz grandes desafios para o trabalhar na magistratura.

## 4.7. Aspectos sociais e demográficos da magistratura no Brasil

Nessa primeira etapa da pesquisa, constatou-se que as ciências sociais brasileiras não possuem um volume de pesquisa significativo sobre nossa magistratura. Se isso colocou dificuldades, por um lado, também evidenciou a importância da presente pesquisa.

Felizmente, não se trata de começar do zero. Alguns pesquisadores nas ciências humanas já construíram sólidas pesquisas nesse campo, como, por exemplo, Luiz Werneck Vianna, Maria Teresa Sadek e Maria da Glória Bonelli. Tais autores analisaram a origem social e aspectos demográficos dos magistrados e as diferenças regionais (SADEK, 2006), diferen-

ças de gênero (BONELLI, 2010), a ideologia profissional (VIANNA, 1997), conflitos ideológicos (BONELLI, 2005) e, por fim, a judicialização dos conflitos sociais e o envolvimento dos juízes com novas questões a partir de 1988 (VIANNA, 1999).

No que diz respeito aos aspectos demográficos e sociais dos magistrados, a última pesquisa realizada em escala nacional é de 2005 e resultou no livro de Maria Teresa Sadek, *Magistrados – uma imagem em movimento*.

São importantes para a compreensão das mudanças no Poder Judiciário, as seguintes questões trazidas por Sadek:

- » Crescente participação feminina e aumento dos que se identificam como pardos na composição da magistratura.
- » Maior número de juízes que são oriundos de famílias sem membros no judiciário.
- » Distribuição entre faixa etária, gênero e posição na carreira das opiniões sobre a democratização do judiciário.

## 4.8. Resultados da Ação em Psicodinâmica do Trabalho e das Entrevistas

A seguir serão apresentados os resultados das ações desenvolvidas junto a magistrados tendo como base a abordagem em psicodinâmica do trabalho. As entrevistas e os grupos de reflexão constituídos ao longo da pesquisa são as fontes desses resultados.

### 4.8.1. Justiça comum

O conteúdo que segue é fruto de um relatório produzido e validado com juízes e desembargadores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais acrescido de discussões realizadas com juízes e desembargadores do Tribunal de Justiça de Pernambuco a partir de um processo de validação ampliada. Todas os acréscimos realizados a partir das discussões com os juízes de Pernambuco encontram-se em *itálico*.

O trabalhar na magistratura precisa ser considerado de modo mais amplo devido ao papel social desses profissionais. Ser juiz significa enveredar por caminhos muito mais amplos

do que estudar um processo, analisá-lo à luz dos fatos, da doutrina e da jurisprudência e sentenciar. Trata-se de uma ação que faz sentido, sobretudo, se houver um ideal, uma vocação, acreditar numa perspectiva de se obter resultados que extrapolem as consequências imediatas de uma sentença; uma ação que traga avanços para o conjunto da sociedade, como melhorar as relações sociais, fazer algo por alguém. Isso se daria tanto por meio dos exemplos obtidos pela jurisprudência como por ações junto à comunidade. Enfim, a ação do magistrado é imbuída de um significado de progressão, de algo que, ao final das contas, tem uma repercussão que visa também diminuir a própria necessidade de “judicializar” as relações sociais.

Todavia, em se tratando de relações sociais, o judiciário é apenas uma das partes envolvidas. Muitas questões fogem completamente da questão do direito, isto é das competências e do escopo do judiciário, sobretudo se considerarmos que as possibilidades de ação se restringem ao papel mais evidente que seria o de julgar e de sentenciar.

Isso tem grandes repercussões na modulação do papel dos magistrados, pois há uma clara tensão entre a necessidade de se cumprir as metas baseadas na emissão de sentenças e tudo que envolve o trabalho do julgamento – desde a chegada de um processo até sua conclusão propriamente dita e, ainda a possibilidade de desenvolver ações em outros níveis, tanto aquelas que ultrapassem as fronteiras físicas dos locais onde trabalham, a necessidade de construir parcerias com outras instituições e a sua atuação como gestores dos fóruns e líderes das equipes que com eles atuam.

Além disso, há diferenças significativas que são definidas pelos cenários de sua atuação. Não se pode comparar o trabalho de cada juiz no interior ou na capital, em cada comarca e vara, ou mesmo no âmbito de cada processo em particular. Conseqüentemente, suas vivências são muito distintas, pois há uma grande diversidade com relação tanto ao local quanto ao tipo de justiça em que atuam. Trata-se de uma carreira de Estado, portanto devem estar à disposição para servirem onde e quando for necessário.

Assim, ser juiz, não é exercer uma profissão comparável a outras. Deve-se tratar do tema da ambigüidade, pois o trabalho do juiz não se restringe apenas ao agir numa perspectiva mais restrita ou mais ampla, mas, sobretudo, por serem servidores públicos que, pela sua ação, exercem influência significativa na vida dos outros.

Outro aspecto importante é a necessidade de se engajar quase que por inteiro na profissão, fazendo com que o trabalho se estenda, invadindo o tempo livre. Isso causa confusão entre a vida profissional e a vida familiar, dificultando a distinção do espaço privado e/ou social com o de trabalho. Vestir a toga é usá-la em tempo integral e em todas as esferas

da vida. No que diz respeito à psique, isso vale para todas as profissões, mas, no caso da magistratura fica mais evidente devido ao papel social da profissão.

Tudo começa com os motivos que levam alguém a querer ser juiz. Quais são os principais motivadores para alguém escolher esta profissão? Respostas mais imediatas ou imediatistas que propiciam uma explicação simplificada, remetem-nos à busca por prestígio e vontade de obter ou manter um certo padrão de vida, a possibilidade de exercer o poder, ou, ainda, à garantia de ter uma carreira longa, com garantia de emprego e salário ao longo de toda sua vida, ou ainda, por ser uma tradição na família. Tudo isso faz sentido, mas não é só.

Difícilmente essa questão pode ser entendida sem incluir as motivações inconscientes. Há de se considerar que as possibilidades podem ser, algumas até já citadas neste texto, como a de propiciar algo melhor para alguém e para a sociedade. Enfim, agir numa perspectiva considerada como “fazer o bem”, modulado por uma racionalidade axiológica. Mesmo assim, há ainda muito de enigmático naquilo que se busca ao escolher uma carreira como essa. Algumas pistas já foram explicitadas anteriormente e teriam relação com o poder para decidir, as possibilidades de ascensão social e reconhecimento social. Considerando o espectro de ações possíveis, haveria a vontade de fazer algo significativo, influenciar nas relações sociais e buscar estabelecer o que consideram como justo. Há muitos desafios nesta profissão e o exercício do seu trabalho é tanto fonte de realização como de frustração.

Entre as fontes que podemos considerar, em um primeiro momento, há o que se relaciona com o salário, com a carreira, com as condições de trabalho, enfim, com aquilo que a instituição propicia de modo mais direto. A carreira, por exemplo, retratada financeiramente como muito boa no início, teria poucas possibilidades de ascensão. As possibilidades de progressão na carreira ocorrem por tempo de trabalho ou por mérito, mas há muitas controvérsias sobre as reais possibilidades de obter alguma promoção.

No entanto, isso não evidencia a trajetória do juiz de um modo claro. A inexperiência e incertezas, os medos do início da carreira que no caso da Justiça Estadual, quase sempre começa de forma solitária em cidades do interior; as mudanças constantes de cidade com reflexos na vida pessoal e familiar; a experiência acumulada; as diferentes estratégias desenvolvidas para dar conta do trabalho, as astúcias desenvolvidas ao longo dos anos de exercício do cargo não são conhecidas, praticamente tudo fica na intimidade de cada um, não sendo compartilhado com colegas e com outros atores do sistema judiciário.

Tudo isso agregado a outros aspectos, como os modos de avaliação de desempenho e do reconhecimento daquilo que fazem os juízes precisam ser considerados para que se possa compreender porque o trabalho é fonte de realização de si ou de sofrimento, que pode até mesmo se tornar patogênico.

A progressão na carreira implica, em muitos casos, mudanças de cidade, de comarcas consideradas mais difíceis ou isoladas para cidades maiores, mesmo que isso não engendre uma melhoria significativa. Em relação ao mérito, há muita ambiguidade, gerando, por vezes, sentimento de injustiça, pois considera-se que as avaliações podem ser arbitrárias, portanto um fator de desunião da categoria por colocá-los em situação de competição.

O fato de que as ações do juiz possam ter um retorno, o reconhecimento no sentido de que o seu trabalho propicia melhorias para a vida dos cidadãos e para a sociedade, é fundamental.

Para os juízes do Pernambuco um maior engajamento do juiz em programas sociais é essencial para o reconhecimento e aceitação na comunidade. Para tanto é necessário que o juiz saia do seu gabinete. Exemplificam isso relatando sua participação em programas de recuperação de bibliotecas, ações em escolas, programas de prevenção de uso de drogas, etc. Essas ações também favorecem a aproximação do olhar do juiz sobre a sociedade, a integração a essas ações retirando o juiz do seu enclausuramento. Essa visão é contestada por um participante que defende a ideia de que o juiz tem de somente sentenciar e que a participação social deve ser feita como cidadão separada da atividade profissional de juiz.

O engajamento no trabalho que exige não apenas uma dedicação nas horas em que se está presente no local de trabalho, mas que também se dissemina pelo espaço doméstico e, de uma forma ou de outra, por todo o espaço de vida desses profissionais, faz sentido se o que é feito traz algum resultado. Esses resultados, em se tratando de algo que influencia a vida na sociedade, o próprio desenvolvimento desta e, de um modo mais amplo, contribuem para o desenvolvimento da cultura, não são facilmente perceptíveis. Ainda há dúvidas se, de fato, as melhorias na sociedade ocorrem devido ao trabalho da magistratura.

Todavia, diante das limitações do judiciário, primeiramente as de competência, seguidas das de problemas estruturais, falta de pessoal, de orçamento insuficiente, entre outras, há dúvidas quanto à efetividade do seu trabalho, apesar de que, em alguns casos, ela seja nítida e direta, como quando há convicção de que influenciou de modo significativo a vida de alguém, contribuindo para melhorá-la. Essas evidências são mais visíveis nas causas ligadas às varas de família, da infância, que podem ser concluídas, mudando prontamente a vida de alguém, em contraposição às causas que mudam de instâncias e que podem se alongar por anos.

Diante daquilo que percebem como “dificuldades institucionais” para agilizar o trabalho, adotam algumas estratégias para obter melhores resultados, como, por exemplo, favorecer o relacionamento com os demais atores do direito. Entre essas estratégias há a de agilizar o atendimento, recebendo advogados no balcão; de prestigiar a conciliação e a mediação para evitar que as causas se prorroguem; de buscar caminhos diretos para a resolução



de problemas tentando vencer a burocracia, de simplificar a redação das sentenças numa tentativa de agilizar os processos, de extrapolar seu papel de juiz, quando buscam ajudar no bom andamento de uma audiência, formulando perguntas, orientando o raciocínio para garantir o direito das partes em consonância com as boas práticas da profissão. Ficam com a sensação de que assumem o papel de assistentes sociais, psicólogos, entre outros.

A aproximação e o bom relacionamento entre juízes e servidores contribuiriam para a melhoria do trabalho do judiciário, uma vez que eles teriam nos servidores amigos, parceiros e colaboradores.

É certo que não basta o Poder Judiciário para que as coisas mudem numa sociedade, apesar da sua relevância. Muitas ações são ou deveriam ser integradas com outras esferas dos poderes públicos e da sociedade de um modo mais amplo.

Reforçando o que foi dito anteriormente, o engajamento do sujeito no seu trabalho sempre é por inteiro, envolve necessariamente estar presente de corpo e alma naquilo que faz. Isto, em parte, pode explicar porque, para alguns dos magistrados, seu trabalho é vivido como um “sacerdócio”. Se todo trabalho exige um engajamento, quando este é considerado pelos que o fazem como um sacerdócio, há que se considerar que é um trabalho que tem algo de venerável e sublime, uma vez que, além de exigir um grau muito elevado de envolvimento e dedicação que extrapola as situações de trabalho propriamente ditas, tem um papel significativo na sociedade. Este papel estaria modulado pela crença de que se está a serviço de algo nobre, algo que propiciará melhorias, mas que também exige abnegação, sacrifícios pessoais, reclusão e distanciamento da vida do cidadão comum.

Entre os exemplos explicitados estão aqueles que os obrigam a se posicionar como alguém que deve ficar distante dos outros, de determinados ambientes, para manter equidistância das partes envolvidas em um processo, para poder melhor julgar; ou para assegurar uma lisura moral que mantenha a autoridade necessária ao exercício do seu papel social. Questionam se isto é possível, uma vez que todos são humanos, têm uma história, têm ideias e ideais distintos e que o fato de participar da sociedade contribui para a compreensão daquilo que julgam, e, sobretudo, para a capacidade de interpretar os fatos sociais a partir de pontos de vista diversos.

Enfim, trata-se de uma profissão humana e não de um papel divino, apesar de haver o risco de alguns, ao menos em algum momento da sua carreira, terem se deixado levar por essa ideia. Seria essa possibilidade, a de se considerar como se fosse infalível, um mecanismo defensivo, em face dos percalços que a realidade do seu dia a dia de trabalho propicia ao discernimento necessário para exercer seu trabalho?

Ninguém conhece uma profissão antes de exercê-la de fato, mesmo que muitos profissionais sejam filho(a)s de alguém que tenha ou teve a mesma profissão e que muitos mencionem a escolha profissional como uma vocação. No entanto, além de haver um ideal, algo que atrai o sujeito para a magistratura, não se pode afirmar que se trata apenas de uma vocação. Há que se considerar que ser magistrado(a) é uma construção que se faz a partir de bases que tenham uma maior ou menor ressonância com os ideais e valores da profissão e com aquilo que vivenciam e acumulam ao longo de toda a carreira.

A definição dos contornos do trabalho é institucional, por isso que o conhecimento do real do trabalho pode ajudar na sua transformação, na sua melhoria. Não só as condições de trabalho são definidas institucionalmente, há que se considerar que o modo de agir tem uma parte significativa que é modulada pelas prescrições que são mais ou menos explícitas no que diz respeito ao como fazer. Em se tratando de uma profissão que traz no seu bojo uma ampla tradição e que ela se forja no domínio daquilo que é considerado como legal e justo numa sociedade, o papel do profissional é discricionário, a possibilidade de julgar está definida nas interpretações da lei, que não podem ser inúmeras e que de algum modo são balizadas pela jurisprudência e, mais recentemente, por súmulas vinculantes.

Em relação a estas últimas, há um grande temor: podem desvirtuar a atividade essencial do juiz. Refletir, pesquisar, pensar e julgar levando em conta não só as leis e a jurisprudência, mas todo o desenvolvimento social e histórico, as tendências atuais e novas questões que desafiam continuamente o julgar de forma justa, são partes essenciais de sua atividade. Submeter o seu trabalho a uma lógica quantitativa de produtividade, assim como restringir o julgamento ao previsto nas súmulas vinculantes os tornariam, ao que tudo indica, técnicos da justiça ou, no limite, máquinas de julgar.

Um dos grandes riscos ligados ao desconhecimento do trabalhar e à adoção de medidas de restrição ao trabalho na magistratura é o de criar mecanismos de julgamento que restrinjam o poder discricionário dos magistrados. Esse fato implicaria a redução da sua atividade e vincular aquele processo a algo já definindo, qualificando-o como X, Y ou Z e sentenciando de acordo com algo preestabelecido, numa súmula vinculante, por exemplo. Será esse o futuro da magistratura?

Qualquer sentença proferida por um(a) juiz(a) também pode ser reformada em uma outra instância que, exerceria um papel de controle com relação à qualidade da atividade judicante. O papel do(a) magistrado(a) não fica restrito ao julgar, há outras atividades que lhe são exigidas, assim a da gestão que envolve diferentes atores, principalmente a construção de uma cooperação com os servidores e outros profissionais, incluindo os advogados, assim como a relação profissional com as partes envolvidas. Trata-se de relações de serviço que,

em muito, extrapolam o processo em si. Além de outras atividades que, mesmo sem serem previstas nas tarefas, podem fazer parte do trabalho, aquelas que exercem diretamente nas comunidades para, de alguma maneira, ampliar o escopo e as possibilidades dos resultados a serem obtidos, ou ainda, como autoridades do Estado, são chamado(a)s a intervir em situações mais críticas, como, por exemplo, nas rebeliões em presídios

Todavia, o modo como a instituição avalia o trabalho desses profissionais tende a se restringir, reduzir ao cumprimento do previsto e no atingir de metas, que são definidas sem o seu envolvimento. Aquilo que lhes é cobrado está muito mais afeito a dar conta da quantidade de processos que precisam ser julgados, não importando a complexidade dos mesmos nem as outras atividades que exercem.

A magistratura age como uma grande empresa ao estabelecer metas de produção, mas falta uma visão empresarial no cuidar da saúde, da imagem e das condições de trabalho dos juízes. Relatam que as metas estabelecidas pelo CNJ não vêm acompanhadas de condições de trabalho necessárias, o que acaba sobrecarregando os juízes, causando doenças e favorecendo um processo de “emburrecimento”. Trabalham em expedientes dobrados, fazem trabalho que deveria ser feito por dois ou três juízes, assumem comarcas que ficaram muito tempo sem juízes o que, por isso, gerou um acúmulo de processos.

As metas devem ser apresentadas com antecedência e não podem ser inatingíveis, devem ser acompanhadas de boas condições de trabalho levando-se em conta as regionalidades. Chamam a atenção, por diversas vezes, a respeito da dimensão continental e das diferenças do país, o que não é considerado pelo CNJ.

Ainda com relação às condições de trabalho, relatam ambientes de trabalho insalubres, falta de pessoal, de material (muitas vezes comprados pelos próprios juízes, como, por exemplo, papel, grampeador), de equipamentos, o que acaba atrasando o trabalho e o próprio cumprimento de metas.

Com relação às condições de trabalho, relatam inclusive, a falta de medidas de proteção que assegurem sua integridade pessoal e a de seus familiares, para que exerçam seu trabalho com segurança diante de ameaças que sofrem no exercício profissional.

O foco do CNJ na quantidade de sentenças (super, hiper produtividade) compromete a qualidade. A visão de juízes “exterminadores de processos” não é produtiva e não considera a complexidade do ato de julgar para o qual é necessário tempo para a reflexão e maturação das ideias. Essa pressão pelo cumprimento de metas gera muito sofrimento, pois julgar não é igual a apertar um parafuso ou um botão.

As más condições de trabalho e as rotinas do judiciário também influenciam na construção da imagem negativa do juiz. A sobrecarga de trabalho, os trâmites necessários para se chegar a um júri, geram morosidade no andamento de processos. A sensação de incompetência é sentida tanto pelos próprios juízes quanto pela sociedade. Vários outros atores e instâncias não funcionam e os juízes são responsabilizados por isso, o que é corroborado pela mídia. A sociedade tem uma insatisfação com a lei e o juiz é responsabilizado por isso, uma vez que é ele quem aplica a lei. Acreditam que caberia ao CNJ preservar por essas condições e também pela imagem do judiciário.

Ainda há que se considerar a questão das possíveis distorções existentes no que diz respeito à quantidade de processos, por exemplo, a própria ação de advogados está direcionada, muitas vezes, à imputação e à manutenção de processos na justiça e a sua não resolução imediata. Não são raros os casos que poderiam ser resolvidos mais rapidamente, inclusive por meio de acordos, mas há uma série de ações protelatórias que fazem parte das possibilidades de ação das partes e que, em muito, prolongam os processos. Tudo isto tem consequências com relação à quantidade de sentenças julgadas.

Como dar conta de metas que são definidas sem considerar o real do trabalho na magistratura, sobretudo porque fica a impressão que quanto mais se julga, mais processos haverá? Algumas ações de conciliação, no âmbito dos juizados especiais de pequenas causas, servem para reduzir esta demanda sem fim, mas essas ações são ainda restritas.

As formas de avaliação do trabalho, baseada no desempenho individual, têm sido apontadas pelos participantes do grupo como um forte fator de descontentamento e da gênese de sofrimento patogênico, sobretudo porque a falta de reconhecimento com relação àquilo que realmente é feito retira-o de cena, torna invisível todo o esforço e o escopo do trabalho realizado. Segundo alguns, os critérios utilizados prejudicam a qualidade do trabalho, pois impedem que se escutem as partes, que se reflita, que se estude e se aprofunde a reflexão sobre os casos. Esse comprometimento da qualidade se dá porque se privilegia somente a derradeira etapa do seu trabalho – o sentenciar.

Estar à frente a questões cruciais, como a do destino da vida dos cidadãos, sem poder tratá-las com a qualidade por eles desejada e que, de alguma maneira, trará consequências nem sempre adequadas devido a um julgamento feito com pouca qualidade, é uma das fontes de sofrimento que não conseguem debelar. E ainda mais porque pode haver uma contradição entre cumprir as metas como são definidas atualmente e fazer um bom julgamento. Corre-se o risco de perder a essência do trabalho. Fica evidente que estamos em face de uma fonte de sofrimento patogênico, uma vez que, para eles, se torna muito improvável que façam algo justo e que os outros compreendam o que é, de fato, o trabalhar na magistratura, sobretudo quando se busca qualidade e sentido naquilo que se faz.

Fazer um bom julgamento é um dos pilares da sua profissão, mas isto não é algo que se sabe de pronto. Ao contrário, comentam o difícil aprendizado dos iniciantes, lembram dos primeiros julgamentos e reforçam a importância dos processos de aprendizagem, seja na escola judicial, com colegas mais experientes ou ainda, pelo seu estudo e reflexões advindas da sua própria experiência prática. Esse processo de aprendizagem deveria ser contínuo e reforçado institucionalmente, mas devido ao excesso de trabalho, sobra pouco tempo para estudar e se aprimorar. Sobra também pouco ou nenhum espaço para trocas que favoreçam a cooperação, como a existência de “espaços deônticos”, que sirvam para promover a definição de regras, a partir do compartilhamento de estilos de trabalhar e de experiências. Como as trocas são pouco institucionalizadas, não há espaços para que discutam os processos, para que troquem ideias sobre o que estão fazendo e como estão agindo, seja no julgar ou em outras atividades correlatas.

