

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAELLA FAGUNDES DE MENEZES

**AS TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PODER
JUDICIÁRIO GAÚCHO: UMA CARTOGRAFIA A PARTIR DA REFORMA DO
JUDICIÁRIO**

Santana do Livramento

2023

RAFAELLA FAGUNDES DE MENEZES

**AS TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PODER
JUDICIÁRIO GAÚCHO: UMA CARTOGRAFIA A PARTIR DA REFORMA DO
JUDICIÁRIO**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Furlan da Costa

Coorientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

Santana do Livramento

2023

RAFAELLA FAGUNDES DE MENEZES

**AS TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO
GAÚCHO: UMA CARTOGRAFIA A PARTIR DA REFORMA DO JUDICIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 24/03/2023.

Banca examinadora:

Prof. Dra. Camila Furlan da Costa Panizzon
Orientadora
(PPGA/UNIPAMPA - UFRGS)

Prof. Dra. Laura Alves Scherer
(UNIPAMPA)

Prof. Dra. Carolina Freddo Fleck
(UNIPAMPA)

Prof. Dra. Caroline Bastos Capaverde
(PUC/RS)



Assinado eletronicamente por **LAURA ALVES SCHERER, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/03/2023, às 18:31, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAROLINA FREDDO FLECK, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/03/2023, às 10:18, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Camila Furlan da Costa Panizzon, Usuário Externo**, em 20/04/2023, às 17:25, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Caroline Bastos Capaverde, Usuário Externo**, em 27/04/2023, às 14:22, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1080027** e o código CRC **549AD435**.

A minha família, em especial ao meu filho, que não tem ideia o quanto me inspira a “ser” cada vez mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me manter sempre firme nos meus propósitos, sendo meu amparo nos momentos difíceis, muitas vezes durante essa caminhada fomos só nós dois. Nunca estive só.

A minha família, que mesmo a distância sempre me incentivou e me deu forças para seguir em frente. Nunca desisti por vocês. Quero ser exemplo de persistência e de determinação para meu filho Raphael e para os meus sobrinhos, Ana Helena e Jeremias, inspirando-os para seguirem firmes em direção dos seus sonhos.

Aos meus colegas de trabalho da comarca de Santana do Livramento, em especial os da Primeira Vara Cível, que me acompanham desde o início desta importante etapa da minha vida, me apoiando e incentivando para eu seguir em frente nesse propósito que foi cursar esse mestrado.

Aos colegas do CJUD, local onde passei a desenvolver minhas atividades em agosto de 2022, que por diversas vezes proporcionaram ótimas trocas de experiência, de diálogo e de conversas que trouxe reproduzidas para esta pesquisa.

Aos meus amigos, que foram tantos e tão importantes, me proporcionando momentos de descontração, tornando esse percurso muito mais leve e divertido.

Aos colegas da turma do PPGA da Unipampa, em especial a Caroline e a Rosany pela parceria, companheirismo e por diversas vezes terem ouvido meus anseios, sanado minhas dúvidas e acalentado o meu coração.

À Universidade Federal do Pampa por proporcionar minha formação em um curso de mestrado de forma gratuita e de qualidade.

A todos os mestres que passaram por essa formação acadêmica, em especial aos meus orientadores, porque ambos tiveram uma grande importância nessa caminhada, sem co-participação, a qual serve tão-somente para anotações burocráticas. Professora Camila e Professor Igor, muito obrigada por tanta dedicação, tanta paciência e por compartilhar o conhecimento de vocês em cada orientação. Por influência de vocês saio dessa etapa mais crítica e muito mais consciente do meu papel de cidadã.

Às Professoras Laura Alves Scherer e Caroline Bastos Capaverde, que compuseram minha banca de qualificação do projeto, pelas contribuições cirúrgicas,

me fazendo refletir e abrir meu campo de visão e, literalmente, promover as mudanças de “ares” necessárias para o encaminhamento desta pesquisa.

E por fim, agradeço ao amor que surgiu quando esse caminho se encerrava, me trazendo motivação, acalento e auxílio quando mais precisei. Obrigada Anderson, por fazer com que a linha de chegada se tornasse mais leve e alegre.

Gratidão a todos que fizeram parte dessa caminhada!

Onde há poder, há resistência.
Michel Foucault

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que ficou conhecida como Reforma do Judiciário. Para tanto, foram analisados os fatos históricos característicos do gerencialismo que desencadearam as transformações nas relações de trabalho no Poder Judiciário gaúcho, buscando compreender como os servidores do judiciário gaúcho têm incorporado as alterações nas relações de trabalho a partir da Reforma do Judiciário. Também foram identificadas mudanças na organização do trabalho experienciadas pelos servidores do TJRS. A abordagem teórica utilizada para atender aos propósitos desta pesquisa buscou amparo, principalmente, nas teorizações de Michel Foucault, que evidencia uma noção de trabalho engendrada pelo ideário neoliberal, e Pierre Dardot e Christian Laval que discorrem sobre o papel do Estado na racionalidade neoliberal. Com esse embasamento, as transformações promovidas pelo ideário neoliberal mudaram as relações de trabalho também nas organizações públicas, através da adoção do gerencialismo. O método escolhido, a cartografia, permite que a pesquisa seja conduzida a partir de perspectivas da pesquisadora, captando subjetividades no território analisado. Alinha-se, epistemologicamente, ao pós-estruturalismo. As técnicas de produção de dados utilizadas foram a observação participante, com anotações pertinentes em um diário de bordo, entrevistas e pesquisa documental. A partir da análise dos dados produzidos, percebi que o CNJ foi o órgão concretizador e modernizador da forma de gestão do Poder Judiciário. No TJRS o novo modelo gerencial tornou os servidores e magistrados mais competitivos devido ao grande controle e exigência de metas pelo CNJ, inseridos na lógica da concorrência. Práticas gerenciais como Gestão Estratégica, novos processos de Gestão de Pessoas, tecnologia e inovação passaram a fazer parte da instituição, alterando também a configuração do trabalho, principalmente após a adoção do eproc. Alguns setores ganharam destaque na instituição, sendo identificados como setores estratégicos do TJRS, como é o caso da escola judicial, CJUD, assim como setores ligados à inovação, como o Labee9. O Plano de Carreira (PCS), tão almejado e conquistado pelos servidores do judiciário estadual, também demonstrou ser não só uma façanha da categoria, mas uma necessidade da instituição para o funcionamento da nova lógica gerencial. A administração precisa dos cargos comissionados, das funções gratificadas para formação de lideranças, os quais funcionam como multiplicadores das ideias desse novo modelo de gestão, facilitando assim o atingimento dos objetivos institucionais. A avaliação de desempenho, que passou a compor o PCS, controla ainda mais os servidores que passam a participar cada vez menos da luta por direitos e reivindicações por melhorias, promovendo o enfraquecimento sindical e a individualização do sujeito, que não quer colocar em xeque seus benefícios como concessão de teletrabalho ou uma possível função gratificada. Assim, a racionalidade neoliberal produz, no TJRS, servidores que compreendem e incorporam as alterações nas relações de trabalho de maneiras distintas: enquanto muitos identificam a flexibilização e a concorrência como oportunidade e atrativos para se manterem na instituição; outros, compreendem essas mudanças como fatores negativos, com excesso de individualização, controle e metas.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Relações de Trabalho; Neoliberalismo; Gerencialismo; Racionalidade Neoliberal.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the changes in labor relations within the Judiciary in Rio Grande do Sul since the approval of Constitutional Amendment nº 45/2004, which became known as Judiciary Reform. For this purpose, historical facts characteristic of managerialism that triggered the transformations in labor relations in the Judiciary in Rio Grande do Sul were analyzed, seeking to understand how civil servants of the Judiciary in Rio Grande do Sul have incorporated changes in labor relations since the Judiciary Reform. Changes in the organization of work experienced by TJRS servers were also identified. The theoretical approach used to meet the purposes of this research sought support in the theories of Michel Foucault, who evidences a notion of work engendered by neoliberal ideas, and Pierre Dardot and Christian Laval, his followers, who discuss the role of the State in neoliberal rationality. With this background, I understand that the transformations promoted by neoliberal ideas have changed work relations in public organizations as well, through the adoption of managerialism. The chosen method was cartography, as this method was able to conduct the research using the researcher's perspectives and capturing subjectivities in the analyzed territory, aligning with post-structuralist thinking, the epistemology that guided this study. The data collection techniques used were participant observation, with relevant notes in a logbook, interviews and documentary research. From the analysis of the data produced, I realized that the CNJ was the body that implemented and modernized the way in which the Judiciary was managed. At TJRS, the new management model made servers and magistrates more competitive due to the great control and requirement of goals by the CNJ, inserted in the logic of competition. Management practices such as Strategic Management, new People Management processes, technology and innovation became part of the institution, also changing the work configuration, mainly after the adoption of the eproc electronic system. Some sectors gained prominence in the institution, being identified as strategic sectors of the TJRS, as is the case of the judicial school, CJUD, as well as sectors linked to innovation, such as Labee9. The Career Plan (PCS), so desired and conquered by state judiciary employees, also proved to be not only a feat of the category, but a necessity of the institution for the functioning of the new management logic. The administration needs commissioned positions, functions that are rewarded for training leaders, which act as multipliers of the ideas of this new management model, thus facilitating the achievement of institutional objectives. The performance evaluation, which became part of the PCS, controls even more the servants who start to participate less and less in the fight for rights and claims for improvements, promoting union weakening and the individualization of the subject, who does not want to jeopardize their benefits such as granting telework or a possible paid role. Thus, the neoliberal rationality formed in the Judiciary not only a type of server, that is, the servers understand and incorporate changes in labor relations in different ways. Many identify flexibility and competition as an opportunity and attractive to remain in the institution. Others understand these as negative factors, perceiving excessive individualization, excessive control and exaggeration of goals.

Keywords: Judiciary; Work relationships; Neoliberalism; Managerialism; Neoliberal Rationality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma do Poder Judiciário brasileiro	76
Figura 2 - Linha do Tempo CNJ e TJRS.....	82
Figura 3 - Mapa Estratégico 2021-2026.....	102
Figura 4 - Mapa Estratégico 2010-2015.....	103
Figura 5 - Mapa Mental do Gerencialismo TJRS.....	154
Quadro 1 - Características do Neoliberalismo.....	36
Quadro 2 - Oito pistas do método cartográfico.....	70
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM - Banco Mundial
BSC - Balanced Scorecard
CAP - Centrais de Atendimento ao Público
CCC - Centrais de Cumprimento da Comarca
CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CF - Constituição Federal
CGJ - Corregedoria-Geral da Justiça
CJF - Conselho da Justiça Federal
CJUD - Centro de Formação do Judiciário do Rio Grande do Sul
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CN - Congresso Nacional
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DIGEP - Direção de Gestão de Pessoas
DITIC - Direção de Tecnologia da Informação e Comunicação
Des. - Desembargador
EC - Emenda Constitucional
ENFAM - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
ESM - Escola Superior da Magistratura
EUA - Estados Unidos da América
FG - Função Gratificada
FHC - Fernando Henrique Cardoso
FMI - Fundo Monetário Internacional
GPJ - Grupos de Pesquisas Judiciárias
IA - Inteligência Artificial
INOVAJUS/RS - Comissão de Inovação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEI - Microempreendedor Individual
NIAJ - Núcleo de Inovação e Administração Judiciária
NPM - New Public Management

NGP - Nova Gestão Pública
OAB - Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC - Organização Mundial do Comércio
PCS - Plano de Cargos e Salários
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEC - Projeto de Emenda Constitucional
PGQJ - Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário
PJ - Poder Judiciário
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPB - Paradigma Pós-Burocrático
RDM - Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial
RPJ - Rede de Pesquisas Judiciárias
SINDJUS - Sindicato dos Servidores da Justiça do Rio Grande do Sul
SEI - Sistema Eletrônico de Informações
STF - Supremo Tribunal Federal
STJ - Superior Tribunal de Justiça
TI - Tecnologia da Informação
TJRS - Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
TST - Tribunal Superior do Trabalho
URCA - Unidades Remotas de Cumprimento e Apoio

SUMÁRIO

PRÓLOGO.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Problemática.....	20
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Justificativa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 A História do Trabalho e as Transformações nas suas Relações.....	25
2.2 Neoliberalismo e suas Implicações no Mundo do Trabalho.....	31
2.3 Organização do Trabalho no Serviço Público.....	42
2.4 Relações de Trabalho no Setor Público.....	47
2.5 Gerencialismo no Serviço Público como Mecanismo de Atuação do Neoliberalismo.....	56
2.6 Reforma Gerencialista do Poder Judiciário.....	63
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	69
3.1 Caracterização do Contexto Investigado	75
4 PERCURSO CARTOGRÁFICO ANALISADO.....	80
4.1 Vossa Excelência, a Qualidade!.....	83
4.2 CNJ: de Fiscalizador a Promotor da Lógica da Concorrência.....	87
4.3 Gestão Estratégica como Expressão da Racionalidade Neoliberal.....	99
4.4 A Disseminação da Lógica Neoliberal no TJRS.....	107
4.5 Do Analógico ao Digital: as Novas Configurações do Trabalho no TJRS....	111
4.6 Perspectiva “Pessoas”: Novo Suprassumo do Judiciário?.....	123
4.7 Teletrabalho e a Individualização do Sujeito.....	143
4.8 Terceirização e o Engendramento da Precarização do Trabalho.....	148
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
REFERÊNCIAS.....	160
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	171

PRÓLOGO

Minha intenção neste prólogo é explicar minhas escolhas durante essa importante jornada que foi o Mestrado em Administração, introduzir minhas motivações, bem como o tema dessa pesquisa, pelo qual me vi envolvida enquanto cursava algumas disciplinas do mestrado a fim de situar você, leitor, leitora, e instigá-los a prosseguir nessa leitura.

Apesar de o título falar em Poder Judiciário, nada será falado sobre jurisprudências e teses do direito. O tema aqui abordado será gestão, principalmente o novo modo de gestão adotado após a Reforma do Judiciário: o gerencialismo. Mas também não é só isso. O Judiciário não é feito somente de leis, resoluções, regulamentos e atos. Para cumprir sua função jurisdicional essa Instituição precisa de pessoas. Essas pessoas nem sempre vestem togas. O judiciário em sua maioria é composto por não-togados, como os servidores. É sobre esses servidores e a forma que suas relações de trabalho vêm sendo transformadas que minha pesquisa foi delineada.

A escolha do tema foi, para mim, a questão mais delicada desse caminho, ainda mais para quem, como eu, quer fazer a diferença. Na condição de servidora pública, sempre busquei contribuir de fato para a instituição a qual pertenço: o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Nestes quase 14 anos como servidora do judiciário, sempre busquei me envolver também em questões que acredito, como, por exemplo, com movimentos de luta de trabalhadores. E, por isso, sindicalizei-me no órgão de classe que representa a categoria de servidores do Poder Judiciário gaúcho, o SINDJUS, logo que ingressei no serviço público. Sempre que possível me envolvi em atividades sindicais, tendo participado, inclusive, da colegiada das últimas duas gestões. Assim, o tema por mim escolhido, para me inspirar como pesquisadora, deveria acima de tudo contribuir tanto para a instituição da qual faço parte, quanto para a causa em que acredito. O tema desta pesquisa deveria instigar o pensamento crítico e reflexivo em você, leitor.

Nesse sentido, a escolha do tema de pesquisa foi pensada a fim de atender esse propósito pessoal. Assim também foi no trabalho de conclusão de curso na graduação em Administração, quando escolhi como tema analisar a percepção dos servidores quanto ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça. Foi assim também, durante o artigo de conclusão da especialização em gestão pública

municipal, no qual discorri sobre a cobrança da dívida ativa municipal, que impactava diretamente na unidade em que trabalhei por 13 anos, no fórum de Santana do Livramento, com o aumento dos executivos fiscais daquele Município.

Meu percurso no mestrado não poderia ser diferente. Iniciei com uma proposta de analisar o teletrabalho e seus elementos subjetivos no judiciário estadual, apresentado ainda no início como projeto para ingressar no programa de pós-graduação da Universidade Federal do Pampa. Após a aprovação e na medida em que eu ia cursando as disciplinas, ampliando os conhecimentos e me encantando com temas relacionados a relações de trabalho, implicações do neoliberalismo no mundo do trabalho, visão foucaultiana sobre a racionalidade neoliberal, esta pesquisa foi se delineando e novas ideias foram sendo construídas até chegar a proposta atual.

Durante as diversas reuniões com meus orientadores, fui me encantando pelo tema, e cada vez mais me interessando por desvendar esses aspectos subjetivos no Poder Judiciário, especificamente, e identificar suas relações com o neoliberalismo e com a administração gerencial adotada pelo Poder Judiciário após a reforma instituída por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004.

As transformações nas relações do trabalho promovidas pelo neoliberalismo foram me interessando e chamando cada vez mais minha atenção. Comecei a notar, muito devido às leituras promovidas durante a disciplina de Análise Organizacional, ministrada pelo professor Igor Medeiros – meu querido coorientador –, as redes de conexão entre esses fatos e as reformas promovidas pelos governos neoliberais sempre beneficiando o grande capital em detrimento da classe trabalhadora.

Passei a ver essas relações também no setor público, até chegar na instituição “judiciário”. A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir da Emenda Constitucional nº 45/2004 que promoveu a reforma do judiciário foi um marco no Poder Judiciário, e a partir daí despertei para querer saber mais sobre o tema, pois como servidora pública deste poder passei a perceber mudanças e transformações nas relações de trabalho desde meu ingresso na instituição até as grandes e recentes mudanças que vieram com advento da inovação.

E assim, a fim de entender melhor essas transformações que me propus a percorrer como flâneur¹ cartógrafa os caminhos já conhecidos, mas nunca antes

1 A figura do flâneur se refere à prática de flanâncias pela cidade; uma investigação do espaço urbano. O flâneur se move de acordo com o ritmo da cidade, deixa-se fascinar, não se protege das experiências de choque, mas também reage, tem potência crítica (JACQUES, 2012).

percebidos por esta pesquisadora. Mergulhei nesse universo novo, me propus a mudar literalmente. Mudei de ares, de lugar, de unidade, de função. Mudei de cidade. No dia que defendi meu projeto de qualificação cheguei em casa e me deparei com um edital de remoção. Pela primeira vez, em editais dessa natureza, devido às possibilidades de um plano de carreira recentemente aprovado, havia a possibilidade de pedir a remoção do primeiro para o segundo grau de jurisdição, o que possibilitou trabalhar nos serviços administrativos, em decorrência minha aproximação com a administração do Tribunal de Justiça.

Decidi mudar de cidade, aceitei os novos desafios de uma nova função. Em agosto de 2022, já morando em Porto Alegre, fui lotada em um setor de treinamento e desenvolvimento de servidores do Poder Judiciário, uma escola judicial, o que me aproximou ainda mais do meu objeto e interesse de pesquisa. Passei a percorrer caminhos novos, mas também segui revisitando caminhos já conhecidos. Juntamente com a abordagem teórica escolhida, a qualitativa, e a cartografia, método escolhido para esta pesquisa, meu percurso foi sendo trilhado visando contribuir para a academia e para reflexão de todos os envolvidos na instituição da qual faço parte.

Assim, imbuída das minhas convicções, principalmente políticas e epistemológicas, e com o intuito de promover pensamento crítico acerca das transformações que vem acontecendo no Poder Judiciário nacional e que refletem no Tribunal de Justiça gaúcho, é que deixo aqui nessas notas pré-introdutórias as minhas reais motivações desse percurso. Tal feito tem a finalidade de aguçar a curiosidade daqueles que desejam prosseguir nessa história, que não é só minha, mas de todos aqueles que se veem envolvidos nessa nova lógica da racionalidade neoliberal, da qual com certeza você, querido(a) leitor(a) faz parte!

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho e suas relações vem passando por grandes transformações promovidas, principalmente, pela era neoliberal em que a sociedade está inserida. Essa racionalidade neoliberal, esse “sistema normativo que ampliou sua influência ao mundo inteiro, estendendo a lógica do capital a todas as relações sociais e a todas as esferas da vida” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 7), modificou as relações de trabalho em sociedade, na medida em que flexibilizou com banco de horas, trouxe metas, estratégias, práticas gerenciais para o cotidiano, atingindo também o serviço público. Em termos teóricos, entendemos relações de trabalho, no escopo desta pesquisa, como um padrão que vem sendo “psicologizado”, conforme abordagem de Safatle (2022), ao ponto de obedecer a padrões de avaliação e gerenciamento de conflitos vindos do mundo da administração de empresas. A organização social foi transformada e redefinida a partir de uma nova lógica, de maneira que tudo que vai contra à lógica neoliberal é visto de alguma forma como uma patologia.

Na esfera pública, o gerencialismo age como um braço operacional do neoliberalismo, adotando práticas de organizações privadas, promovendo reformas para adequar o aparelho do Estado a essa nova lógica (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017). A primeira reforma gerencialista ocorreu no Brasil em 1995, inspirada na Nova Gestão Pública, durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), que para sua implementação criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), comandado pelo economista Bresser Pereira. Seguindo a cartilha neoliberal das reformas que já vinham sendo promovidas nos países ocidentais, foi instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O plano tinha como objetivos promover a modernização da máquina estatal em todos os níveis, aumentar a eficiência, reduzir servidores em determinados órgãos, fixar teto de remuneração, bem como alterar regras de aposentadoria dos servidores (MACHADO; LINO, 2021).