Isto reforça o sentimento de solidão. Mas trata-se de dois tipos de solidão: a social, principalmente quando trabalham em cidades do interior e ficam sozinhos, não tem pares próximos e necessitam viver uma espécie de reclusão; e a solidão do ato de julgar.

A solidão social ao que parece é bem enfrentada por se saber temporária. Na maioria dos casos, a trajetória profissional vai de cidades pequenas para as grandes onde esta é minorada dado o maior anonimato, onde é possível ter uma vida privada mais protegida dos olhares dos outros. O que numa cidade pequena do interior é quase impossível, pois o juiz é vigiado o tempo inteiro. Isto parece paradoxal, pois nas menores cidades estariam no centro das atenções. Isto leva muitos a buscarem uma reclusão e a se protegerem para conseguirem se manter equidistantes das partes e evitarem confusões com relação ao seu papel na sociedade. Por isso as possibilidades de relacionamento social ficariam mais restritas.

A questão do isolamento também está presente para os juízes de Pernambuco, no entanto, para eles há um paradoxo, pois de um lado a sociedade quer o juiz isolado, imparcial, e para isso ele não pode conviver com ninguém, mas de outro lado, isso também é visto como arrogância. Se o isolamento é bem visto do ponto de vista da sociedade, do ponto de vista do juiz o adocece, o constrange. Não podem usar redes sociais, frequentar certos espaços públicos, usar certas roupas. Chegam a se sentir em um “*big brother*” constante. Isso, segundo eles, cria uma fobia em relação à exposição pública, gerando sofrimento e adoecimento.

Para eles isso é ainda mais agravado por ocasião da aposentadoria, onde esse isolamento fica mais acentuado e decorre das relações que estabeleceram ao longo da carreira não havendo espaço para que os juízes aposentados possam contribuir com sua experiência para o desenvolvimento do próprio judiciário.

Outro aspecto da solidão seria o ato de julgar propriamente dito. Em face de determinado processo eles têm de decidir a partir de suas convicções e dúvidas, em acordo com o que julgam ser o mais correto, precisam definir uma sentença. A decisão, por mais que durante as diferentes etapas anteriores tenha havido o concurso de outros atores, como a participação de juízes auxiliares (quando há), de servidores na leitura dos processos e no auxílio à construção das sentenças, a decisão final é um ato solitário. Há contato com outros profissionais, como promotores e advogados durante os processos, assim como com as partes, mas o ato de julgar se constitui na intimidade do juiz. A solidão é reforçada pelo modo como é organizada a magistratura, pois os contatos e as trocas de experiência com os colegas não são favorecidos. No caso, dos tribunais, as trocas são um pouco mais presentes devido ao fato de haver votação.

O isolamento dos juízes entre si e em relação a comunidade pode levar a uma aridez e desertificação dos afetos. A solidão e a competição colocam um colega contra o outro destruindo por dentro a instituição. Não se sentem integrados, agentes dessa estrutura, mas peças desconectadas do judiciário. Esse sentimento de exclusão os leva a quererem ir embora, por terem perdido a esperança de melhorar a justiça. Os desembargadores, ou mesmo os juízes, na eminência de serem promovidos, se despem da sua história e do que viveram antes. Isso interfere no agir dentro da instituição contribuindo para a construção de um tipo de autismo do judiciário.

Isto não significa que as trocas informais sejam inexistentes, mas elas não são suficientes para criar mecanismos de cooperação efetivos entre os pares, isto é, estão muito aquém do que seria necessário para a existência de verdadeiros espaços de cooperação. Aliás, o modo como trabalham e são avaliados trazem entraves para a sua construção. Tanto a organização do trabalho, como os processos de avaliação e a consequente possibilidade de ascensão na carreira, favorecem a competição e o isolamento.

Quando o processo não segue para a segunda instância por diversos motivos, a beleza de um julgamento, o reconhecimento do esforço no sentido de bem trabalhar, seja num processo ou em outras atividades, podem passar quase que despercebidos, restringindo-se à intimidade do juiz, aos servidores que atuam junto a ele(a) e às partes envolvidas no processo.

O trabalho em si, aquilo que cada magistrado(a) teve de fazer para dar conta, para realizar seu trabalho a contento, resguardando seus princípios éticos, fica na sua intimidade, impregnado no seu corpo, na sua psique. Alguns chegam a expressar sentimentos relacionados ao fato de não conhecerem o problema dos colegas, ao fato de enxergarem somente o seu próprio “umbigo” – “na magistratura é o grupo do eu sozinho”.

Mas, há aqui um paradoxo. Salvo quando é decretado o segredo de justiça, os processos e as sentenças são públicos. No entanto, o esforço de cada juiz para chegar a elas fica invisível. O que transparece, muitas vezes, são as críticas formuladas. Por outro lado, há um julgamento por instâncias superiores com relação a seu trabalho, julgamento que se atém àquilo que há de concreto: as sentenças. Este julgamento é feito, para os juízes de primeira instância, pelos desembargadores nos Tribunais. Neste caso, não se trata do trabalho do juiz que é julgado, mas exclusivamente a sentença, isto é, uma síntese, um resumo, do pensamento do juiz que, de alguma maneira, pode ter contado com a cooperação de servidores que o auxiliaram, com o contexto no qual ele ocorreu. Não expressa o esforço realizado para se alcançar essa síntese. Há outras formas de julgamento do seu trabalho, como, por exemplo, o das partes, de outras esferas, uma vez que o desfecho de um processo, na maioria das vezes, leva ao contentamento de uma parte interessada que é relacionado com o descontentamento de outra.

O fato de poderem ter uma sentença reformada ou confirmada em outra instância deveria ser considerado como uma maneira de ter um retorno sobre a qualidade do seu trabalho, uma vez que seria um julgamento proferido por alguém que, em tese, tem mais experiência na profissão e que se situa em outro grau, numa instância revisora. Não se trata de uma relação direta de chefia, de hierarquia, mas há uma ascendência, uma vez que o poder decisório é prevalente. Não estaria aí a possibilidade da avaliação do seu trabalho? Quando um colegiado se reúne e discute e avalia os aspectos técnicos, os procedimentos adotados e a forma como se desenvolveu as bases do julgamento e avalia o que foi feito, não seria o que a psicodinâmica do trabalho chama de julgamento e reconhecimento de beleza? Nesse sentido, as instâncias revisoras acabariam desempenhando o papel de julgar e reconhecer a utilidade do trabalho do juiz e, ao mesmo tempo, como pares, a beleza, a qualidade, a originalidade e a especificidade do trabalho de cada um. Da mesma forma, os juízes, também avaliam a qualidade do trabalho dos colegiados quando apreciam os acórdãos proferidos.

Há um profundo incômodo com relação à presença nas instâncias revisoras e na corregedoria de pessoas que não tem experiência como juízes, como é o caso daqueles indicados pelo quinto constitucional nos Tribunais. Assim, acreditam que esses desembargadores ocupam um espaço na carreira dos magistrados, não havendo necessariamente legitimidade na sua existência, e no julgamento destes com relação à qualidade do seu trabalho.

O incômodo em relação a existência do 5º constitucional é compartilhado e classificado, por alguns, até como odioso. Acreditam que a formação do magistrado não se dá de uma hora para a outra envolvendo todas as etapas e vivências da carreira, o que não ocorre com os colegas oriundos do 5º constitucional. Além do que, o 5º constitucional privilegia uma entrada na carreira diferenciada que não se dá por concurso.

Ainda há muita distorção neste processo de idas e vindas com relação às instâncias revisoras, pois praticamente não há trocas diretas com os colegas dessas instâncias, tudo se passa pelo que está escrito, não há um verdadeiro diálogo.

Ainda, quando tem o seu nome levado à corregedoria, ao serem acionados por alguém, sofrem com esse constrangimento, embora isso também seja um tipo de retorno com relação ao seu trabalho. Este retorno, no mais das vezes fica restrito a questões de relacionamento com outros atores do sistema e com relação a questões disciplinares, o fato jurisdicional dificilmente está no foco.

Todavia, não acreditam que a vontade de compartilhar seja uma regra geral, uma vez que há aqueles que não gostariam de se expor em um espaço coletivo, seja por insegurança ou por acreditarem que não estão fazendo um bom trabalho. Para que haja um efetivo espaço de trocas, a confiança entre os pares seria um requisito fundamental e isso não é bem o caso. Há muito mais estranheza e desconfiança em relação ao trabalho do colega do que uma propensão para a construção de algo comum.

O que fazem de fato no seu trabalho passa despercebido pelos outros. Não são apenas os pares que desconhecem o que fazem, mas todo o sistema de avaliação é concebido considerando-se apenas parte do que é sua atividade de fato. Tudo o que não diz respeito ao ato de sentenciar é negligenciado. Isso reforça a ideia de que as exigências atuais trazem no seu bojo um grande risco para a qualidade dos serviços judiciários, uma vez que, para atingir as metas, deve-se desconsiderar a possibilidade de aumentar as trocas entre colegas e com os servidores, assim como com os outros atores como os advogados e a comunidade, de um modo mais amplo.

Consideram que praticamente tudo depende de sua ação nas varas. Assim não podem se ausentar, qualquer falta tem consequências para outros: adiar uma audiência pode provocar danos, tudo fica atrasado. É muito mais comum vir trabalhar adoentado do que se ausentar. O absenteísmo é visto como uma falta injustificável e que, de alguma maneira seria um fraquejar. Nesse sentido, os participantes do grupo, por diversas vezes manifestaram certa dureza em relação a faltas de colegas, mesmo quando motivadas por adoecimentos.

A saúde é considerada apenas como um recurso para continuar trabalhando, há que se manter saudável sempre para que o curso das atividades não seja interrompido. Isto pode se dar às custas dos mais variados tipos de tratamento e de apoios de ordem psicológica, uso de medicamentos, inclusive psicoativos, assim como a prática de esportes e de atividades voltadas para o corpo e para a mente, como ginástica, ioga, entre outros.



Os adoecimentos aos quais estão vulneráveis e são acometidos são comentados de forma enfática, para os magistrados: dores musculares; hipertensão (conhecida como a doença dos juízes); distúrbios de sono decorrentes do excesso de preocupação com a quantidade e o conteúdo dos processos; alcoolismo; depressão, e outras doenças mentais. Muitos referem que a pressão psicológica vivenciada impõe a necessidade de buscar auxílio psicoterápico para poderem continuar trabalhando. Salientam que o CNJ e a comunidade desconhecem o quanto a saúde do juiz é importante para a qualidade do trabalho que realizam.

Outra questão que influi diretamente no trabalho e na vida dos magistrados é o local onde trabalham. Em um primeiro momento há grande diferença entre trabalhar em alguma cidade pequena do interior, o que em geral ocorre no início da carreira e o trabalho na capital. No primeiro caso, o cargo ocupado traz um destaque significativo para eles. O que fazem tem repercussões mais evidentes na comunidade, o convívio é muito mais direto e próximo. Entre vantagens e desvantagens que isso traz, acreditam que o fato de terem exercido este papel é parte fundamental do processo de aprendizagem, não apenas no que diz respeito à profissão em si, mas com relação à vida de um modo mais amplo. Aliás, fica muito mais difícil separar as duas coisas, uma vez que se confundem. As condutas dos cidadãos nas cidades menores são, no entanto, bastante invasivas no que diz respeito à sua vida pessoal, como já dito anteriormente, sentem que são continuamente observados e controlados.

Nas cidades do interior a exposição da família também é maior, todos sabem quem é o pai ou a mãe dos seus filhos. As possibilidades de relacionamento com pessoas fora do círculo do judiciário são muito mais restritas que na capital. Além de não haver muitos colegas para criar um círculo de amigos, há que se preservar de relacionamentos muito próximos com outros agentes públicos, como do poder executivo, legislativo e a própria polícia. O risco de se ter contato com sentenciados é maior, o medo de que algo possa acontecer fica mais evidente.

Ao trabalhar na capital, a coisa muda de modo substantivo. O anonimato é mais factível, podem circular sem que se saiba quem são. Os recursos para trabalhar são maiores, há também mais possibilidades de contato com colegas e servidores, mesmo que isso não seja favorecido pela organização do trabalho. Ao menos, tem a sensação de estarem num ambiente em que a proximidade, acesso e interlocução com outras instituições das quais dependem é mais fácil, a solução para certos problemas pode ser mais pronta e efetiva. Mesmo assim não deixam de, no fundo, se sentirem isolados e com pouco contato efetivo com os colegas, sobretudo para o favorecimento das trocas de experiência.

Mas, um aspecto bastante ressaltado é que se, de um lado, se beneficiam do anonimato em cidades grandes, de outro, as intervenções sociais, que geram reconhecimento e prazer também ficam anônimas ou não ocorrem como no interior.

A questão do pertencimento fica evidente no debate de como se situam, independentemente se é na capital ou no interior, ante a sociedade e como convivem com os outros, está sempre presente. Apesar de ser uma questão para qualquer profissão, no caso da magistratura há sempre uma dúvida com relação até que ponto é possível aprofundar a relação, o quanto se expor, enfim, como se preservar e ao mesmo tempo ter uma inserção na sociedade. Note-se que há muitos que mantêm um círculo de amizades e de contatos que, basicamente, se restringe a colegas e, principalmente, no caso das cidades menores, com servidores.

Há ainda um agravamento dessa condição por ocasião da aposentadoria, onde esse isolamento fica mais acentuado e decorre das relações que estabeleceram ao longo da carreira não havendo espaço para que os juizes aposentados possam contribuir com sua experiência para o desenvolvimento do próprio judiciário.

Assim, muitas vezes há uma simbiose com a própria instituição. Como sujeitos, representam o judiciário, são agentes do Estado. Assim, o que acontece com o judiciário os afeta diretamente. Qualquer tipo de propaganda contrária ou mesmo de difamação à instituição judiciária, ou ainda, escândalos envolvendo maus juizes, os atingem, sentem-se envolvidos.

Por outro lado, tem a sensação de que eles pouco podem fazer para mudar a instituição. Mesmo que suas ações possam influenciar a imagem da justiça, pouco podem fazer para que a instituição progrida. Isto serve tanto para questões materiais, como as condições das varas, tanto no que diz respeito às condições de trabalho, como para o atendimento, como para as próprias relações internas, para a imagem do judiciário junto à população, ao desconhecimento de que a morosidade do sistema, não é de responsabilidade exclusiva do juiz.

Consideram que há um desconhecimento por parte da sociedade da estrutura da magistratura e as prerrogativas dos juizes são entendidas como privilégio e arrogância, criando um ambiente inóspito para o juiz por onde ele passa. O trabalho do juiz envolve responsabilidades e peculiaridades. Os juizes decidem e têm um poder fenomenal – por alguém na cadeia, bloquear o dinheiro de alguém, determinar uma cirurgia, tirar um pai de casa. A extensão desse poder é proporcional à extensão da responsabilidade, tomar decisões é difícil, é preciso pensar e decidir, não é como ligar a luz. O juiz sai do trabalho com o problema, acorda à noite (quando dorme) pensando em um processo. Fica a imagem de que o juiz não fez nada, mas o peso da decisão e o desejo de acertar fica na sua cabeça e isso pode até mesmo fonte de adoecimento.

A sociedade não consegue avaliar o trabalho do juiz porque desconhece o que ele faz, não entende seus problemas nem seu sofrimento. O judiciário vive de costas para a sociedade,

encastelado em si mesmo. A sociedade só tem contato com o juiz na condição de réu, como alguém que vai lhe punir, tirar coisas e isto já é inamistoso por natureza. Juiz não empata o jogo, vai sempre desagradar uma parte. Mas o trabalho exige mais, como, por exemplo, ouvir as partes, tomar decisões que não podem esperar (prisões, abusos sexuais, crianças abandonadas em asilo).

O sentimento mais prevalente é que se trata de uma instituição que pouco progrediu ao longo do tempo e que as alterações mais recentes (2004 para cá), ainda que tenham várias que se mostraram úteis e profícuas, outras são equivocadas, pois desconsideram a realidade do seu trabalho. Os espaços para que possam exercer alguma influência nas decisões institucionais é exíguo e pouco democrático. Acreditam que com sua experiência e conhecimento, com mais espaços de trocas, poderiam contribuir com soluções que ajudariam a agilizar o trabalho e, conseqüentemente, fazer avançar o judiciário.

A questão institucional tem também a ver com a questão da carreira e as possibilidades de ascensão profissional. Como já dito anteriormente, as possibilidades de progressão são muito restritas, as possibilidades de melhoria, como de mudança de grau na hierarquia são poucas, não há também uma diferenciação horizontal. Nesse cenário, os critérios para que haja alguma mudança são considerados como complicados. Apesar de considerarem como fundamental a questão do mérito, há uma pendência muito gritante com relação a quem compete definir esse mérito, como ele é evidenciado e como isto é feito. Como isto fica condicionado a uma relação hierárquica, questionam a neutralidade da avaliação efetiva do seu trabalho.

Há muita ambigüidade e incerteza, fato que cria uma grande insegurança com relação, não apenas, ao fato de estarem ou não trabalhando bem, mas também como se situam no âmbito do modo de agir na instituição. Isso é fonte de sentimento de injustiça ao serem avaliado(a)s. Seria como se estivessem reféns de uma relação hierárquica, em que agir como alguém que busca algum tipo de bem-estar seria um caminho para ter possibilidade de ascensão, mas criticável. Já o fato de manterem uma atuação como magistrados irrepreensíveis ao longo do tempo, não seria o bastante.

Haveria espaço para alguém que contesta as relações na instituição, de alguém que resiste aos modos como são avaliados e que busca ter uma forma de agir diferente, ascender na carreira?

Acreditam que há uma espécie de corredor polonês que filtra as promoções discriminando os colegas em relação às procedências social e familiar, cor da pele, gênero, opção sexual e outras formas de preconceito.

A questão da avaliação é sempre muito controversa, os mobiliza muito e o fato de aceitarem a modalidade existente, de se sujeitarem a ela, já é em si para eles uma fonte de sofrimento. Alguns(as) ficam indignados pelo fato de aceitarem essa situação.

Os juízes de Pernambuco vivenciam a relação entre os magistrados no que se refere à carreira e aos critérios de promoção como muito injustas em contraposição com o sentimento de que devem ser justos com a sociedade. Pensam que a carreira do juiz é deteriorada pelo próprio juiz. Acreditam que os critérios de consanguinidade e bajulação se sobrepõe aos de mérito, quebrando a autoestima e levando-os a desistir e até mesmo de tentar uma promoção gerando a sensação de que eles não têm lugar.

Isso ocorre tanto em relação aos magistrados mais experientes quanto em relação aos jovens que tendem a reproduzir esses comportamentos. Esse sentimento de injustiça os leva a querer ir embora e a largarem a profissão. No entanto se sentem enclausurados, presos pela carreira e pelos compromissos pessoais que assumiram.

Há também o sentimento que colegas que, no seu ponto de vista, são maus juízes, conseguem evoluir na carreira, seja porque foram transferidos para evitar problemas nas comarcas onde estavam e foram lotados em locais melhores para trabalhar, ou ainda porque conseguiram algum tipo de apadrinhamento e, foram por isso, beneficiados.

Uma questão que permeia a discussão é: Afinal, o que é ser um bom juiz?

As questões de gênero também são relevantes, a magistratura tem uma história, até pouco tempo atrás, quase que exclusivamente masculina. O seu ideário, no que diz respeito às práticas e aos modos operatórios, foram modulados em um ambiente constituído e mantido por homens. A entrada progressiva da mulher nos últimos anos trouxe uma série de desafios tanto para as juízas como para o sistema como um todo, incluindo os colegas homens, os servidores, os advogados e, também, os próprios usuários da justiça. Isto sem contar com os impactos na própria vida familiar.

Os desafios para as juízas foram e são múltiplos: começam na própria escolha. O fato de querer ser juíza e enfrentar um mundo construído no masculino exige um engajamento de cada uma para que possa transpor uma série de dificuldades. A primeira é o de imaginar o seu papel, como alguém que terá um poder discricionário para intervir na vida de outros e buscar algo que tenha ressonância com seus sonhos e valores. Estes foram forjados ao longo da história de cada uma e, em acordo com o dito, faz sentido ser juíza para tentar fazer algo de melhor.

Um segundo momento crucial é o próprio processo seletivo, o concurso, em que os questionamentos por parte dos examinadores (em geral, homens) já se faz com relação à própria divisão sexual do trabalho, com questões acerca de por que uma mulher quer ser juíza, como vai conciliar com as obrigações da vida familiar e doméstica, como deixar o lar e dar prioridade ao trabalho e como vai enfrentar os desafios do real do trabalho?

Esses questionamentos são, de maneira geral, explícitos e claros, cada uma tem de enfrentá-los e respondê-los, de modo que convençam os examinadores que ela tem condições de exercer seu cargo a contento. Embora a profissão tenha proporção crescente de juízas, a cultura institucional ainda é, segundo elas, muito masculina, os cargos de direção, assim como as comissões e certas funções relevantes nos tribunais, ainda são ocupados, na sua maioria, por homens, havendo uma mentalidade machista.

Em seguida, há que se enfrentar a chegada na comarca. Sempre são colocadas à prova, são testadas, sempre averiguam se vão aguentar. Entre o questionamento sobre o modo de fazer, o jeito de tratar as pessoas, o comando e a liderança e as ações em face das questões na comunidade, o convívio com o aparelho policial, o enfrentamento de rebeliões em presídios, há sempre olhares que vão além da ação como magistrado. Não apenas do agir no exercício da magistratura, de modo mais específico, mas também no âmbito da sua vida pessoal, familiar e social. Ainda há questão ligada ao comportamento durante o trabalho, que seria o modo como se apresentam, como se vestem, se são casadas ou solteiras, e como isso influencia a sua imagem perante os outros, e, ao mesmo tempo, a imagem de si própria. Ainda há resistências que precisam vencer por meio das suas ações, e são aceitas quando os outros percebem a coerência da sua conduta.