O Estado, seguindo essa lógica neoliberal, age promovendo reformas que precarizam cada vez mais as relações de trabalho, fazendo cumprir o quadro-geral imposto por essa racionalidade, conforme abordam Dardot e Laval (2016), isso ocorre tanto no âmbito privado, quanto no público. Reformas como a da Previdência, a Reforma Trabalhista, a flexibilização da Terceirização, que retiram direitos e oneram o trabalhador, e o Projeto de Reforma Administrativa que tramita no Congresso

Nacional, a PEC 32/2020, que visa desestabilizar o serviço público, promovendo um verdadeiro retrocesso do Estado brasileiro, são exemplos disso. Essas medidas transformam as relações no mundo do trabalho, criando um cenário propício para os grandes capitais aumentarem cada vez mais seus lucros em detrimento dos direitos dos trabalhadores.

O Poder Judiciário também passou por reformas, como a Emenda Constitucional (EC) nº 45/2004, que ficou conhecida como a Reforma do Judiciário, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, com controle e transparência administrativa e processual (BRASIL, 2005). A reforma do judiciário também foi influenciada por grandes capitais e seguiu recomendações de organismos internacionais como o Banco Mundial, para implementar um modelo gerencialista na sua gestão institucional (REIS, 2019).

Desde sua criação o CNJ vem promovendo mudanças no cenário da justiça nacional, adotando medidas importadas pelas instituições privadas para medir eficiência, eficácia e efetividade nos sistemas judiciais a partir de métricas, indicadores e ferramentas baseadas no modelo gerencialista de gestão. O quadro de servidores e magistrados precisou se adequar às mudanças estruturais e tecnológicas, sob a ótica da gestão mesmo inseridos num universo marcadamente jurídico, até então. A tecnocracia-burocrática como modo de organização da instituição judiciário vem perdendo espaço para o modo gerencialista de gestão (SENA, 2012; PINHEIRO, 2020).

Essa tendência vem dos países desenvolvidos, e tem como objetivo impor uma racionalização às administrações públicas. O setor público passa a obedecer às mesmas lógicas empresariais de concorrência, terceirização, auditoria, foco nos resultados, flexibilização de pessoal, *benchmarking*, individualização das remunerações, etc., tudo em nome da adaptação do Estado à realidade do mercado globalizado (DARDOT; LAVAL, 2016).

As transformações promovidas pelo ideário neoliberal mudaram não só as relações de trabalho nas organizações privadas, mas também no setor público. O Poder Judiciário também sofreu grandes alterações, baseado em reformas promovidas pelo Estado, e são essas transformações que serão abordadas neste estudo.

No Poder Judiciário gaúcho novas configurações de trabalho surgiram a partir da inserção de novas tecnologias, alterando também as relações entre magistrados, servidores e usuários. As metas impostas pelo CNJ têm promovido a lógica da concorrência (DARDOT; LAVAL, 2016) entre os servidores, que competem por melhores cargos, por funções gratificadas e entre os tribunais que buscam visibilidade no cenário nacional por meio de prêmios e selos oferecido àqueles que se destacam. Os tribunais buscam se destacar através do aumento da produtividade, para isso se utilizam de processos como a Gestão Estratégica, que se desdobram em processos de Gestão de pessoas, buscando o engajamento destas para atingimento de seus objetivos estratégicos.

Para responder aos objetivos desta pesquisa, a abordagem teórica buscou amparo nas teorizações de Michel Foucault, que evidencia uma noção de trabalho engendrada pelo ideário neoliberal, e Pierre Dardot e Christian Laval, seus seguidores, que discorrem sobre o papel do Estado na racionalidade neoliberal. Para o delineamento da pesquisa, o método escolhido foi a cartografia por possibilitar o acompanhamento dos processos de produção de subjetividades (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2015), tão pertinentes para este estudo.

1.1 Problemática

A evolução inerente às formas de trabalho ocorre tanto no setor privado quanto no público. Muitos são os avanços (por vezes, retrocessos) sejam eles oriundos de novas tecnologias, sejam novos ditames legais. O Poder Judiciário, órgão analisado neste estudo, passou por uma importante transformação em 2004, ano da EC nº 45, que criou o Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável por aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário, tendo como objetivo promover a modernidade e eficiência no Poder Judiciário nacional (BRASIL, 2005).

A reforma do judiciário, como ficou conhecida a emenda, foi um processo baseado em diretrizes do gerencialismo, que determinava ao órgão planejamento estratégico, controle, modernização tecnológica, ampliação do acesso à justiça, entre outras determinações. Essa reforma teve a mesma base que o PDRAE de 1995, criado no governo Fernando Henrique Cardoso, direcionado para o Poder Executivo (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

O processo iniciado em 1995 para a Reforma do Estado brasileiro faz parte de um movimento mundial, iniciado na Grã-Bretanha nas últimas décadas do século XX e se estendeu para diversos países, chegando à América Latina e ao Brasil nos anos 1990 visando reformar o setor público (MARINI; PAULA, 2005 apud LIMA *et al*, 2016). Esses programas de reforma da administração pública com inspiração gerencialista foram aplicados em diferentes continentes, com contextos culturais diversos, com um só propósito universal.

De acordo com Paula (2005) esses projetos foram bem aceitos e aplicados em países de cultura anglo-saxã, pois são próprios da livre-iniciativa, e enraizados nessa cultura, como: responsabilidade, racionalidade, produtividade, eficiência, autonomia, iniciativa, criatividade e competitividade. Já em relação à cultura latina o mesmo não poderia ser afirmado. Nas organizações públicas brasileiras, em que há fortes traços do personalismo, mandonismo, clientelismo, autoritarismo, a aplicação da reforma é questionável.

O Poder Judiciário possui uma particularidade especial, pois é um órgão que possui a jurisdição como atividade fim, realizada por operadores do direito (magistrados), com o apoio de servidores técnicos e analistas e a gestão como atividade meio. Assim, torna-se mais difícil analisar e seguir as práticas do gerencialismo. A gestão nas unidades é tratada como aspecto interno e secundário, geralmente desenvolvida por quem não tem capacidade de gestão. É, geralmente, realizada por pessoas com capacidade jurídica. Segundo Lima, Fraga e Oliveira (2016), o processo de reforma do Judiciário, nesse contexto, ao mesmo tempo que está alinhado com os princípios da eficiência e *accountability*², segundo o gerencialismo, ocorre numa instituição com peculiaridades em que aspectos relacionados com a gestão estão relegados a um segundo plano.

Apesar de todas as transformações que estão ocorrendo desde as últimas reformas como o PDRAE e a EC 45/2004, pouco é discutido no ambiente acadêmico sobre o gerencialismo na instituição Judiciário (NOGUEIRA, 2011b). No intuito de analisar os primeiros passos da reforma do Poder Judiciário, após a criação do CNJ, quais foram as mudanças nas relações de trabalho dos servidores e operadores do direito, bem como identificar em que contexto aconteceram essas mudanças e de que forma estão ocorrendo, é o que se propõe esta pesquisa.

² É um termo em inglês utilizado para se referir a um conjunto de práticas utilizadas pelos gestores para prestar contas e se responsabilizar pelas suas ações.

Dessa forma, a fim de analisar o contexto apresentado a partir das peculiaridades próprias do Poder Judiciário, este estudo está centrado na seguinte questão: **Como estão ocorrendo as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 45/2004, conhecida como Reforma do Judiciário?**

1.2 Objetivos

Os objetivos apresentados neste trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme descritos a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 45/2004, conhecida como Reforma do Judiciário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os fatos históricos característicos do gerencialismo que desencadearam as transformações nas relações de trabalho no Poder Judiciário gaúcho;
- Descrever as mudanças na organização do trabalho e nas práticas de gestão dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul;
- Analisar como os servidores do judiciário gaúcho têm incorporado as alterações nas relações de trabalho a partir da Reforma do Judiciário.

1.3 Justificativa

Como já mencionado neste capítulo introdutório, o Poder Judiciário vem sofrendo diversas transformações em suas relações de trabalho. Estas estão relacionadas com amplas transformações no mundo do trabalho promovidas pelo avanço do ideário neoliberal, conforme abordam Dardot e Laval (2016). Neste sentido,

esse estudo, ao atentar para estas modificações, pode ser justificado a partir de suas contribuições teóricas e práticas.

Em termos teóricos, tenho sinalizado que a forma que o neoliberalismo encontra para adentrar no âmbito público, é através do modelo gerencialista de gestão, o qual opera como mecanismo de atuação dessa nova lógica neoliberal, que passa a atender uma nova lógica gerencial nas instituições públicas, que vem transformando os modos de organização e as relações de trabalho nesse setor. Assim, o que este estudo propõe é analisar de forma específica as transformações ocorridas no Poder Judiciário gaúcho³, visto que há poucos estudos nesse sentido.

De modo geral, os estudos existentes em relação ao judiciário estão mais relacionados a sua atividade fim, o jurisdicional. No entanto, o que essa pesquisa propõe é discutir o novo modelo gerencial imposto após a Reforma do Judiciário de 2004. De acordo com Nogueira (2011b), o Poder Judiciário apesar de ter inúmeros estudos de cientistas políticos e do ramo do direito em relação à jurisprudência, pouca atenção é dada quanto aos aspectos relativos à gestão. Segundo esse autor, a escassez de trabalhos sobre a gestão do Judiciário pode ser reflexo das características intrínsecas e peculiaridades próprias desse poder.

Estudos críticos estão presente em trabalhos que discutem o excesso de controle e de metas do CNJ (SENA, 2012), o gerencialismo como nova forma de gestão no judiciário (SANTOS, 2018); e que associa o novo modelo de gestão do Poder Judiciário Nacional ao modelo capitalista dominante (PINHEIRO, 2020). Esse último que teve como objetivo entender a organização do trabalho do magistrado, após a introdução da política de metas no Poder Judiciário brasileiro, a partir da criação do CNJ, foi o que mais se assemelhou a esta pesquisa. Contudo, foi escrito sob a perspectiva de uma magistrada, autora do estudo.

Este estudo traz outra abordagem, que vai além da perspectiva da magistratura, adentrando nas transformações do trabalho, seus efeitos e novas exigências impostas que vem transformando as relações de todos os servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, sob a óptica desta servidora pública que integra essa instituição há mais de 13 anos.

³ Poder Judiciário gaúcho será utilizado também como sinônimo para Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul ou na sigla TJRS.

Assim, como administradora de formação, como servidora do Poder Judiciário gaúcho, como acadêmica do mestrado, espero contribuir a partir das análises e reflexões aqui propostas com esse tema. Tema esse que há algum tempo vinha percebendo no judiciário e aguçou minha curiosidade para identificar as origens e consequências dessas grandes transformações.

Não pretendo aqui fazer uma crítica vazia ou tornar palco para reclamações e apontamentos, o que me motiva é que esse trabalho seja visto como um alerta, para evitar que outras práticas mais destrutivas oriundas dessa nova lógica neoliberal impactem ainda mais sobre a vida das pessoas que compõem essa Instituição. Espero que esse trabalho, de fato, seja relevante para a administração do TJRS, para que a partir dos resultados encontrados, surja um novo olhar para a gestão centrada nas pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão expostos os temas centrais que formam a base teórica desta pesquisa. Será feito um breve resgate histórico dos conceitos do trabalho e a forma que ele vem se transformando. Em seguida, será abordada a organização do trabalho, suas alterações e como o neoliberalismo transforma as relações de trabalho e como isso ocorre no setor público. Após, será apresentada a maneira que o neoliberalismo age no serviço público, se utilizando do gerencialismo para se inserir nas organizações públicas. Por fim, será discutido como a reforma gerencialista atingiu o Poder Judiciário brasileiro.

2.1 A História do Trabalho e as Transformações nas suas Relações

O trabalho é tão antigo quanto o homem. Desde os primórdios, o homem busca satisfazer suas necessidades pelas diversas formas de trabalho, seja para sua proteção, defesa ou para saciar sua fome. Importantes pensadores possuíam diferentes visões acerca do trabalho. Para Émile Durkheim, a divisão do trabalho era o que mantinha a harmonia do sistema (DURKHEIM, 1999). Já para Karl Marx, o trabalho era visto como categoria fundante do ser social; um pressuposto da existência humana, colocando-se como condição necessária; é vínculo natural entre o ser humano e a natureza (MARX, 2016). Segundo Friedrich Engels, o trabalho é a condição básica e fundamental de toda a vida humana. Em tal grau que, até certo ponto, pode-se afirmar que o trabalho criou o próprio homem (ENGELS, 2006). Max Weber trouxe à tona as distinções na divisão social do trabalho existentes entre católicos e protestantes. Em que esses últimos, estariam mais aliados ao sistema capitalista (WEBER, 2004).

Albornoz (2002) salienta que nas comunidades mais isoladas o trabalho servia apenas para a subsistência. Após alguns séculos, com a colonização dos novos mundos e com a descoberta de riquezas consideráveis e aplicando a ciência à produção, expandindo o capital e chegando à Revolução Industrial, o trabalho esteve no centro dos três principais estágios desse desenvolvimento tecnológico. Foram eles: a invenção da máquina a vapor, Revolução Tecnológica do século XVIII; invenção da eletricidade, no século XIX; e a automação, Revolução Industrial do Século XX ou Terceira onda da Revolução Industrial (ALBORNOZ, 2002, p.22). Hoje ainda temos o

que se chama da Quarta Revolução Industrial, que insere no mundo do trabalho a alta tecnologia e o uso da Inteligência Artificial (ANTUNES, 2020).

Vários regimes trabalhistas existiram na sociedade, o primitivo, o trabalho escravo, o regime feudal até chegar ao sistema capitalista. As lutas pelo domínio e poder deram origem à primeira forma de escravidão, tornando os perdedores em prisioneiros, que trabalhavam sem remuneração, tampouco com jornada definida. Depois, durante o período feudal, os trabalhadores prestavam mão de obra servil e recebiam em troca do serviço proteção política e militar, em uma relação de exploração dos servos pelos senhores feudais. O trabalho então era visto, conforme Weber (2004), como algo subalterno, realizado por pessoas de classes sociais menos favorecidas, tendo conotação negativa e sendo visto como forma de castigo.

Segundo Weber (2004), o trabalho passou a ser visto como digno e valoroso no continente ocidental, somente após a Reforma Protestante. Essa reforma reproduziu uma significativa mudança cultural e transformou os valores e comportamentos inerentes ao trabalho. Os protestantes mudaram a concepção de trabalho que vinha da tradição católica, que associava o trabalho a um castigo; para os protestantes era vocação. Obter lucro através do trabalho passou a ser considerado uma benção divina. Albornoz (2002) acrescenta que o trabalho é o que dá sentido à vida do indivíduo moderno.

Para Weber (2004) o indivíduo já nasce dentro de uma ordem econômica inalterável, imerso no universo capitalista, o qual impõe as normas da ação econômica. Enquanto o homem, baseado na tradição católica, trabalhava para sobreviver, o protestante buscava no trabalho um meio de enriquecer e obter cada vez mais lucros. Nasce, assim, o que Weber (2004) denomina de 'espírito' do capitalismo validado em uma ética guiada para o trabalho e para a poupança.

Para Polanyi (2000) a era da industrialização, que surgiu com o crescimento das cidades, expandiu o comércio e passou a utilizar máquinas a vapor, de tear e tecer, modificando as formas de produção, as quais exigiam mais velocidade e produtividade do trabalhador. A Lei de Cercamentos iniciada ainda no século XVI ganhou mais força em meados do século XVIII na Inglaterra. Essa lei permitia que os donos de terras cercassem suas propriedades limitando os camponeses de extrair das terras sua sobrevivência, o que antes era feito de forma comunal. Isso fez com que muitos abandonassem suas terras, buscando emprego nas cidades grandes. Esses camponeses ajudaram a formar a classe operária inglesa. Essa classe era bastante

numerosa, muitos desempregados se submetiam a trabalhar em condições precárias e com baixos salários. Essa condição era muito favorável para os burgueses, donos das fábricas, pois servia para manter os salários baixos e assim aumentar os seus lucros.

Essa aparente evolução imposta pelo capitalismo, aumentou os níveis de desemprego e insatisfação da população, pois as máquinas passaram a substituir a mão de obra humana. Os trabalhadores, por sua vez, não tinham direitos regulamentados, suas condições de trabalho eram precárias, a jornada de trabalho era estafante. Polanyi (2000) acrescenta que como consequência da revolução industrial houve a aparição de favelas, pois com os baixos salários pagos aos trabalhadores, que vinham para as cidades trabalhar no setor fabril, essa era a única opção de moradia.

Assim, com o aumento da população nas cidades, o mercantilismo se fortaleceu, e as moedas de troca passaram a ser outras. A organização do trabalho mudou a formação do sistema de mercado. A consolidação do capitalismo foi, sem dúvida nenhuma, uma das principais consequências da Revolução Industrial. O desenvolvimento do sistema fabril passou a se organizar como parte de um processo de compra e venda e transformou o trabalho, a terra e o dinheiro em mercadorias para sustentar o sistema produtivo. Dentre esses três elementos, o trabalho é o que mais chama atenção, pois é a mão de obra empregada pelos trabalhadores o que diferencia empregados de empregadores. E assim, foi nesse momento que a sociedade de homens livres se tornou acessório do sistema econômico (POLANYI, 2000).

Como sucessor do liberalismo vigente no sistema capitalista, surge o neoliberalismo, como hegemonia econômica mundial. Essa nova roupagem aconteceu para promover o fortalecimento desse sistema após as crises de 1929 e 1970. Essa nova ordem econômica mundial possui como características principais a participação mínima do Estado, privatizações de bens públicos, abertura global da economia e o conseqüente crescimento das multinacionais e a propagação do consumismo. Segundo Foucault (2008), o neoliberalismo é uma nova forma de política econômica, não uma evolução do liberalismo, mas seu sucessor. Uma nova racionalidade que passa a ditar a vida das pessoas, não só no âmbito econômico. Tudo passa a fazer parte de uma lógica mercantil e da concorrência.

Nesse sentido, Dardot e Laval (2016) afirmam que, na era neoliberal, a ordem de mercado passa a residir na concorrência e não mais na troca. Essa concorrência

ultrapassa as fronteiras do Estado e atinge as relações sociais e pessoais. A individualidade é promovida em detrimento da coletividade. Cada indivíduo é como uma empresa que deve se autogerir e um capital a se produzir. “A concepção que vê a sociedade como uma empresa constituída de empresas necessita de uma nova norma subjetiva, que não é mais exatamente aquela do sujeito produtivo das sociedades industriais” (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 317). O que se tem hoje, a partir da era neoliberal, é um sujeito transformado. O “sujeito neoliberal”, é competitivo e está totalmente imerso nessa competição mundial, inserido nessa lógica perversa do capital. O trabalhador deixou de ser aquele sujeito produtivo da sociedade industrial de outrora.

Foucault (2008) aborda a relação da “teoria do capital humano”, dissipada a partir dessa racionalidade, em que o homem passa a ser o próprio capital, deixando de ser uma força de trabalho. O homem passa a investir mais em si, na sua formação educacional, na sua aparência, nas suas relações sociais, a fim de manter-se competitivo no mercado de trabalho. A palavra chave desse novo sistema racional passa a ser concorrência. O trabalho não é mais visto como uma mercadoria, reduzida à mão de obra do trabalhador. Da mesma forma, o salário deixa de ser o pagamento pela força de trabalho e passa a ser visto como a renda de um capital, sendo o homem seu próprio capital, ou como chama Foucault (2008), o empresário de si.

Nessa mesma órbita, Puello-Socarrás (2008) afirma que a visão do empreendedor, incutida por esse sistema neoliberal, que não é nem trabalhador, nem capitalista, tem transformado a realidade do mundo do trabalho. As relações de produção são estendidas para setores antes não submetidos à esfera capitalista, como os serviços estatais e trabalhos domésticos. Vinculado a isso há questões de flexibilização do trabalho e o crescimento dos que passam a trabalhar por conta própria, o que teve como consequência o aumento da precarização social e tem como fundamento a revalorização do auto-emprego e a retórica da iniciativa ao empreendedorismo. Puello-Socarrás (2008) atenta para a tentativa de suavizar o processo de precarização do trabalho, colocando aquele que empreende numa posição privilegiada em relação ao trabalhador, nas questões relativas à autonomia e à liberdade de escolha desse indivíduo em relação às atividades laborais que realiza para sobreviver (PUELLO-SOCARRÁS, 2008). E assim, conforme abordam Foucault (2008), Puello-Socarrás (2008) e Dardot e Laval (2016), que as relações de trabalho vêm se transformando no mundo todo, a partir dessa nova lógica racional.

Passando essa análise para o contexto brasileiro, foram muitos os acontecimentos importantes desde o início da República que influenciaram no mundo do trabalho e que se faz pertinente trazer como um breve resgate histórico. Um importante marco social foi a edição da Lei Áurea, de 13 de maio de 1888, considerada como a mais importante lei do império, libertando os escravos e abolindo o trabalho escravo do cenário brasileiro. No entanto, essa medida trouxe uma nova realidade para a sociedade da época, pois acarretou aumento da demanda no mercado de mão de obra desqualificada e falta de trabalho. De acordo com Maringoni (2011) o movimento que culminou na abolição da escravatura foi a primeira manifestação coletiva que mobilizou pessoas e buscou adeptos nas mais diversas camadas sociais brasileiras. Todavia, após a assinatura da lei, não houve uma orientação ou programa destinados a promover a integração dos negros às novas regras dessa sociedade baseada no trabalho assalariado.

O que evidencia que desde tempos mais remotos os interesses capitalistas já se sobressaiam sobre os demais. Logo após, em 1891 foi promulgada a primeira Constituição da República brasileira, garantindo liberdade no exercício de qualquer profissão e assegurando liberdade de associação. O Decreto nº 1.313/91, foi editado no mesmo ano, constava a proibição do trabalho para o menor de 12 anos em fábricas e fixava jornada de trabalho em 7 horas para menores entre 12 e 15 anos. Contudo, foi somente na Carta Constitucional de 1934 que passaram a constar normas específicas de Direito do Trabalho, entre elas: salário mínimo, jornada diária de 8 horas, repouso semanal, férias, pluralidade sindical, indenização por despedida por justa causa, criação efetiva da Justiça do Trabalho. O nascimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) só ocorreu pela rebeldia operária nascente, conforme cita Antunes (2020), após décadas de lutas dos trabalhadores.

Em 1988, com a promulgação da nova Constituição, a qual ficou conhecida como “Constituição Cidadã”, novas garantias foram dadas aos trabalhadores entre elas pode-se citar jornada de 44 horas semanais (antes era de 48 horas), aviso prévio, licença-maternidade de 120 dias, direito de greve, entre outras. Seu artigo 6º inclusive trata o trabalho como direito social do cidadão; e o artigo 7º elenca os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais (BRASIL, 2005).

Foram muitos os avanços no Brasil, principalmente no século XX, que diz respeito aos direitos trabalhistas. Muitos direitos conquistados através da luta dos trabalhadores, que buscavam valorização e tratamento digno. No serviço público esse

cenário também foi propício para melhorias. A própria Constituição de 1988 trouxe a estabilidade e o concurso público como garantias do servidor público, visando eliminar ou diminuir os traços fortes do personalismo e paternalismo impregnados na administração pública. Contudo, esses avanços não continuaram, muito pelo contrário, nos últimos anos um cenário de precarização, baseado em um ideário neoliberal, passa a impor ações do Estado. Uma das formas de imposição se dá através de reformas (ANTUNES, 2020).

A Reforma Trabalhista aprovada através da Lei nº 13467/2017, alterou a CLT, incluindo pontos como contratos de trabalho intermitentes; demissões por comum acordo; autorização da dispensa coletiva sem intervenção dos sindicatos; demissões por comum acordo; desobrigatoriedade da contribuição sindical, entre outros. E também retirando muitos dos direitos arduamente conquistados pela luta dos coletivos de trabalhadores, juntamente com a atuação forte dos sindicatos (BRASIL, 2017). Tais reformas ocorrem baseadas num discurso que prega a modernização das leis trabalhistas e a promoção do desenvolvimento econômico nacional. Para Antunes (2020), o trabalho está voltando aos tempos remotos. Termos como terceirização, uberização e pejetização estão em voga, outorgados por reformas aprovadas pela Lei nº 13.429/2017, que ficou conhecida como Lei da Terceirização, que teve como finalidade a regulamentação do trabalho terceirizado e temporário no País.

Esse desmonte da legislação que protege o trabalho, promovendo a precarização em suas diversas formas é exigência dos capitais globais. O neoliberalismo que renega o papel do Estado a serviço do povo, mas apoia o Estado como gestor da burguesia está em franco movimento (ANTUNES, 2020). No Brasil, o Estado promove a desregulamentação dos mercados, principalmente o financeiro e do trabalho quando cria leis para ampliar a terceirização, fomentando a informalidade e o desemprego, retirando direitos trabalhistas como o da reforma da previdência, ocorrido recentemente, e o projeto de emenda constitucional como o da PEC 32/2020, que trata da Reforma Administrativa, que retira direitos dos servidores públicos.

De acordo com Druck (2011) a transição do século XX para o século XXI significou uma grande transformação para o mundo do trabalho contemporâneo. A complexidade dessas transformações, segundo a autora, só pode ser desvendada a partir de uma perspectiva histórico-dialética (DRUCK, 2011, p. 37):

As contradições históricos-sociais do trabalho não permitem conclusões apressadas ou definitivas sobre rupturas e novas formas de trabalho ou de

relações sociais, pois, ao lado de novas condições e situações sociais de trabalho, velhas formas e modalidades se reproduzem e se reconfiguram, num claro processo de metamorfose social.

Druck (2011) diz que esse fenômeno da precarização social do trabalho abrange passado e presente e tem caráter macro e microsocial. A precarização, segundo a autora, é uma estratégia de dominação de um projeto político e econômico de cunho neoliberal. O Brasil, particularmente, é um país marcado tradicionalmente pelo trabalho precário, desde o trabalho escravo até a transição do trabalho assalariado em suas diversas formas, sendo assim uma forma antiga e moderna dessa reconfiguração do mundo do trabalho. Na compreensão de Druck (2011, p. 55) há velhos e novos desafios para tentar mudar esse cenário visando implementar o que a autora chama de “trabalho decente”.

Do mesmo modo, Guimarães (2018) cita que o ataque ao bem-estar social e a precarização do trabalho no Brasil não se explicam somente pela desregulamentação das reformas que retiraram direitos trabalhistas e de seguridade social. Isso porque, no contexto brasileiro, não se identifica o desmonte do Estado de Bem-Estar Social, como aconteceu nos EUA e nos países da Europa, pois no Brasil o mais próximo disso foram os direitos constantes na Constituição Federal (CF) de 1988.

Nesse sentido, fica evidente o quanto o mundo do trabalho vem sofrendo alterações principalmente no que tange suas relações. Muito do que foi visto está relacionado com a racionalidade neoliberal inserida na sociedade contemporânea. Assim, no próximo subitem será discutido quais as implicações estão sendo promovidas pelo neoliberalismo no mundo do trabalho.

2.2 Neoliberalismo e suas Implicações no Mundo do Trabalho

Neoliberalismo é muito mais que um sistema econômico capitalista vigente na sociedade contemporânea. É uma racionalidade, um modo de viver que está presente em todas as esferas da vida (FOUCAULT, 2008). Neoliberalismo, segundo Foucault (2008), não é a evolução do liberalismo, e sim sua sucessão, uma nova forma de política econômica. As relações mercantis mais estreitas e a lógica da concorrência, estão entre seus objetivos principais. Essas relações movem a economia como uma engrenagem e tem no Estado um agente meramente regulador, que serve para estabelecer as condições de concorrência. Assim, neoliberalismo é uma racionalidade

e não somente um sistema econômico. Esse padrão neoliberal é um projeto construído e não uma “mão invisível” como afirmava Adam Smith. Essa não intervenção do Estado é uma ordem implementada e sua ação ocorre de outras formas, como por exemplo, através de regramentos jurídicos, consentindo que o poder circule, conduzindo os indivíduos em sociedade (FOUCAULT, 2008).

Puello-Socarrás (2008) distingue o neoliberalismo em dois tipos: Ortodoxo e Heterodoxo. O primeiro baseado na Escola Angloamericana, e o último baseado na Escola Austríaca. Para Puello-Socarrás (2008), há um equívoco quando se considera somente a escola clássica como único suporte de análise e entendimento do pensamento neoliberal. Esse novo neoliberalismo, surgiu da crítica do modelo ortodoxo, em que pregava desregulamentação e liberalização total dos mercados. O novo modelo cria para o Estado um papel de regulador.

Dessa mesma forma, Dardot e Laval (2016, p. 268) enfatizam que, diferentemente do que se pensa, o neoliberalismo não prega tanto a retirada do Estado, mas sim o aumento dos domínios da acumulação do capital e a transformação da ação pública. O neoliberalismo torna o Estado em uma esfera que é regida por regras de concorrência e também submetido a exigências de eficácia, assim como as que se sujeitam às empresas privadas. O Estado sofreu uma reestruturação de duas formas, primeiro de fora, com privatizações maciças de instituições públicas, pondo fim ao “Estado produtor”; e também de dentro, com a instauração de um Estado que avalia e regula a fim de mobilizar novos instrumentos de poder e estruturar novas relações entre o governo e os sujeitos sociais. O Estado, mesmo sendo visto como um instrumento encarregado de administrar e reformar a sociedade para que seja colocada a serviço das empresas, também se curva às regras de eficácia das organizações privadas.

Dardot e Laval (2016, p. 276) acrescentam que a construção política das finanças globais é uma demonstração disso. É através dos recursos do Estado, e baseados em uma retórica bastante tradicional (pelo “bem do povo”, pelo “interesse nacional”, pela “segurança do país”, etc.) que os governos, em nome de uma finança global que eles mesmos construíram e de uma concorrência que eles mesmos desejaram, conduzem vantajosas políticas para as empresas e desvantajosas para o povo assalariado de seus países.

De acordo com Harvey (2005), o neoliberalismo surge da necessidade de refazimento da economia global, após a segunda guerra mundial. O neoliberalismo

tornou-se uma diretriz central do pensamento e da administração econômicos, promovidos por nomes fortes como Margareth Thatcher, primeira ministra da Grã-Bretanha e Paul Volcker, que em julho de 1979 assumiu o comando do Banco Central americano. Nesse sentido, Guimarães (2018) acrescenta que Estados Unidos e Reino Unido, nos anos 1980, foram os primeiros governos reconhecidamente neoliberais, em nível global – apesar de já ter havido uma experiência chilena com o governo Pinochet, nos anos 1970 – adotando políticas de redução dos direitos sociais e trabalhistas, de privatização dos serviços e bens públicos e de liberalização dos mercados financeiros, visando à redução dos gastos públicos, o controle da inflação e ampliação dos mercados e o comércio internacional.

Harvey (2005, p. 3) descreve como esse sistema funciona e o importante papel que o Estado desempenha:

O neoliberalismo é em primeiro lugar uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio. O papel do Estado é criar e preservar uma estrutura institucional apropriada a essas práticas; o Estado tem de garantir, por exemplo, a qualidade e a integridade do dinheiro. Deve também estabelecer as estruturas e funções militares, de defesa, da polícia e legais requeridas para garantir direitos de propriedade individuais e para assegurar, se necessário pela força, o funcionamento apropriado dos mercados.

Segundo Harvey (2005) as intervenções estatais nos mercados devem ser mantidas em um nível mínimo, pois de acordo com a teoria neoliberal, o Estado não possui as informações de forma suficientes para entender os sinais do mercado e também porque grupos poderosos de interesse iriam, de maneira inevitável, distorcer e viciar as intervenções do Estado, em seu benefício próprio. A doutrina neoliberal faz uma oposição às teorias intervencionistas do Estado, como as de John Maynard Keynes, e tem se mostrado bastante eficaz para restaurar e, em alguns casos, criar poder de elites econômicas. Essa neoliberalização, nas últimas três décadas, tem transformado o funcionamento do capitalismo global. Desde os anos 70, em toda parte do globo essa teoria neoliberal tem tido uma empática acolhida. Práticas neoliberais como desregulação, privatização e retirada do Estado de muitas áreas do bem-estar social têm sido muito comuns.

Harvey (2005) acrescenta que essa racionalidade ganha força principalmente porque os defensores do neoliberalismo ocupam muitos espaços de poder. Estão no

campo da educação, nos meios de comunicação, nos conselhos de administração das grandes corporações financeiras, em instituições estatais, nas áreas do Tesouro e principalmente nas instituições internacionais como o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), responsáveis pela regulamentação das finanças e do comércio global. Isso faz com que o neoliberalismo se torne hegemônico como modalidade de discurso e afete tão amplamente todos os modos de pensamento, incorporando-se ao cotidiano das pessoas, interferindo na sua maneira de viver e compreender o mundo. O mundo do trabalho também foi largamente afetado por esse processo de neoliberalização em todo o mundo.

Na concepção de Foucault (2008), o *laissez-faire* no neoliberalismo tem uma nova roupagem. Esse agir liberal é transformado em uma não ação estatal, ou seja, o governo neoliberal tem de intervir diretamente na sociedade, e não tentar corrigir os efeitos destrutivos do mercado sobre a mesma (FOUCAULT, 2008, p.199):

[...] no neoliberalismo, o governo neoliberal não tem de corrigir os efeitos destruidores do mercado sobre a sociedade. Ele não tem de constituir, de certo modo, um contraponto ou um anteparo entre a sociedade e os processos econômicos. Ele tem de intervir sobre a própria sociedade em sua trama e em sua espessura. No fundo, ele tem de intervir nessa sociedade para que os mecanismos concorrenciais, a cada instante e em cada ponto da espessura social, possam ter o papel de reguladores - e é nisso que a sua intervenção vai possibilitar o que é o seu objetivo: a constituição de um regulador de mercado geral da sociedade.

Assim, para Foucault (2008, p. 203-204), no neoliberalismo o governo não é somente econômico, é um governo de sociedade. O que está em jogo nessa arte de governar é a dinâmica da concorrência e não o da sociedade mercantil. O *Homo Oeconomicus* (homem econômico) a ser restituído é o homem empresa, o homem produção. Acontece assim, como escopo da política neoliberal, a generalização da forma empresa e a propagação da concorrência em todas as suas formas. O homem passa a ser a sua própria fonte de renda, seu próprio capital, buscando no conhecimento formas de melhorar e maximizar seus ganhos (DARDOT; LAVAL, 2016), o *homo oeconomicus* perde espaço para o *homo redemptoris* (homem empreendedor), reforçado por sua individualidade.

Puello-Socarrás (2008) corrobora com essa ideia e acrescenta que a mudança nesse princípio antropológico da concepção do homem econômico para o conceito de homem empreendedor é um dos fatores que demonstram que o neoliberalismo se

transforma, se adaptando para permanecer como pensamento hegemônico. Esse homem econômico foi o que fundamentou o pensamento clássico liberal e também o pensamento neoclássico da Escola Anglo-Americana, que interpreta o homem como um agente econômico racional e altamente calculista.

O que se obtém disso tudo é uma sociedade indexada na diferenciação e multiplicidade de empresas, não mais na mercadoria. Como consequências desse novo modo liberal de governar, Foucault (2008, p. 204), cita profundas modificações no sistema de leis e da instituição jurídica, pois quanto mais se multiplica a forma empresa, quanto mais se força a ação governamental a deixar essas empresas agirem, mais se multiplicam as superfícies de atrito, de litígios e disputas, gerando maior necessidade de interferência jurídica.

As políticas sociais também são outro ponto trazidos por Foucault (2008) como primordial nesse sistema. E essa é uma grande diferença entre o neoliberalismo e o liberalismo clássico, pois o Estado passa a considerar a geração de políticas sociais. Essa intervenção estatal ocorre para resolver o problema do desemprego, que é um entrave para o sistema capitalista. Foucault (2008), em consonância aos estudos de Wilhelm Röpke, acredita que o desempregado é um trabalhador em trânsito e não um pária econômico. Nessa condição, ele está em busca de aperfeiçoamento para ascender uma atividade melhor e mais rentável do que desenvolvia anteriormente. Na visão neoliberal, quando a taxa de desemprego é alta, o Estado não deve intervir nos preços das mercadorias, nem em setores considerados deficientes, mas sim diretamente na população, enquanto consumidores e força de trabalho.

Importante ressaltar que o velho e o novo neoliberalismo se complementam e muitas características do velho neoliberalismo permanecem ainda na sua nova roupagem. Puello-Socarrás (2021) afirma que a recomposição do neoliberalismo foi exigência de um novo projeto político da classe capitalista mundial exigindo uma versão complexa e emergente, o que ele chama de fase heterodoxa (PUELLO-SOCARRÁS, 2021, p. 40):

[...] três elementos analíticos estruturais que devem ser considerados dentro da nova fase neoliberal: i) o tipo de Estado: Punitivo, Empreendedor e de Trabalho, EPET; ii) os modos de Governo e Organizacional (governança e pós-nova gestão público-privada); e, iii) a modalidade de ação institucional (regulatória). Em conjunto, estas dimensões configuram a atual armação neoliberal. Tanto a renovação heterodoxa do neoliberalismo quanto o chamado: “Consenso da Regulação” (estatal dos mercados) são chaves insubstituíveis para dar conta das novas características do capitalismo no século XXI.

Puello-Socarrás (2021) destaca também que o neoliberalismo não se esgota em uma única “ideologia”, mesmo sendo expressado como uma ordem, uma visão do mundo e como organização capitalista que justifica e compreende suas práxis. Também não está limitado a uma “teoria” no sentido de estar ligado a certas disciplinas, como ciências sociais ou humanas. Isto posto, o pensamento neoliberal tem se expressado e apoiado em aproximações teóricas como a economia (neoclássica), a ciência política e a sociologia, bem como nas teorias do direito, na administração pública e privada, na filosofia, entre outros.

O quadro a seguir, com base em Foucault (2008), Puello-Socarrás (2008; 2015) e Dardot e Laval (2016) apresenta as características do neoliberalismo nas suas duas fases, na visão desses diferentes autores:

Quadro 1: Características do Neoliberalismo

Autores	Primeira fase do neoliberalismo	Segunda fase do neoliberalismo
Foucault (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ● Velha fase ● Sucessor do liberalismo ● <i>laissez-faire</i> ● <i>Homo Oeconomicus</i> (homem econômico) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Racionalidade Neoliberal ● Estado como agente regulador ● Foco no mercado ● Governo de si ● Sociedade da diferenciação e competitividade ● Multiplicidade da forma empresa ● <i>Homo Redemptoris</i> (homem empreendedor)

Dardot e Laval (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ● Velha fase ● <i>Homo Oeconomicus</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nova fase ● <i>Homo Redemptoris</i> ● Sujeito neoliberal ● Uma nova racionalidade ● Novo modo de organização social ● Fortalecimento da lógica do mercado fora da esfera mercantil ● Expansão da concorrência
Puello-Socarrás (2008, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ● Velho neoliberalismo (Ortodoxo), baseado na escola anglo-americana ● Antiestadista ● Homem econômico ● Etapa superior do capitalismo ● Colonialista ● Primeiro indício no Chile em 1973 	<ul style="list-style-type: none"> ● Novo neoliberalismo (Heterodoxo), baseado na escola austríaca e alemã ● Estado de reação (intervém quando necessário) ● Empresário criativo ● Plasticidade (para manter-se hegemônico)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Foucault (2008), Puello-Socarrás (2008, 2015) e Dardot e Laval (2016).

Assim, o Estado neoliberal age para resolver os problemas causados por eventuais injustiças do mercado. Nesse sentido, Mendes et al. (2015) afirmam que as tecnologias sociais recentemente desenvolvidas e largamente utilizadas não se constituem como alternativas para promover inclusão social, redistribuição de renda e melhoria na qualidade de vida das pessoas, elas simplesmente se constituem como alternativa para os problemas surgidos pelo capitalismo, se encaixando perfeitamente nessa lógica que sustenta e mantém o sistema capitalista neoliberal.

De acordo com Puello-Socarrás (2015) e Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) o neoliberalismo deve ser concebido como uma reação ou mesmo uma solução para os problemas das elites econômicas e políticas mundiais, com a finalidade de afrontar a crise estrutural e global do capitalismo tardio. O neoliberalismo não tem um caráter estático, por se tratar de uma ideologia com função de renovação do poder de

classe, e se renova para se manter eficiente. Assim, é identificável uma primeira versão, entre 1970 e 2000 que enfatizava a desregulamentação dos mercados, e desde o início dos anos 2000 apresenta uma nova síntese, que enfatiza a economia social de mercado.

Costa (2018) acrescenta que até governos de esquerda seguem políticas neoliberais, como ocorreu no Brasil, nos Governos Lula (2003-2010) e Dilma (2011-2016), através de financiamentos estudantis e ampliação do acesso às universidades. Para Costa (2018, p. 218-219), a articulação entre essas políticas de ampliação de acesso ao ensino superior e o incentivo à inovação configura o que ela chama de neoliberalismo acadêmico, pois subordinou as universidades à lógica do capital. Isso vai ao encontro do que aborda Puello-Socarrás (2015). Para esse autor, o neoliberalismo está presente em todas as esferas e é multidimensional.

Na América Latina o neoliberalismo apresenta suas particularidades. Puello-Socarrás (2015) afirma que nesse continente o primeiro indício do neoliberalismo ocorreu no Chile, após o 11 de setembro de 1973, dia do primeiro golpe contra o governo socialista do presidente eleito Salvador Allende, desencadeou uma onda de ditaduras civis-militares em alguns países do continente sul-americano. Esse fato marcou o início do regime econômico e político neoliberal promovendo reformas sociais e econômicas com o auxílio e consultoria das elites norte-americanas.

Puello-Socarrás (2015) acrescenta que a nível global a consolidação do neoliberalismo ocorreu a partir de outro plano, de caráter econômico-político: o Consenso de Washington, agenciado pelos poderosos organismos internacionais de crédito. Nesse sentido, Harvey (2005) diz que devido à crise estrutural do capitalismo instaurada nos Estados Unidos, os bancos americanos cobiçosos por novas oportunidades de investimentos e lucros, passaram a exportar capital para os países latino-americanos em desenvolvimento. Países como o Brasil, México e Chile receberam empréstimos desse capital estrangeiro, o que acabou gerando, na década de 80, a crise da dívida nesses países. Para tentar resolver esse problema, eles procuraram ajuda junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) o qual determinou, em troca desse auxílio, uma série de recomendações que culminaram no ajuste estrutural, econômico e social.

Assim, o marco do neoliberalismo para os países subdesenvolvidos foi esse conjunto de propostas feitas pelos organismos internacionais, como o FMI, Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e que ficou conhecido

como o Consenso de Washington, ocorrido em 1989, nos Estados Unidos. Essas recomendações tiveram como objetivo principal difundir as ideias neoliberais para a América Latina, e foram baseadas num discurso de redução da miserabilidade nesses países. A redução fiscal do Estado, a política de privatizações, a reforma fiscal e a abertura comercial, estavam entre as recomendações do Consenso (HARVEY, 2011). Dardot e Laval (2016), acrescentam que a adesão a essas recomendações trouxe consequências negativas a esses países, pois ficaram ainda mais expostos à concorrência dos países mais desenvolvidos. Isso culminou no agravamento da pobreza, da desigualdade social e da instabilidade econômica.