São as juízas mais emocionais e menos racionais no ato de julgar, como dizem alguns? Para dar continuidade na carreira, há que se conciliar todas outras atividades como mulher, isto é, esposa, mãe, amiga, responsável pelo lar, cuidados pessoais e como cidadã. Não é possível desvestir a toga. Os maridos convivem com o que ela é, estão casados com uma juíza. Isso tem interferência na relação entre eles e com outras pessoas de seu convívio, em nenhum momento isso é inócuo. O fato de ser juíza pode afastar ou aproximar pessoas. Não há uma regra, o que fazem? Sentem que não se pode viver as outras facetas da vida desvinculadas do seu papel social.

Ainda, no que diz respeito às tarefas do lar, buscam compartilhar com os maridos aquilo que precisa ser feito. Todavia, não é tudo que é ou pode ser dividido. A questão dos filhos é um exemplo, não há como compartilhar a amamentação, aleitar é considerado como fundamental tanto para a mãe como para os bebês. Assim, buscam interromper ao mínimo o trabalho, mas há sempre impactos. Não é incomum terem sentido uma discriminação

sobre isso desde cedo, já no concurso, quando são questionadas: mas como vai fazer na gravidez e na amamentação? O pior é que, de certa forma, chegam a reproduzir isso, quando pensam que ter servidoras em licença maternidade é um problema.

Um paradoxo é que os homens não estão completamente ao abrigo deste ideário machista, principalmente quando as questões relacionadas com as suas esposas não são consideradas com relação à alocação deles em algum local distante. As necessidades das juízas são eventualmente consideradas, já as dos juízes e das suas esposas, teriam uma prioridade menor, como no caso das possibilidades de uma gravidez e o acesso a serviços de saúde de qualidade. Assim como no caso das juízas, os juízes sentem que os seus comportamentos também são constantemente avaliados, tanto no âmbito profissional, como na sua vida particular e na comunidade. No que se refere aos homossexuais, estes são completamente invisíveis, uma vez que são reprimidos, não podendo manifestar a sua orientação sexual.

A interferência do trabalho na vida familiar apesar de ter nuances atingem tanto os juízes quanto as juízas. As mudanças de cidade e a necessidade de adaptação a contextos diferentes, a reorganização do tempo e a disponibilidade para a dedicação à família, tanto no caso das juízas, como dos juízes, traz problemas. O trabalho sempre extrapola o âmbito dos locais da justiça, há sempre trabalho levado para casa e, mais especificamente, no caso da vida no interior, as ações com a comunidade se dão nos horários os mais variados e, inclusive, há demandas feitas em outros horários e locais. Não é por acaso que há testemunhos de juízes que pouco acompanharam o crescimento e desenvolvimento dos filhos e percebem como consequência os problemas de relacionamento que decorrem disso.

A carreira de juiz influencia na vida familiar, no casamento e na relação com os filhos. Apesar da relativa ausência, a conduta exemplar, exigida dos juízes e juízas atinge também os seus familiares e eles tendem a exigir dos filhos, essa conduta exemplar, sendo rigorosos com os filhos no que diz respeito à maneira como se posicionam no meio familiar e na sociedade, de um modo mais geral.

Ainda quanto aos filhos, há algo que os acompanha sempre, que é o próprio policiamento do que fazem com a educação deles. Haveria uma cobrança constante em serem justos, se cobram isso, do mesmo modo que cobram dos filhos ações consideradas como corretas, como se estivessem julgando-os e até mesmo sentenciando e sendo por eles julgados.

Ainda, e principalmente em localidades menores, sentem-se desprotegidos. Há que se conviver com o medo se sofrerem algum tipo de agressão que pode ocorrer por parte de

alguém que está descontente com uma sentença e/ou decisão. Ameaças são presentes, assim como a solicitação de proteção e, também a tentativa de se proteger sozinho, seja pela posse de armas de fogo, por estratégias para evitar que sejam surpreendidos no caminho ou, ainda, pela proteção de suas moradias.

Apesar de todo este cuidado, sentem que têm as suas vidas bisbilhotadas e, nesse sentido, procuram evitar ações consideradas banais para os demais cidadãos, tais como a compra e o consumo de bebidas alcoólicas em público, evitam que as suas roupas íntimas sejam vistas por outros enquanto estão secando, frequentarem locais onde usariam trajes de banho, assim por diante.

Esta dedicação à profissão, em detrimento da vida familiar e social, teria consequências no âmbito da saúde mental, e o modo de fazer frente ao sofrimento que advém desta escolha e suas consequências provavelmente se expressa na ideia do sacerdócio. Deste ângulo, defender o trabalho como sacerdócio seria uma estratégia defensiva que pode servir para ajudá-los a manterem esta postura. Esse mecanismo é relacionado à própria estrutura da magistratura e sua inserção reforça este tipo de conduta.

Sentem que há muito a ser reformado no Judiciário, como, por exemplo, aumentar a participação dos magistrados nas definições de metas, nas decisões com relação à distribuição de recursos, na valorização da primeira instância, mudanças nos modos de avaliação de desempenho e criação de mecanismos efetivos de cooperação, assim como reformas na carreira e uma discussão profunda sobre aspectos estruturais, tais como a existência do quinto constitucional, entre outros.

Uma discussão significativa é o embate que eles experimentam no dia a dia de trabalho em relação a diferença entre o que é justo e o que é legal. A mera aplicação da lei, ou seja, a sua dimensão legal, não garante a justiça. Muitas vezes ficam com a sensação de que aplicaram corretamente a lei, mas que o resultado final não foi justo gerando um conflito ético que a longo prazo de constitui com mais uma fonte de sofrimento patológico.

## 4.8.2. Justiça do Trabalho

O conteúdo que segue é fruto de um relatório produzido e validado com juízes e desembargadores do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná acrescido de discussões realizadas com juízes e desembargadores da Justiça do Trabalho do Para e Amapá a partir de um processo de validação ampliada. Todos os acréscimos realizados a partir dessas discussões encontram-se em *itálico*.

## A Justiça do Trabalho e o trabalhar dos juízes

O trabalhar dos juízes do trabalho merece reflexões que envolvem diferentes aspectos, entre elas é importante situar o escopo do seu papel e os diferentes desafios que enfrentam para que possam construir o que consideram significativo para eles: desenvolver uma carreira frutuosa, aprimorando-se como pessoa e, ao mesmo tempo, contribuindo para o desenvolvimento da magistratura, da profissão e da sociedade.

Para os juízes, tratar da Justiça do Trabalho e da sua importância na sociedade atual requer entender o contexto onde ela se situa e a contribuição social que ela proporciona. Será que a sua contribuição se situa única e exclusivamente no papel de intermediação da relação entre capital e trabalho, sendo o trabalho deles um dos instrumentos sociais para manter o *status quo*? Ou, ao contrário, será que a justiça tem um papel relevante na transformação do trabalho e da sociedade, de um modo mais amplo? Nesse caso, ela ajuda ou atrapalha processos de transformação social? Os juízes reconhecem que muitas questões não são resolvidas no âmbito da Justiça e que historicamente foram os movimentos sociais e a evolução da sociedade que propiciaram transformações efetivas.

Em diversas situações os juízes referem que seu trabalho trata de fazer mais do mesmo e que, por vezes, não há benefícios significativos para o jurisdicionado e para a sociedade, ainda mais porque acreditam que hoje há muito descrédito, desprestígio e perda de importância do seu trabalho no espaço público, inclusive no próprio Judiciário.

Os meios para que transformações possam de fato ocorrer são considerados escassos, dando uma ideia que a justiça do trabalho é disfuncional. Isso fica mais evidente quando os juízes afirmam que, às vezes, ao solucionar um problema, podem estar criando outros. Exemplo disso é a monetarização do direito, e que determinada decisão pode inviabilizar uma empresa ou instituição que tem um papel social relevante, ou, ainda porque, ao propiciarem um acordo entre as partes, eles podem prejudicar o próprio Estado porque este acordo pode implicar a diminuição da arrecadação de impostos.

Reforçam que um dos principais motivadores para o seu trabalho seria o de serem agentes de transformação social. Todavia, como o seu papel se limita a responder àquilo que se encontra no âmbito do processo, acreditam que pouco podem fazer, uma vez que os problemas são recorrentes e eles têm pouca influência sobre outros atores sociais. Isto fica evidente na interação com outras instituições do poder público. A falta de integração de ações com os Ministérios do Trabalho, o Ministério Público e das polícias com os sindicatos – tanto patronais como de trabalhadores – reforça a ideia de que pouco podem fazer para ajudarem a promover uma efetiva transformação social. A falta de mecanismos



de cooperação com essas instituições, assim como a pouca resposta que obtém quando solicitam algum tipo de ajuda, contribui para o sentimento de desprestígio e isolamento.

A importância que dão à possibilidade de promover mudanças na sociedade e no próprio judiciário é que consideram esta perspectiva como chave para o que dá sentido ao seu trabalho e, conseqüentemente, a impossibilidade de que elas aconteçam, é fonte significativa de sofrimento.

Enfim, trata-se de buscar resultados mais efetivos deixando de lado a impressão de que muitas vezes as soluções são proteladas e que há um desperdício de recursos públicos para julgar causas corriqueiras que se repetem e que poderiam ser resolvidas por meio de outros mecanismos de maior efetividade, demonstrando que não houve evolução significativa nas relações de trabalho. Essa falta de resolutividade favorece a impressão que tem de certa inutilidade. Reiteram que não é abrangência ou o tamanho de uma causa que define a sua relevância, uma vez que, qualquer causa, por menor ou mais simples que seja, é importante, porque envolve o aviltamento dos direitos trabalhistas para as partes envolvidas e o papel do juiz é buscar soluções, de julgar, de julgar bem.

Essa situação acarreta a impressão de que o papel maior da justiça é o de protelar e não de resolver, de modo mais perene, os conflitos sociais; ou ainda, de manter e não combater as relações de opressão existentes na sociedade.

Um dos grandes desafios para inverter esta sensação de impotência diante dos problemas mais importantes seria o de reforçar a atuação da Justiça do Trabalho na busca de soluções em causas coletivas que permitam colocar em prática, experiências de negociação, de fomento do debate público em assuntos mais relevantes e de interesse social.

A sensação de trabalho repetitivo e de que o impacto do trabalho é limitado deixa a sensação de que com o tempo o trabalho possa se tornar um “fazer por fazer”, levando-os a agir como máquinas e a um estado de desconexão e amortecimento. Esse tipo de testemunho é feito sempre com muita emoção e os sensibiliza muito. Relatam que há aqueles que terminam por repassar esse trabalho para os servidores limitando-se a revisar as sentenças. Um outro aspecto tem a ver com decisões que não são aceitas pela fiscalização ou por outras instituições, como a Previdência Social. O que lhes incomoda é que as decisões não são cumpridas, eles não são respeitados e, por conseqüência, o judiciário também não o é.

As condições de trabalho são apontadas como desiguais no país e limitantes e inadequadas para a realização do trabalho nas regiões mais pobres. Julgam as condições de trabalho dos outros e tem as próprias negligenciadas “na justiça de trabalho vai levando, casa de ferreiro espeto é de pau”.

Os juízes titulares, por vezes são responsáveis por mais de uma vara, assumindo o trabalho que deveria ser feito por dois ou três juízes. A demanda vem aumentando, e o aumento da infraestrutura não é correspondente. Os conflitos tendem a aumentar, o brasileiro tem a cultura do litígio e do desrespeito a norma, o que se reflete na quantidade de processos e no volume de trabalho.

Os juízes substitutos são volantes podendo ser convocados, muitas vezes sem aviso prévio, para diferentes varas o que inclui deslocamentos para o interior, percorrer grandes distâncias, necessidade de utilizar diversos meios de transporte (balsa, ônibus, barco, avião), não havendo auxílio financeiro nem nenhum outro tipo de estímulo. Reconhecem que os trabalhadores também têm dificuldade de acesso ao judiciário e sugerem a criação de varas itinerantes.

Por vezes necessitam trabalhar em regiões inóspitas, onde não há escolas, atendimento médico, condições para uma boa alimentação, o que impede que levem as famílias e filhos, ou mesmo que permaneçam na localidade.

Por tratarem de processos que envolvem interesses econômicos, políticos, capital, dinheiro e conflitos de interesses, vivenciam situações de insegurança no trabalho, sobretudo no interior. Sentem-se ameaçados e vulneráveis na sua integridade física e psicológica. Em alguns locais, não se sentem seguros nem mesmo na sala de audiência. Nessas situações, sentem que não há respaldo institucional e que estão desamparados. Sentem-se jogados a própria sorte “virem-se”.

## **O papel dos magistrados**

Ainda com relação ao papel do magistrado há algumas polêmicas, pois ser juiz envolve diferentes tipos de ação, incluindo atividades de gestão tais como, contabilizar a produção da vara em detrimento do papel mais comum que é o de julgar, de decidir ante questões que dizem respeito às relações de trabalho. Isto lhes coloca diante de uma questão fundamental que diz respeito ao que é um bom juiz, o que se espera que ele faça. A contradição entre o sentimento priorizar o fazer bem em detrimento de fazer para cumprir metas é muito presente.

A postura de lutar para garantir a qualidade do trabalho faz a diferença para os juízes e reforça o sentimento de que vale a pena o esforço, principalmente se conseguem ver que isto é reconhecido. Todavia, em vista do quadro que vivem, é constante o receio de não saber se fazem ou não um bom trabalho e se conseguem alcançar os objetivos maiores de transformação da sociedade. Isto é fonte de profundo sofrimento e chega até a desestabilizá-los.

Ser juiz significa ter um comprometimento com aquilo que a sociedade espera, com o que consta na Constituição Federal e na legislação que baliza o escopo de sua ação. No entanto,

é muito difícil definir o limite dessa ação e como influenciar e ser modelo para inspirar outros, principalmente os mais jovens a construírem um modo de agir mais engajado.

Entre uma visão idealizada quanto ao seu papel social e o real do trabalho que têm de enfrentar, há uma distância significativa. O entusiasmo presente na escolha e no início da carreira, muitas vezes fruto de um ideal de mudar o mundo, não se mantém ao longo do tempo. Têm a impressão que trata-se de uma questão cíclica de altos e baixos com relação àquilo que os impulsiona, os motiva. Buscam se apegar a algo que valha a pena para não perderem de vez a vontade de fazer um bom trabalho. As esperanças se renovam quando há algum processo de discussão, quando chegam a algum entendimento quanto a mudanças, ou ainda, quando há trocas nos quadros dirigentes da instituição, o que provoca expectativas de renovação. Por outro lado, quando percebem que pouco ou nada muda, sentem-se enganados.

As dificuldades vivenciadas para dar fim a um processo, incluindo a sua efetividade, podem ter consequências como a perda do engajamento, uma vez que fica a sensação de entregarem muito pouco para a sociedade. A sensação de não poder fazer um trabalho de qualidade os incomoda.

## **Trabalho e identidade dos juízes**

A identidade do juiz é construída numa relação contraditória entre a constatação, de um lado, de que o trabalho se dá de modo pontual, específico e, muitas vezes, isolado, e que somente em poucos casos conseguem fazer a diferença e, de outro, a importância que atribuem à justiça do trabalho e sua conexão com a sociedade. Para eles, a finalidade mais importante não seria dar vazão e resolver os processos, mas, sim, a resolução de problemas. Enfim, a identidade profissional é forjada, por um lado, na possibilidade de ajudar a melhorar, solucionar, de fazer algo por alguém e pela sociedade e, por outro lado, é desestruturada, pela sensação de impotência e de inutilidade, que não são apenas de âmbito pessoal, mas institucional.

Ser juiz do trabalho significa também ter uma visão ampliada com relação aos problemas sociais, é ser capaz de enxergar o contexto onde uma determinada questão se apresenta, é se interessar por aquilo que está em jogo, construir interpretações que considerem as diferentes facetas aumentando a sua possibilidade de compreensão e de julgamento. É também permitir que os seus sentimentos aflorem, ter compaixão com relação ao outro, não perder a capacidade de se sensibilizar, se incomodar com as questões que vivenciam.

O que reforça a identidade, o que dá prazer no trabalho é ter a sensação de que há resolutividade, e que esta não ocorre simplesmente no ato de julgar, mas que a decisão tomada

resolva algo e que tenha um impacto tanto para o indivíduo envolvido na ação, como para o coletivo; a sensação que fez algo bem feito. Para tal, o reconhecimento de que fez um bom trabalho é fundamental.

Um dos reforços para a identidade estaria relacionado com a imagem da própria profissão, das suas regras e da tradição compartilhada entre seus integrantes. Para tal, uma relação mais próxima e cooperativa é necessária para que as experiências possam ser trocadas e enriquecidas.

## **Organização do trabalho e a relação com os colegas**

Todavia, muitas vezes, o que prevalece na categoria, no que diz respeito à relação com os colegas, é a competição exacerbada, reforçada pelo modo como é organizado o trabalho e como o desempenho é avaliado. Acreditam que há uma grande polarização entre os juízes, algo que fica explícito em um posicionamento ideológico que dificulta o diálogo tanto no que diz respeito a questões de sociedade, como o que tange à profissão propriamente dita. Alguns percebem esta polarização como uma fuga ao debate efetivo quanto ao seu papel na sociedade.

Questionam porque esta questão ancorada em um posicionamento ideológico os incomoda. O fato de haver colegas que pensam diferente, que defendem pontos de vista distintos lhes causa sofrimento. Isto porque este posicionamento é feito de modo muito agressivo por todos, é como se tivessem que manter uma posição e combater as outras, defendendo-se de um debate mais profundo, coalhado de autojustificações. Reforçam que esta atitude agressiva leva muitos ao silêncio, a evitar discutir, a não buscar explicitar suas opiniões. Este tipo de posicionamento, principalmente naquilo que alguns definem como uma cisão entre os que defendem o capital e outros que defendem o trabalho, não corresponderia à realidade, uma vez que ao julgar, todos buscam tratar da melhor forma possível as evidências do processo, mesmo que tenham uma maior ou menor tendência a proteger uma das partes. Este debate também está presente nas listas de discussão da AMATRA, onde posições são ferrenhamente defendidas. O que também os incomoda muito é a atitude extremamente agressiva de alguns, quando a discussão cai de nível, quando não se trata mais de argumentos, mas de desrespeito ao colega. Há ainda um grande desconforto com aquilo que não é dito claramente, quando se trata de fomentar boatos sobre os outros e sobre o modo como agem.

Fica a impressão que o fato de haver uma espécie de “interdição” de refletir e de debater sobre essa temática seria um forte indicio defensivo, isto é, uma maneira de evitar uma reflexão mais profunda com relação às suas práticas e às dos colegas. Isto piora o sentimento de desagregação e reforça o isolamento.

A modalidade atual de organização do trabalho na magistratura induz ao isolamento. Mesmo que alguns gostem de trabalhar assim, até porque isso proporciona uma sensação de autonomia, o isolamento propicia um desconhecimento sobre o que o outro faz, como os colegas vivenciam os problemas, como os solucionam, enfim, é muito difícil enxergar o trabalho dos outros, desenvolver trocas e, sobretudo, reconhecer os esforços dos pares para fazer o trabalho acontecer, sobretudo no que diz respeito a sua qualidade.

## **O reconhecimento e a avaliação do trabalho**

As possibilidades do reconhecimento com relação ao trabalho bem feito são restritas, quase sempre ficam em dúvida. Por outro lado, têm a convicção que aqueles que não desenvolvem um bom trabalho estão conscientes disso, mas no âmbito institucional isto não fica claro, da mesma forma que não fica evidente e explícito aquilo que é considerado como um trabalho bem feito, o mesmo acontece com o trabalho mal feito. Isto produz uma grande preocupação com as consequências, uma vez que há o risco de que haja uma perda de referências com relação às regras da profissão.

A falta do compartilhamento de experiência teria como consequência o fato de que as suas ações passem despercebidas não somente entre eles, mas também no espaço público constitui-se em um desestímulo para trabalhar melhor.

Ainda há restrições com relação ao modo como os colegas oriundos do quinto constitucional, têm acesso à carreira de modo distinto, não passam por concurso. Apesar disso, consideram como estimulante a sua existência, pois agrega outros pontos de vista, enriquecendo o debate na instância do Tribunal.

Há uma concordância entre os juízes com relação a forma como se compõe a “cúpula do judiciário” e um sentimento de injustiça relacionado aos colegas advindos do 5º constitucional que não passaram por todas as etapas e dificuldades da carreira.

Mas por que eles se importam com a qualidade do trabalho dos juízes em geral? Porque eles têm a sensação de que isso também os atinge. Críticas generalizadas a um juiz ou ao judiciário os atinge diretamente, trata-se de uma questão simbólica, pois esse tipo de crítica serve mais para distorcer os fatos do que estimular melhorias.

Todavia quando é possível estabelecer trocas e quando recebem críticas consideradas como justas vivenciam isso como desafiador e estimulante. Já as críticas que consideram injustas e mal formuladas são muito desestimulantes, causando um sentimento de injustiça.

São estimulados pelo engajamento de colegas, com a qualidade de uma sentença bem proferida. Este fato valoriza a todos, os legitima e fortalece a profissão. Referem que algumas sentenças são verdadeiras obras de arte.

Por outro lado, há diversas situações que os incomodam, como quando por vezes são avaliados por colegas sem que isso reflita o que consideram como o real do trabalho realizado, dando-lhes a sensação de que foram avaliados a partir da fama que se criou em torno deles, de serem vistos a partir de uma tipologia que os rotula. Essas situações e a distância que se cria entre o que acreditam ter feito e a avaliação que receberam, reforça o sentimento de falta de solidariedade e respeito. Isto também dificulta o diálogo entre as gerações de magistrados, uma vez que os espaços para a troca efetiva de experiência são muito restritos.