Segundo Puello-Socarrás (2008), outra importante prática do neoliberalismo são as reformas do Estado que tem acontecido nos países centrais e periféricos. O autor cita duas gerações de reformas: as orientadas pela corrente neoclássica anglo-americana, numa espécie de terapia de choque; e a outra baseada na corrente austríaca, mais incrementalista (terapia institucional). Na realidade essas reformas acabam criando um domínio que desvincula o que é público do que é estatal, gerando um espaço público-privado, denominado público não estatal que implica no aprofundamento da lógica mercantil no território do aparato do Estado, bem como nas relações políticas e sociais.

Casara (2021), nesse sentido, acrescenta que as ideias de democracia e de povo, nessa era de racionalidade neoliberal, são encaradas com desconfiança. Os limites da democracia, especialmente os direitos e as garantias fundamentais, são vistos como obstáculos à eficiência do Estado ou mera satisfação dos interesses egoísticos individuais. A imagem do povo, como coletivo de solidariedade, tem sido substituída pela de indivíduos-empresas em concorrência, fazendo desaparecer o que era solidário, criando-se novos adversários e inimigos. O autor enfatiza que é preciso identificar a racionalidade, a normatividade e o imaginário que por consequência levam aos novos autoritarismos, às novas justificativas para a desigualdade, às novas formas de opressão, às novas patologias sociais e às novas subjetividades.

Casara (2021) chama atenção para o fato de que a ilimitação do capitalismo é incompatível com a finitude dos recursos naturais. As relações humanas são contaminadas pela desconfiança e o ódio gerados pela lógica da concorrência. Segundo o autor, é preciso que haja uma verdadeira ruptura com o atual modo supremo de ver e atuar em relação ao mundo, às pessoas e às coisas. A crise sanitária provocada pela COVID-19, recentemente ocorrida em nível global, revelou as

consequências das políticas econômicas neoliberais das últimas décadas sobre a população. A forma de agir política e ideológica por parte de alguns governantes, incluindo processos de privatização e desmantelamento dos sistemas nacionais de atenção à saúde produziu milhares de mortes e potencializou o sofrimento da população em diversas partes do globo. Ficou bastante evidente a aproximação entre neoliberalismo e necropolítica.

No Brasil, foram grandes as transformações promovidas pelo ideário neoliberal. Recentemente pode-se citar as reformas trabalhista, previdenciária e administrativa propostas pelo governo brasileiro como exemplos desse quadro-geral imposto. A flexibilização do trabalho, legalizada a partir da aprovação da lei da terceirização, como ficou conhecida a Lei nº 13.429/2017, sancionada em 31 de março de 2017, alterou as disposições sobre o trabalho temporário, permitindo a desresponsabilização e diminuição dos encargos dos empregadores, através de contratos temporários e pagamentos por tarefas (BRASIL, 2017).

A reforma trabalhista, sancionada através da Lei nº 13.467/2017, em 13 de julho de 2017, altera a CLT, adequando a legislação às novas relações de trabalho (BRASIL, 2017). Essa reforma mitigou muitos direitos dos trabalhadores, enfraqueceu a participação sindical e não gerou os empregos esperados (CASTRO *et al.*, 2019). Pelo contrário, passados quatro anos de sua aprovação, o discurso se mostrou incompatível, pois houve aumento do desemprego, a potencialização da precarização dos direitos trabalhistas e da informalidade (MIQUELETTO, 2021).

Para Guimarães (2018), a flexibilização das leis trabalhistas no Brasil serve para promover o enfrentamento da informalidade, pois vinculam benefícios e dão proteção social ao desenvolvimento de atividades sem carteira de trabalho assinada, como é o caso do Microempreendedor Individual (MEI). Essas políticas de incentivo ao empreendedor individual, aliadas às mudanças na legislação trabalhista que retiram e flexibilizam os direitos dos trabalhadores tem como consequência a potencialização da precarização do trabalho e a naturalização do desmantelamento das políticas de bem-estar.

Nesse sentido, Marques (2013) diz que as práticas crescentes da flexibilização laboral permitem que certos grupos de trabalhadores tirem vantagens e melhorias nas suas condições de remuneração, qualificação, conciliação da vida pessoal e profissional. As novas oportunidades advindas do neoliberalismo permitiram o surgimento de novas estruturas de relações comerciais, formação de classe

substancialmente nova e crescimento de setores econômicos distintos, como é o caso do setor da tecnologia da informação e da biotecnologia. Isso trouxe como consequência o acúmulo de fortunas pessoais, aumentando largamente a desigualdade social, bem como o poder de controle por parte dos que detêm o capital em amplos setores econômicos, conferindo a esses poucos indivíduos um grande poder econômico de influência nos processos políticos (HARVEY, 2005, p. 33). No entanto, para a maioria da classe trabalhadora, a flexibilização do trabalho advinda da neoliberalização, representa menor estabilidade, uma consequente fragmentação da condição salarial, conduzindo diversas categorias de trabalhadores ao desemprego e à desestabilização (MARQUES, 2013).

Para Boltanski e Chiapello (2009, p. 22) esse novo espírito que se transforma na “alma” neoliberal é uma reestruturação do capitalismo. Para esses autores, essa reestruturação ocorreu a partir “dos mercados financeiros e dos movimentos de fusão-aquisição das multinacionais num contexto de políticas governamentais favoráveis em matéria fiscal, social e salarial, também foi acompanhada por fortes incentivos ao aumento da flexibilização do trabalho”. Essa flexibilização se expressa na drástica diminuição das fronteiras da atividade laboral e vida privada, no desmonte dos direitos trabalhistas, nas diversas formas de contratação da força de trabalho e no desemprego estrutural (ANTUNES; PRAUN, 2015, p. 412).

As consequências dessa reestruturação foram as contratações temporárias, os horários flexíveis, a mão de obra substituta, a redução dos custos de demissão e principalmente a retirada de direitos trabalhistas duramente conquistados pelas lutas sociais do último século. Para Araújo e Morais (2017), o conceito de precarização e flexibilização andam em paralelo pois alteram a regulamentação do mercado de trabalho e promovem a retirada de direitos trabalhistas, levando à eliminação de condições favoráveis de trabalho, deixando o trabalhador mais suscetível às práticas degradantes.

Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que o neoliberalismo seduz, se utiliza de artifícios para conseguir o engajamento daqueles que não detêm capital, conquista os indivíduos para que trabalhem a favor daqueles que possuem. Essas transformações no mundo do trabalho promovem o individualismo, além de aumentar o desemprego, intensificando a precarização do trabalho em diferentes setores econômicos (NAVARRO; PADILHA, 2007). Os incentivos dados pelas grandes organizações para

seus funcionários, como participação nos lucros, premiações e bonificações, são exemplos desse modo sedutor (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Esse contexto de concorrência exacerbada torna o Estado um elemento-chave para resolver essa questão. O Estado age promovendo reformas, como essas ocorridas recentemente na história brasileira, nos sistemas institucionais, sociais e legais. As políticas econômicas e sociais integraram essa “adaptação” à globalização como dimensão principal, na tentativa de aumentar a capacidade de reação das empresas e diminuir a pressão fiscal sobre os rendimentos do capital, assim como disciplinar a mão de obra, baixar o custo do trabalho e aumentar a produtividade. Assim houve a criação de uma nova ordem que visava comprimir salários e gastos públicos, reduzir os “direitos adquiridos”, essencialmente aqueles direitos que garantem seguridade social à massa trabalhadora e considerados muito onerosos e promover o enfraquecimento dos mecanismos de solidariedade que escapam à lógica assistencial privada (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 195).

Essa lógica econômica imposta por essa racionalidade surge também nas organizações públicas, transformando modos de trabalho, importando métricas e ferramentas de gestão privada. E é isso que será discutido nos próximos subitens: como o neoliberalismo vem alterando a organização do trabalho, inclusive no setor público.

2.3 Organização do Trabalho no Serviço Público

O trabalho tem sido vital na longa história da atividade humana. Faz parte da incessante luta pela conquista da dignidade, pela sobrevivência e pela felicidade social. Foi através do trabalho que se distinguiram os homens dos animais. A vida cotidiana não se reproduziria sem o trabalho, mas quando fica resumida exclusivamente ao labor, a vida se converte em um esforço penoso que aprisiona os indivíduos. Necessita-se do trabalho que emancipa e deve-se recusar o trabalho que aliena, explora e traz infelicidade ao ser social (ANTUNES, 1995).

Como já foi visto no primeiro subtópico, o trabalho vem mudando através dos tempos, assim também ocorre com sua forma de organização. Segundo Pinto (2007), os estudos que têm como objeto a organização do trabalho são constatados antes mesmo da antiguidade clássica. Nota-se desde as construções egípcias, que exigiam uma organização prévia para a construção das pirâmides faraônicas. Contudo, a

organização do trabalho, no sentido técnico, foi incorporada pelo modo capitalista de produção, especialmente após a revolução industrial, do século XVIII em diante. Pinto (2007) acrescenta que da organização do trabalho surgiu o controle sobre o trabalho humano, a partir da grande proliferação de estratégias que visavam aumentar as escalas de produção, padronizar a qualidade dos produtos e diminuir os custos de produção e preços, de forma mais agressiva. Dessa forma, ocorreu a consolidação de um estágio mais cruel de controle sobre o trabalho humano empregado na produção, visto pelos empregadores como um simples “ingrediente” dos processos produtivos, realizados nas fábricas, que a partir de então, passaram a ser um espaço tecnicamente organizado de acordo com o que seria produzido.

De acordo com Pinto (2007) o estágio de desenvolvimento tecnológico gerou novas demandas sobre o modo de organização do trabalho, dos espaços de interação e das próprias ações dos agentes. Na medida que as estruturas organizacionais iam se constituindo ficavam cada vez mais expostas à análise experimental, mostrando-se passíveis de aprimoramento técnico e de estudos baseados na racionalidade. E assim, a organização do trabalho tornou-se uma área específica do conhecimento. Modelos como o taylorismo, fordismo e toyotismo surgiram nesse contexto, e ainda hoje dão base a diversas estruturas organizacionais.

O processo hegemônico de produção de mercadorias no modo de produção capitalista, baseado em grandes estruturas organizacionais verticalizadas, centrou-se no modelo fordista até meados do século XX. Como declínio desse modelo, principalmente a partir dos anos 1980 nos países centrais e nos anos 1990 em países em desenvolvimento como o Brasil, foi desencadeado um processo de reestruturação produtiva, caracterizado pelas inovações tecnológicas e organizacionais, tais como a horizontalização das empresas e a terceirização (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2010). Esses autores enfatizam que é nesse contexto que a terceirização se insere. Em um esforço de flexibilizar as empresas e adaptá-las em face de um mercado em constante mutação, que exige montagens e desmontagens de forma incessante em seus arranjos organizacionais.

Os tradicionais processos de produção fordista, tendo a rigidez como uma de suas principais características, demonstraram-se pouco adequados para atender às necessidades de mercados cada vez mais dinâmicos e segmentados. Para resolver esse problema, foi preciso uma reestruturação produtiva, com a inserção de novas tecnologias nas plantas produtivas, e também novas formas de organização e gestão

do trabalho. Esse processo envolveu não só a mudança na produção de mercadorias, mas todo o arranjo societal, ou seja, apresentou um quadro de transformações mais profundas. Segundo Magalhães, Carvalho Neto e Gonçalves (2010), essas transformações foram uma resposta à crise do modelo fordista, que formava até então a base da expansão econômica existente nos países capitalistas centrais e que a partir dos anos 80 entrou em declínio.

De acordo com Heloani (2003), essa reestruturação pós-fordista foi necessária para se adequar às mudanças no sistema capitalista mundial que altera as formas de emprego, em função do advento tecnológico, das políticas financeiras, das ideologias predominantes, alterando a organização do trabalho e o Estado. Heloani (2003) acrescenta que a consolidação do pós-fordismo fortaleceu o neoliberalismo, fortalecendo também o discurso pela ampla reforma do Estado, tornando recorrentes termos como desregulamentação, privatização, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho, administração pública gerencial, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas.

Para Safatle (2022, p. 31) há um discurso para internalização de um ideal empresarial de si, conforme abordagem foucaultiana, que modifica as estruturas organizacionais. A brutalidade do modelo taylorista e a impessoalidade do modelo burocrático deram lugar, pouco a pouco, a um modelo humanista, baseado nos trabalhos de Elton Mayo que foram fundados em recursos psicológicos e motivacionais como cooperação, comunicação e reconhecimento os quais se transformaram em recursos de otimização da produtividade. Assim a empresa capitalista passa a ser “humanizada” criando uma zona intermediária entre regimes de intervenção terapêutica e técnicas de gestão.

Para Safatle (2022), a partir dos estudos de Elton Mayo, as relações de trabalho foram sendo “psicologizadas” para serem melhor geridas, chegando ao ponto de obedecer a padrões de avaliação e gerenciamento de conflitos vindos do mundo da administração de empresas. A organização social foi transformada e redefinida a partir de uma nova lógica de normalidade psicológica fazendo com que a crítica fosse “patologizada”. Nesse sentido, tudo que vai contra à lógica neoliberal é visto de alguma forma como uma patologia. Por consequência, o que está encaixado nessa racionalidade, se torna normalizado, como a concorrência, que gera ausência de solidariedade, flexibilização das normas, exploração dos desfavorecidos, destruição ambiental, etc. Essa ideia vai ao encontro do pensamento de Foucault (2016), que diz

que o ideal empresarial de si foi o resultado psíquico essencial da estratégia neoliberal para construir a formalização da sociedade baseada no modelo empresa.

Essa tal racionalidade, conforme aborda Safatle (2022), exige a produção de um sujeito com valores morais e formas de sociabilidade adequados a ela. Existe um sujeito que foi produzido de forma específica pela formação discursiva neoliberal. Nesse sujeito está presente uma ideia precisa de liberdade, “a liberdade se não como independência comportamental, pelo menos como não submissão moral do indivíduo às normas sociais” (SAFATLE, p. 259, 260). Nesse sentido, Heloani (2003, p.101) atenta para a ideia de anulação do pensamento crítico difundida pelo neoliberalismo, ou seja, o pensamento crítico é tido como não instrumental, não diretamente aplicável ao ‘mundo prático’.

Assim, o que o neoliberalismo propõe nessa nova forma de organização do trabalho é a despolitização radical das relações sociais, que repele qualquer regulação política de mercado. “O que temos é um neoliberalismo convertido em concepção ideal do pensamento antidemocrático contemporâneo, que serve aos interesses do capital” (HELOANI, 2003, p. 101). Heloani (2003) acrescenta que a grande burguesia não quer o Estado mínimo, quer um Estado máximo para o capital.

Nesse sentido, Safatle (2022) diz que novas formas de relações e novos modos de subjetivação vão sendo formados. O autor faz referência a citação de Margareth Thatcher, que diz “que as transformações não podem ser meramente retóricas, mas sim mudar os espíritos”. E é dessa forma que é produzido um novo discurso no sentido foucaultiano do termo. Por isso o neoliberalismo necessita da produção de novos sujeitos que entendam as formas de precarização social como naturais. Tal naturalização é obtida por meio de um longo processo de transformação das formas de vida, que inclui o trabalho, o desejo e a linguagem. O desemprego, por exemplo, passa a ser internalizado como um convite à iniciativa e ao empreendedorismo. O responsável pelo desemprego passa a ser o próprio desempregado, pois a causa passa a ser sua incompetência. Toda proteção ao trabalho passa a ser vista como uma infantilização ou superproteção do Estado ao trabalhador. Para Heloani (2003) essa subjetividade é mais um recurso a ser manipulado pelo capitalismo, fazendo com que os trabalhadores ponham a serviço do capital todo o seu potencial físico, intelectual e afetivo.

Heloani (2003) acrescenta que há uma necessidade de fazer com que os trabalhadores passem a se identificar com os valores da organização, de tal maneira

que as estruturas mentais sejam ajustadas às estruturas sociais. O trabalhador é levado à identificação com a organização, todas as relações sociais e pessoais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas a fim de se submeterem a uma gramática mais instrumental, a da produção e do lucro. Assim a lógica empresarial exerce seu poder mediante contradições de vantagens e restrições. As vantagens são alardeadas a fim de atrair e cooptar esforços e podem vir em forma de melhores salários, benefícios, promoções, privilégios como sala própria, crachás diferenciados, etc.; já as restrições vêm de forma implícita no que diz respeito às exigências de subordinação e dedicação à organização (HELOANI, 2003, p. 108).

Segundo Heloani (2003) esse novo modo de organização, que ele descreve como pós-fordista não é um elemento libertário e emancipatório do ser humano, bem pelo contrário. Os fundamentos do pós-fordismo são bem semelhantes aos da lógica taylorista, só mais sutis e bem maquiados o que os torna mais perigosos pois se utiliza de um falso discurso compartilhado e disseminado pelo próprio trabalhador.

Esse discurso atinge o setor público e transforma o modo de organização. Com o advento do gerencialismo, as organizações públicas passaram a utilizar diversas ferramentas gerenciais. Um dos processos gerenciais adotados pelo serviço público como prática gerencial que fomenta o desenvolvimento e competitividade dos colaboradores é a gestão por competências. Por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, alterado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro, estabelecendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). De acordo com Silva e Mello (2013) a especificidade do setor público afeta a prática da gestão por competências, por que essas organizações são particularmente lentas para a mudança e promover a transformação do setor público é mais complexo, pois exige um processo de aprendizagem coletiva.

Essas autoras acrescentam que é um equívoco pensar que o desenvolvimento de competências ocorre somente através de programas de formação e treinamento. Esse é um caminho importante, mas não assegura a implantação desse modelo de gestão. Para assegurar o sucesso na implantação da gestão por competências é preciso identificar o posicionamento estratégico da organização. Para Silva e Mello (2013, p. 122):

[...] um dos desafios da implantação e do sucesso da gestão por competências está em tratar de forma preliminar nas organizações as quatro

funções-chaves da estratégia, que são: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna.

Silva e Mello (2013) afirmam que essa demora entre a legislação e a implantação leva as organizações a refletirem sobre seus modelos organizacionais numa concepção contemporânea de resultados, descentralização dos serviços, controle e eficiência, refletindo um *mix* de gerencialismo e governança pública. Essa abordagem induz ao pensamento de uma organização transformada, com uma identidade corporativa, de maneira a encarar os novos desafios internos e externos. Introduzir uma nova ferramenta de gestão não basta. É preciso transformar de maneira simultânea todo o sistema da organização.

Nesse quadro, as pessoas passam a ser parte fundamental dessas mudanças, por isso é preciso adotar sistemas que promovam o crescimento e desenvolvimento das pessoas na organização. Assim, não só a forma de organização do trabalho se alterou, mas também suas relações. As novas configurações trouxeram novas exigências aos trabalhadores, e é isso que será discutido no próximo capítulo.

2.4 Relações de Trabalho no Setor Público

O Brasil construiu um arcabouço institucional que endossou os parâmetros da regulação do mercado de trabalho, ainda no início da era de industrialização vivida no país. Costa (2010) acrescenta que a CLT, promulgada em 1943 durante o governo Vargas, definiu os direitos individuais básicos de proteção ao trabalhador e à estrutura da representação de classe, ainda hoje vigentes. Isso foi resultado das pressões do movimento dos trabalhadores, desde o final do século XIX.

A CLT foi uma resposta à necessidade de incorporação política dos trabalhadores da indústria nascente que, em face de seu poder de organização, formavam uma ameaça potencial aos planos de desenvolvimento do Estado. Mesmo com o reconhecimento dos sindicatos, o Estado tomou para si o controle político e administrativo de suas atividades. Assim, no Brasil, de Vargas aos militares, o Estado assumiu o papel de controle na regulação e mediação dos interesses e conflitos entre empregados e empregadores (COSTA, 2010).

Outro ponto que Costa acrescenta (2010) é que o mercado de trabalho no Brasil já nasceu bastante segmentado. A CLT não abrangeu todos os trabalhadores. A legislação de direitos mínimos e de sindicalização deixava de fora a grande massa

dos trabalhadores rurais, que eram maioria absoluta de força de trabalho na época, no país. Também ficaram de fora os servidores públicos e grande parcela dos trabalhadores urbanos que não gozaram do status do emprego regulamentado e sobre o qual o Estado definia as políticas de seguridade social.

Para Carvalho Neto e Santana (2013), as relações de trabalho mudaram nos últimos 30 anos, devido, principalmente, à crise do modelo fordista de produção e regulação, a qual promoveu uma intensa flexibilização nas relações contratuais (múltiplos vínculos contratuais, terceirização, “quarteirização”, etc.), no que diz respeito à jornada de trabalho, com o advento do teletrabalho e da jornada flexível, e na remuneração. Houve um quadro de flexibilização, até o início dos anos 2000, aliado a um desemprego estrutural, provocado pelos processos de reestruturação tecnológica, produtiva e organizacional, dentro de uma economia global estagnada.

Carvalho Neto e Santana (2013, p. 5) acrescentam que:

A partir de 2005, até a crise econômica de 2008, por outro lado, a economia voltou a crescer e o desemprego a manifestar baixos índices gerais. Essa mudança no contexto macroeconômico não tardou em resultar em impactos sobre o mercado de trabalho (RT), na forma de demanda por mão-de-obra qualificada, notadamente em economias emergentes como o Brasil, turbinando discursos como, por exemplo, o da gestão por competências (GP).