## **As relações com outros atores**

O contato com advogados é fonte de conflitos e de satisfação. O modo de agir deles pode ajudar ou não no desenvolvimento dos processos, ou seja, agilizando-os ou atrapalhando-os por meio de diferentes tipos de manobras protelatórias. São interlocutores privilegiados no seu trabalho; os sentimentos são contraditórios, uma vez que as estratégias desses profissionais são múltiplas. Constatam que tudo lhes mobiliza, tanto os que consideram como muito bons profissionais e que exigem muita atenção, aqueles que coalham os processos com mentiras que precisam ser desveladas, como aqueles que consideram como pouco qualificados. Não há como ficar indiferente.

Essas relações, nem sempre cooperativas, resultam às vezes em brigas e insultos. Por outro lado, reconhecem que muitos juízes recebem mal esses profissionais, ao não dar respostas às demandas formuladas e ao criar um mal-estar que termina por se generalizar. Uma situação de conflito com advogados pode se voltar contra o juiz. Acreditam que seja fácil destruir um juiz, por meio de estratégias processuais, ou ainda, pela ação comum de advogados que podem levar um juiz à punição. Isto mostra a fragilidade da sua posição, em face dos outros atores.

Não é evidente saber como agir quando um advogado começa a gritar ou insultar servidores. Uma das estratégias utilizadas para aumentar a segurança, tanto para o juiz como para o desenvolvimento do trabalho, é a de gravar as audiências.

Os juízes notam que os advogados percebem que a evolução recente do CNJ pode estar interferindo na qualidade dos seus trabalhos. Isso gera uma fragilização da autoridade, da imagem e do espaço público ocupado pela magistratura.

Os juízes da 8ª região destacam com ênfase além do conflito com os advogados já relatados pelos colegas do Paraná, a ingerência da OAB em assuntos da magistratura, que, segundo eles, defende interesses privados de advogados em detrimento do bom andamento dos processos. A OAB funciona como uma caixa de ressonância, uma confraria, pressionando a corregedoria e o próprio CNJ. Essa relação com a OAB traz para os juízes um sentimento de insegurança muito grande, de instabilidade emocional, de ameaça na sua autonomia e de desqualificação. Nessas horas, sentem-se sem apoio institucional, desassistidos. “A advocacia é muito mais articulada que a magistratura, apesar do empenho das nossas associações, encontra dificuldades e a advocacia, facilidades.”

Reconhecem que os advogados são parte integrante do sistema judiciário e, portanto, os juízes precisam tentar estabelecer boas relações com eles, frear a animosidade e criar uma couraça. Mas como evitar situações de aviltamento dos direitos dos seus clientes? Relatam situações em que os advogados ficavam com o dinheiro dos trabalhadores, ou ainda, ao receberem a primeira parcela, abandonavam o caso, deixando o cliente a própria sorte. Para evitar esse tipo de situação passaram a discriminar nas ações o montante que cabia ao advogado e ao cliente. Além de não encontrarem respaldo na OAB, quando denunciavam esse tipo de conduta, foram denunciados para o CNJ e não se sentiram respaldados. Relatam um sentimento de grande frustração e de desrespeito ao seu trabalho e ao cliente.

Entendem que o judiciário deveria trabalhar em parceria com a OAB, mas paira uma sensação de desconfiança. Evitam, por exemplo, conversar sozinhos com o advogado, para terem testemunhas.

## **Mídia**

Muito do que aparece na imprensa é depreciativo, o que gera muitos preconceitos com relação ao que ocorre na Magistratura. Sentem que a opinião pública é manipulada e que certas ações do próprio CNJ e dos Tribunais Superiores podem vir a reforçar a depreciação e a desvalorização da profissão.

A mídia é outra forma de interferência no trabalho dos juízes, e precisam manter sua convicção e serenidade para resistir ao apelo da mídia e dos sindicatos. Nesses casos, sentem-se sem oportunidade de debater e de mostrar o ponto de vista do judiciário.

## **Motivação e engajamento no trabalho**

Apesar de todos esses relatos, os juízes mantêm a motivação e o comprometimento com um trabalho de qualidade quando buscam fazer a diferença. A motivação não está relacionada apenas ao salário que recebem, mas ao que se mantém de qualidade e sentido na

magistratura. Esta motivação é ainda retroalimentada pela dedicação, pelo engajamento efetivo que um bom trabalho exige, mesmo que isso leve a não medir esforços no trabalho e, conseqüentemente a um estado de exaustão.

Os juízes acreditam que os maiores críticos do seu trabalho são eles próprios e que acabam exercendo uma constante vigilância e julgamento sobre si mesmos. A autocrítica e a exigência que fazem de si próprios e o sentimento de irrelevância com relação àquilo que, de fato, conseguem fazer para mudar as relações sociais geram profundo sentimento de desânimo e desmotivação.

Ainda têm o temor de se tornarem peças de uma máquina, engrenagens de um sistema com o qual cooperam. Esta sensação de coisificação, de “maquinização”, de serem parte de uma engrenagem, faz-se ainda mais presente quando se vêem impedidos de pensar, quando precisam julgar conforme uma súmula vinculante, respondendo de forma padronizada a processos assemelhados. É como se a instituição impusesse uma “restrição ao pensamento reflexivo” por meio da exigência de atos repetitivos desprovidos de criatividade e discernimento.

As súmulas vinculantes comprometem o poder constitucional do juiz de julgar rotulando as decisões e retirando a independência da arte de julgar da magistratura e a capacidade de criar. “Enquanto o poder judiciário não entender que somos agentes políticos que podemos mudar o país não adianta choramingar”.

A sensação de que a instituição quer que parem de pensar e passem a cumprir suas determinações em detrimento e em contradição com algo fundamental para eles, que seria manter e cultivar a capacidade de compreender e de criar soluções para os processos que julgam, muito os angustia.

Questionam se existe a possibilidade de resistir e, nesse caso, deixar de cumprir metas meramente quantitativas. Temem que isso se restrinja a uma atitude de ordem individual sem maiores conseqüências quanto a mudanças efetivas no sistema de avaliação.

Essa questão de cumprir ou não as metas, chega a ser motivo de discussão calorosa entre juízes e desembargadores, quando aquele que cumpre a meta se sente desconsiderado, desqualificado em relação ao seu esforço para fazer aquilo que ele considera um bom trabalho. Por outro lado há uma insinuação de que quem não cumpre metas é lerdo, trabalha menos. Portanto há discordância com relação à possibilidade de se cumprir as metas. Para uns isso é possível sem maiores problemas, para outros elas não são passíveis de serem cumpridas simplesmente porque não é possível atingir esses objetivos e, ao mesmo tempo, garantir o cuidado e a qualidade do julgamento. Para eles isso é um atentado contra o que entendem ser um trabalho bem feito, que exigiria reflexão e estudo.



## **A carreira e as possibilidades de desenvolvimento profissional**

Outra questão diz respeito à carreira. O seu início é um momento importante que provoca cicatrizes. De um lado, vivenciam o medo de decidir, de contrariar, da repercussão social de suas decisões, de lidar com tribunais superiores, da necessidade de ter de dar conta de tudo. O que os toca, é a mudança de identidade, a necessidade de “vestir a toga”, de construir uma nova identidade.

Trata-se de um processo de aprendizagem longo e doloroso e que aos poucos lhes dá experiência suficiente para desenvolver melhor os seus trabalhos. Todavia com os rumos adotados no Poder Judiciário se veem diante de novos constrangimentos que coloca em risco aquilo que sabem, viveram e aprenderam. Passam a vivenciar o sentimento contrário, o de não conseguir mais vestir a toga, de se questionar com relação à sua competência profissional, a qualidade do seu trabalho e do destino do mesmo. Isto passa a ser fonte de sofrimento ético. Ou seja, um ataque à identidade duramente construída. Vivenciam a sensação de que ao mesmo tempo em que a há essa crise de identidade, eles não conseguem abandonar a toga. A vivência de não saberem mais ser outra coisa lhes causa temores, têm a sensação que é um vício, que não há como se desvencilharem, mesmo que estejam descontentes e sofrendo com esses rumos.

Por outro lado, afirmam que há um crescente número de magistrados buscando aposentarias precoces, inclusive aqueles que eles consideram como sendo os melhores. Isto reforça a perda da motivação. Interpretam esse fato como se, para esses colegas, o trabalho se tornou insuportável, e eles desistissem de ser juízes. Essas perdas, sobretudo quando são os bons juízes que saem, são vivenciadas como um fracasso de todos e a certeza de que há algo de errado na profissão e na justiça do trabalho. A sensação é que a partida de certos juízes, o fato de desistirem da profissão, saírem da magistratura, se desengajarem, quando ainda têm muito a dar, principalmente quando consideram que são os melhores, coloca em risco as suas próprias crenças, as ilusões com relação à profissão.

Neste cenário, a maneira como são concebidos os sistemas de avaliação de seu trabalho pode minar a motivação e a crença na qualidade do trabalho que realizam. Entendem que há muita distorção, pois na sua percepção a qualidade do trabalho, as ações que consideram mais relevantes não são levadas em conta nos critérios de avaliação adotados. Estes privilegiam a quantidade, as metas são definidas com vistas apenas a agilizar os processos sem considerar os problemas que enfrentam.

## **A diversidade e as avaliações de desempenho**

Fica claro para eles que há muita dificuldade em se comparar o trabalho de diferentes juízes, uma vez que as realidades das comarcas são muito diversas, incluindo as diferenças entre

a capital e o interior. Essas diferenças englobam desde a natureza das ações, a quantidade de processos e a infraestrutura para a realização do trabalho. Assim, qualquer sistema de avaliação deveria considerar essas singularidades. No caso dos desembargadores, em princípio, ficaria mais fácil comparar a produtividade, pois a situação dos tribunais é mais homogênea.

A solidão das decisões de situações difíceis e o desconhecimento dos colegas sobre o seu trabalho é fonte de profundo sofrimento. A falta de espaços coletivos de discussão dificulta os processos de reconhecimento, solidariedade e a construção de estratégias de cooperação e de reforço da profissão.

Ainda em relação ao sistema de avaliação e promoção, acreditam que não há retorno quanto à qualidade do trabalho que desenvolvem. Muitas vezes, sentem que são julgados pela sua forma de ser ao invés do trabalho que efetivamente realizam. Isto é, são julgados como pessoas e suas opções de vida e não pela qualidade do seu trabalho. Reforçam que em geral um não leem, a sentença do outro, ou seja, nesse caso, a avaliação é informal e não institucional.

Quanto aos mecanismos de avaliação utilizados como critérios de promoção na carreira, estes são pautados quase que exclusivamente no que há de quantitativo. Alguns critérios mais subjetivos são usados, e dizem respeito à, por exemplo, a clareza de redação das sentenças. Todavia estes são pouco considerados. O que prevalece são os critérios quantitativos de produtividade. A observância de súmulas vinculantes também é um critério de avaliação. Salientam que esses critérios não servem apenas para promoções, mas também para a distribuição de recursos materiais e para alocação de servidores, fatos que acirram a competição entre eles.

Não há uma divisão justa dos servidores e que estes quando estão bem treinados são retirados ou se transferem para outros locais “deixando-os na mão”. Isso atinge principalmente os juízes de primeira instância que se sentem irrelevantes, esquecidos e desprestigiados e que são “carregadores de pedras”.

Conforme já dito, há outra forma de avaliação realizada pelos próprios colegas, centrada, sobretudo no julgamento de sua pessoa, onde são taxados como mais conservadores ou mais progressistas. Sabem que esse tipo de julgamento dos colegas é bastante forte, mas não reflete aquilo que fazem.

Com todas as ambiguidades, esses dois modos de avaliação têm efeitos reais, uma vez que a decisão de promoção está vinculada basicamente ao quantitativo. Isto tem efeitos simbólicos, pois os juízes começam a viver sob uma mensagem de que aquilo que importa pode estar

contradição com aquilo que consideram como um trabalho de qualidade, o que seria ser um bom juiz. Interfere também na realidade, uma vez que se torna uma verdade mais ou menos distorcida, até porque referem que podem acreditar em algo que soa como metas, mas que não são metas definidas. Isto cria uma atmosfera de inquietude e de insegurança muito grande, uma vez que há muita dúvida e perda da confiança na instituição.

## **Evolução da instituição em um ambiente turbulento**

Reforçam que as exigências de produtividade não são novidade no judiciário, não se trata de uma questão quantitativa apenas. Afirmam que na década de 1990 eram ainda mais fortes do que hoje, mas não havia outros elementos e que não eram só números que interessavam e que não havia um sentimento de perda de sentido na profissão. Uma das grandes questões hoje é que vivem sob o impacto da ideologia da gestão, com um consequente esvaziamento do sentido. Sentem-se como que exonerados do sentido da coisa. Acreditam que anteriormente fervilhavam ideias para melhorar o judiciário, que algo estava sendo construído para melhorar os resultados e de melhorar a dinâmica dos processos. Fica a impressão de que hoje não há mais ideias, de que o cenário está obscurecido. Temem que no final das contas tenham incorporado a ideologia da gestão, apesar de odiarem.

Isto tudo reforça a ideia que há forte crise institucional. Como exemplo, não acreditam que o trabalho da Corregedoria possa trazer melhoras, pois o seu sentido se perdeu. A própria leitura das atas de correição passa a ser negligenciada, por não acreditarem que elas acrescentariam algo, pois se tornou algo formal e muitas vezes, distorcido.

Ao mesmo tempo reforçam que os responsáveis pelos sistemas de avaliação nem sempre mantêm uma postura de respeito com relação aos juízes e que isso seja uma forma de desqualificar o seu trabalho. Dessa forma, quando uma instância desqualifica a outra, temem que ocorra uma institucionalização do cinismo e que a perda do sentido faça com que se banalizem certas ações.

Acreditam que o cenário vigente acarreta riscos significativos para a qualidade do trabalho. Acreditam que a maioria dos juízes faz um trabalho muito bom e correto. Mas o fato do sistema de avaliação priorizar a rapidez em detrimento de uma análise com mais qualidade na leitura de um processo e na interpretação dos fatos desqualifica o esforço de cada um em fazer um bom trabalho. Temem o fato de que, a quantidade, em detrimento da qualidade traga o risco de se cometer uma grande injustiça.

Apesar do peso da magistratura ser significativo, há muitas dúvidas com relação à instituição a que pertencem, uma vez que acreditam que falta uma melhor estruturação. Seria

como se faltasse algo, não há muita clareza com relação aos desígnios tanto do judiciário quanto da própria profissão, é como se tivessem que construir o que são e o que fazem continuamente, de modo isolado, uma vez que pouco há de coletivo no seu trabalho.

Há bastante ambiguidade neste cenário, as mensagens enviadas pela instituição são contraditórias, muitas vezes, não há muita clareza de como agir. Se, por um lado, sentem que têm um papel importante na própria criação e constituição do judiciário, de outro, consideram que são impotentes para transformá-lo.

A justiça do trabalho cuida das questões do trabalho, mas, ao mesmo tempo, pouco ou nada conhece sobre o que é o trabalho de fato, principalmente o que ocorre nos locais onde o trabalho é realizado, nas relações que ele propicia. Esse desconhecimento dificulta os processos de cooperação, construindo uma racionalidade diferente ao trabalho.

Como construir um sentido compartilhado? A busca de uma resposta institucional é um grande desafio, sobretudo, porque, na realidade, trata-se de uma estrutura muito hierarquizada, onde a tônica é receber e menos construir uma forma de agir. Apesar de haver certa liberdade de ação, enxergam que há uma grande preponderância dos ditames do CNJ e do Tribunal, que muitas vezes, ao tratar a profissão de maneira desvalorizada, a deslegitima. Isto dá uma sensação de que pertencem a uma instituição que os oprime, ao invés de propiciar sustentação e consistência para o seu trabalho. Seria como uma espada que paira sobre a cabeça, pois nunca se sabe o que acontecerá, o que lhe espera.

O fato de que uma sentença pode ser reformada em segunda instância, para eles não é um agravamento ou uma ofensa, pode ser até mesmo uma forma de aprendizagem. Mas se isso for feito de modo displicente e que a sua sentença não foi lida com cuidado, os leva a se sentirem insultados.

Isto pode reforçar a sensação de perda do sentido no seu trabalho, a formalidade toma conta e se transforma em procedimentos distantes, substitui o que antes, para alguns, era informal demais. Qual seria a justa medida para evitar esta degradação?

Acreditam que a instituição cobra muito e não respalda a sua ação, que não há a quem recorrer. Ao contrário temem que, ao se posicionarem, ao exprimirem claramente seus pontos de vista, ficam sujeitos a sofrer consequências negativas, como se houvesse um patrulhamento ideológico.

Temem ainda que as estratégias institucionais, decididas nos níveis superiores do poder judiciário tenham efeitos negativos sobre a qualidade do seu trabalho. A instituição de

uma justiça de massa, onde o trabalho do juiz se torna balizado por metas basicamente quantitativas, faz com que se tornem gestores de metas, o que desvirtua o seu trabalho.

Todavia, o problema não é a quantidade necessariamente, mas sim o risco de haver um atentado contra o conteúdo, contra a qualidade e a relevância do que fazem por meio dos processos de padronização das decisões. Ficam confusos e se perguntam: o que está errado? Seriam eles os errados ou há fundamentalmente questões organizacionais?

Como já dito anteriormente, há falta de solidariedade, dificuldade de conhecimento e reconhecimento do trabalho entre eles. Isso gera uma piora nas relações com os pares, com os desembargadores, assim como com os servidores. Esse cenário lhes coloca em face de questões éticas, principalmente no que diz respeito a como agir diante dos colegas, da instituição e da sociedade, sofrem pela falta de ética que percebem quando os compromissos não são respeitados.

Disputam os melhores servidores e constatam que a divisão de servidores é desigual em relação às varas e o volume de processos. A falta de um bom servidor pode dificultar ainda mais o trabalho.

## **0 sentido do trabalho e o sofrimento dos juízes**

Questionam-se se, no final das contas, acabam por colaborar com o sistema. Se o fato de aceitarem certas imposições seria uma forma de se curvar diante de algo que não acreditam, mas que não têm força e respaldo para resistir. Mesmo assim buscam respaldo nas demais instâncias do judiciário e esperam medidas e decisões descendentes para desencadear melhoras ao sistema. Esta relativa dependência com relação às decisões da instituição pode parecer contraditória, uma vez que, ao mesmo tempo, estão em busca de maior autonomia e da manutenção de seu poder discricionário. Mas ao mesmo tempo percebem que a autonomia pode ser certa omissão da instituição para com eles.

Esse cenário mostra que os juízes vivem em uma constante contradição entre a busca de fazer algo que faça sentido e uma realidade que os impede, sobretudo quando desejam trabalhar bem. O sofrimento patogênico seria uma consequência, uma vez que não veem, a princípio uma saída. Percebem que há evidências que vários colegas e servidores estão adoecendo, mesmo sem dispor de estatísticas que corroborem esta sensação. Relacionam esses processos de adoecimento com o sistema de trabalho atual da magistratura, onde a pressão e a concorrência entre colegas são parte fundamental das estratégias organizacionais atuais. A incidência crescente de colegas que referem o aparecimento de quadros depressivos, de sentimentos persecutórios, de quadros paranoides faz parte, atualmente,

do dia a dia da categoria. Aliados a esses distúrbios psíquicos, queixas osteomusculares, típicas das LER/DORT também se fazem presentes.

Outro aspecto importante na gênese dos problemas de saúde está relacionado ao seu modo de engajamento no trabalho. Trabalham mesmo doentes, só procuram assistência médica quando a sua condição de saúde se agravou muito e não há mais jeito, quase nunca ou nunca faltaram no trabalho ao longo de sua carreira, poucos desenvolvem outras atividades que poderiam ser benéficas (esportes, ginástica, ioga, dança, entre outras). Uma exceção seriam os cuidados durante a gravidez e a amamentação, quando as juízas referem que o cuidado visa muito mais o bebê do que a si própria.

Este tipo de atitude revela uma tendência forte ao “presenteísmo”, quase nunca adiam uma sentença. Aliado a este fenômeno há indícios de uma certa hiperatividade, se perguntam se este tipo de atitude não seria uma maneira de refletir menos sobre os problemas que vivenciam com relação ao trabalho.<sup>8</sup> Isto é corroborado pelo fato de que é difícil conseguir um substituto quando isso é necessário

Referem que no Para e Amapá a quantidade de juízes afastados é muito grande: depressão, problemas mentais, aposentadoria por questões psicológicas, pressão alta, problemas musculoesqueléticos. Não há estudos estatísticos por parte do setor médico sobre a causa dos afastamentos, há somente uma maior preocupação com o número e o tempo das licenças médicas de casa do juiz.

Há casos em que trabalham adoecidos quando estão sozinhos em uma vara e não podem ser substituídos. Não há juízes substitutos em todas as varas e nem sempre quando necessitam é deslocado um juiz para lhes substituir.

Relatam que quando adoecem ou tiram licença são tratados com desconfiança (há a presunção de má-fé). O atestado médico, o número de licenças médicas anteriores, a veracidade da doença, são questionados. Muitas vezes precisam comparecer ao departamento médico para uma perícia mesmo estando doentes. Esse tipo de atitude os incomoda muito porque sentem que não têm credibilidade.

Muitos tomam remédios tarja preta e fica com receio de expor isso – juiz que não aguenta pressão, não é vocacionado.

---

<sup>8</sup> Os mecanismos de defesa psíquicos foram descritos por Freud como um dos conceitos fundamentais da psicanálise. A psicodinâmica do trabalho identificou as “ideologias defensivas da profissão” com inspiração nos preceitos da antropologia psicanalítica, adaptando o conceito para questões coletivas relacionadas com o sofrimento no trabalho.

Esse tema provoca grande mobilização no grupo, pois se sentem desprestigiados e desvalorizados. Sentem que adoecem pela dedicação ao trabalho e que não há reconhecimento por esse esforço.