Não por acaso que a noção de modelo estratégico de gestão de pessoas passou a ganhar força a partir do início dos anos 1990. É a partir dessa época que a crise do modelo fordista, com suas implicações já pontuadas acima, fica mais evidente, com o recrudescimento da competição entre grandes organizações multinacionais por todo o mundo e culminaram na exigência, por parte do nível estratégico das grandes empresas, de uma Gestão de Pessoas mais alinhada à estratégia organizacional. Houve a disseminação de discursos enfatizando a alteração do perfil obediente para um mais autônomo e empreendedor; estimulando a iniciativa individual, à criatividade e a busca autônoma por resultados; mudança do foco no controle para o envolvimento; maior participação das pessoas no negócio; entre outros fatores (CARVALHO NETO; SANTANA, 2013).

Contudo, conforme apontam Abreu e Carvalho Neto (2022), nos últimos dez anos, novos elementos foram introduzidos às organizações de maneira muito rápida. Quanto ao âmbito tecnológico, a digitalização vem transformando setores econômicos e as organizações. As plataformas digitais vêm criando novas dinâmicas e novos vínculos entre as pessoas, as empresas e o mercado de trabalho, transformando as

relações. Pelo enfoque interno das organizações, o apoio tecnológico redesenhou as políticas e práticas tradicionais de gestão de pessoas como seleção, atração, seleção, avaliação e recompensa, trazendo mais agilidade aos processos internos. O controle e vigilância ficaram cada vez maiores, devido a exploração das bases de dados disponíveis sobre as pessoas. Essas alterações importantes na regulação do trabalho vêm acontecendo em diversos países, nas últimas décadas. No Brasil, a reforma trabalhista de 2017 já produz seus efeitos sobre o mercado de trabalho e sobre as contratações individuais e coletivas do trabalho (ABREU; CARVALHO NETO, 2022).

No que diz respeito à administração pública brasileira, essa foi organizada a partir do modelo patrimonialista, cujo principal traço consistiu na apropriação do Estado por grupos privados. A distribuição de cargos públicos, num primeiro estágio, era prerrogativa dos detentores do poder e se realizava em troca de uma espécie de fidelidade ideológica exigida dos beneficiários dos favores oficiais. Não havia regulamentação legal da matéria, fato que contribuiu para o aumento da influência e do controle exercidos, em épocas distintas, pela elite política e econômica que mandava no País (TEIXEIRA FILHO, 2021).

Teixeira Filho (2021) acrescenta que essas características perpassaram a Monarquia e se mantiveram durante a República. Foi somente após 1930 que se abriu uma nova fase, com o advento da burocracia no serviço público. Marco importante desse período burocrático foi a promulgação da Lei nº 284/1936, de 28 de outubro de 1936, que definiu as carreiras dos funcionários civis da União. Uma das normas contidas neste regramento, determinava que a investidura de cargos técnicos-administrativos dependeria de habilitação prévia em concurso de provas ou de provas e títulos. Em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com o objetivo de disciplinar o funcionamento de unidades vinculadas ao Poder Executivo, com abrangência de aspectos orçamentários e administrativos.

Segundo Costa (2003) a história das relações de trabalho no Brasil se construiu sob condições de forte autoritarismo gerencial, e teve como decorrência a debilidade das organizações sindicais. Campos (2015) acrescenta que em função disso ocorreu a flexibilização da legislação trabalhista (CLT) no final dos anos 1990, como por exemplo: a edição da Súmula nº 331/1993 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que permitiu a contratação de trabalho terceirizado, em quaisquer serviços relacionados às atividades-meio, com responsabilidade subsidiária das empresas tomadoras desses serviços; a aprovação da Lei nº 9.601/1998 que autorizou a

compensação de horas extraordinárias em períodos superiores à semana (banco de horas); a Lei nº 10.101/2000 que autorizou o trabalho aos domingos no comércio varejista, desde que aprovado pelo governo municipal; a aprovação da Lei nº 9.468/1997 que definiu incentivos à demissão voluntária de servidores públicos, entre outros. Esses são alguns exemplos da flexibilização em benefício do capital e ocorreram tanto no setor privado quanto no público. Segundo Campos (2015) tais iniciativas tiveram como objetivo alterar direitos individuais e coletivos, nas esferas laboral e social e também incidiram sobre os aspectos referentes ao uso e à remuneração da mão de obra e à contratação.

De acordo com Neves (2005) o novo “paradigma gerencial” instituído no Brasil a partir da reforma administrativa de 1995, fundamentado nos princípios de descentralização decisória e na confiança exigiu formas mais flexíveis de gestão, descentralização das funções, horizontalização das estruturas e incentivo à inovação e à criatividade. Esse autor acrescenta que essas novas características e exigências formaram um novo campo de disputas no setor público.

As alterações trabalhistas, do final da década de 1990, se baseiam no mesmo discurso dessas últimas mudanças. O argumento é que a CLT, da forma que se apresentava, impedia a flexibilização do trabalho em termos como jornada, salários, benefícios, onerando o custo das empresas, limitando sua competitividade e, por conseguinte, impedindo a geração de empregos e o crescimento econômico (COSTA, 2003). Contudo, essa flexibilização traz ainda mais precariedade para o mundo do trabalho e os projetos não se limitam às organizações privadas.

Nesse cenário de flexibilização sobreveio uma grande ascensão dos poderosos agentes financeiros que passaram a controlar as grandes organizações transnacionais concentradas em conglomerados, prejudicando as indústrias voltadas para a produção doméstica em ampla escala. Com isso, o papel do Estado foi fundamental para a mudança dos sistemas institucionais a fim de garantir todas as alterações provocadas pelo neoliberalismo. Dessa forma, surge a Nova Gestão Pública (NGP) como modelo de gestão no setor público, aplicando seus princípios de eficiência, *accountability* e de privatizações beneficiando um mercado maior para o setor privado. A NGP promoveu a redução do Estado, dando-lhe um papel essencial de protetor do regime de acumulação capitalista (PINHEIRO, 2020).

O gerencialismo, ou NGP, alterou as relações de trabalho no serviço público. Para Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) é através do gerencialismo que o

neoliberalismo atua nesse setor, promovendo mudanças no mundo do trabalho no âmbito público. De acordo com Neves (2005), no serviço público as condições subjetivas e objetivas do trabalhador se apresentam das mais diversas formas, como por exemplo: mudança do perfil do profissional, alteração dos processos de trabalho, inserção de novas tecnologias, adoção de novas técnicas de gestão e ferramentas gerenciais oriundas do setor privado, entre outros.

Neves (2005) acrescenta que as transformações do processo de produção e serviços e das relações de trabalho tem como face mais visível a inserção maciça de novas tecnologias, principalmente na área das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs). O âmbito gerencial faz surgir uma série de novos métodos que ampliam a responsabilidade do trabalhador através do controle, da cobrança de resultados, da avaliação de desempenho, remuneração por produtividade, entre outros.

Esse padrão de eficiência/ineficiência que pauta o gerencialismo, nada mais é que um componente da estratégia de dominação. De acordo com Neves (2005, p. 49) é "(...) uma forma de operar a consolidação da base de sustentação política das elites dominantes - tratando-se, portanto, de uma apropriação política do aparelho do Estado que opera através do seu próprio funcionamento".

Segundo Dardot e Laval (2016, p. 294) as técnicas de gestão gerencialistas estão baseadas no tripé objetivos-avaliação-sanção. Cada entidade, ou seja, indivíduo ou unidade de produção, passa a ser "autônoma" e "responsável", no sentido de *accountability*. Suas missões giram em torno de metas. As metas são avaliadas regularmente e a unidade é sancionada positiva ou negativamente de acordo com seu desempenho. Em todos os níveis a eficácia deve aumentar em razão da pressão constante sobre os agentes públicos, de maneira que acabam artificialmente na mesma situação do assalariado do setor privado, que está sujeito às exigências dos seus superiores e de seus clientes (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 294). Esses autores acrescentam que nessa relação há uma simbiose entre sujeito e poder⁴ que marca os processos de subjetivação neoliberal. É exigido desse novo sujeito que produza

4 Poder aqui entendido pela via foucaultiana como produtor, como algo que produz efeitos: "a noção de repressão é totalmente inadequada para dar conta do que existe justamente de produtor no poder. [...] O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir" (FOUCAULT, 2021, p. 8).

“sempre mais” e goze “sempre mais” e, dessa maneira, conecte-se diretamente com um “mais-gozar” que se torna algo sistêmico. “A própria vida, em todos os seus aspectos, torna-se objeto dos dispositivos de desempenho e gozo” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 356). Para o discurso gerencial, fomentado pelo dispositivo desempenho/gozo, o bom desempenho passa a ser um dever.

No gerencialismo, o controle deixa de ser parte do processo para se concentrar no resultado. Para isso, as organizações públicas se utilizam de instrumentos gerenciais como forma de controle e incentivo. Neves (2005) cita como exemplo as vantagens remuneratórias por tempo de serviço, os triênios ou quinquênios, os adicionais de tempo de serviço de 15 e 25 anos, as progressões, promoções, etc. Esses mecanismos incentivam o servidor a permanecer na instituição, visando a maturidade profissional, retenção de conhecimento e evitando a rotatividade de pessoal e o elevado custo com treinamento e recrutamento. O autor cita como mecanismos gerenciados o plano de carreira, as gratificações de função ou funções gratificadas e outras gratificações específicas de cada organização como forma de promover a competitividade organizacional e como forma política. Política, como estratégia de poder, porque destaca a apropriação do aparelho do Estado para promover o engajamento do servidor para obter essas vantagens oriundas desses cargos. Muitas dessas vantagens citadas por Neves (2005) eram atrativos do serviço público, infelizmente as reformas realizadas pelos governos federal e estadual, no caso do Rio Grande do Sul, extinguiu muitos desses benefícios para seus servidores.

De acordo com Carvalho Neto (2020), o Brasil, desde o final de 2017, está sob os efeitos de uma reforma trabalhista que promoveu a maior flexibilização da legislação em 70 anos, além de abrandar o poder dos sindicatos e restringir a atuação da Justiça do Trabalho. A reforma trabalhista possibilitou a redução de salários como um acordo direto entre empresa e empregado, assim como a retirada de alguns direitos e benefícios, além de autorizar mudanças de contrato e jornada de trabalho, tudo isso sem a proteção do sindicato. Segundo Carvalho Neto (2020) a flexibilização da jornada de trabalho está diretamente associada com a precarização do trabalho.

Nogueira e Rossini (2007) acrescentam que as negociações entre trabalhadores e donos do capital já não são mais geridas, em sua maioria, pelos sindicatos. “Novos mecanismos têm surgido, além de novos tipos de organização do trabalho na forma de times e grupos, modificando a maneira com que o capital soluciona suas questões com a força de trabalho” (NOGUEIRA; ROSSINI, 2007, p.

72). Os autores atentam para os novos modelos que têm surgido trazendo mais flexibilidade, como o trabalho remoto e o autônomo. Essa transformação abrange mudanças setorial e econômica.

Nogueira (2005) afirma que o Estado intervém nas relações de trabalho do setor privado por meio da legislação do trabalho e regulamentação sindical e no setor público essa intervenção ocorre na superestrutura política e jurídica e depende de legislação específica dos servidores do Estado. Desse modo, a organização pública encontra maior dificuldade em alterar as condições de trabalho de forma abrangente, pois estas dependem de outras instâncias políticas e administrativas (NOGUEIRA, 2005). Nogueira (2005) acrescenta que no setor público há probabilidade de conflito entre as camadas que controlam os meios de gestão e de poder e os que não controlam. Os conflitos podem ocorrer entre os diferentes grupos sociais, entre diferentes posições hierárquicas, entre o pessoal efetivo e o temporário, em função do abuso do poder estatal sobre os funcionários, pela ausência de participação no processo decisório, entre muitos outros aspectos.

Segundo Carvalho Neto (2020), as organizações buscam novos arranjos flexíveis para tornar as organizações públicas mais atrativas, como o teletrabalho e *home office*, considerando que pelo menos um quinto das empresas venceram seu medo declarado de responsabilidades trabalhistas ao adotar essas práticas. As organizações adotam esses arranjos por acreditarem que podem gerar maior produtividade, satisfação e contribuir para atrair e reter profissionais qualificados para a organização. Neves (2005) atenta para o fato de que há também uma correlação de forças entre alguns cargos. Ele chama de capital simbólico e exemplifica no setor em que investigou os cargos de médico, em sua pesquisa. Segundo o autor, quanto mais estudo e prestígio tem um cargo, menos horas eles trabalham e maior a flexibilização.

Nesse sentido, Santos (2018, p.15) discorre que:

O poder gerencialista na contemporaneidade é um sistema “sóciopsíquico”, que canaliza a energia, transforma os desejos individuais em “motivação” para produzir, pois o desejo é solicitado constantemente, o estímulo pelo desejo de sucesso, gosto pelo desafio e recompensa pelo mérito pessoal, alcançar o possível e o impossível. Através do controle de resultados, a produtividade passa a ser exigida das instituições e dos servidores que, como estímulo, criam as gratificações e comissionamento. O gerencialismo além de canalizar desejos, fomenta o individualismo e competição entre os trabalhadores.

Dardot e Laval (2016) acrescentam que a lógica da concorrência imposta pelo neoliberalismo e pelo gerencialismo nas organizações públicas, deve ser também o princípio da “gestão dos recursos humanos”. Dentro do setor público, a constituição de mercados internos de bens e de serviços é acompanhada da criação de concorrência entre os próprios agentes. Inclusive essa concorrência impulsionou o uso, também pelas instituições públicas, do *benchmarking*⁵, segundo aponta Oliveira (2019). Essa técnica visa auxiliar os gestores a pesquisar e monitorar as melhores práticas e processos, fazendo uma investigação do que está dando certo e aplicando na sua unidade ou organização. Oliveira (2019) traz o exemplo do judiciário brasileiro, que tem o relatório “Justiça em Números” elaborado anualmente pelo CNJ, possibilitando aos gestores dos tribunais avaliarem os diferenciais das cortes com melhores colocações.

Outro ponto a destacar diz respeito à forma de avaliação de desempenho. A nova gestão pública provocou mudanças profundas nos antigos sistemas de classificação e remuneração, em proveito de avaliações baseadas nos incentivos e no desempenho individual. Segundo os autores, essa “gestão do desempenho” é uma espécie de “desfuncionalização” do serviço público. Alguns de seus aspectos são: substituição dos concursos por contratos de direito privado; supressão ou flexibilização das regras de direito público às quais os funcionários devem sujeitar-se; mobilidade entre serviços e os setores público e privado; e demissão dos funcionários considerados incompetentes. Dardot e Laval acrescentam que, embora esteja em questão a dimensão estatutária tradicional do emprego público, ainda se está longe de uma “desburocratização” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 296).

A rigidez dos instrumentos gerenciais do Estado como a estabilidade, regime estatutário, concurso público, foi perdendo espaço para os instrumentos gerenciais da iniciativa privada, como a livre contratação e demissão; a desregulamentação das relações de trabalho, terceirização, etc. (NEVES, 2005). A reforma administrativa traz uma retórica de aparência modernizadora de conferir “maior eficiência, eficácia e efetividade à atuação do Estado”. Contudo, o objetivo perseguido é promover o “enxugamento” da estrutura da prestação de serviços públicos, que, segundo Teixeira

5 “*Benchmarking* é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos. Há quatro tipos básicos: interno, competitivo, funcional e genérico. Todos eles podem ser bastante compensadores e fornecer insights sobre as forças e fraquezas da organização, bem como ilustrar possíveis melhorias e trazer novas ideias e diretrizes (HAVE *et al*, 2003, p. 21).

Filho (2021), é o mantra do neoliberalismo, que se intensificou no Brasil após a crise política que culminou no golpe contra a Presidente da República, Dilma Rousseff. Um exemplo disso é a PEC 32/2020 que tramita no Congresso e visa uma nova reforma da administração pública, para possibilitar ainda mais essa desregulamentação das relações trabalhistas no setor público (ANTUNES, 2020).

A reforma trabalhista, baseada em um projeto com a finalidade de desregulamentar ainda mais as relações de trabalho, foi implementada pelo governo federal e abrangeu duas leis ordinárias. A Lei nº 13.429/2017, conhecida como “Lei da Terceirização”, que trata da ampliação das hipóteses de terceirização de mão de obra; e a Lei nº 13.467/2017, que alterou diversas disposições da CLT, flexibilizando a regência das relações de trabalho no setor empresarial (BRASIL, 2017). Druck *et al* (2018) acrescentam que a terceirização é hoje um fenômeno mundial e se estende a todas as atividades, nas áreas urbanas e rurais, no setor público e no privado, apresentando formas diferentes de regulação.

Para Costa (2007, p. 97) “a redução da oferta de empregos e o capitalismo flexível vêm ensejando a prática de diferentes vínculos trabalhistas, tais como a terceirização, os contratos com cooperativas e os contratos temporários”. Costa (2007) acrescenta que as organizações passaram a adotar, predominantemente, três tipos de vínculos com seus empregados: o tradicional, com garantias trabalhistas expressas na CLT e carteira de trabalho assinada; os contratos temporários de trabalho ou de meio-expediente; e a terceirização. Sendo os terceirizados os que mais sofrem com essa forma de contratação. A autora fala do sofrimento psíquico vivenciado pelos terceirizados, decorrente da precarização trabalhista.

Os terceirizados, geralmente, trabalham em diferentes instituições públicas e privadas e sofrem com a precarização. Existe sempre o risco iminente de rompimento do contrato de trabalho, o salário é mais baixo para as mesmas tarefas que são realizadas pelos efetivos, não há treinamento e acompanhamento, inexistente estabelecimento de vínculo. Tudo isso gera o sofrimento psíquico. Além disso, ser terceirizado num universo de servidores efetivos é motivo de vergonha frente a essa escala de valorização socialmente construída, na qual os desempregados, os “sem-carteira” e as empregadas domésticas se situam numa escala inferior (COSTA, 2007, p. 110; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Nesse sentido, Magalhães, Carvalho Neto e Gonçalves (2010), enfatizam que essa legislação trabalhista acaba por dificultar uma melhor integração entre os

trabalhadores com vínculos contratuais diferentes, contribuindo para que os terceirizados continuem segregados, uma vez que o temor das empresas relacionado ao vínculo empregatício é justificável. Esse é um grande dilema para as grandes empresas no atual cenário do Brasil. Esse problema, apontado por esses autores, das diferentes relações de trabalho é algo que também é abordado por Dardot e Laval (2016).

A precarização do trabalho também faz parte das relações de trabalho no setor público. No Poder Judiciário, recentemente, foi aprovada a Resolução nº439/2022, expedida pelo CNJ, que autoriza os tribunais a instituírem programas de Residência Jurídica (CNJ, 2022). Segundo essa normativa, a decisão foi pautada no princípio da eficiência, aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços, desenvolvimento de potencialidades, entre outros, visando aumentar a força de trabalho nos gabinetes. No entanto, essa prática, também chamada de "estagiariação", promove o aumento da contratação de estagiários em detrimento da contratação e valorização de servidores de carreira.

Como vimos, o neoliberalismo promove reformas para se apropriar da força de trabalho em benefício do grande capital alterando as relações de trabalho. No próximo subitem deste estudo, será discutida a forma que o neoliberalismo adentra no serviço público.

2.5 Gerencialismo no Serviço Público como Mecanismo de Atuação do Neoliberalismo

A racionalidade neoliberal está inserida em todas as esferas da vida. De acordo com Dardot e Laval (2016, p. 384), essa racionalidade já perpassou a esfera econômica, se encorpou num conjunto de dispositivos institucionais, jurídicos, políticos, discursivos e econômicos formando uma rede complexa e movediça, sempre sujeita a retomadas e ajustes em função do surgimento de efeitos não desejados, às vezes efeitos contrários ao que se buscava em sua origem. Assim, na esfera pública essa racionalidade vem sendo engendrada a partir do modelo de gestão inerente ao ideário neoliberal: o gerencialismo.

O movimento gerencialista transformou o modo de gestão na esfera pública e conquistou muitos países, segundo abordam Dardot e Laval (2016, p.301). Termos como "boa governança" e "boas práticas" tornaram-se um mantra da ação

governamental. Organizações internacionais, como Banco Mundial e a OCDE, propagaram amplamente as novas normas da ação pública, sobretudo nos países subdesenvolvidos. O BM, no Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial, desenvolvido em 1997, propôs a substituição do termo “Estado mínimo” por “Estado melhor”. Deixou claro que deseja ver o Estado como um “regulador” dos mercados, e não encorajar sistematicamente as privatizações. Recomendava que o Estado deveria ter autoridade e concentrar-se no essencial; deveria ser capaz de criar quadros regulamentares indispensáveis à economia. Segundo o BM, “o Estado eficaz é um Estado central forte, cuja prioridade é uma atividade reguladora que garanta o Estado de direito e facilite o mercado e seu funcionamento”. A OCDE também participou desse movimento de recomendação. Em meados dos anos 1990, multiplicou as recomendações de reforma da regulamentação e abertura dos serviços públicos à concorrência, por meio das atividades de seu Departamento de Gestão Pública (*Public Management Committee*) (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 301).

A Nova Gestão Pública transformou as relações e a organização de trabalho nas organizações públicas. Para Dardot e Laval (2016), nessa lógica gerencial o Estado passa a ser visto como uma empresa a serviço das empresas. Segundo os autores, “é nessa transformação do Estado que se pode apreender melhor a nova articulação entre a norma mundial da concorrência e a arte neoliberal de governar os indivíduos” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 282). Esses autores acrescentam que essa nova economia política serviu de base para promover um vasto movimento para reorganizar as administrações públicas, a qual ficou conhecida como a “Nova Gestão Pública” (*New Public Management*), assim chamada por Christopher Hood, em 1991. O objetivo dessa “Nova Gestão Pública” foi promover a mudança na forma de gerir o Estado, inspirada sistematicamente em lógicas de concorrência e métodos de governo empregados em organizações privadas. Um dos aspectos mais importantes dessa nova forma de gestão, além de dar ênfase ao desempenho, é a importação do critério de qualidade, comumente utilizado pelas empresas privadas, com o objetivo de subordinar sua atividade à satisfação do consumidor.

Nesse sentido, Puello-Socarrás (2008) acrescenta que a adaptação da Nova Gestão Pública é uma das questões centrais do neoliberalismo, e para isso se utiliza de ferramentas gerenciais provenientes da administração privada, com o intuito de construir uma governança neoliberal de caráter empreendedor, na defesa do mercado

como paradigma exclusivo de produção do social. Para Abdalla e Puello-Socarrás (2019, p. 25):

Estudiar la relación entre el neoliberalismo y la administración pública es fundamental para comprender los drásticos cambios de nuestro tiempo. El neoliberalismo como etapa superior del capitalismo, evidencia (teórica, empírica e, inclusive, estadísticamente) la exacerbación de sus principales dinámicas, lógicas y contradicciones, movilizandando fuerzas culturales, políticas y sociales que alteran la manera cómo los gobiernos y los Estados resultan ser administrados. Los cambios en curso, acompañados por la profundización de un nuevo ciclo de reformas del aparato de Estado, están marcadas por cuestiones de fondo que y muestran una fuerte continuidad desde -al menos- los años 1980s. Aunque sus modus operandi parezcan ser “inéditos”, en realidad, son fruto de la capacidad adaptativa del neoliberalismo (una singular capacidad de resiliencia que generalmente se omite en los análisis), sus teorías y sus prácticas, en diferentes momentos históricos del capitalismo.

Essa nova administração pública está baseada em três perspectivas: primeira, a de reinventar o governo, fundamentadas nas teorias econômicas neoclássicas para constituir uma teoria administrativa do público, com enfoque economicista; segunda, no Paradigma Pós-Burocrático (PPB), que está baseado na tese de uma crise universal dos sistemas de administração pública, contornada pela superação das Burocracias Estatais Tradicionais, que se operacionaliza na desregulação do setor público, e na ampliação da autonomia das suas unidades de operação, dando poder aos verdadeiros operadores e facilitando a mensuração de resultados; e terceira, a nova gestão pública ou *New Public Management (NPM)*, consolidada em meados da década de 1990, de caráter ideologicamente neutro e com pretensões de uma teoria geral e como resultado de uma mudança de paradigma e de uma verdadeira revolução na administração pública. Essa reforma estatal implica na criação de uma governança sob uma nova concepção de público. O setor público passa a se comportar como se fosse um mercado. Essas mudanças e reformas demonstram a capacidade que o neoliberalismo tem de se adaptar com o passar do tempo e em todos os âmbitos (PUELLO-SOCARRÁS, 2008).

Baseada nessa onda mundial, em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), iniciou no Brasil a reforma gerencialista, com a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O discurso de modernização proposto nos governos Collor e FHC atenderam às orientações dos setores internacionais interessados no potencial do Mercosul e do mercado brasileiro. Assim, o Brasil também entrava na era do capitalismo globalizado, que passou a exigir mão de obra barata, farta e flexível, encontrando respaldo nas reformas laborais

realizadas no País, que flexibilizaram as formas de contratação de trabalho (BRAUNERT; BERNARDO; BRIDI, 2021).

Reis (2019) traz a narrativa do então presidente na apresentação do PDRAE, em que FHC ressalta a necessidade da administração pública em reconstruir suas bases tornando-as mais modernas e racionais, bem como romper com a ineficiência imposta pela burocracia. Nesse contexto, o Presidente disse ser necessária a implementação de um novo padrão apoiado em abordagens mais modernas e atuais da administração, tornando as organizações públicas mais descentralizadas e tendo o cidadão como um cliente dos serviços ofertados pelo poder público.

De acordo com Bresser-Pereira e Pacheco (2005) a reforma compreendeu três dimensões: uma dimensão institucional-legal, com a criação de novos formatos organizacionais; a introdução de novos instrumentos de gestão, como gestão estratégica, gestão da qualidade, entre outros; uma dimensão cultural de mudança de mentalidade, com foco nos resultados e capacitação massiva dos servidores públicos. Contudo, a reforma gerencialista apresentada por FHC como a solução dos problemas brasileiros e como caminho para modernizar o aparelho estatal, não passa de uma retórica liberal para reestruturação do Estado no contexto do capital-imperialismo (REIS, 2019). Esse autor acrescenta que “o gerencialismo configura-se como uma das formas contemporâneas de expropriação no contexto do capital-imperialismo, aprofundando as lutas de classes no interior do Estado (REIS, 2019, p. 87).

Os argumentos de defesa para adoção do modelo gerencialista de Estado eram convincentes. O Brasil, historicamente dominado pelo nepotismo, pela ineficiente burocracia, pela corrupção, controlado muitas vezes pelas elites regionais ou locais e pela mentalidade patrimonialista, parecia ter encontrado uma solução para essas falhas. Mas o que aconteceu foi que as reformas neoliberais acabaram normalizando a ausência do Estado no atendimento à cidadania, reduzindo seu escopo ao de Estado-empresa. Machado e Lino (2021) ressaltam que numa sociedade, como a brasileira, com profundas desigualdades e grande déficit democrático, o novo modelo de administração transformou o Estado em um agente com pouco ou nada a oferecer para o fortalecimento da participação social e da cidadania.

O gerencialismo tem como principal argumento de afirmação a necessidade de superar o modelo burocrático de administração pública, o qual tinha como foco os procedimentos e cuja missão de servir à sociedade estava comprometida. O propósito gerencial é instituir um novo modelo de administração pública tendo os resultados

como foco. Nesse sentido, a proposta é ir além do padrão burocratizado, sistematizado pela mera execução de tarefas, seguindo procedimentos e normas rígidos, a fim de torná-los mais flexíveis e menos normatizados, orientados por dados mais precisos para se atingir os resultados esperados (SOUZA, 2016).

A maior inovação do modelo gerencialista, conforme descrito por Souza (2016), está relacionada à preocupação com o grau de alcance dos resultados, ou seja, na eficácia e na efetividade, que são os impactos gerados na sociedade e não somente na eficiência, que era uma característica já inserida no modelo burocrático. Para isso, o gerencialismo tem como referência a ideia de *accountability*, pautando a administração pública pela responsabilidade e prestação de contas à sociedade. Assim, o modelo gerencial se apropria de critérios e modelos privados para permitir mensurar o grau de satisfação dos usuários dos serviços através de índices pré-estabelecidos pelos governantes e gestores das organizações públicas, segundo critérios tecnocráticos.

Souza (2016) cita outras características do gerencialismo, uma delas é a tentativa de flexibilização do direito administrativo aos limites mais amplos possíveis. O seu propósito é promover a desregulamentação da administração pública ao nível de ter como forma de regulação, somente a lógica do mercado. Esse propósito encontra resistência nos segmentos da sociedade civil organizada que defendem os interesses populares e democráticos. A pulverização de tipos de vínculo institucional é outra característica apontada pelo autor. É dada ênfase para a contratação temporária e para o trabalho terceirizado. A terceirização ocorre através da contratação de empresas privadas ou parcerias público-privadas entre Estado e instituições filantrópicas ou organizações sociais. Os contratos temporários ocorrem por meio de seleção simplificada, em detrimento de concurso público para prover cargos do quadro efetivo de servidores.

Outra característica apontada por Souza (2016) é a competição entre os sujeitos e organizações que são promovidas por esse modelo gerencial através da simulação de um ambiente concorrencial. Os servidores são incitados a buscar melhores resultados. São utilizadas algumas estratégias para atingir esses melhores resultados, entre elas o autor cita a premiação para as organizações que se destacam ou pagamento de bônus diretamente aos servidores, sempre tendo como referência os indicadores pré-estabelecidos.

Dardot e Laval (2016) acrescentam que o ponto de partida dessa nova forma de governança é que a gestão privada é sempre mais eficaz que a pública; que o setor privado é mais flexível, mais reativo, inovador e tecnicamente eficaz, porque está baseado em especialização. Esse fator se deve a concorrência imposta pelo neoliberalismo, como estímulo ao bom desempenho. Assim, o gerencialismo se apresenta como remédio universal para todas as mazelas da sociedade, reduzidos a questões de organização que podem ser resolvidas por técnicas que procuram de forma sistemática melhorar a eficiência. Esse gerencialismo, evidentemente, reserva um lugar eminente ao gestor e ao seu saber, fazendo dele um verdadeiro herói desses novos tempos (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 283).

A Nova Gestão Pública consiste em fazer com que os gestores públicos procurem maximizar os resultados e não ajam apenas por conformidade com as regras burocráticas. Segundo Dardot e Laval (2016, p. 293):

A principal tendência nos países desenvolvidos consistiu em impor um novo modo de racionalização às administrações públicas que obedece às lógicas empresariais. Concorrência, downsizing, outsourcing [terceirização], auditoria, regulação por agências especializadas, individualização das remunerações, flexibilização do pessoal, descentralização dos centros de lucro, indicadores de desempenho e benchmarking são todos instrumentos que administradores zelosos e decisores políticos em busca de legitimidade importam e difundem no setor público em nome da adaptação do Estado à “realidade do mercado e da globalização.

Para Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017, p.188), o modelo gerencialista é constituído por “uma racionalidade que justifica e propõe a reprodução da lógica de mercado em todas as dimensões da vida associada, operando como uma matriz teórico-ideológica subsidiária do neoliberalismo”. Esse modelo é uma função organizadora das práticas sob a guarida do mercado, mas no campo da Administração Pública há uma tendência “de tratá-lo como um fenômeno circunscrito à contaminação do público pelo privado, ainda que essa contaminação seja uma das dimensões deste fenômeno” (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017, p.188).

Em uma análise materialista histórico-dialética, Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) acrescentam que o processo de reformas evidencia uma interconexão indissociável das transformações resilientes do neoliberalismo e a emergência do gerencialismo, como seu braço operacional para atuar nas organizações públicas, marcando mais uma mutação das Teorias Organizacionais. Segundo eles, no Brasil, a reforma do aparelho de Estado teve um caráter para além

do que se convencionou chamar de reforma administrativa, tendo sido um mero ajustamento organizacional de atribuições novas ou modificadas.

Para Gemelli (2020), a lógica do ideário gerencialista emerge como um modelo que serve para todos os campos sociais. Dos principais aspectos do capitalismo da atualidade, tais como o culto à meritocracia, a flexibilidade e a prioridade ao curto prazo, que faz com que se pareça com um capitalismo flexível, decorre uma generalização da ideologia gerencialista que acaba acarretando na profusão dos princípios empresariais nas instituições sociais. Nesse horizonte, os pressupostos gerencialistas estão cada vez mais entrelaçados no tecido social, e é possível perceber uma transformação global devido à extensão da racionalidade capitalista para todos os planos da existência humana.

Esse ideário gerencial é alimentado por um sistema de valores que coloca em primeiro plano o engajamento individual, com base em um discurso de liberdade e de ideal comum. O que ele propõe é um modelo de individualidade competitiva e meritocrática, ao mesmo tempo em que tenta inculcar que as conquistas individuais são cada vez mais possíveis e refletem na coletividade. “É a adesão voluntária, em contraponto à obrigatoriedade ou punições, que torna a ideologia gerencialista tão forte e pulverizada” (GEMELLI, 2020, p. 758).

De acordo com Valle e Leite (2018), em meados da década de 90, o Brasil vivencia uma ofensiva neoliberal promovendo a desconstrução dos serviços públicos e a desqualificação dos seus servidores. Esse programa de reforma foi incentivado por organismos internacionais pertencentes às bases do capitalismo mundial, entre eles o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM), com o intuito de prevalecer os princípios do mercado sobre todos os demais. Valle e Leite (2018, p. 117) acrescentam que:

[...] o gerencialismo casa-se curiosamente com nossas especificidades, visto que expressa-se como a renovação da ética da aventura que pautou a nossa colonização, reacendendo valores conectados ao êxito focado em personalidades, não em características/competências/habilidades profissionais propriamente ditas. Sob essa ótica, o ideário gerencial ganha um cariz análogo ao da própria religião, eliminando a cisão entre o que se exige do indivíduo no mercado de trabalho e aquilo que se pede em sua vida privada. Destarte, o gerencialismo (como visão de mundo) consubstancia a máxima do capitalismo que restringe as aspirações da livre personalidade humana ao mundo burguês e as suas (im)possibilidades.

Esse movimento de cunho gerencialista teve início com o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial (RDM), que foi um documento que expôs a necessidade dessa (contra)reforma do Estado como as bases capazes de concretizar o ideário neoliberal no interior das instituições públicas nos países periféricos. Como ações consideradas prioritárias o texto traz o ajuste fiscal, a racionalização da burocracia do Estado, a redefinição do gasto público; a necessidade de estruturar uma legislação favorável à circulação do capital financeiro, bem como a reforma do Judiciário com o objetivo de baratear custos judiciais e facilitar a lógica mercantil (PEREIRA, 2009).

Valle e Leite (2018) acrescentam que foi assim que deu início a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fortemente influenciado por esse documento, e com o intuito de promover as transformações entendidas como necessárias pelo grande capital. Isto porque, foi constatado pelo BM que os setores públicos estavam sendo ineficientes, pouco produtivos e prestando serviços de baixa qualidade, resultando em excesso de demandas judiciais no Poder Judiciário. Para o BM, isso demonstrou uma deficiência no modelo de gestão daquela instituição.

Assim, no subitem seguinte, será exposto o contexto que ocorreu a reforma gerencial iniciada no Poder Judiciário, baseado nesse novo modelo de gestão gerencialista, a partir da criação do CNJ.

2.6 Reforma Gerencialista do Poder Judiciário

As organizações públicas, seguindo essa lógica orientada para o mercado, foram fortemente influenciadas a promover mudanças em seu modelo gerencial. O modelo burocrático foi substituído pelo modelo gerencialista de gestão. Conforme já exposto acima, o cenário imposto pelo neoliberalismo fez com que essa reforma chegasse também ao Poder Judiciário.

Organismos internacionais, como o Banco Mundial, identificaram a necessidade de promover mudanças na gestão desse poder. Segundo o BM os serviços estavam sendo prestados de uma forma pouco competitiva pelos servidores públicos, colocando os juízes e servidores públicos na raiz do problema da ineficiência e da morosidade do sistema de justiça. Isto posto, o bojo dessa (contra)reforma do Judiciário consistiria em seis critérios estratégicos: informatização dos serviços, padronização do trabalho dos magistrados, remuneração condicionada a desempenho e metas, redução dos custos judiciais, simplificação dos ritos

processuais e, por parte dos magistrados, o equilíbrio entre o cumprimento da lei e a obediência a ordens superiores. A reforma deveria também incorporar algumas técnicas de reconhecimento já utilizadas no setor privado, como o sistema de premiação (VALLE; LEITE, 2018).

Assim, no final dos anos 1990, o Banco Mundial recomendava que o Estado fosse capaz de respaldar um sistema jurídico garantidor das condições necessárias ao mercado de trabalho privado. O BM concretizava, então, o seu papel político, intelectual e ideológico de liberalização, acumulação privada e manutenção da ordem (PEREIRA, 2009). A Reforma do Judiciário foi uma das frentes propostas pelo BM para promover a modernização do Estado. O intuito era tornar o sistema judicial mais ágil, barato e transparente e que fosse “capaz de atender aos interesses do capital privado, eficaz na defesa da propriedade privada e, sobretudo, comprometido com a segurança jurídica de ativos e contratos” (PEREIRA, 2009, p. 264). Nesse sentido, Pinheiro (2020) menciona que foi por meio do Documento 319 do BM, de junho de 1996, que foi recomendada a Reforma do Sistema Judicial Brasileiro, causando inúmeras discussões no Poder Judiciário, dentre elas a criação do CNJ. O principal objetivo dessa proposta era atender ao mercado, ao poder econômico, à acumulação de capitais e gerar benefícios ao setor privado, embora as justificativas fizessem referências à morosidade e ao acesso à justiça. Assim, o judiciário é uma peça fundamental para concepção do ideário neoliberal, pois exerce o papel garantidor de direitos de propriedade e de fazer cumprir contratos (CORREA; GONÇALVES, 2021).

Dardot e Laval (2016) explicitam que as noções como a de “gestão dos fluxos judiciários”, difundidas na década de 1990, tendem a transformar o magistrado num gestor que todo ano é obrigado a gerir seu “portfólio de processos”, e obrigatoriamente os indicadores de desempenho definirão sua promoção e remuneração. “O entendimento maciçamente contábil da atividade judiciária, médica, social, cultural, educacional ou policial tem consequências consideráveis sobre a maneira como são vistos os “clientes” desses serviços regidos pelos novos princípios gerenciais” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 303). As normas de contabilidade constituem não só uma “ideologia”, mas uma forma específica de racionalidade importada desse âmbito econômico. Essa cultura de resultado, dessa gestão de desempenho imposta, pode causar sérios problemas, tendo em vista que é difícil fazer essa mensuração nas áreas da justiça, da medicina, da cultura ou da educação. Assim, o ato de julgamento, que depende de critérios políticos e éticos, é substituído por uma medida de eficiência

supostamente neutra na sua ideologia. Isso gera uma tendência de ocultação das finalidades próprias de cada organização pública em benefício de uma norma contábil idêntica, não considerando os valores constitutivos que são próprios de cada uma delas.

Para Nogueira (2011a) o judiciário brasileiro está passando por grandes transformações desde o final do século XX, o qual ganhou um importante papel político após a promulgação da constituição cidadã, que é como ficou conhecida a Constituição de 1988. Esse poder passa por algumas adversidades que tem a ver com dois aspectos: processual e estrutural. O aspecto processual ocorreu após a promulgação da CF de 1988, pois muitas garantias constitucionais foram ofertadas aos cidadãos gerando um grande número de demandas judiciais e também outras causas de fatores econômico, social e cultural. O aspecto estrutural tem a ver com o excesso de formalismo nos cartórios, grande número de leis e regramentos, difícil acesso à justiça por setores da população, além do quadro de magistrados e servidores insuficiente para atender a toda essa demanda.

Nesse sentido, Santos (2018) acrescenta que “o Judiciário sofre diretamente com a política neoliberal, que fomenta o afrouxamento dos direitos trabalhistas e sociais, junto com a lógica focalizadora, emergencial e parcial das políticas sociais”. O movimento de degradação gerado pelas políticas neoliberais estimula a “judicialização da questão social”, desresponsabilizando o Estado da garantia de proteção social e ocasionando o aumento da efetivação de direitos a partir do sistema de justiça. Enquanto o Estado se exime da responsabilidade de garantidor de proteção social, a procura pela efetivação de direitos no Poder Judiciário aumenta.

Nogueira (2011a) aponta que nesse contexto é que foi promulgada a EC nº 45/2004, a qual ficou conhecida como “Reforma do Judiciário”, a fim de reverter esse quadro de crise. A principal mudança foi a criação do CNJ, órgão responsável pelo aperfeiçoamento do trabalho da justiça nacional, que tem como objetivo promover a modernidade e eficiência no Poder Judiciário em todo o território brasileiro. Outras mudanças de cunho procedimental também foram adotadas (BRASIL, 2005).

Pinheiro (2020) acrescenta que o CNJ, nas suas funções de fiscalização e controle, adotou um modelo gerencial para acompanhar e analisar os órgãos de justiça do país e seus operadores. Esse modelo segue os mesmos fundamentos do setor privado com foco em melhores resultados, no aumento da produtividade e no alcance de metas. As atividades do sistema da justiça são avaliadas de forma contábil

com critérios mais focados nos resultados do que nos meios de atingi-los. A avaliação se tornou um poderoso instrumento para ordenar, comparar e classificar informações.

Esse sistema focado em resultados apresenta alguns gargalos, um deles é que essas informações e metas estabelecidas não consideram a realidade de cada tribunal. Essa obsessão em atingir as metas, imposta por esse cenário, impacta vigorosamente nos servidores. Pinheiro (2020), em seus estudos, revela que juízes relataram um aumento considerável da carga de trabalhos administrativos e gerenciais, causando prejuízos na atividade jurisdicional e tendo como consequências o abalo emocional e cansaço físico; críticas às formas de avaliação dos magistrados e ao modelo de gestão baseado no controle – com registro de produtividade em planilhas, para análises quantitativas, como principal ferramenta de controle utilizada pelo CNJ. A partir da reforma do judiciário foram atribuídas atividades administrativas aos magistrados, levando-os a exercerem outras funções, que não só a jurisdicional, intensificando o ritmo do trabalho.

O CNJ determinou a todos os tribunais a elaboração de planejamento estratégico, com prazo de cinco anos, com metas abrangendo gestão, capacitação de magistrados e servidores e modernização dos sistemas de informática. Tal determinação tinha como objetivo estabelecer prioridades, tendo em vista que um dos entraves dos tribunais é a descontinuidade de seus projetos, pois a forma de gestão da alta administração se dá de forma bienal, ou seja, a cada dois anos um desembargador é eleito para presidir seu respectivo tribunal nos Estados. A criação do CNJ ocasionou um grande choque de gestão para os tribunais, com o objetivo maior de promover a modernização do judiciário (NOGUEIRA, 2011a).

Segundo Nogueira (2011b), essa reforma tem a mesma base que o PDRAE, direcionado para o poder executivo e instituído no governo FHC em 1995. Um plano fortemente arraigado no gerencialismo, que possui diretrizes como controle, planejamento estratégico, ampliação do acesso à justiça e modernização tecnológica como uma das características desse processo de reforma.