Sentem-se reconhecidos no dia a dia das audiências, mas que o mesmo não ocorre pela instituição. Isso é vivenciado como fonte de adoecimento. Em casa de ferreiro espeto é de pau.

Acreditam que a sobrecarga de trabalho é fonte de adoecimento e que precisa aumentar o número de varas. São a 4ª maior divisão de processos no Brasil. Têm varas criadas mas não instaladas. Isso melhoraria muito a qualidade de vida dos magistrados. As varas novas foram criadas sem substituto, o que vai sobrecarregar os juízes que forem trabalhar nessas varas.

Enfim, consideram que, em grande parte das vezes, são negligentes consigo próprios, mesmo que tenham condições boas de acesso à atenção à saúde. Consideram que esses fatos são negligenciados institucionalmente.

Se perguntam se isto não seria parte de um ideário que colocaria o juiz como uma profissão onde seria necessário exercer uma espécie de sacerdócio, onde só seria possível para aqueles vocacionados para tal.

Há uma distinção entre os juízes vocacionados identificados como aqueles que agem como agentes públicos com um papel também político e transformador e os tecnicistas que não mantêm o mesmo compromisso com o trabalho, apelidados de TQQ (só trabalham as terças, quartas e quintas). Acham que o trabalho do juiz é mal remunerado, oferece pouco *status* e retorno e que o que os mantém é a vocação, o amor pelo que fazem. Preocupam-se com os novos juízes e se estes são atraídos por vocação.

Aquilo que na sua profissão lhes faz sofrer, como a dificuldade para decidir, a compaixão com relação ao sofrimento dos outros, as questões do trabalho na sociedade, não deixam de ser impulsos para que façam mais e melhor. O problema é quando isto fica bloqueado tanto pelas políticas do judiciário, como pela degradação das relações de trabalho na sociedade. Sofrer porque se precisa chegar a algo é uma coisa muito distinta do sofrer por não poder ir a lugar algum, esta é a diferença entre o sofrimento considerado como parte do caminho para a construção e o reforço da identidade e o prazer no trabalho e a emergência do sofrimento patogênico.

O que lhes causa temor é justamente aquilo que foi dito anteriormente com relação à perda da importância e da irrelevância do papel do magistrado em poder fazer algo de útil para a

sociedade. Aquilo que os impulsionou em direção à profissão, a ilusão de que poderiam, a partir do seu desejo de fazer algo de bom, e, de alguma maneira, os ajudariam a modular o mundo em sua volta. Aos poucos isto vai se perdendo.

Os juízes têm dúvidas inclusive sobre o papel real da Justiça do Trabalho, pois não vêm melhoras nem mudanças. Têm a impressão de que, ao fazer sempre a mesma coisa, ao não verem perspectivas na carreira, ao não verem resultados compatíveis com seus esforços, envelhecem junto com a instituição, adoecem junto.

Temem perder a vontade de mudar, de fazer diferença, vivem numa espécie de gangorra entre se manterem engajados no papel do magistrado, imbuídos em algum ideal de profissão e o cinismo defensivo, oriundo da perda do sentido do seu trabalho. A frustração de não poder dar valor ao que fazem de terem a impressão que o trabalho não é de boa qualidade e que se trata de uma repetição do mesmo está presente e com o tempo se torna insuportável. O cinismo e o amortecimento emocional propiciam um descompromisso, um desengajamento. Esta postura incomoda aqueles que ainda acreditam, sobretudo, porque coloca em xeque o engajamento de cada um deles. Aqueles que não se importam, que fazem de tudo para evitar problemas, que banalizam o próprio trabalho os perturbam.

Todavia o cinismo defensivo não é uma solução, as consequências podem ser desastrosas. Os sinais de esgotamento, de desânimo, de insegurança emergem e começam a fazer parte de sua vida. É como se a desilusão produzisse um adoecimento lento e progressivo.

## **A relação com a corregedoria e outras instâncias – o risco da desilusão**

Outra forma de avaliação é feita pela corregedoria. Apesar da sua importância, dependendo de como se posicionam os corregedores podem causar sentimento de injustiça. Os juízes buscam se proteger ao registrar e documentar tudo o que acontece em atas. Por outro lado, reconhecem que as possíveis punições que podem vir a receber de instâncias superiores como o CNJ e a Corregedoria está, as vezes, mais relacionada à excessiva crítica que eles mesmos fazem do seu próprio trabalho, afirmam que o pior corregedor são eles mesmos e que cada um é corregedor de si próprio.

O medo de acharem tudo isso normal (a perda da ilusão, a descrença, o abatimento e a desolação) e que a falta de sentido seja algo inerente ao trabalho é uma grande preocupação, uma vez que considerar esses fatos como banais e corriqueiros só aumentariam o risco de todos se tornarem cínicos. Seria como se fosse um ponto final, lutam para evitar que isto prevaleça.



A luta é para não destruir a fantasia, de manter o que importa. Não se trata de metas ou dos objetivos fixados sem debate, mas de não perder a utilidade, a beleza e o sentido do seu trabalho. Seria a luta para não ficar com um gosto amargo na boca, para manter a busca em direção ao que gostariam de ser como juízes. Compreender o que se passa deve servir para algo, senão para que refletir?

Sentem que a falta de perspectiva é algo crescente, inclusive no que diz respeito à realização pessoal e material. Os critérios de promoção e a forma como são exercidos colaboram para a vivência de falta de reconhecimento no trabalho. Quando são formalmente elogiados, por meio de anotações suas fichas funcionais, sabem que isto pode influenciar os processos de promoção, mas, não as consideram como de fato um reconhecimento. Ao contrário, consideram como sendo de pouca ou nenhuma validade, uma vez que são aleatórios, raros e que não correspondem àquilo que considerariam como uma avaliação mais abrangente e pertinente do seu trabalho. Terminam por buscar reconhecimento em círculos mais próximos, de amigos magistrados, criando redes pessoais. Outros defensivamente chegam a acreditar que podem viver sem reconhecimento.

## **A questão de gênero e as relações familiares**

A questão de gênero também está presente e há muitos reflexos disso com relação à carreira, nas relações conjugais e na família. Apesar de haver cada vez mais mulheres na carreira, principalmente na primeira instância, muito do que há na estrutura da justiça, foi construído desconsiderando-se questões fundamentais como a maternidade e a estabilidade das relações na família. Já com relação à homossexualidade, quase nada transparece, assumi-la parece ainda muito complicado na carreira dos juízes.

A carreira é cheia de desafios e de incertezas. Em face de muitos desestímulos se perguntam por que continuam na profissão, o sonho de virar desembargador é para poucos, a progressão horizontal praticamente não existe. Permanecem durante muito tempo como juízes substitutos. Ao serem promovidos, devem mudar de cidade e abandonar parte da vida que já construíram, como se voltassem à estaca zero. Como o tempo em que ficam como juízes substitutos é muito longo e a promoção é tardia, as mudanças de cidade também o são e quando essas ocorrem em geral já estão com a vida familiar mais estabilizada e os filhos em idade escolar e na adolescência. Ou seja, a evolução implica, por vezes, a separação dos casais; quando se trata de um juiz, muitas vezes, ele vai sozinho para o interior; quando se trata de uma juíza, é ela que se muda sem levar o marido e os filhos, que ficam nos grandes centros para terem acesso a melhores escolas. Não poder acompanhar os filhos neste período da vida é algo muito doloroso, vivenciam isso como fonte de desestabilização. Seria uma espécie de “lesão” na sua vida e na vida dos filhos.

Na vida dos magistrados a contaminação do tempo do não-trabalho pelo trabalho é uma constante, seja pela necessidade de mudar de cidade, ou pela necessidade de levar trabalho para casa. Mas isso também ocorre de forma simbólica quando levam aborrecimentos para casa, ou quando “despacham” assuntos domésticos como se agissem como juizes em casa. Isso para eles é uma evidencia de que seu trabalho compromete a qualidade do tempo livre. Esse envolvimento excessivo é vivido como vício, uma cachaça, uma droga.

O PJE é mais uma forma de contaminação do tempo de não trabalho. Não estar presente fisicamente na vara os leva a trabalhar o tempo todo, perdendo o limite do tempo dedicado ao trabalho, sem perceber. Já vivenciavam uma sobrecarga, que ficou ainda mais difícil de ser controlada com a implantação do PJE. Sentem que seu trabalho é prioritariamente intelectual, o que exige uma desconexão que as vezes não conseguem ter.

Isto leva a uma escolha muito difícil, sobretudo se a possibilidade de evoluir na profissão depende desta mudança. Abandonar a profissão surge como outra opção. Tudo isso está, na maioria das vezes, fora de questão. Assim, as decisões são, muitas vezes, em detrimento da família apesar de considerarem-na como a coisa mais importante das suas vidas. Isto seria para as juízas, uma das principais dores advindas da profissão. Os homens não estão isentos destes sentimentos, eles também sofrem, de modo diverso, desses processos de separação.

Muitas vezes, as juízas percebem que há uma acusação, mais ou menos velada relativa à questão da dedicação à família em detrimento do seu trabalho. Isto colocaria a vida pessoal como algo irrelevante e que deveria ser colocada em segundo plano. Como isto não é possível, é necessário que mantenham a dedicação em todas as frentes, seja na jornada de trabalho formal, seja no seu trabalho doméstico, junto aos filhos e, ainda, com relação ao trabalho da justiça que levam para casa. Em parte, isto serve também para os homens, todavia a maternidade e a paternidade são muito distintas, o cuidado com os filhos não é o mesmo. Ainda há o fato de que não são todos os homens que compartilham o trabalho doméstico. De qualquer maneira, a percepção mais prevalente é a de que deixam de fazer muitas coisas em suas casas e vida pessoal.

Na instituição são impelidos a agir tentando sempre evitar a acusação de que colocam o pessoal acima do profissional, têm de fazer de conta que nada acontece e que está sempre tudo bem e que estão em perfeitas condições para trabalhar.

## **Processo Judicial Eletrônico – impactos para a magistratura**

Por outro lado, eles não entendem porque com a existência de toda a tecnologia de informação e comunicação disponível, são obrigadas a ficar e a morar nas comarcas. Qual seria a

necessidade de ficarem lá? Seria possível reduzirem os dias que a sua presença é obrigatória, de flexibilizar os horários e períodos de audiência? Se o trabalho é feito muitas vezes em seus lares, poderiam ficar menos tempo longe de suas casas. Essas questões são colocadas e não há respostas muito claras, pois o diálogo e a discussão a respeito não são fomentados e, evidentemente, seria algo para todos e não exclusivamente para as mulheres.

A discussão da mobilidade está também relacionada com os instrumentos e ferramentas de trabalho. Favorecer a mobilidade com o uso de sistemas de informação é algo cada vez mais possível, uma vez que com a implantação de processos eletrônicos, é mais fácil terem acesso em outras localidades, como em suas residências. O fato de levarem processos em papel para trabalharem no lar não é novidade, isso existe desde há muito, mas isto fica facilitado pela informática à distância.

A implantação de sistemas eletrônicos já existe há algum tempo, em diferentes locais do Brasil foram desenvolvidos sistemas, com maior ou menor abrangência para tal fim. Há alguns anos, por iniciativa do CNJ, foi iniciada a implantação de um sistema que teria por fim unificar todas as iniciativas regionais e implantar uma única ferramenta para todos, o sistema é conhecido como PJE.

Todavia este sistema é considerado por eles como muito problemático e para alguns é um verdadeiro desastre. O modo como foi concebido e implantado não considerou as reais dificuldades e necessidades que encontram para trabalhar. Aliás o sistema trouxe novas dificuldades, novos problemas, gerando muito retrabalho. Referem que há muita instabilidade, acarretando atrasos, perda de informação, mesmo durante as audiências.

Em nenhum momento houve consultas mais aprofundadas visando a concepção e a implantação do PJE, as iniciativas locais que já existiam e que propiciaram experiências interessantes, foram praticamente desconsideradas. Uma das dificuldades oriundas desse processo de centralização é que não há a quem recorrer quando precisam tirar dúvidas ou, ainda, solicitar mudanças e fazerem sugestões. Acreditam que haveria muito a melhorar e que experiências anteriores no desenvolvimento de sistemas de informação locais seriam úteis.

Enfim, o mais grave não estaria relacionado a problemas de ergonomia relacionado à concepção do sistema em si, dos equipamentos adotados e dos postos de trabalho. O principal está no fato de que, o PJE se mostra mais como um sistema de controle do que um sistema de ajuda para facilitar os processos. Referem que o PJE retira do juiz o poder para conduzir os casos, que impõem certas formas de agir e de decidir. Enfim seria, uma ferramenta que corroboraria a sensação de que o seu trabalho está cada vez mais “maquinizado” e que há um processo de reificação dos juízes instituído pelas instâncias superiores da magistratura.

A implantação e manutenção de procedimentos unificados para todo o país, pelo CNJ, incluindo o PJE, não levou em conta as diferenças regionais, sobretudo na Amazônia, a viabilidade e a preparação necessárias. Não há os recursos materiais, humanos e estruturais necessários. Não há suporte técnico de pessoal, equipamentos (computadores), mesas, cadeiras, e disponibilidade de internet para implantar o sistema, favorecendo que o sistema por diversas vezes entre em pane. “Estamos com uma Ferrari, mas não tem estrada para rodar”

O que deveria ser um facilitador, tornou a consulta aos processos mais vagarosa, incluindo os advogados que muitas vezes não sabem usar o PJE, inclusive mobilizando a OAB contra o sistema.

O que poderia ser um facilitador para a questão do acesso a algumas regiões acabou não correspondendo às expectativas pela falta de estrutura material e humana.

## **As estratégias de melhoria no trabalho**

Entre as estratégias de melhoria que adotam no seu trabalho e, a sua percepção de que estão fazendo algo de relevante, há várias que consideram significativas. Destacam que a busca de ações de maior envergadura, que tenham um caráter coletivo e que sejam exemplares na sociedade, seria um dos caminhos. Mesmo que isto seja em detrimento da sua avaliação de desempenho. É uma das maneiras de resistir.

Ainda acreditam que é possível fomentar a cooperação entre eles, mesmo que aquilo que vivem hoje esteja mais próximo de uma guerra entre colegas. Aprender a refletir em conjunto sobre o trabalho e se distanciar do dia a dia para mudar a organização do trabalho seria um dos caminhos a ser trilhado. Afirmam que, no final das contas, a instituição é baseada na relação das pessoas e que os modos de agir e as modalidades como as ações são valorizadas na instituição podem evoluir, sobretudo, se conseguirem construir algo de coletivo.

Sempre há o que aprender na profissão e é de fundamental importância que isto seja propiciado e facilitado, não apenas com mecanismos formais de aprendizagem, mas também com o compartilhamento de experiências. Neste sentido, o fato de manterem outros tipos de atividade, como as de cunho acadêmico (docência) e de produção de material didático e literário (livros, artigos) é uma das maneiras de se manter atualizado, se compartilhar e de ganhar mais estofos nos embates do dia a dia, a militância nas associações de magistrados.

Ao final ficam com a impressão de que há pouco respaldo por parte das instâncias superiores com relação a aspectos que consideram essenciais na justiça e que foram discutidos em diferentes momentos em que podem trocar ideias e experiências. Aspectos que estariam

relacionados à essência da profissão e que, apesar de considerarem a situação atual como grave ainda não perderam a crença no seu papel social, acreditam que apesar de tudo, há condições de reverter esse quadro. Vivenciam a contradição entre resistir e se acomodar. Temem perder a visão crítica ancorada na capacidade de refletir e criar.

### 4.8.3. Justiça Federal – resultados de entrevistas

As questões listadas a seguir são resultados de entrevistas desenvolvidas com juízes, em especial da Justiça Federal. Trata-se de um texto baseado nas opiniões expressas durante as entrevistas e ordenadas por temas. Alguns já foram tratados nos grupos e outros trazem novas questões para o entendimento da vivência na magistratura.

#### **Por que uma pessoa vai para a magistratura? O que leva uma pessoa prestar um concurso?**

Não existe uma causa única, há um conjunto. Há pessoas que gostam da carreira, veem nela a possibilidade de trabalhar fazendo o que é certo, que é uma coisa que agrada muito, decidindo quem tem razão, caminhar numa linha embora pareça um fio numa navalha, caminhar numa linha que acha correta. Há também os que buscam mudar de lugar, de conhecer outras realidades. Poder decidir é uma motivação também. Existem outras pessoas, outro grupo não menos legítimas que buscam a magistratura por razões de estabilidade, de obter uma remuneração razoável, de prestígio da carreira ou ainda, de vislumbrar uma aposentadoria integral. Para muitos ingressar na magistratura é um salto para cima, para frente, uma mudança social significativa. Existem também pessoas que até reduzem os seus ganhos para se tornarem magistrados. Ainda há que se considerar que ao longo do tempo as pessoas podem se desviar do curso inicial, mudando a forma de agir.

#### **E o perfil....**

Pessoas flexíveis, que ouvem é uma qualidade impagável para a magistratura, genial, melhor que se pode ter, além dos pressupostos básicos de imparcialidade, este é o ideal. É importante também ter um perfil mais técnico de alguém que busca encontrar as evidências relacionadas aos processos, encontrar os fatos. Seria um perfil bem diferente do advogado que tem de defender uma das partes, mesmo que esta não esteja certa. Há escolas que defendem que não se trata de um perfil ou ainda de uma vocação, e que ser juiz seria uma questão de treinamento, de aprendizagem. Ainda, como seria o tipo de personalidade, alguém mais impulsivo, mais retraído, ou alguém que busca o equilíbrio entre os dois?

## O juiz e a magistratura

Deve-se pensar a magistratura como numa grande estrutura, já a carreira de juiz é importante para cada um, mas é um pequeno componente da estrutura. Poucos sobem na carreira e se tornam desembargadores, raros viram ministros, ou vão para tribunais superiores. Já no caso da relação entre instâncias há questões bastante complicadas, uma delas são os pedidos que vem da segunda instância. Estes são vistos como ordens, caso seja negados, há grandes chances de ser considerado como uma ofensa pessoal. Enfim, haveria uma confusão entre a relação institucional e questões pessoais.

### “Juizite”

Trata-se de uma síndrome bastante comum no início da carreira. Trata-se da sensação inicial de poder que o juiz acaba tendo, quando começa a utilizar verbos imperativos como: condeno, absorvo, ordeno. Isto seria ainda mais grave se o sujeito não tiver uma preparação para entender que: em primeiro lugar o poder não é dele, ele está imbuído com poder para decidir. Em segundo lugar, ele é um profissional, não há nada de religioso, nada de sacro, não se trata de um sacerdócio. Ao iniciar a carreira, o juiz não tem noção do peso da carreira. Ao incorporar o poder de decidir, alguns pensam que se trata de condenar, a questão não é essa, trata-se de tentar fazer justiça. O despreparo faz com que este fenômeno seja muito frequente. Como considerar a profissão de juiz como outra qualquer? O fato de adotar um comportamento adequado no espaço público não é algo apenas para os juízes, é para todos. Todavia, principalmente no interior, o juiz fica em evidência, para o bem ou para o mal. Neste caso, alguns se sentem mais acuados, outros com mais poder. Com o tempo este tipo de síndrome passa, mesmo que, às vezes, demora bastante. Um dos problemas é que isto pode desencadear ou vir junto com uma perda de ilusão com relação à profissão. Alguns juízes pedem demissão, deixam a magistratura para ser advogado, para ser dono de cartório. Isto fere o brio dos que ficam.

### Ambiente nos tribunais

Há tribunais que são muito ruins para trabalhar, alguns são cindidos, o ambiente não é agradável, as pessoas não se relacionam bem. Há questões de diferenças ideológicas, de competição exacerbada para obter promoções, de brigas por recursos. O que leva a existirem lugares melhores ou piores para trabalhar depende da história de cada local, mas sobretudo das pessoas que ali estiveram e estão. Como reverter essas situações, principalmente porque há tribunais onde, ao que tudo indica é muito agradável trabalhar.

## A qualidade

A qualidade existe, há juízes altamente qualificados, que surpreendem com perspicácia, com qualidade, se esforçando e estudando muito. Tem também aqueles que são muito bons trabalhadores e, mesmo sem se dedicar ao trabalho acadêmico, continuam atualizados. Emociona ver o trabalho de algumas pessoas, trata-se de algo extremamente qualificado. Há um número grande de colegas que fazem e sabem o que estão fazendo, por isso não é verdade que a maioria faz um trabalho ruim, de qualquer jeito, que deixam tudo na mão dos servidores, mesmo que estes tenham um papel muito importante para o bom andamento dos trabalhos.

## O dia a dia em uma vara

O dia a dia de uma vara é muito dinâmico, é muito diferenciado, não há como traçar uma linha média. Inclusive é muito difícil comparar e avaliar a produção de cada uma. Ninguém quer ver o seu trabalho atrasado, desorganizado, sendo apontado como alguém que não corresponde à demanda. A experiência e o tempo de trabalho fazem com que isto fique mais claro. Toda esta crítica de lentidão do judiciário, que vem acompanhada de expressões como regalia, privilegio, a sensação é que, isto causa revolta e coloca os juízes em posição defensiva. Para quem não conhece é realidade, fica muito fácil criticar a lentidão. Agora o desafio é conhecer e considerar a realidade, como entender por que isto ocorre.

Não existe uma causa única, uma causa raiz, há muitos fatores imbricados. Há pelo menos duas grandes causas: o excesso gerado por  $n$  fatores. p.ex., o cálculo das perdas do FGTS por causa da inflação, não é algo trivial.

É necessário dar conta do volume e julgar com qualidade. É importante ter uma clara noção da quantidade e das dificuldades dos processos, tomar decisões, agir para tentar “matar o problema, tirar da frente”. É importante ver o que é melhor para a maioria das pessoas, isto é, para muita gente. Para tanto, é necessária uma estrutura de respaldo. Não se deixa a coisa bagunçar porque quer, trata-se de um problema de gestão. Não existe curso de gestão para magistrado se é que isto é um papel para este profissional, qual a estrutura de apoio que há para se dar conta? Têm situações que são uma loucura!