Enquanto o executivo tem como finalidade a gestão, o Poder Judiciário tem como atividade fim o jurisdicional deixando a gestão como atividade meio. Contudo é possível vislumbrar algumas semelhanças por estarem sujeitos a contextos de estruturas burocráticas de setor público e expostos às mesmas peculiaridades da cultura brasileira. Porém, deve ser levado em conta as diferenças entre esses dois

poderes, os quais possuem lógicas e culturas internamente distintas (NOGUEIRA, 2011b).

O processo de reforma do Judiciário, ao mesmo tempo que está alinhado com os princípios de eficiência e *accountability*, característicos do gerencialismo, ocorre em uma instituição com peculiaridades próprias, em que gestão é uma atividade meio, realizada por operadores de direito, com pouco ou quase nenhum conhecimento na área administrativa. Desse modo, esse processo de reforma propõe-se a realizar um choque de gestão, de inspiração gerencialista, pois busca implantar instrumentos típicos de organizações privadas como: controle, planejamento estratégico, indicadores de eficiência, foco nos resultados, etc. De acordo com Sena (2012), esse processo de reforma transcorre numa estrutura de burocracia profissional, na qual os magistrados e operadores especialistas têm, historicamente, operado no topo de uma rígida hierarquia de poder centralizado e que tem a gestão como segundo plano.

Nesse sentido, Pinheiro (2020) acrescenta que o gerencialismo imposto ao Poder Judiciário favoreceu a precarização do trabalho na instituição tendo em vista as novas práticas administrativas como: exigência de cumprimento de metas nacionais, de resultados numéricos, na determinação de gestão altamente hierarquizada, na redução de servidores e no corte orçamentário. Nesse atual modelo gerencial, a atividade de gestão está voltada para obtenção de maior produtividade, e consequentemente impacta na atividade jurisdicional no Poder Judiciário, já que essa não pode ser secundária.

Outro ponto apontado por Pinheiro (2020), foi a implantação do processo eletrônico que migrou os processos físicos para virtuais, desencadeando uma série de efeitos sobre a organização do trabalho. Os servidores e magistrados foram obrigados a se adaptar às novas formas de trabalho, a se qualificar para acompanhar essa mudança. Novas competências e habilidades técnicas foram exigidas para operar nos novos programas e sistemas de informática, além de destreza no uso de computadores. Também foi exigida ainda mais acuidade visual para fazer a verificação e análise dos documentos, que agora passam a ser digitalizados. O sistema eletrônico permitiu o funcionamento ininterrupto do Poder Judiciário. O trabalho pode ser feito de qualquer lugar, a qualquer hora, modificando drasticamente a organização laboral da instituição. Essa exigência de mobilização de forma constante pode trazer consequências subjetivas e difíceis de serem mensuradas que podem afetar a saúde desses trabalhadores.

A reestruturação produtiva promovida pelo modelo gerencialista no Poder Judiciário e as mudanças que vem avançando cada vez mais na área de informática exigem um magistrado versátil, multifuncional, atualizado e resiliente às mudanças tecnológicas e organizacionais, às reformas administrativas e que seja capaz de atuar sob pressão e controle hierárquico de suas atividades, o que pode exercer impacto no *ethos* profissional e na saúde. Pinheiro (2020) atenta para o fato de que essa busca constante por eficiência não pode fazer com se afaste a ética exigida para a prestação da atividade jurisdicional. Essa pressão imposta sobre os magistrados, para que produzam cada vez mais com menos recursos, não pode permitir procedimentos e condutas que possam afrontar o *ethos* desse ofício profissional. Essas transformações e as suas consequências devem ser objetos de preocupação, devido a intensificação e a precarização das condições de trabalho, tendo em vista que podem gerar mais ocorrências de assédio moral, mal-estar no ambiente de trabalho, estresse e outros impactos na saúde dos magistrados e servidores (PINHEIRO, 2020).

Já para Hülse e Olivo (2015) essa evolução tecnológica se fez necessária, pois o poder público necessita estar em constante evolução. A migração do sistema físico, arcaico, para um sistema digital, em que magistrados, servidores e usuários do sistema de justiça têm ao seu dispor uma ferramenta mais moderna que permite mais celeridade e eficácia nos processos foi fundamental. Entre os reflexos desse novo cenário, os autores citam o ganho relevante de tempo no processamento das demandas judiciais, gestão sustentável, já que há uma significativa redução de papel, preservando-se, assim, o meio ambiente e redução de custos. Por outro lado, é necessário que políticas e programas sejam criados visando amenizar os impactos advindos do esgotamento físico e do sedentarismo que podem ser ocasionados pelo uso prolongado dos equipamentos de informática.

Dessa forma, é necessário analisar a Reforma do Poder Judiciário, com um olhar diferenciado, tendo em vista as peculiaridades já descritas que são próprias deste poder. Entender como esse choque de gestão vem transformando a instituição e suas relações de trabalho. Assim, o próximo capítulo apresenta o caminho a ser percorrido nesta pesquisa, bem como o órgão objeto deste estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo teve uma abordagem qualitativa e se utilizou da Cartografia como método. Essa escolha se deu pela forma que a cartografia possibilita a condução da pesquisa se utilizando de perspectivas do pesquisador e captando subjetividades no território analisado se alinhando ao pensamento pós-estruturalista, epistemologia que norteia esta pesquisa. A cartografia permite “processos investigativos que requerem metodologias inventivas”, conforme percebeu Costa (2014, p. 67). Souza e Souza (2014) dizem que a cartografia foi influenciada principalmente por Foucault, Deleuze e Guattari e emergiu com o pós-estruturalismo francês. Eles acrescentam que seria pertinente tomarmos a pesquisa como processo no qual pesquisador e campo organizacional se constituem mutuamente na investigação dos aspectos organizacionais que estão inextricavelmente emaranhados ao que é pensado.

Fiz essa escolha por ser servidora pública da instituição analisada, desenvolvendo meu trabalho no judiciário gaúcho há mais de 13 anos, permitindo um olhar diferenciado nos espaços organizacionais e sobre os atores envolvidos na pesquisa; possibilitando, emergida no método cartográfico, engendrar novos enfoques a partir desse “mapeamento”. Para Weber, Grisci e Paulon (2012), a cartografia mostra-se útil para compreender as características da imaterialidade e subjetividade do trabalho e instiga vislumbrar as transversalidades a partir da exploração do território, a partir do exercício de aproximações e afastamentos.

A cartografia tem origem na geografia, mas não é só em mapas territoriais geográficos que ela atua. Os territórios a serem explorados são os mais diversos possíveis. Podem envolver territórios subjetivos, afetivos, políticos, sociais, existenciais, etc. (COSTA, 2014). Dessa maneira, ela ultrapassa a geografia chegando em áreas como a da filosofia, da política e da subjetividade. Deleuze e Parnet (1998, p.6) falam que a cartografia necessita de encontros, e que esses encontros precisam de um certo grau de agressividade, no sentido de uma inquietação, de uma ação abrupta que é capaz de nos mover, de nos desacomodar. Deleuze e Parnet (1998) chamam esses encontros de “solidão extremamente povoada”. É solitário porque nos atravessa de modo singular e povoado porque ocorre entre nós e outros acontecimentos, em um processo relacional.

A cartografia como método permite a realização de uma pesquisa com mais liberdade, fugindo do tradicional, sem precisar seguir caminhos metodológicos rígidos

e pré-estabelecidos. Essa liberdade não significa falta de orientação ou direção. O que ocorre é uma inversão do sentido do método clássico buscando o entendimento do fluxo de pesquisa. Assim, os resultados não são metas pré-fixadas, pelo contrário, a própria experiência da pesquisa é que redefinirá as metas durante seu percurso (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009). Nesse sentido, Weber, Grisci e Paulon (2012, p. 855) acrescentam que:

A cientificidade da cartografia não se centra nos mesmos parâmetros da ciência moderna, do modelo positivista. A avaliação de uma pesquisa cartográfica não pode ser realizada seguindo os parâmetros usuais, o que não significa falta de rigor. Sua cientificidade está atrelada a uma qualificada fundamentação teórica, além de exigir atenção às pistas apresentadas, que podem garantir confiabilidade e credibilidade ao estudo, indicadores de sua qualidade.

Quanto às etapas metodológicas, estas serão divididas entre produção dos dados, análise dos dados e redação do texto e ocorrem de forma simultânea. Para Barros e Kastrup (2009), as etapas não seguem uma sequência, como na pesquisa tradicional, seguem passos que se sucedem sem parar. Segundo Passos, Kastrup e Escóssia (2009) o método cartográfico se utiliza de oito pistas como referência para guiar o percurso do cartógrafo, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 2: Oito pistas do método cartográfico

PISTAS	DESCRIÇÃO
1	A cartografia como método de pesquisa-intervenção
2	O funcionamento da atenção no trabalho da cartógrafa
3	Cartografar é acompanhar processos
4	Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia
5	O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica
6	Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador
7	Cartografar é habitar um território existencial
8	Por uma política da narratividade

Fonte: Elaborado pela autora com base em Passos, Kastrup e Escóssia (2009).

A partir desse percurso, guiado por essas pistas, é que foram sendo trilhados os primeiros passos. O primeiro deles é muito mais que uma simples produção de dados, conforme abordam Passos, Kastrup e Escóssia (2009), e exige bastante sensibilidade do pesquisador, que mesmo já sendo conhecedor do território, precisa ir em busca do desconhecido. É preciso promover um deslocamento das ideias prontas, do que já está naturalizado, do óbvio, do “é assim mesmo”, sem surpresas. Essa primeira fase, a de produção de dados, possui quatro movimentos: o rastreio, o toque, o pouso e o reconhecimento atento. Costa (2014) diz que é necessário que o cartógrafo desfoque o seu olhar, ele precisa de uma sensibilidade suspeita, precisa ter uma curiosidade genuína, nem muito atento para não negligenciar outros detalhes, e não tão desligado para poder perceber seu contexto de pesquisa. O cartógrafo precisa estar à espreita para fazer o pouso.

De forma análoga ao realizado na cartografia de Scherer e Grisci (2022), nesta pesquisa o **rastreio** foi acontecendo na medida que eu cursava o mestrado, temas relacionados ao trabalho, suas transformações baseadas num cenário político e econômico foram chamando minha atenção e preocupação com os rumos dessas mudanças. Notícias sobre precarização, uberização, aumento do uso de tecnologias e reformas para flexibilização de direitos trabalhistas são cada vez mais recorrentes, e várias formas de abordagens são feitas a partir dessas temáticas, tanto com viés positivo, quanto negativo. Até que percebi que essa “onda” também estava atingindo o serviço público, o que dentro do método cartográfico, identifiquei como o **toque**, no âmbito desta pesquisa. O **pouso** é a parada sobre algo específico. O meu ocorreu na análise do modo de gestão do judiciário, órgão do qual faço parte, e nas mudanças realizadas e na iminência de ocorrer. Pontos como a reforma administrativa, que tramita no Congresso Nacional, as mudanças relacionadas aos novos sistemas e tecnologias foram inquietando-me como pesquisadora. O último passo, abordado por Passos, Kastrup e Escóssia (2009), o do **reconhecimento atento**, foi sendo construído no decorrer da pesquisa cartográfica e recaiu sobre as transformações nas relações de trabalho no judiciário após adoção do modelo gerencialista de gestão.

As técnicas utilizadas para produção dos dados foram a observação participante, entrevistas e pesquisa documental. Segundo Barros e Kastrup (2015), a cartografia fica próxima da etnografia ao se utilizar da observação participante e com ela poder habitar um território existencial. Essas aproximações ocorrem quando se habita um território e atenta-se aos seus processos, mantendo-se em contato com as

peças desse território. É através da percepção visual e auditiva que o cartógrafo pausa sua atenção e faz o ajuste de suas lentes e a reconfiguração do campo a ser observado.

Barros e Passos (2009) acrescentam que essa pesquisa-intervenção proposta pela cartografia precisa de uma narratividade, a qual se dá através do diário de bordo. Barros e Kastrup (2015), falam da importância do diário de bordo na observação participante, tornando-a visível, possibilitando a construção coletiva do conhecimento. De acordo com Barros e Passos (2009), o trabalho da pesquisa cartográfica deve sempre estar acompanhado pelo registro não só daquilo que é pesquisado, mas também quanto ao processo de pesquisar. Esse registro inclui tanto os pesquisados, quanto os pesquisadores e se complementa no ato de sua restituição. “O texto a ser restituído aos diferentes intervenientes permite a ampliação e publicização da análise das implicações que se cruzam no trabalho da pesquisa” (BARROS; PASSOS, 2009, p.172).

Para Zaccarelli e Godoy (2010) os diários podem assumir formas diversas: experimentos, pesquisas qualitativas, levantamentos de dados pré-estabelecidos, pesquisas etnográficas, anotações espontâneas ou feitas por solicitação. Como vantagens, esses autores apontam a possibilidade de investigar processos cognitivos, afetivos e sociais mais detalhadamente e no decorrer do tempo. Podendo tratar de temas da área da Administração como relações de trabalho, comportamento organizacional, gestão de pessoas, marketing, entre outros campos do conhecimento.

Além do diário de bordo utilizado como técnica para produção de dados, foi utilizado também um diário de memória em que busquei anotar todas as lembranças, desde meu ingresso no judiciário em maio de 2009, das minhas conversas com colegas, das minhas participações em evento sindicais, das ferramentas que já tive conhecimento que eram utilizadas e compartilhadas por nós, servidores. Lembranças essas que me auxiliaram muito na análise dos dados agora produzidos para esta pesquisa.

Na cartografia as entrevistas acompanham o processo, o movimento e os instantes de ruptura, os momentos de mudança presentes nas falas, as entonações e variações do dizer. De acordo com Tedesco, Sade e Caliman (2013, p. 300), a entrevista tem capacidade “não só de acompanhar processos como também, por meio de seu caráter performativo, neles intervir, provocando mudanças, catalisando instantes de passagem”, e esses acontecimentos disruptivos que são interessantes

de conhecer. Para esses autores, a entrevista é uma ferramenta eficaz para construir e acessar o plano compartilhado da experiência.

Quanto à pesquisa documental, Godoy (1995) ressalta que a análise de documentos é uma valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, e pode ser utilizada para complementar as informações obtidas de outras fontes. Os mais diversos tipos de documentos podem ser utilizados a fim de prover o pesquisador com dados complementares para melhor compreender o objeto investigado. De acordo com Cellard (2008), o documento analisado na pesquisa documental, proposta neste estudo, consiste em todo texto escrito, manuscrito, impresso em papel, de fontes primárias ou secundárias, que são exploradas e não criadas no processo da pesquisa. Tais documentos podem ser de arquivos públicos ou não.

Para a segunda etapa ou passo metodológico, que nos métodos tradicionais seria a realização da análise de dados produzidos, é preciso recorrer a um vasto referencial teórico, aliado à revisão bibliográfica de diversos autores especialistas no tema e estudiosos, com o objetivo de maior aprofundamento. E foi assim, dessa forma que foi se construindo a pesquisa. A análise, diferentemente de outras propostas metodológicas clássicas, não é a finalização desse processo. Ela ocorre em todos os momentos. Ela é uma construção a partir da subjetividade do cartógrafo. E com esses elementos e percursos que se cruzam continuamente é que a pesquisa foi se delineando (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009).

Durante a pesquisa foram produzidos muitos dados: participação em eventos como o Fórum Social Mundial, que deu início às anotações no diário de bordo; totalizando mais de 40 páginas; mais de 5 horas de entrevistas, totalizando mais de 120 páginas de conteúdo transcrito entre elas: 1 com um magistrado, 3 com servidoras que já desempenharam cargos importantes em áreas administrativas e estratégicas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e 1 com um representante sindical, diretor do SINDJUS, sindicato que representa a categoria de trabalhadores do Poder Judiciário gaúcho.

Foram muitas observações participantes em setores administrativos e jurisdicionais; inúmeras pesquisas em regulamentos do CNJ e Atos expedidos pelo TJRS que gerou uma linha do tempo a fim de analisar as determinações que estão sendo executadas pelo TJRS.

O envolvimento com o campo iniciou na unidade jurisdicional na comarca de Santana do Livramento, local em que desenvolvi minhas atividades desde maio de

2009 até agosto de 2022. A partir de 08 de agosto de 2022, passei a desenvolver minhas atividades em um setor administrativo, ligado ao segundo grau de jurisdição, uma escola judicial, passando a partir daí a realizar a observação participante no local referido. Além desses locais, também participei de alguns eventos como o Fórum Social Mundial que teve uma abordagem sobre capitalismo e as relações de trabalho e algumas reuniões virtuais promovidas pelo SINDJUS, com servidores do judiciário. As observações participantes iniciaram no mês de abril de 2022 e se estenderam até o mês de fevereiro de 2023, assim como as anotações no diário de bordo.

Quanto às entrevistas, o processo de escolha dos entrevistados relacionados com os temas ocorreu em novembro de 2022, iniciando o contato com os escolhidos no final do referido mês, através de e-mail. A primeira entrevista com o E1 ocorreu no dia 11/12/2022 e foi através da plataforma *Google Meet*, a segunda e a terceira entrevistas ocorreram no dia 12/12/2022 e foram de modo presencial, nos locais de trabalho dos entrevistados, com E2 no turno da manhã e E3 no turno da tarde. A entrevista com E4 foi realizada no dia 13/12/2022 de forma online, através do *Google Meet*, e por fim, a E5 foi entrevistada no dia 16/12/2023 também pelo *Google Meet*.

Os entrevistados foram escolhidos tendo em vista o envolvimento de todos com as principais perspectivas identificadas através da análise das resoluções expedidas pelo CNJ e Atos expedidos pelo TJRS, relacionados ao Plano de Gestão da Qualidade, aos processos de Gestão de Pessoas, como Gestão por Competências, Gestão de Desempenho e Gestão de Liderança, Gestão da Inovação e também para haver um contraponto escolhendo um representante sindical para promover uma análise a partir de um ponto de vista diferente daquela demonstrada pelas pessoas envolvidas com a gestão da instituição.

O Quadro 3 caracteriza os entrevistados, sem identificar seus nomes, a fim de manter o sigilo das entrevistas, conforme constou no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, anexo a este trabalho. Eles estão apresentados por gênero, tempo de serviço no Poder Judiciário e cargos nos quais já ocuparam nesse poder.

Como etapa final do percurso cartográfico, foi encaminhado e-mail para todos os entrevistados, com uma síntese dos resultados e também da análise, mencionando a importância de receber um feedback por parte deles. Encaminhei os resultados para diversos colegas do judiciário, a maioria da comarca de Santana do Livramento, obtendo um retorno de muitos deles dizendo que se identificavam com essa nova

lógica da competitividade referida no estudo, mencionando que se sentem pressionados pelas metas e muito mais distantes das atividades sindicais.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Participante	Gênero	Tempo de serviço no Judiciário	Cargos que já desempenhou no judiciário
E1	Feminino	31 anos	Oficial Superior Judiciária; Chefe de Setor; Consultora de Qualidade; Assessora de Gestão de Pessoas.
E2	Masculino	41 anos	Oficial Escrevente celetista; diretor sindical.
E3	Feminino	20 anos	Oficial Escrevente; Escrivã; Consultora da Qualidade; Assessora de Gestão.
E4	Masculino	24 anos	Assessor de Desembargador; Magistrado; Juiz-Corregedor, membro da comissão da inovação do TJRS.
E5	Feminino	18 anos	Distribuidora-Contadora; Gestora de Equipes; Consultora de Qualidade; Diretora de Gestão de Pessoas; Assessora de Gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

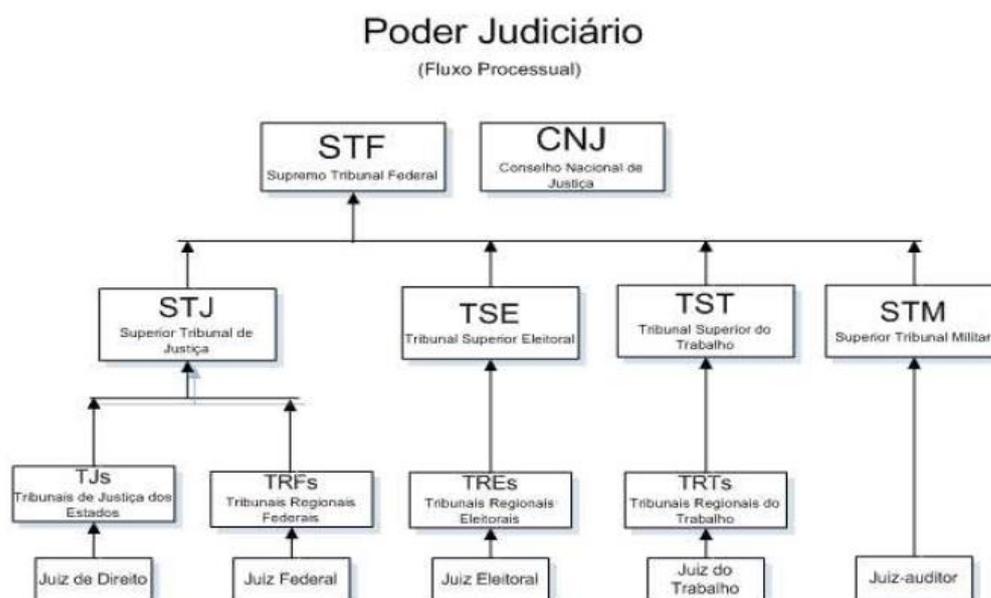
No CJUD, local onde desenvolvo minhas atividades, fiz uma apresentação para os colegas, tendo em vista que por muitas vezes tivemos trocas de ideias e diálogos que foram reproduzidos no meu diário de bordo e que me auxiliaram na produção dos dados. Após a apresentação debatemos os principais pontos desta pesquisa, promovendo reflexão no grupo e algumas surpresas com relação ao novo modelo de gestão, o gerencialismo, com as transformações ocorridas no judiciário gaúcho.