Um dos desafios está no fato de que se alguém quiser trabalhar com detalhes não vai dar conta, é impossível. Em muitos casos, trata-se de julgar que alguém tem um direito, mas há muitos cálculos a fazer, minúcias que precisam ser consideradas. Isto cria lentidão, é necessária a cooperação de servidores, de peritos. O problema é a linguagem subliminar, “a lentidão existe porque o juiz é vagabundo”. Não é isso. Ainda existe a possibilidade

de errar. Se algum juiz errou, corrige-se. Há casos em que erramos, afinal todos podem errar. Por isso é importante rever, ter tempo ter condições de trabalhar com qualidade. A existência de recursos para outras instâncias é uma das maneiras de se evitar que um erro se propague.

## **Aprender sempre – estudar**

Uma das formas de manter o aprendizado contínuo é dar aula. A atividade acadêmica ajuda a reforçar os pontos de vista pessoais. Alguns se pautam pela doutrina, mas o mais importante é a jurisprudência. As teorias estão presentes na cabeça de cada um, mas é importante se manter atualizado, para isso as jurisprudências são fundamentais. Todavia fica uma questão-chave: o dia tem 24h para todo mundo, com a vida corrida como alguém estuda?

## **Fragilidade do Juiz**

Apesar deste aparente poder, a posição do juiz é frágil. Um dos exemplos é quando ocorrem denúncias contra certos juízes. Nem sempre são fundadas, mas o fato de existirem tem consequências para todos. Todos se sentem implicados, a vivência deste tipo de experiência machuca muito. Vive-se sob a égide de preceitos éticos do Serviço Público; do servidor se espera um comportamento diferente, pois há compromisso de se preservar e ter consistência moral. Isto faz parte da carreira, ainda mais a de juiz. Quando há denúncias, principalmente quando ganham notoriedade no espaço público, e são veiculados fortemente pela imprensa, cria-se um clima de medo. Isto leva a muitas dúvidas entre os colegas, muitos viveram um grande dilema, o de se posicionar. Como se situar, do lado de quem acusa ou se solidarizar com os acusados? Isto reforça o medo de ser perseguido, pois ao adotar um posicionamento o juiz se expõe e pode estar indo contra o ponto de vista de outros. É interessante notar como, em exemplos concretos, cada um age. Ao se deixar levar pelo medo, fica mais fácil se posicionar do lado de quem acusa, tecendo julgamentos com relação aos colegas. Isto deixa cicatrizes profundas, uma vez que todos se sentem acusados. No lado de quem está sendo acusado, a situação é muito confusa, principalmente quando não se sabe porque está sendo investigado, porque está sendo punido e a origem das acusações.

## **Relacionamentos e amizades**

Fica reiterada a questão que não é muito simples para os juízes construir e manter as relações de amizade. Como são, na origem, advogados e muitos advogaram por vários anos, tem amigos nesta profissão. Mas há o risco de, aos poucos, perder estas amizades, pois pode



haver conflitos de interesse, inclusive pela suspeita de haver algum tipo de favorecimento. É importante se proteger, agir de forma a prevenir problemas futuros. No interior é ainda mais complicado, pois conhece-se todo mundo.

## Se manter juiz

Todas essas vivências relatadas com relação ao ser juiz e, principalmente esses problemas ligados à fragilidade da posição, por paradoxal que possa parecer, e a dificuldade para manter relacionamentos com amigos e, mesmo as consequências para a vida familiar faz com que vários tenham tido momentos onde seriamente pensaram em deixar a magistratura. Mas o questionamento persiste. Trata-se de uma carreira que tem um volume enorme de trabalho, onde a imprensa fala mal e há dificuldades para manter os relacionamentos, vale a pena? Por mais que se diga, não se tem ideia, no início de carreira, que tudo isso acontecerá e que cada um terá que vivenciar estas experiências.

## Decidir

Quanto ao poder discricionário do juiz há algumas controvérsias importantes, há teorias do Direito que buscam minimizar a sua existência. O juiz escolhe dentro de um determinado limite e isto depende de sua interpretação, não apenas da lei, mas também do caso, pautado pela jurisprudência. Assim há uma margem de incerteza que pode resultar em decidir da melhor ou pior maneira. O problema é estabelecer o melhor ou o pior. Por outro lado trata-se de uma profissão onde se deve pautar pela equidade, proporcionar a igualdade o mesmo tratamento. Por exemplo, ao seguir a jurisprudência evita-se que haja duas sentenças diferentes na mesma vara. A jurisprudência serve também como um diálogo com outros juízes principalmente do STJ e STF.

Há uma defesa de manter a uniformidade no julgar. Neste ponto de vista, se esta não existir, trata-se de uma falha do sistema. O que seria o julgamento? Neste ponto de vista o juiz não trabalha para escolher, mas para construir uma decisão. As decisões vinculantes podem ser muito úteis, pois podem servir para dirimir dúvidas que todos têm. A defesa mesmo com a existência de súmulas vinculantes o juiz não perde importância, exatamente pelos motivos expostos, uma vez que se trataria de ajudar no processo de decisão e na economia de tempo.

Ao final quando a dúvida persiste, muitos absolvem pois é preferível absolver do que condenar um inocente.

## Diálogo

Não é muito comum haver trocas de experiência entre colegas de primeira instância. Por outro lado, pode-se usar a jurisprudência como uma forma de comunicação, de diálogo, de entendimento do pensamento de outros colegas, principalmente com os juízes do STJ e do STF. Isto minimizaria a falta de diálogo com outros colegas, sem substituí-lo. Frequentemente vive-se isoladamente.

# 5

## Síntese dos temas

A seguir será apresentada uma síntese dos tópicos relativos ao trabalhar na magistratura, a partir dos resultados dos grupos em PDT, das validações ampliadas e das entrevistas desenvolvidas ao longo da pesquisa.

O trabalhar na magistratura: **Ser juiz significa**

- » Enveredar por caminhos muito mais amplos do que estudar um processo, analisá-lo à luz dos fatos, da doutrina e da jurisprudência e sentenciar.
- » Ter um ideal, uma vocação.
- » Obter resultados que extrapolem as consequências imediatas de uma sentença.
- » Desenvolver ações que tragam avanços para o conjunto da sociedade.
- » Melhorar as relações sociais, fazer algo por alguém.
- » Viver a tensão entre cumprir as metas baseadas na emissão de sentenças e tudo que envolve o trabalho do julgamento.

- » Desenvolver ações que ultrapassem as fronteiras físicas dos locais onde trabalham, parcerias com outras instituições.
- » Atuar também como gestores dos fóruns e líderes das equipes que com eles atuam.
- » Agir em diferentes cenários – interior ou na capital, comarca e vara, processo em si particular e tipo de justiça.
- » Se engajar quase que por inteiro na profissão.
- » Vivenciar um trabalho que se estende, invadindo o tempo livre, dificultando a distinção entre a vida profissional e a vida familiar.
- » Viver com a toga é usá-la em tempo integral e em todas as esferas da vida.
- » Buscar prestígio; padrão de vida, a possibilidade de exercer o poder, carreira segura e longa, manter tradição na família.
- » Ter motivações inconscientes, como propiciar algo melhor para alguém e para a sociedade: “fazer o bem”, modulado por uma racionalidade axiológica.
- » Ter vontade de fazer algo significativo, influenciar nas relações sociais e buscar estabelecer o que consideram como justo.
- » Correr o risco da profissão: esta ser uma fonte de realização como de frustração.
- » Ter poucas possibilidades de ascensão e progressão na carreira, uma vez que estas ocorrem por tempo de trabalho ou por mérito, mas há muitas controvérsias sobre as reais possibilidades de obter alguma promoção.
- » Viver os medos do início da carreira, conviver com a inexperiência e incertezas.
- » Experimentar a solidão, principalmente em cidades do interior.
- » Gerenciar as mudanças de cidade com seus reflexos na vida pessoal e familiar.
- » Desenvolver diferentes estratégias para dar conta do trabalho, as astúcias desenvolvidas não são conhecidas.

- » Guardar na intimidade de cada um as experiências acumuladas, pelo fato de não haver processos institucionais para compartilhá-las com colegas e com outros atores do sistema judiciário.
- » Ter o sentimento que os modos de avaliação de desempenho e do reconhecimento daquilo que fazem não refletem a realidade do trabalho.
- » Buscar uma melhor compreensão sobre as causas que fazem do trabalho uma fonte de realização de si ou de sofrimento, que pode até mesmo se tornar patogênico.
- » Viver momentos de sentimento de injustiça uma vez que há muita ambiguidade nas avaliações de mérito e que estas podem ser arbitrárias.
- » Ter a sensação que vivem constantemente em competição com os colegas, o que propicia muita desunião da categoria e pouca cooperação entre colegas.
- » Saber que seu trabalho pode trazer melhorias para a vida dos cidadãos e para a sociedade, mas que raramente há reconhecimento sobre esta questão fundamental.
- » O engajamento no trabalho – dissemina pelo espaço doméstico todo o espaço de vida desses profissionais, faz sentido se o que é feito traz algum resultado.
- » Saber que apesar de não serem facilmente perceptíveis, contribuem para o desenvolvimento da cultura.
- » Ter dúvidas se, melhorias na sociedade, ocorrem devido ao trabalho da magistratura.
- » Conviver com problemas estruturais, falta de pessoal, de orçamento insuficiente.
- » Ter clareza que muitas ações devem ser integradas com outras esferas dos poderes públicos e da sociedade de um modo mais amplo.
- » Para alguns dos magistrados, ter uma sensação que seu trabalho é um tipo de “sacerdócio”.

- » Saber que sua profissão é humana e que não se trata de um papel “divino”, apesar de alguns, terem se deixado levar por essa ideia, ao menos em algum momento.
- » Manter uma certa distância dos outros cidadãos, de determinados ambientes, visando garantir uma certa equidistância das partes envolvidas em um processo, para poder melhor julgar, ou para assegurar uma lisura moral que mantenha a autoridade necessária ao exercício do seu papel social.
- » Ter a convicção que se outros atores do Judiciário tivessem conhecimento do real do trabalho haveria mais possibilidades para engendrar a sua transformação visando melhorias.
- » Trabalhar em uma profissão que tem ampla tradição e que ela se forja no domínio do legal e justo numa sociedade e que seu modo de agir tem uma parte significativa modulada por regras compartilhadas e, também, por prescrições que nem sempre são condizentes com o real do seu trabalho.
- » Desenvolver um papel profissional que pode ser discricionário, baseado em interpretações da lei e balizado pela jurisprudência e por súmulas vinculantes.
- » Ter medo que o seu trabalho fique submetido a uma lógica puramente quantitativa de produtividade.
- » Viver com o receio de que seu trabalho fique restrito ao julgar segundo o previsto nas súmulas vinculantes.
- » Ter o receio de se tornarem “máquinas de julgar”.
- » Saber que o fato de que sua sentença possa ser reformada em uma outra instância é uma forma de controle com relação à qualidade da atividade judicante.
- » Ter de agir diante de outros atores da comunidade e intervir em situações mais críticas.
- » Agir para evitar que a instituição avalie seu trabalho focando apenas no cumprimento do previsto e metas.
- » Ter a impressão que quanto mais se julga, mais processos haverá e que são necessárias outras modalidades de ação como as ações de conciliação.

- » Ter a convicção que a avaliação do seu trabalho baseada apenas desempenho individual pode gerar descontentamento e pode estar inclusive na origem de sofrimento patológico.
- » Saber que a falta de reconhecimento com relação àquilo que realmente é feito torna invisível todo o esforço e o escopo do trabalho realizado.
- » Saber que a avaliação do desempenho baseada apenas na quantidade pode prejudicar a qualidade do trabalho, pois privilegiaria somente a derradeira etapa do seu trabalho – o sentenciar.
- » Viver esta contradição é uma das fontes de sofrimento, por saber que um julgamento nestas condições pode ser feito com pouca qualidade.
- » Viver a contradição entre cumprir as metas e fazer um bom julgamento.
- » Ter receio de haver uma perda na essência do trabalho.
- » Manter acesa a aprendizagem contínua, seja nos processos que vivenciaram na escola judicial, seja com colegas mais experientes e seja por meio de seus estudos e reflexões.
- » Se desdobrar para estudar e se aprimorar, pois sobra pouco tempo.
- » É trabalhar numa instituição onde há pouco ou nenhum espaço para trocas que favoreçam a cooperação.
- » Ter a sensação de solidão reforçada pelo modo como é organizada a magistratura, pois os contatos e as trocas de experiência com os colegas não são favorecidos. Já no caso dos Tribunais as trocas são um pouco mais presentes, devido à organização em colegiado.
- » Buscar desenvolver trocas informais com colegas, mas que não são suficientes para criar mecanismos de cooperação efetivos.
- » Saber que o julgamento por instâncias superiores se dá com relação a seu trabalho, julgamento que se atém àquilo que há de concreto no seu trabalho, ou seja, as sentenças.

- » Viver um profundo incômodo com relação ao quinto constitucional nos Tribunais.
- » Sofre com os constrangimentos advindos da relação com a corregedoria, embora isso possa representar efetivamente um algum tipo de retorno com relação ao seu trabalho, principalmente quando não se trata de questões disciplinares.
- » Ter vontade de compartilhar, apesar de haver aqueles que não gostam de se expor em um espaço coletivo, seja por insegurança, seja por acreditarem que não estão fazendo um bom trabalho.
- » Buscar nunca se ausentar, uma vez que qualquer falta tem consequências para outros. Assim acontece de trabalhar adoentado, pois o absenteísmo é visto como uma falta injustificável, como se fraquejassem.
- » Acreditar que a saúde é apenas um recurso para continuar trabalhando.
- » Buscar se manter saudável às custas de tratamento e de apoios de ordem psicológica, do uso de medicamentos, assim como da prática de esportes e de atividades voltadas para o corpo e para a mente, como ginástica, ioga, entre outros.
- » Saber que, principalmente no interior, há uma grande exposição da sua família.
- » Restringir o relacionamento com pessoas fora do círculo do judiciário.
- » Viver entre o anonimato e uma certa notoriedade.
- » Ter dúvidas sobre até que ponto é possível aprofundar as relações sociais, isto é, o quanto se expor e a certeza do quanto é necessário se preservar.
- » Viver em simbiose com a instituição, sofrer quando algum colega ou o Judiciário são atingidos por alguma crítica ou quando são acusados e/ou condenados.
- » Sentir que pouco podem fazer para mudar e melhorar a instituição e que os espaços para que possam exercer alguma influência nas decisões institucionais são exíguos e pouco democráticos.
- » Ter a convicção de que se trata de uma instituição que pouco progrediu ao longo do tempo e que as alterações mais recentes, ainda que várias terem se



mostradas úteis e profícuas, são equivocadas, pois desconsideram a realidade do seu trabalho.

- » Sofrer ao aceitarem a modalidade de avaliação existente, de se sujeitarem.
- » Não ter muita clareza sobre o que é ser um bom juiz e se indignar quando aqueles que consideram como maus juízes conseguem evoluir na carreira.
- » Viver, como juízas, numa instituição e em um ambiente modulado, constituído e mantido por homens. Assim tem de transpor uma série de dificuldades que se iniciam no concurso ao enfrentarem e responderem a questionamentos explícitos e claros oriundos de uma mentalidade machista.
- » Viver como juízas as dificuldades em conciliar diferentes aspectos, da carreira, da vida como esposa, mãe, amiga, responsável pelo lar e como cidadã. Tudo isso sem deixar de lado os cuidados pessoais.
- » Viver como juízes, problemas parecidos, principalmente pelo fato que os homens não estão completamente ao abrigo deste ideário machista, principalmente quando as questões relacionadas com as suas esposas não são consideradas com relação à alocação deles em algum local distante.
- » Saber que seus comportamentos também são constantemente avaliados, tanto no âmbito profissional, como na sua vida particular e na comunidade.
- » Viver, no caso dos homossexuais, completamente invisíveis, uma vez que não há espaço para manifestar a sua orientação sexual.
- » Viver o medo com relação à sua integridade e de sua família, sentirem-se desprotegidos visto que ameaças existem e que, muitas vezes, tem suas vidas bisbilhotadas.
- » Ter dúvidas se esta dedicação à profissão, em detrimento da vida familiar e social pode ser também em detrimento de sua saúde mental.
- » Encontrar dificuldades para trabalhar com o PJe, ter a convicção que há uma série de melhorias a serem implementadas no sistema e que este pode atrapalhar o seu trabalho.

- » Colocar em dúvida se a implantação do PJe serve para ajudá-los ou se é um sistema que aumenta mais o controle sobre a sua atividade e sobre o modo de julgar.

Saber que há muito a ser reformado no Judiciário, como, por exemplo, aumentar a participação dos magistrados nas definições de metas, nas decisões com relação à distribuição de recursos, na valorização da primeira instância, mudanças nos modos de avaliação de desempenho e criação de mecanismos efetivos de cooperação, assim como reformas na carreira e uma discussão profunda sobre aspectos estruturais, tais como, a existência do quinto constitucional, entre outros.

## 6

# Discussão – psicodinâmica do trabalhar na magistratura

Um dos pilares fundamentais da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é a da centralidade do trabalho. Trata-se de uma questão fundamental tanto para os sujeitos na sua luta constante para dar significado à vida como para a própria sociedade, uma vez que é por meio dele que se constrói a si mesmo, a cultura e as possibilidades do viver junto. Isto tem influência significativa nos processos de escolha de uma profissão e, para a construção da identidade e da saúde mental dos seus integrantes.

No caso da magistratura, trata-se de uma profissão que permite pertencer a umas das instituições consideradas como de maior prestígio na sociedade, e que de alguma maneira induz a escolha daqueles que a exercem. Ou seja, vai requer dos juízes a necessidade de

desenvolverem seus estudos por um período longo movido pelo ideal que fazem da profissão que escolheram e que está em ressonância com os seus desejos e com o que imaginam que será o trabalho que irão desenvolver. Estes mecanismos psíquicos que motivam pessoas a escolherem essa profissão propiciam tanto possibilidades de reflexão, no nível consciente, como são modulados por sentimentos muito mais profundos, parte significativa do conteúdo psíquico inconsciente.

Quando os juízes afirmam que, ao procurar a profissão, são motivados pela busca de fazer algo significativo visando propiciar justiça e mudanças para a sociedade, expressam uma das vertentes que os levam a tal escolha. Um dos impulsionadores para tal escolha estaria ligado ao que consideram como justo, à luz das leis e de preceitos ético-morais ligado a uma vocação. Logo isto não significa manter um *status quo* na sociedade, pois o seu trabalhar está também ligado a uma dinâmica transformadora, em que buscam, a partir de suas ações, mudar as relações sociais. Estas mudanças podem se dar por meio de exemplos significativos, ou por meio de uma atuação que vise, ao final das contas, criar novas interpretações das leis por meio da efetivação de novas jurisprudências ou ainda, induzindo mudanças na própria legislação.

Exercer e fazer valer aquilo que é justo pode ser considerado como um motor principal, mas não é o único motivo. Há outras questões envolvidas que fazem parte deste processo de escolha. Julgar é também exercer um poder. Mesmo que esteja correlacionado com o justo, traz uma sensação de potência no agir oriunda do papel do qual estão imbuídos. Ter e exercer o poder é importante no que diz respeito aos desejos dos sujeitos e isto está revestido de toda uma relação com os outros atores na atividade judicante e, de modo mais amplo, no âmbito da família e da sociedade. Para tanto, está evidente a busca de manter uma postura que lhes permita agir, fato que é bastante complicado, pois há um prazer em exercer o poder que pode se tornar um fim por si só.

Agir dentro de limites é uma das facetas que modulam a sua ação e isto é possível também porque a própria estrutura do Judiciário, com uma importante hierarquização das ações e de definições relativas ao escopo da ação dos magistrados, restringe tanto as possibilidades para a existência de abusos, mesmo que não os coíba completamente, quanto à possibilidade dos juízes exercerem o papel social que acreditam lhes caber.

Há também uma forte correlação com prestígio da profissão e do judiciário. Ao se tratar de um dos pilares da República, o prestígio também é considerado como um dos motivadores. Todavia trata-se de algo bastante delicado, pois a questão do prestígio da profissão está intimamente com a ação de diferentes atores na sociedade que não os próprios magistrados, apesar do fato que aquilo que fazem repercute diretamente no imaginário social.

Tudo que ecoa negativamente na mídia, seja uma crítica de alguém do próprio judiciário, da imprensa ou de outros atores sociais, influencia o prestígio da profissão, deixando, muitas vezes marcas profundas.

O conflito entre a busca de uma profissão que lhes permite manter ou adquirir uma posição de prestígio e abalos de diversas ordens que atingem a profissão lhes traz insegurança. Acreditam que, não é o prestígio pelo prestígio, mas se a profissão e a magistratura não tiverem uma boa imagem no ideário da sociedade, um dos seus pilares estará profundamente abalado. É extremamente desestabilizador para eles quando escutam críticas generalizadas, quando sabem que aqueles que consideram como profissionais pouco qualificados ou que agem de modo considerado como repreensível são valorizados, tanto na própria instituição como no espaço público.

Outros motivadores para se tornar juiz têm a ver com a carreira longa, segura e com a possibilidade de garantir conforto na aposentadoria, além de um salário considerado como bom, ao menos no início da carreira. A segurança propiciada por esses fatores é considerada como fundamental para o exercício da magistratura. O que seria então ter uma vocação, ter um ideal de profissão? Respostas podem ser de vários matizes, entretanto, não se pode afirmar que se trata apenas de algo nato que os sujeitos já possuem, mas de algo que seria uma qualidade a ser desenvolvida. O trabalhar de todos é forjado no dia a dia e a grande questão é que, dependendo dos cenários de atuação, haverá uma maior ou menor ressonância com aquilo que, em algum momento, se sonhou, foi objeto do desejo de cada um e que foi possível alimentar ou não ao longo dos anos de exercício da magistratura.

Ressalte-se que se trata de questões delicadas, pois consideram que todos esses pilares da profissão estão em cheque, que de alguma maneira se encontram abalados devido aos cenários atuais relacionados com a profissão.

Ao tratar dos cenários, convém ressaltar que as diferenças são muito grandes. Apesar de haver um pano de fundo comum, isto é, quando se trata da profissão, não se faz uma distinção completa, afinal juiz é juiz, há uma imensa variabilidade de cenários. Ser juiz numa vara da Justiça Federal em São Paulo é muito distinto de ser juiz da Justiça Estadual em uma vara localizada no interior do Estado do Pernambuco. Isto vale também para a Justiça do Trabalho, onde as condições de atuação são extremamente distintas. Apesar de haver políticas implantadas pelo CNJ que se estendem pelo país como um todo, as condições em cada tribunal e em cada vara são muito distintas. Isto se dá não apenas pelas próprias relações sociais, mas também pelo próprio modo de agir de diferentes desembargadores e juízes. Adicione-se a este fato as condições concretas de trabalho, há uma imensa diversidade e isto se reflete diretamente sobre a atividade do dia a dia de trabalho. Enfim, tratar

do trabalhar dos juízes e da sua centralidade, exige também que se considere o que há de comum, assim como o que há de diverso na profissão. Qualquer tipo de política deve considerar a importância de haver recortes transversais que têm a ver com todos, como uma consideração das singularidades.

Quando se trata de singularidades elas não dizem respeito apenas àquilo que é referente aos cenários de atuação dos sujeitos. Há que se considerar a diversidade das próprias pessoas. Mesmo que todos tenham uma formação de base comum, não se trata dos mesmos sujeitos. Cada um tem sua história, suas experiências, desejos, ambições, valores, que, como dito anteriormente, são modulados por um ideal de profissão. Assim, ao se tratar o trabalho como central na vida do sujeito há que se considerar quais são as condições propiciadas para que eles possam agir em respeito a si próprios dentro do escopo da profissão que escolheram, com suas regras e tradições. Este desafio, quando se pensa nas políticas do Estado, na atuação do CNJ, dos tribunais e de outros atores é de suma importância, uma vez que se trata de congregar os objetivos e metas definidos em instâncias superiores, com as realidades locais e com a singularidade dos sujeitos juízes.

Ao considerar como central na vida dos sujeitos, o trabalho pode propiciar o que há de melhor e o que há de pior no que diz respeito à saúde mental. Portanto, se houver condições para que a ação de cada um dos juízes e dos seus coletivos seja em prol do respeito das regras e tradições da profissão, assim como da sua evolução, por meio de transformações condizentes com o desenvolvimento da sociedade e da cultura, acredita-se que haverá mais condições para que o cenário seja favorável. Quando há cada vez mais rumores e, mesmo evidências, que na profissão esteja ocorrendo um aumento significativo de distúrbios de ordem psíquica e uso de medicamentos psiquiátricos é necessária uma reflexão com relação ao trabalhar em si.

Um dos grandes problemas da área da saúde no trabalho de um modo geral, e da saúde mental no trabalho, de um modo mais específico é que, no mais das vezes, as instituições tratam essas questões como se fosse algo relativo a cada sujeito em particular, como se tudo tivesse origem nas debilidades e virtudes de cada um e que a solução para os problemas estaria afeita ao indivíduo. Assim, muitas medidas propostas vão no sentido de agir de modo paliativo, ao propor melhor assistência à saúde, seja a partir do acesso a serviços de melhor qualidade, seja a partir de diferentes modos de aconselhamento. No entanto, o que está no centro do problema é o trabalho em si, é quando o sofrimento se torna patogênico, quando o trabalho em si leva a impasses, quando não é mais possível transformar o sofrimento em prazer. Transformação essa que se dá por meio de diferentes modalidades de reconhecimento do esforço no trabalhar. As modalidades consideradas pela PDT como centrais para o julgamento do trabalhar tem a ver com o útil e com o belo.

Qualquer trabalhador, assim como qualquer pessoa, se pauta pela maneira como suas ações são julgadas. É no fazer que se constitui o sujeito, uma vez que ele é alvo do julgamento de outrem. As pessoas são avaliadas pelo outro, tanto no sentido do que aquilo que fazem pode ser útil para o grupo com o qual interage, como para a sociedade. Este julgamento da utilidade é feito pela hierarquia e, também por diferentes tipos de clientes para os quais a atuação do sujeito tem uma influência. Já, com relação àqueles que exercem o mesmo trabalho que o sujeito, o julgamento do trabalho se dá no âmbito das regras e das práticas profissionais. Aquilo que é feito é, neste caso, julgado numa perspectiva estética, isto é, pela beleza. Quando um colega profere uma avaliação, onde considera que aquilo foi muito bem feito, está se referindo a este tipo de julgamento: “que sentença bem feita, que bela demonstração, boa argumentação”, entre outras.

Para que tudo isto seja possível, para que se possa construir cenários de trabalho que repercutam uma visão compartilhada da profissão é importante assegurar a existência de espaços comuns de troca e, se possível, de construção de regras, ou, ainda mais, de atividades cooperativas.

Os juízes que participaram da ação em PDT questionam se isto é possível no cenário atual do Poder Judiciário no Brasil. O que mais assinalam é que se trata de um trabalho individual, onde o isolamento com relação aos colegas é praxe, seja pela questão geográfica das varas e pelo caráter itinerante da profissão, seja pelas características da atividade do juiz. Durante basicamente toda a trajetória profissional, isto é, atuando como juízes de primeira instância, a relação com os pares construída por meio de dispositivos institucionais é praticamente inexistente. O que há são trocas informais. Já nas outras instâncias há mais trocas, uma vez que se trata de decisões colegiadas. Todavia essas trocas não refletem uma verdadeira cooperação uma vez que se trata mais da confrontação e do debate de ideias do que a construção de algo comum.

A questão da solidão desses profissionais é de primeira ordem, as referências às angústias oriundas da pressão pela rapidez da emissão de uma sentença e pelo peso que isso acarreta na vida de outras pessoas são muito presentes. Este fato, aliado às dificuldades para saberem se estão desenvolvendo um trabalho de qualidade os leva a viver na incerteza. Um dos mecanismos psíquicos defensivos que emerge tem a ver com o fato de que, em muitos casos, se veem obrigados a se verem como seres humanos imbuídos de uma consciência mais apurada. Isto porque, muito rapidamente tem de saber o que se passa em determinado processo e desenvolver uma convicção de que poderão decidir em prol daquilo que é justo. Defender-se da possibilidade de falhar, mesmo que uma sentença possa ser reformada e corrigida em outra instância, se torna fundamental para a construção e para o reforço da sua identidade profissional. É importante que suas sentenças sejam acolhidas

e aceitas, como é o caso da maioria dos casos, até porque há o risco de se sentirem diminuídos e humilhados se todo o seu trabalho for revisto. Assim, não são raros aqueles que afirmam que na profissão há algo de divino, mesmo que seja para criticar aqueles que se posicionam desta forma. Trata-se de um tema presente, mesmo que saibam que isto não corresponda ao real. Como construir uma visão compartilhada entre a relação entre o falível e infalível, se quase que inexoravelmente, não há espaços institucionais para as trocas de experiência? Ainda mais, se a avaliação de suas sentenças é feita de modo distante e impessoal, pouco podem aprender com isso. A solidão é um tema presente e existe o risco que seja um dos impulsionadores do sentimento de desolação.

Neste momento convém lembrar que trata-se de uma profissão que teria as condições necessárias para ser um meio fundamental para a realização de si. Não é o caso de uma ação no mundo desprovida de significado, pelo contrário, trata-se de atores sociais imbuídos de prestígio e cuja ação repercute na sociedade. Todavia há riscos efetivos que vão na direção do esvaziamento do sentido do trabalho. Assim, aquilo que reforça o trabalho individual e, mais, aquilo que reforça o medo em compartilhar, aquilo que exacerba a competição entre pares, aquilo que faz e que induz a um processo de tornar ainda mais invisível, tudo isto deve ser analisado com cuidado. Reforçar mecanismos de cooperação que se constroem a partir de dispositivos de discussão, de deliberação e do desenvolvimento da confiança mútua são primordiais para reverter cenários psicopatogênicos.

Como ser juiz é mais do que tratar de um processo e a atuação dos juízes vai além do julgar em si, como, por exemplo, tudo que fazem que é do âmbito da gestão, ou ainda de ações mais diretas na comunidade, mesmo que estas não sejam do escopo previsto para o seu cargo, qualquer mecanismo de avaliação que foque ou se restrinja à quantidade de sentenças proferidas, pode ser indutor de injustiça ou ainda pode modular a ação de alguns de modo a favorecer um comportamento excessivamente pragmático. Ressalte-se que agir somente em acordo com aquilo que está previsto ou ainda, para que se responda exclusivamente às expectativas da hierarquia, em consonância com aquilo que foi prescrito pode ser extremamente nefasto. A discrepância entre o que foi prescrito e o real é de praxe, qualquer ação que se restrinja ao procedimento formal, pode ser em detrimento do próprio resultado.

Zelar para que os resultados sejam alcançados requer, no mais das vezes, agir com astúcia. Fica aí um alerta importante, uma vez que o zelo pode também ser no sentido de agir em desconformidade com princípios ético-morais. Se estão em jogo, as possibilidades de ascensão na carreira, ou da obtenção de qualquer tipo de benefício, nada garante que o sujeito vai agir de acordo com as regras da profissão. A possibilidade de fazer mais visando obter determinadas benesses pode ser um caminho que venha reforçar certos mecanismos defensivos como o cinismo. Por isso, as possibilidades de cooperação e o desenvolvimento



de atividades deonticas, a partir de dispositivos institucionais participativos para o debate e construção de regras, são importantes, pois além de combater a solidão dos sujeitos, são maneiras de dirimir as possibilidades de se favorecer este excesso de pragmatismo. Mesmo que o cinismo defensivo possa servir para proteger o sujeito, há que se considerar que qualquer mecanismo psíquico de defesa é falho e incompleto e o sofrimento ético-moral, mesmo que anestesiado, em parte, não desapareceu. Por diferentes modos ele pode emergir, seja por meio de distúrbios psíquicos ou somáticos.

Reforçar os mecanismos de cooperação requer também que os modos de competição são sejam exacerbados. Se os modos de evolução na carreira estão moldados quase que exclusivamente no fato de que isto se dê em detrimento de outro, haverá pouco interesse para que as experiências sejam compartilhadas. Assim, como no caso da magistratura, os aspectos principais são a senioridade e o mérito, é importante considerar dois aspectos principais. Se há uma trajetória que pode ser trilhada sem que haja uma competição com os outros, isto é, que se dê horizontalmente e que, por meio de diferentes mecanismos, como a qualificação constante, modos de avaliação de desempenho pautados no real do trabalho, permitam que os magistrados tenham efetivamente condições de evoluir na carreira. Por outro lado, a evolução vertical que já prevê a senioridade e o mérito é fruto de um questionamento mais forte, uma vez que há pouca clareza com relação a critérios de mérito e, a senioridade, apesar de ser um critério bastante objetivo, não está necessariamente atrelada à qualidade do trabalho do referido juiz.

Trata-se de questões difíceis e delicadas, uma vez que envolvem aspectos simbólicos importantes com relação à profissão. As ações institucionais que visam a determinado fim, por exemplo, buscar maior celeridade nos processos, ou ainda maior homogeneidade com relação à qualidade dos julgamentos podem ser tratadas de diferentes maneiras e, dependendo das escolhas institucionais, engendram cenários mais ou menos favoráveis para o desenvolvimento da profissão. Se, por exemplo, a busca da definição de produtividade fique restrito a apenas um dos aspectos da profissão, como a quantidade de sentenças, tudo que é feito além disso, ou todo o trabalho realizado que culmina na sentença, pode ficar prejudicado, uma vez que não são reconhecidos institucionalmente. A mensagem passada traz no seu bojo a ideia que não são importantes e que, no final das contas não devem ser priorizadas na atuação, ou quiçá combatidas. Por outro lado, as mensagens institucionais forjadas na valorização daquilo que está mais em consonância com a riqueza do trabalho e que favoreçam diferentes modos de agir visando atingir resultados que reforcem aquilo que faz sentido para a profissão, tem efeitos positivos.

Como há muita ambiguidade nas mensagens, é importante depurá-las. Por exemplo, ao mesmo tempo em que se valoriza a educação continuada dos juízes, pode haver entraves

importantes para que possam participar em diferentes cursos, uma vez que pode haver uma competição no âmbito do tempo disponível para tal, uma vez que atingir as metas de produtividade pode prevalecer.

Com relação a este exemplo específico fica em questão os processos de aprendizagem. Como já dito, após serem selecionados nos concursos, ainda há um longo processo de aprendizagem a ser trilhado. Os juízes questionam a efetividade desses processos, até porque pouco aprendem com os outros, conforme dito anteriormente. Desde os primeiros embates com o real do seu trabalho, após cursarem a Escola Judicial, estão sozinhos, devem agir conforme o seu conhecimento e suas consciências, apesar da inexperiência. Apesar de haver situações onde acompanham colegas mais experientes, isto não é uma regra seguida em todas as situações. Quantas vivências deixam de ser compartilhadas e que poderiam servir para um enriquecimento mútuo. Na realidade, é como se aprendessem sozinhos, principalmente se pautando por estudos que fazem muitas vezes focados nas jurisprudências.

Note-se que, há outras maneiras utilizadas para a busca de compartilhar experiências. Por exemplo, há aqueles que se dedicam à docência, ou ainda para a produção de literatura no campo jurídico. Isto também lhes obriga a estudarem constantemente e a se aprimorarem. Todos afirmam que tudo isso é muito pesado, pois é feito em adição às suas atividades como juízes propriamente ditas.

Uma fonte de sofrimento importante está relacionada com a questão do engajamento no trabalho aos modos de avaliação de seu desempenho e de progresso na carreira. Em se tratando de uma carreira de Estado não escolhem onde vão trabalhar e onde vão morar, principalmente no início da carreira. Sentem que vestir a toga é fazê-lo por inteiro e que o seu engajamento tem profundos reflexos na vida pessoal, familiar e no convívio na sociedade.

O fato de se deslocarem e saírem dos seus locais de origem, em geral no início da carreira, é bastante significativo para eles, uma vez que, precisam aprender não apenas uma nova profissão, mas também a viver em outra localidade e cultura. Os desafios são de várias ordens, até porque há questões relacionadas com o fato de que necessitam buscar manter uma certa distância de outros atores sociais, evitar certas amizades que possam lhes trazer constrangimentos futuros, não ter contato com os réus e manter uma imagem de idoneidade irrefutável desproporcional em relação a um cidadão comum. Assim, muitas vezes, mantém-se restritos aos contatos com os servidores do próprio Judiciário. Isto também tem reflexos na sua própria família, uma vez que, principalmente em localidades menores, todos sabem quem são os juízes, seus filhos, mulheres ou maridos. Esse tipo de situação colabora ainda mais para a vivência de solidão dos juízes.

Há estratégias para fazer frente a isso que são muito distintas, há aqueles que se retraem evitando contatos públicos e outros que se engajam em atividades sociais aparecendo como atores sociais de destaque. Em cidades maiores, é mais fácil manter uma posição mais distanciada, apesar de serem necessários cuidados para não serem envolvidos em situações embaraçosas, onde poderiam ter sua imagem usada por outros para fins que eles não concordam. Enfim, há diferentes facetas deste engajamento, sejam as relacionadas com a dedicação necessária para dar conta do que precisam fazer na sua atividade judicante, sejam aquelas relacionadas com o modo de inserção na sociedade nos locais onde vivem.

A relação com outros atores no próprio Poder Judiciário é também um grande desafio. Os interlocutores mais próximos são os servidores nas varas onde atuam. É com eles que trabalham constantemente e, deles dependem para o andamento dos processos. Tudo que ocorre nas varas passa pelos servidores e a necessidade de ter equipes coesas e bem preparadas é muito grande, pois inúmeras etapas dos processos dependem quase que exclusivamente da ação dos servidores. Apesar desta proximidade ainda se mantém a sensação de isolamento, uma vez que esses relacionamentos, mesmo que muito intensos, não substituem os relacionamentos com seus pares. Há também muito contato com as partes envolvidas em um julgamento e, sobretudo, com os advogados, parte integrante e necessária no sistema judiciário. Estes interferem diretamente com o seu trabalho seja facilitando-o ou dificultando-o e até mesmo entrando com representações contra eles, fazendo com que em algumas situações necessitem agir com prudência, como, por exemplo, gravar sessões, receber advogados sempre com testemunhas. Neste emaranhado de relações precisam agir e, tudo faz parte do seu trabalho, mesmo que as estratégias, astúcia, experiência e dificuldades desse lidar fiquem invisíveis, não sejam consideradas trabalho, uma vez que o seu desempenho é avaliado apenas por aquilo que é visível e quantificável.

A relação com a hierarquia é muito distinta daquela existente em outras atividades profissionais, sobretudo porque não há uma relação de chefia. Ao mesmo tempo em que tem autonomia para agir, estão sujeitos a diferentes tipos de controle e de avaliações. A relação com os desembargadores não é direta, o papel destes é avaliar as sentenças proferidas em primeiro grau, mas não tem relação de mando. No caso da corregedoria, em princípio e na grande maioria dos casos, não há uma relação direta de chefia, apesar de poderem ser alvo de questões disciplinares e administrativas. Ou seja, a sua atividade pode ser alvo de algum tipo de correição. Neste caso fica evidente a fragilidade de sua situação, uma vez que fazem referências a experiências muito complicadas, como é o caso quando são levados à corregedoria por causa de uma espécie de “armação de advogados”, ou por pressão de órgãos de classe como, por exemplo a OAB. Sentem que apesar de

terem poder para julgar, estão sujeitos a diferentes injunções sobre as quais tem quase nenhuma interferência.

Ainda com relação ao modo como são controlados acreditam que, além de tudo que foi dito anteriormente, as modalidades de avaliação de desempenho, a necessidade de levar em consideração as súmulas vinculantes e o sistema informatizado (PJe) podem servir mais para controlá-los do que facilitar o seu trabalho. No caso específico do PJe, além de haver problemas com relação ao seu uso em si, pois há problemas de concepção e de projeto ainda não resolvidos. Há sérios riscos que haja um “engessamento” do seu trabalho, pois este não permite que ajam como o fazem normalmente na condução de um processo, que exerçam seu raciocínio e pensem livremente sobre a sentença que irão proferir.

Entre os seus temores, destaca-se neste momento, o que acreditam ser o risco de se tornarem “máquinas de julgar”. Se tudo estiver previsto e se parte significativa de seu trabalho for predefinida por procedimentos padronizados, acreditam que experimentarão um processo *reificador*. Mas há outros temores, o de mal julgar conforme dito anteriormente e o medo de sofrer agressões que comprometam a sua integridade física e moral. As ameaças não são incomuns e há uma série de tentativas de minimizá-las ou evitá-las por meio de estratégias voltadas para o trato com as partes de um processo, com os advogados e com outros atores relacionados com os processos. Isto tem impacto direto sobre o sofrimento dos juízes, pois não sentem que há mecanismos de proteção efetivos nem respaldo institucional.

As questões de gênero também estão presentes na profissão; a magistratura foi modelada ao longo do tempo a partir de um ideário masculino. Apesar da crescente participação feminina, acreditam que ainda há muito para ser reformada para que as relações sejam mais equitativas. Tudo começa no próprio concurso quando as aspirantes a juízas são sabatinadas com relação à maternidade e, se de fato, estão prontas para sacrificar sua vida pessoal e familiar em prol da magistratura. São também testadas nas varas, onde diferentes atores as colocam em situações difíceis para saber como vão agir e se são fortes o suficiente para o exercício da profissão. Adquirem respeito aos poucos, mas mesmo assim se sentem constantemente vigiadas e avaliadas com relação ao seu comportamento, incluindo o seu modo de vestir. Ainda ressaltam as experiências difíceis com relação à maternidade e educação dos filhos. Em parte, esses problemas também atingem os colegas homens, uma vez que, além de sentirem que são vigiados também enfrentam dificuldades para acompanhar os filhos e, para encontrar condições favoráveis para suas famílias em certas localidades onde são designados para trabalhar e viver.

Ainda com relação aos temores da profissão, há algo que lhes incomoda. Aqueles que se sentem bastante engajados e que acreditam que seja uma profissão que faz sentido,

apesar de todos os problemas existentes e do xeque constante que vivenciam com relação a relevância da magistratura, sofrem quando alguém, principalmente quando aquele que é considerado um juiz de qualidade, sai precocemente da profissão. Quando alguém que ainda teria muito a contribuir pede demissão, abala suas crenças, é como se houvesse algo que interligasse os juízes e que serve como defesa diante de tantas dificuldades. O mesmo ocorre, com já dito, quando algum colega é criticado ou julgado publicamente. Também se sentem responsáveis pelo fato de algum colega estar na berlinda, isto mexe com a imagem da profissão e de si próprios. Qualquer ação que coloque em questão a relevância da profissão os desestabiliza, talvez até porque sintam que há uma crise institucional e da profissão e isto lhes diz respeito diretamente.

Com relação à saúde há várias questões que estão cada vez mais presentes. Há muitos relatos que evidenciam que a profissão sempre foi um desafio para a saúde mental, talvez porque algumas questões sempre estiveram presentes e não foram alvo de ações institucionais para tentar saná-las, como o caso da solidão, da necessidade de enfrentar grandes desafios e de se engajar. Alguns referem ainda que a profissão é uma espécie de sacerdócio. Tudo que poderia vir a reforçar estas questões colocariam em risco a saúde mental. Por isso não são tão raras assim histórias que evidenciam distúrbios mentais que se expressavam em problemas de relacionamento e no uso acentuado de substâncias psicoativas e do álcool. Apesar de considerarem a existência anterior desses problemas de saúde, afirmam que há uma tendência ao agravamento dessas questões. A banalização do uso de medicamentos psicoativos é algo preocupante para eles, assim como o é o relato do uso de substâncias psicoativas não legalizadas. Alguns casos de suicídio na categoria os preocupam também.

Trata-se de reverter uma visão preponderante onde a questão da saúde é tratada como um recurso para se poder trabalhar. Os relatos de juízes que trabalham mesmo adoentados, uma vez que acreditam que não podem faltar ao trabalho são frequentes. O “*presenteísmo*” tem aspectos defensivos também, uma vez que é uma das maneiras de garantir a relevância do seu papel, o que é um fato, pois precisam estar presentes para as audiências e para tantas outras atividades correlatas. Reverter esta visão seria, ao olhar da PDT, um grande passo para criar condições na construção da saúde e não trata-la como um recurso a ser mantido.

Enfim ser juiz é muito mais do que julgar, trata-se de uma profissão relevante e que sem ela não há como haver um Estado de Direito Democrático. Tudo o que foi relatado aqui mostra que ser juiz vai muito além dos estereótipos. Por isso, acreditam que há muito a ser cuidado e melhorado para que seja possível contribuir para o desenvolvimento da sociedade e da cultura. Por tanto, acreditam que seria importante favorecer a participação dos magistrados

nas definições de metas, nas decisões com relação à distribuição de recursos, na valorização da primeira instância, nas mudanças nos modos de avaliação de desempenho e criação de mecanismos efetivos de cooperação, assim como reformas na carreira e uma discussão profunda sobre aspectos estruturais.

Um dos desafios fundamentais para qualquer instituição, ainda mais quando se trata de uma com a importância do Poder Judiciário é de propiciar condições para que os juízes, assim como outros atores, como os servidores, para que desenvolvam um trabalho de qualidade. Isto não é uma questão que se trata pela estrutura da instituição, dos equipamentos e das instalações. Trata-se de propiciar condições para que a dinâmica do trabalho vivo seja reconhecida e que as estruturas sirvam para fomentá-lo e para que haja seu constante aprimoramento. Trabalhar é um aprender constante. Se houver condições para que se desenvolvam atividades deliberativas, onde não haja uma preponderância de uma racionalidade instrumental em detrimento dos aspectos axiológicos do agir no mundo, em detrimento daquilo que impulsiona os seres humanos a trabalharem e que está calcada na relação entre sofrimento e prazer (racionalidade *páthica*), é possível que se desenvolva um dos seus aspectos fundamentais, o de honrar a vida.

# 7

## Conclusão

A partir deste trabalho de pesquisa foi possível compreender questões sobre o trabalhar na magistratura que tem grande importância tanto no que diz respeito à saúde dos juízes, como para a sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade e também da própria cultura. Longe de ser exaustivo, este trabalho mostra a relevância de se criar espaços onde os profissionais, no caso, os juízes, podem se expressar e refletir sobre as suas vivências no trabalho.

Assim, alguns temas tratados pelos sujeitos desta pesquisa mostram que os desafios para transformar cenários propícios à emergência de sofrimento patológico são de grande monta. A vivência dos juízes é coalhada de vertentes distintas, não é à toa que diferentes temas emergem em suas falas e reflexões. Muitas podem parecer, a uma primeira leitura, como contraditórias. No caso a ideia de que a magistratura seria um tipo de sacerdócio, fruto de uma vocação, de um desejo profundo de fazer algo relevante poderia ser confrontada com um ponto de vista onde se trata de uma profissão em crise e sob risco de degradação apesar de ser uma autoridade que representa o Estado. Isto devido a certas escolhas organizacionais que privilegiam certos aspectos da produção, numa visão muito focada num certo “*produtivismo*”. Está em jogo aí a questão da relevância do seu trabalho e das contribuições para darem conta das demandas oriundas dos cidadãos. Sofrem com tudo isso, principalmente com a angústia de não darem conta de tudo e, por outro lado, com a frustração oriunda da falta de reconhecimento tanto dos pares como da hierarquia no que diz respeito ao esforço empreendido no seu trabalhar.

Outros temas de grande relevância também foram identificados, como a questão de gênero, onde as mulheres que estão cada vez mais presentes na profissão ainda sofrem com a discriminação oriunda de um ideário machista. As relações hierárquicas, que são mais ou menos explícitas ficaram ainda mais prementes tendo em vista os processos individualizados de avaliação de desempenho. Fica a impressão de que as diferenças relativas ao tipo de justiça e às condições efetivas de trabalho que também dependem da localidade são pouco consideradas, induzindo a certa “injustiça” nos processos de avaliação. Há grandes controvérsias relacionadas com a relação entre o dar conta das metas de produtividade e a qualidade do trabalho. Apesar da concordância que metas são fundamentais em qualquer atividade, não se pode banalizar a busca da produtividade, até porque pode engendrar certas práticas que poderiam ter consequências negativas tanto para a qualidade do trabalho como para as próprias relações entre colegas, uma vez que acerbariam a competição entre eles.

É evidente que não se pode esgotar os temas relacionados a um trabalhar que traz tanta riqueza, os que foram aqui apresentados são apenas uma síntese. Todavia, podemos usar esses exemplos para reforçar a ideia de que o trabalho jamais é neutro com relação à saúde mental e que, no caso da magistratura há porque encontrarmos uma preocupação crescente com questões da saúde mental, uma vez que há sinais de elevados níveis de sofrimento, expressos nas falas que indicam o uso cada mais disseminado de drogas psicoativas e de relatos de casos de depressão, assim como a possível ocorrência de casos de suicídio.

Consideramos que as contribuições dos diferentes sujeitos que participaram desta pesquisa foi fundamental para que os resultados obtidos sejam relevantes. Todavia, acreditamos que trata-se de algo inicial e que pode ser enriquecido e reforçado por mais pesquisas. Mas isto só faz sentido se, de fato, houver utilidade para ajudar a engendrar transformações que sejam favoráveis à construção de melhorias no Judiciário visando tanto um trabalhar mais favorável para a construção da saúde e a realização de si, como para favorecer um trabalhar que reforce a sua contribuição para a construção da cidadania.



## Referências bibliográficas e bibliografia consultada

Abrahão J.I., Cruz, R.M., Perspectivas de investigação do mal-estar com base nos modelos teóricos do estresse e da psicodinâmica do trabalho. In: Tamayo A. *Estresse e cultura organizacional*. São Paulo: Casa do psicólogo; 2008.

Abrahão J.I., Szelwar L.I., Entre a tarefa e a atividade: a dor do trabalhar. In: Mendes AM, organizadora. *Trabalho e saúde – O sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá; 2008. p. 102-114

Albuquerque, J. E. R., A angústia no exercício da profissão juiz. *Rev. Trib. Reg. Trab.* 3ª Reg. 2005; 41(71): 27-33.

**Associação de Magistrados Brasileiros.** 1ª. *Pesquisa sobre Condições de trabalho dos juizes.* 2009. Disponível em: [http://www.amb.com.br/portal/docs/pesquisas/MCI\\_AMB.pdf](http://www.amb.com.br/portal/docs/pesquisas/MCI_AMB.pdf). Acesso em 15.11.2012.

Associação dos Magistrados Brasileiros. *O judiciário ao alcance de todos: noções básicas de Juridiquês*. 2.ed. Brasília: AMB; 2007.

Assunção, A. A., *Situações de saúde e condições do exercício profissional dos magistrados trabalhistas do Brasil – Primeiros resultados*. Brasília: Faculdade de Medicina da UFMG; 2011.

Disponível em: <http://ww1.anamatra.org.br/sites/1200/1223/00002920.pdf>. Acesso em 18/12/2011.

Assunção, A.A. *Situações de saúde e condições do exercício profissional dos magistrados trabalhistas no Brasil*. Relatório Parcial; 2011. Disponível em: <http://www.anamatra.org.br/uploads/document/00002920.pdf>. Acesso em 20.07.2013.

Bauman, Z. *O mal-estar na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar; 1998.

Becker, H.S., *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec; 1993.

Belo, I.F., Moraes LFR. A qualidade de vida no trabalho de desembargadores e juizes da comarca de Belo Horizonte: estudo de casos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2010; 7(1).

Beneti, A., Os juizes e o sofrimento no trabalho. *Rev. Trib. Reg. Trab.* 3ª Reg. 2010; 51(81): 449-452.

Billiard, I., *Santé mentale et travail: l'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris: La Dispute; 2001. p.111-126.

Bonelli, M. G., Ideologias do profissionalismo em disputa na magistratura paulista. *Sociologias*. 2005;7(13): 110-135.

Bonelli, M. G., Profissionalismo e diferença de gênero na magistratura paulista. *Civitas*. 2010; 10(2): 270-292.

Brant, L., Minayo-Gomes, C., O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*. 2005; 10 (4).

Brasil, K. C. T.R., Os impasses do corpo e do adoecimento nas relações de trabalho. In:

*Bresser-Pereira, L. C., Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1996

Brasil. Presidência da República. Casa Civil- Subchefia de Assuntos Jurídicos. *Lei Orgânica da Magistratura*. 1979. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp35.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm)>. Acesso em: 4 jul. 2013.

Brasil. Presidência da República. Casa Civil- Subchefia de Assuntos Jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 04.07.2013.

Coelho, L.A.T., *Depressão: nem os juizes escapam*. Disponível em: <http://www.amatra9.org.br/opiniao/depressao-nem-os-juizes-escapam.html>. Acesso em: 30.12.2012.

**Conselho Nacional de Justiça.** *Resolução no. 106: Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau*. 2010. Disponível em: <http://www.cnj.org.br>

[jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12224-resolucao-no-106-de-06-de-abril-de-2010](http://jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12224-resolucao-no-106-de-06-de-abril-de-2010). Acesso em: 14.07.2013.

Conselho Nacional de Justiça. *Valorização da Magistratura – consolidação das proposições dos encontros regionais*. 2013. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/valorizacao.pdf>. Acesso em 05.08.2013

Costi, C. G., A saúde do magistrado: um breve levantamento bibliográfico. *Revista da ESMESC*. 2012; 20(26): 203-222.

Davezies, P., Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation permanente*. 1993 ; 116 : 33-46.

Dejours, C., *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez/Oboré; 1987a.

Dejours, C., Souffrance et plaisir au travail : Approche par la psychopathologie du travail. In: Dejours, C. *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris: 1'AOCIP ; 1987b. p.15-24.

Dejours, C., *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho*. São Paulo: Atlas; 1994.

Dejours, C., *O fator humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; 1997.

Dejours, C., *Conferências brasileiras. Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*, São Paulo; FUNDAP; EAESP-FGV; 1999.

Dejours, C., *Travail, usure mental*. Paris: Bayard; 2000.

Dejours, C., Subjetivité, travail et action. *La Pensée*. 2001 ; 328 :7-19.

Dejours, C., *A banalização da injustiça social*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: FGV; 2007.

Dejours, C., *A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher, 2008

Dejours, C., *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. 3ª Ed. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz; 2011.

Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C., *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo : Atlas ; 1994.

Dejours C, Molinier, P., De la peine au travail. *Autrement*. 142:138-151.

Fernandes, J. D., Melo, C. M. M, Gusmão, M. C. C. C., Fernandes, J., Guimarães, A. A., Saúde mental e trabalho: significados e limites de modelos teóricos. *Rev. latino-Am Enfermagem*. 2006; 14 (5).

Freud, S., *O Mal Estar na Civilização*. Rio de Janeiro: Imago; 1969.

Junior, C. A. S. L., *Percepção dos magistrados federais do Rio Grande do Sul quanto às suas condições de saúde e quanto aos recursos de informática disponibilizados para prestação jurisdicional*. Porto Alegre: AJUFERGS; 2011. Disponível em: <http://portal.tce.pb.gov.br/wpcontent/uploads/2011/09/Pesquisasobprocessoeletr%C3%B4nico-e-sa%C3%BAde-dos-magistrados-do-RS.pdf>. Acesso em 27.07.2013.

Junior, C. A. S. L., *Processo eletrônico e saúde dos magistrados federais no Rio Grande do Sul*. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=218>. Acesso em 15.11.2012.

Koener, A., *Judiciário e cidadania na constituição da república brasileira (1841-1920)*. Curitiba: Juruá; 2010.

Lancman, S., Barros, J.O., Saúde Mental e Trabalho. In: Miguel, E.C., Gentil, V., Gattaz, W.F., organizadores. *Clínica Psiquiátrica*. 1ª.ed.Barueri: Manole; 2011. V. 2; p. 1932-1944.

Lancman, S., Ghirardi, M. I.G., Castro, E.D., Tuacek, T.A., Repercussões da violência na saúde mental dos trabalhadores do Programa de Saúde da Família. *Revista de Saúde Pública*. 2009; 43:682-688.

Lancman, S., Heloani, R., *Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção e investigação no trabalho. Produção (São Paulo)*. 2004;14(3): 77-86.

- Lancman, S., Pereira, L. M. F. (org.), *Políticas Públicas e Processo de Trabalho em Saúde Mental*. 1ª ed. Brasília: Paralelo15; 2008.
- Lancman, S., **Sznelwar, L. I.**, Uchida, S., Alonso, C. M. D. O. C., Juns, A.G., Ação em psicodinâmica do trabalho: contribuições sobre o trabalhar em saúde mental. In: Lancman S, organizadora. *Políticas Públicas e processos de trabalho em Saúde Mental*. 1ed. Brasília: Paralelo15; 2008. p. 175-204.
- Lancman, S., Uchida, S., Sznelwar, L. I., Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para o Desenvolvimento de Ações Transformadoras. In: Glina DMR, Rocha LE, organizadoras. *Saúde Mental no Trabalho, da Teoria à Prática*. 1ed. São Paulo: Roca; 2010. p. 191-209.
- Lancman, S., Uchida, S. Trabalho e subjetividade. *Caderno de Psicologia Social e do Trabalho* 2003; 6: 77-88.
- Le Guillant, L. *Le drame humain du travail*. Ramonville Saint-Agne: Editions érès; 2006.
- Leal, V. N. *Coronelismo, enxada e voto*. São Paulo: Companhia das Letras; 2012.
- Lipp, M. E. N., Tanganelli, M. S., Stress e qualidade de vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. *Psicol. Reflex. Crit.* 2002; 15(3): 537-548.
- Maluf, P. J. L., *Conselho Nacional de Justiça – análise de sua competência disciplinar*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo, 2013.
- Martins Filho, I. G. da S., Evolução histórica da estrutura judiciária brasileira. *Revista Jurídica Virtual*. 1999; 1 (5). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_05/evol\\_historica.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_05/evol_historica.htm)
- Mathias, C. F., *Notas para uma história do judiciário no Brasil*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão; 2009.
- Mendes A. M., Merlo A. C., Morrone C. F., Facas E. P., organizadores. *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho – Temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá; 2010.
- Mendes, R., *Patologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: Atheneu; 2013.
- Minayo, M. C. S., Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In Minayo, MCS, Assis SG, Souza ER. *Avaliação por triangulação de métodos – Abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2005.
- Minayo, M. C. S., *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo, Rio de Janeiro: Hucitec-ABRASCO; 1992.
- Minayo-Gomez, C., Thedim-Costa, S. M. F., A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cad. Saúde Pública*. 1997;13 (supl.2).
- Molinier, P., *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot; 2008.
- Molinier, P., *O trabalho e a psique, uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15; 2013.
- Queiroz, M. I. P., *Variações sobre a Técnica de Gravador no registro da informação viva*. São Paulo: TA; 1991.
- Ribeiro, H. P., *O Juiz sem a Toga – um estudo da percepção dos juízes sobre trabalho, saúde e democracia no judiciário*. Florianópolis: Lagoa Editora; 2005.
- Sadeck, M. T., *Magistrados – uma imagem em movimento*. Rio de Janeiro: FGV; 2006.
- Sadeck, M. T., Poder Judiciário, uma nova instituição. In: Sadeck et al. *Reforma do Estado Brasileiro – perspectivas e desafios*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer; 2010. p. 13-21.
- Sadeck M. T., Oliveira F. L., Justiça, profissionalismo e política: o STF e o controle da constitucionalidade das leis no Brasil. *Revista Brasileira de Ciência Política* (Impresso). 2012; 9: 257-259.
- Sadeck, M. T., A pesquisa em Direito e a pesquisa em Ciências Sociais. In: Cunha AS, Silva PEA, organizadores. *Pesquisa Empírica em Direito*. 1ª ed. Brasília: IPEA; 2013a.p. 25-29.

Sadeck, M. T. O., Perfil da Magistratura brasileira. In: Cunha AS, Silva PEA, (orgs.), *Pesquisa Empírica em Direito*. 1ª ed. Brasília: IPEA; 2013b. p. 143-151.

Saint-Jean, M., Organização do trabalho e saúde mental. *Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo*. 2003; 14(1): 48-51.

Saint-Jean, M., Therriault, P., Trabalho, estudo e produtividade. *Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo*. 2007; 18(1): 11-16.

Schwartz, S. B., *Burocracia e sociedade no Brasil colonial – a suprema corte e seus juízes, 1609 – 1751*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

Seyle, H., *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Book Company; 1956.

**Silva, M. T., Lancman S., Alonso, M. C. D. O. C.,** As consequências da intangibilidade na gestão dos novos serviços de saúde mental. *Revista de Saúde Pública* (Impresso). 2009 ; 43 : 36-42.

St-Arnaud, L., Saint-Jean, M., Damasse, J., S'absenter du travail pour un problème de santé mentale: une épreuve qui exige du soutien. *Le Médecin du Québec*. 2004 ;39 (5): s/p.

Sznelwar, L. I., Le développement de l'ergonomie et de la pensée sur le travail (Alain Wisner o desenvolvimento da ergonomia e do pensamento sobre o trabalho). *Travailler*. 2006; 15: 39-54.

Sznelwar, L. I., Bolis I., Produção, sustentabilidade e trabalho: reflexões baseadas na ergonomia e na psicodinâmica do trabalho. In: Neto JA, organizador. *Sustentabilidade & Produção*. São Paulo: Atlas; 2011.

**Sznelwar, L. I., Lancman, S., Uchida, S.,** Subjetividade y Cultura. *Cadernos de Subjetividade-México*. 2005; 23: 47-58.

**Sznelwar, L. I., Uchida, S., Lancman, S.,** A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo Social*. 2011; 23:11-30.

Sznelwar L. I., Silva, M. T., Mascia, F. L., Working in public health services in Brazil: The relationship between different rationalities. *Applied Ergonomics*. 2008; 39: 1.

Taylor, F. W., *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas; 1995(original *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.

Taylor, M., "O Judiciário e as políticas públicas no Brasil". In: *Dados*, vol. 50, n. 2, Rio de Janeiro. pp. 229-257, 2007.

Teiger, C., L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Paris Éducation permanente*. 1993; 116:71-96.

Tribunal de Justiça de São Paulo. Diretoria de Gestão de conhecimento judiciário Serviço de gestão de legislação. *Regimento Interno do Tribunal de Justiça de SP*. 2009. Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/Download/SecaoDireitoCriminal/PortalDeTrabalho/RegimentoInterno.pdf>. Acesso em 28.07.2013.

Tribunal de Justiça de São Paulo. Diretoria de Gestão de conhecimento judiciário Serviço de gestão de legislação. *Regulamento Interno do Tribunal de Justiça de SP*. 2009. Disponível em: <http://www.tjsp.jus.br/Download/SecaoDireitoCriminal/PortalDeTrabalho/RegimentoInterno.pdf>. Acesso em 28.07.2013

Uchida, S., Lancman, S., Sznelwar, L. I. Aspects épistemologiques et méthodologiques de la psychodynamique du travail. *Travailler*. 2011 ; 25: 29-44.

Uchida, S., Sznelwar, L. I., Barros, J. O., Lancman, S., O trabalhar em serviços de saúde mental: entre o sofrimento e a cooperação. *Laboreal* (Porto. Online). 2011; VII: 28-41.

Vasconcelos, E. M., *Complexidade e pesquisa interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes; 2002.

Vézina, M., Saint-Arnaud, L., L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*. 2011; 25(1): 119-28.

Vianna, L. W., *Juízes e judiciário – tópicos para uma discussão*. Boletim CEDES, 2013, p. 3.

Vieira, O. V., "Supremocracia" *Revista Direito GV*, v.8. p. 441-463, Jul.-Dez. de 2008.

Weber, M., Os três tipos puros de dominação legítima. In: Cohn G. *Sociologia: Max Weber*. 5ª ed., São Paulo: Ática; 1979 / 1991. p. 128-141.

Wehling, A., Wehling, M., *Direito e Justiça no Brasil Colonial – o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro (1751-1808)*, RENOVAR, Rio de Janeiro, 2004

Werneck Vianna, L. et al. *Corpo e alma da magistratura brasileira*. Rio de Janeiro: Revan; 1997.

Werneck Vianna, L. et al. *A judicialização da política e das relações sociais no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan; 1999.

Wisner, A., *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro; 1994.

## Sites Consultados

[http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293). Acesso em 05.07.2013.

<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=sobreStfComposicaoComposicaoPlenariaApresentacao>. Acesso em 05.07.2013.

[http://www.amb.com.br/?secao=composicao\\_amb](http://www.amb.com.br/?secao=composicao_amb). Acesso em 15.07.2013.

[http://www.amb.com.br/portal/docs/boletim\\_cnj/Boletim%20\\_172\\_CNJ.pdf](http://www.amb.com.br/portal/docs/boletim_cnj/Boletim%20_172_CNJ.pdf). Acesso em 19.07.2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=JtLE9JwfUYA>. Acesso em 10.07.2013.

<http://www.youtube.com/user/EntenderDireito>. Acesso em 13.07.2013.

<http://www.tvjustica.jus.br/index/programa>. Acesso em 16.07.2013.

<http://www.tvjustica.jus.br/index/ver-detalle-programa/idPrograma/212905>. Acesso em 16.07.2013.

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/21439-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>. Acesso em 21.07.2013.