3.1 Caracterização do Contexto Investigado

Com a finalidade de contextualizar e descrever o funcionamento da instituição analisada nesta pesquisa, foi introduzido este subitem, visando explicar o funcionamento do Poder Judiciário brasileiro e também a composição do Tribunal de Justiça gaúcho.

O Poder Judiciário é um órgão que atua de forma separada, independente e harmônica com os demais poderes executivo e legislativo. O judiciário abrange as esferas federal e estadual, com nível de jurisdição de primeiro e segundo grau. Na esfera federal é formado por cinco órgãos: Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunais Regionais Federais e juízes federais, Tribunais e juízes militares, e Tribunais e juízes dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 2005), de acordo com o organograma:

Figura 1: Organograma do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: STF (2022).

O Poder Judiciário tem como função garantir os direitos individuais, coletivos e sociais, bem como resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Possui autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal. Cada Estado e o Distrito Federal têm competência para a organização do seu sistema de Justiça, onde atuam juízes de Direito (primeira instância) e desembargadores (segunda instância). Também existem, nos Estados e no DF, os juizados especiais cíveis e criminais (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022).

A função da justiça estadual é processar e julgar causas que não estejam sujeitas à Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar. Já o STF e o STJ têm poder sobre a Justiça comum, nas esferas federal e estadual. Na primeira

instância, as causas são analisadas por juízes federais ou estaduais, dependendo da matéria e competência. Os recursos de apelação são remetidos aos Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça ou Tribunais de Segunda Instância, os dois últimos órgãos da Justiça Estadual, dependendo de cada caso (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Na esfera estadual, o Poder Judiciário é composto, segundo a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul (1989), pelos órgãos que seguem: a) Tribunal de Justiça; b) Tribunal Militar do Estado; c) Juízes de Direito; d) Tribunais do Júri; e) Conselhos de Justiça Militar; f) Juizados Especiais; g) Pretores e Juízes de Paz.

O Poder Judiciário gaúcho é formado por primeiro e segundo graus de jurisdição, sendo exercido, o primeiro, pelo juiz singular das comarcas existentes no Estado e o segundo exercido por desembargadores e centralizado no Tribunal de Justiça. As comarcas são compostas por varas que se classificam conforme o volume de demandas e matérias de julgamento, permitindo que o Juiz gradativamente jurisdicione em comarcas de entrância inicial, intermediária e final sucessivamente, até que possa ser promovido a Desembargador.

O Poder Judiciário do Estado tem como missão prestar a tutela jurisdicional, perante à sociedade, a todos e qualquer um, de forma indistinta, conforme garantia dada na constituição e nas leis, distribuindo justiça de forma útil e a tempo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022). De acordo com Biancamano (1999), o judiciário gaúcho é dividido em comarcas que são classificadas em inicial, intermediária e final, as quais variam de acordo com o movimento forense, densidade demográfica, meios de transporte, renda pública, situação geográfica, entre outros fatores socioeconômicos.

O Tribunal de Justiça gaúcho, no primeiro grau, é composto por mais de 165 comarcas e 1258 unidades judiciais, já que cada comarca pode ter mais de uma unidade, vara ou cartório judicial e pode abranger um ou mais municípios. Possui em seu quadro de servidores cerca de 768 magistrados ativos, 7.720 servidores ativos e 5.126 estagiários remunerados, sem contar os estagiários contratados mediante convênio com Municípios e órgãos públicos nas comarcas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022).

De acordo com Nogueira (2011a), as unidades judiciais representam o “coração” do judiciário no âmbito do primeiro grau, pois é onde ocorrem as atividades operacionais, que culminam nas decisões judiciais que geram os resultados finais

esperados pelos usuários. A disposição dos cargos é bem definida, modelo tipicamente burocrático. As chefias se dão pelo cargo, o qual é ocupado através de concurso público, o que ocasiona um engessamento para identificação e utilização de novas lideranças. Contudo, houve uma alteração nesse sentido, pois recentemente foi aprovado um Plano de Carreira para os servidores de 1º grau em que algumas questões ligadas ao cargo de chefia sofreram alterações. Atualmente, a chefia nas unidades judiciais ocorre por escolha do magistrado e pode ser executada tanto pelos cargos de analista (exigência de ensino superior), quanto de técnicos (exigência ensino médio).

Cada unidade judiciária possui um juiz de direito que desempenha sua jurisdição auxiliado por servidores. Junto ao magistrado está a estrutura do gabinete, com uma assessoria, que presta apoio para elaboração de minutas de despachos e decisões e um cartório, que em regra, é composto por 3 a 8 servidores, com o auxílio dos estagiários, liderados por um escrivão ou outro cargo semelhante que exerce a função de chefe de cartório. No cartório é onde são cumpridos os processos, de acordo com a determinação judicial. O juiz de direito é responsável pelo andamento dos feitos que estiverem sob sua jurisdição e também pelo bom funcionamento dos serviços auxiliares que lhe estiverem subordinados (VIVIAN, 2019).

De acordo com Vivian (2019) os juízes podem ser caracterizados como operadores profissionais, porque possuem grande capacidade técnica e independência para exercer suas funções em relação à aplicação da legislação, jurisdição e na supervisão de atos de gestão. No entanto, no que tange às atividades de administração, os magistrados seguem as orientações normativas expedidas pela Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ). Para as situações não previstas nas orientações expedidas pela CGJ, o magistrado e os servidores, sob a orientação daquele, tomam decisões administrativas baseadas na discricionariedade.

Em 2018 o Poder Judiciário gaúcho deu início a virtualização dos seus processos, que até então tramitavam de forma física, com o objetivo de melhorar a eficiência da sua atividade-fim. Foi iniciada uma grande mudança principalmente na área da Tecnologia da Informação (TI). Segundo Vivian (2019), a tecnologia, aliada à utilização de ferramentas típicas da ciência da administração, consiste em uma solução para solucionar a morosidade na prestação jurisdicional, grande problema no judiciário que gera inúmeras reclamações pelos usuários da justiça.

A implantação do processo eletrônico, que está em andamento no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, exige a reorganização de toda estrutura das unidades judiciais, já que esta nova era virtual exige novas competências dos servidores. Não será mais necessário cumprir tarefas extremamente repetitivas como as que eram realizadas nos processos físicos, como por exemplo autuar os processos, furar, numerar as folhas, grampear e carimbar (VIVIAN, 2019).

Faz-se importante situar o momento atual vivenciado pelo Poder Judiciário gaúcho, órgão analisado nesta pesquisa, a fim de entender como vem ocorrendo a transformação nas relações de trabalho neste poder, auxiliando na compreensão de como está sendo efetivada a Reforma do Judiciário na instituição gaúcha, conforme EC nº 45/2014. Durante o percurso deste estudo, o Poder Judiciário gaúcho teve aprovado o primeiro Plano de Cargos e Salários a nível de primeiro grau e que passou a vigorar recentemente. Sua implementação está sendo vivenciada pela instituição e ainda é bastante recente sua aplicação.

4 PERCURSO CARTOGRÁFICO ANALISADO

Neste capítulo inicia a análise dos resultados produzidos para esta pesquisa. Os dados foram produzidos, conforme a abordagem da cartografia, e analisados através das técnicas já descritas no capítulo anterior, que foram a observação participante, as entrevistas, anotações no diário de bordo e análise de diversas resoluções expedidas pelo CNJ e Atos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

A cartografia como método não é rígida e permite a observação e a análise em todos os momentos da pesquisa. A análise acontece enquanto o material vai sendo produzido. Ela é construída a partir da subjetividade do cartógrafo. E é com esses elementos e percursos que se cruzam continuamente é que a pesquisa foi se delineando (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009).

Início este percurso de flâneur-cartógrafa contando uma história. De acordo com Scherer (2020, p.122), “o contar não se submete a uma perspectiva linear. Contar é sempre um (re)contar, o que leva a escrita a considerar as diversas linhas dos caminhos dos participantes do estudo”. Acrescento que assim acontece com a própria narrativa que pretendo aqui fazer. É preciso ir, voltar, rever, lembrar, vivenciar e costurar o que é vivido no presente, com o que foi vivenciado no passado.

Essa história começa quando ingressei no Poder Judiciário, no primeiro grau de jurisdição, como Oficial Escrevente, em maio de 2009, na comarca de Santana do Livramento, mas ela também traz fatos anteriores, levantados a partir desta pesquisa e de histórias narradas por colegas durante esses quase 14 anos como servidora pública.

Durante essa trajetória, por 13 anos desenvolvi minhas atividades no cartório⁶ de uma vara cível em Santana do Livramento. Em agosto de 2022 passei a desenvolver minhas atividades em uma unidade administrativa, ligada ao segundo grau de jurisdição. Importante salientar aqui, que hoje há uma mudança de conceito nesta divisão gabinete-cartório. Hoje uma vara é chamada de unidade, devido principalmente às alterações das configurações do trabalho que veremos mais adiante. Essa é somente uma das mudanças percebidas no Tribunal de Justiça,

⁶ Uma vara é composta por gabinete e cartório. O gabinete é composto por assessor e secretário e serve para dar apoio ao magistrado. O cartório é chefiado por um servidor, que recebe uma função gratificada, e demais técnicos e/ou analistas a fim de executar os despachos judiciais, atender partes e advogados, entre outras funções.

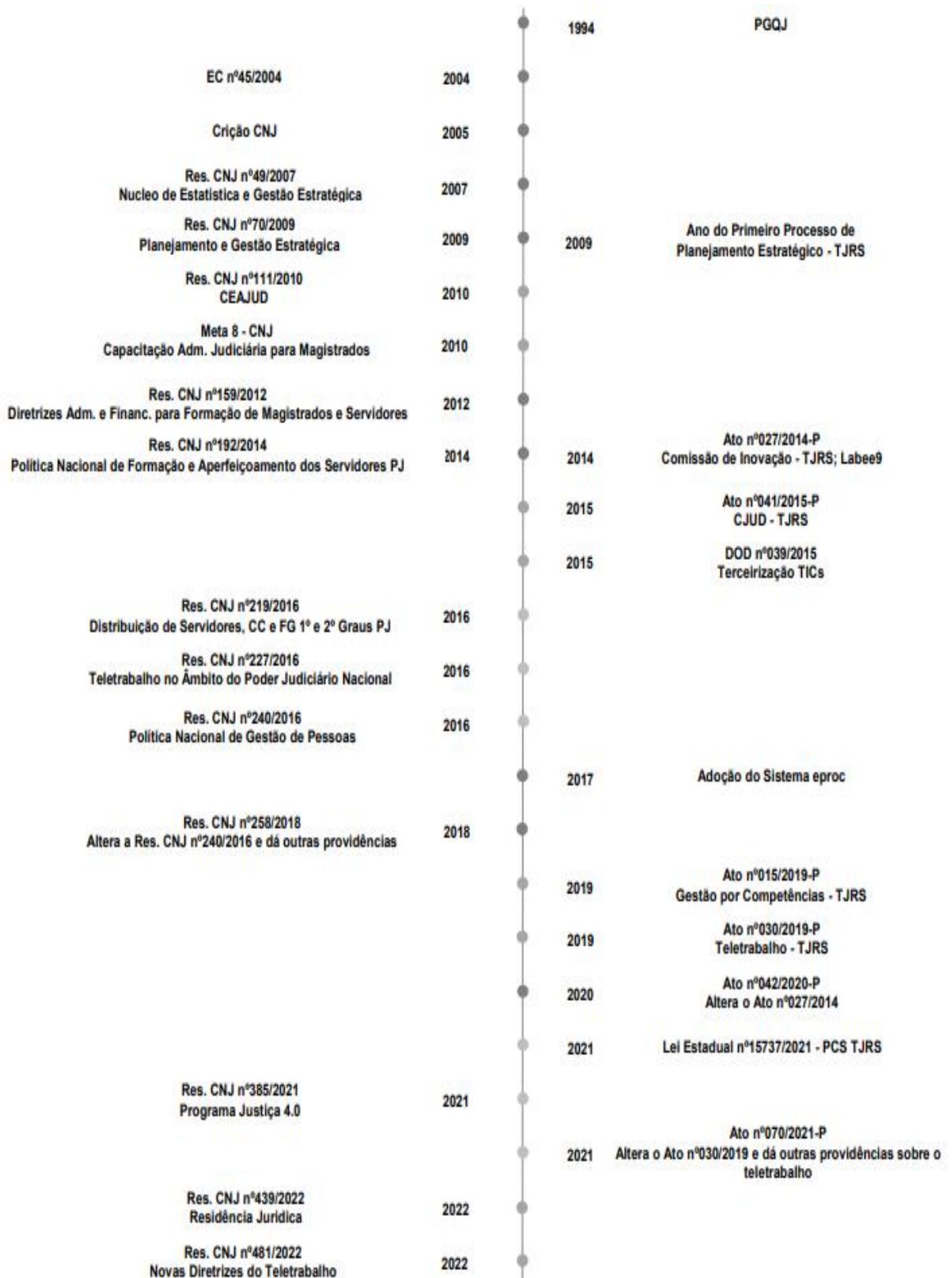
muitas coisas vêm acontecendo e mudando nestes últimos anos, seja na forma de organização do trabalho, nas relações interpessoais, nos sistemas utilizados, etc.

Para descrever melhor essas mudanças que proponho uma “viagem ao tempo”, visando identificar quais as práticas gerenciais percebidas e vivenciadas por mim desde o meu ingresso até agora. Para isso, fiz uma linha do tempo que inicia antes mesmo da Reforma do Judiciário, com a adoção do Programa de Qualidade no Tribunal de Justiça gaúcho em 1994. Essa linha se organiza em ordem cronológica com as principais resoluções do CNJ que determinam mudanças a todos os tribunais, descrevendo e analisando como essas mudanças ocorreram no TJRS.

A linha do tempo abrange os principais acontecimentos do Poder Judiciário nacional, iniciando, do lado esquerdo, pela Emenda Constitucional nº 45/2004 que ficou conhecida como a Reforma do Judiciário e após citando as principais resoluções e acontecimentos alinhados à administração gerencialista; o lado direito inicia pelo PGQJ, importante programa com características gerenciais adotado pelo TJRS. Na sequência são citados os principais atos instituídos pelo Tribunal Justiça gaúcho, engendrados pelas determinações do CNJ.

Assim, nos subtópicos seguintes, a partir dessa linha do tempo, descrevo como esse novo conceito de administração, o gerencialismo, foi sendo introduzido no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Figura 2: Linha do Tempo CNJ – TJRS



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.1 Vossa Excelência, a Qualidade!

O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ foi implementado em março de 1994 na gestão do Desembargador Milton dos Santos Martins. Foi uma proposta para atender às expectativas e necessidades de justiça da sociedade, através da busca constante de melhoria. No plano são feitas indicações de práticas específicas da qualidade, de recursos e a sequência das atividades relevantes para o alcance dos objetivos de melhorias da Instituição (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 1995). Importante salientar, assim como abordou Bresser-Pereira e Pacheco (2005), que a Gestão da Qualidade abrange uma das dimensões legais compreendidas pela reforma gerencial, a qual no judiciário gaúcho ocorreu antes da reforma do judiciário nacional.

Em 1997 o Tribunal de Justiça foi premiado pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade com a Medalha de Bronze, sendo o único Órgão da Administração Pública a receber esta premiação naquele ano. A implantação dessa nova forma de gestão foi motivada a partir da necessidade de dar maior satisfação à sociedade; modernizar a gestão; mudar o paradigma; melhorar o atendimento e eliminar desperdícios. O programa da qualidade atua em duas vertentes: a técnica e a humana, buscando a melhoria dos processos e também promovendo ações voltadas ao aprimoramento e desenvolvimento das pessoas e também a satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho. A aplicação do programa teve orientação do mestre de qualidade J. M. Juran (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Essas informações sobre o PGQJ constam no site do TJRS e o programa foi mencionado por pelo menos 3 dos entrevistados. Esses trabalharam como consultores da qualidade e relataram experiências vivenciadas durante o desenvolvimento de suas atividades. Os consultores de qualidade, no escopo técnico, percorriam os fóruns de todo o Estado auxiliando magistrados e as chefias dos cartórios a melhorar a organização do trabalho. Essa atividade era desenvolvida tanto no cartório quanto no gabinete, como eram chamados. Hoje chamamos de unidade, ou seja, cartório e gabinete trabalham como se fossem um só, passando uma ideia de “cooperação”. Essas mudanças de nomenclatura serão analisadas mais adiante, quando veremos as mudanças nas configurações do trabalho.

O apoio era dado principalmente àquelas comarcas que tinham um gargalo, que podia ser excesso de trabalho, falta de organização, problemas de gestão de

peessoas, falta de servidores, entre outros. Os chefes de cartório, em sua maioria formados em Direito, não tinham experiência em administração, não sabiam quase nada de gestão de pessoas, nem liderar equipes e isso prejudicava o andamento do trabalho.

No meu diário de bordo trago algumas lembranças sobre como eram percebidas por mim essas práticas de gestão na unidade em que trabalhei, e em outras que tive oportunidade de desenvolver atividades. Recordo de diversas situações vivenciadas no cartório em que desempenhei minhas atividades, ao longo dos últimos 13 anos. As chefias tinham dificuldades em utilizar as ferramentas gerenciais que eram apresentadas pelos consultores de qualidade ou apresentadas nos cursos para servidores, ofertados pelo Centro de Formação e Desenvolvimento do Poder Judiciário (CJUD). Percebia isso de muitos colegas, a maioria deles não gostava dos cursos, não queriam saber de gestão, só importava para eles o que dizia respeito ao cumprimento dos processos judiciais, às leis, ao jurisdicional ao que atendia à atividade fim. Não percebiam que para desenvolver bem a atividade fim, era necessário recorrer a ferramentas administrativas de gestão.

Essas percepções ficaram mais latentes após 2011, quando ingressei no curso de Administração, passando a ter um olhar mais voltado a gestão e percebendo as deficiências do Judiciário, principalmente nas comarcas de primeiro grau, onde desempenhei minha função:

Sempre percebi dificuldade de gestão nas unidades do primeiro grau, nas que trabalhei, nas outras varas da comarca e na que participei em Projeto Apoio. Primeiro pela formação dos gestores, tanto os magistrados quanto os escrivães, formados em Direito, com competência jurisdicional, mas quase sem nenhum conhecimento em gestão de pessoas ou ferramentas gerenciais. A falta de trato sempre foi um problema visível, na comarca em que desempenhei minha atividade por muitos anos. Diversas vezes sentimos na pele o assédio moral, que vinha como forma de abuso de poder, de forma desmedida, pois o juiz não está preparado para ser um líder. O escrivão não tinha competência técnica para gerenciar as pessoas da sua unidade. A competência deles é jurisdicional. As atribuições do cargo não preveem práticas administrativas (DIÁRIO DE BORDO).

Essas dificuldades eram percebidas pelo tribunal e alguns projetos foram sendo feitos para auxiliar as unidades do interior, entre eles projetos apoio que remanejaram temporariamente servidores para aumentar a força de trabalho das unidades mais necessitadas; e projetos da qualidade como o desenvolvido pelos consultores. Assim, o PGQJ passa a atender as comarcas do interior e capital, oferecendo consultoria às unidades para auxiliar na organização cartorária. Os consultores da qualidade eram

escolhidos de acordo com suas competências em organização. A organização, como prática administrativa, passou a ser importante no tribunal. Não basta só saber de processos, mesmo que a atividade fim do judiciário seja o jurisdicional. É preciso que o servidor tenha organização, saiba lidar com pessoas, liderar equipes e ter competências administrativas para chefiar uma unidade. Passa a ocorrer, no TJRS, o que abordam Dardot e Laval (2016), acerca da ênfase no desempenho.

Nesse sentido, a entrevistada E3 relatou como iniciou a atividade de consultora da qualidade:

Em 2007 teve uma visita da qualidade lá na comarca que trabalhava, e eu já gostava de organizar os processos, fazer gestão no cartório, já tinha instituído prazão, já tinha um sistema de controle da produtividade, e tal, e na época a consultora que foi lá gostou do meu trabalho e me convidou para ser consultora também, e daí passei a ser consultora regional. Então eu trabalhava no fórum e viajava para outras comarcas para prestar consultoria em gestão cartorária (E3).

Ela relatou também que pelas suas andanças pelo Estado via muito essas dificuldades gerenciais nos escrivães, que eram os chefes de cartório. “A maior dificuldade era na liderança. Nas competências gerenciais. Na minha percepção essa era uma das maiores dificuldades” (E3). A entrevistada E3 disse ter passado por unidades que tinham muitos processos e poucos servidores, e estavam organizadas; e também ao contrário, tinha bastante gente, poucos processos, e o caos instalado. Daí a percepção de que tudo depende da equipe, não só isso, da forma que o líder conduz essa equipe.

Assim como a entrevistada, percebo a dificuldade dessas competências gerenciais nos servidores que chefiam as unidades. Não só dos servidores, mas também dos juízes. Quando fazem o concurso para ser técnico, analista ou até mesmo o concurso da magistratura não lhes é exigido nenhuma competência gerencial, nenhum conhecimento em administração. As provas para servidores são basicamente português, legislação e informática. Para os magistrados são compostas de mais etapas e bastante complexas, mas exigem conhecimento em leis e jurisprudência.

No entanto, cada vez mais são cobradas competências gerenciais tanto para juízes quanto para servidores. É necessário saber organizar a forma de trabalho, de liderar pessoas, utilizar ferramentas gerenciais, ou seja, cada vez mais necessita-se do conhecimento em gestão, porque basicamente o sistema gerencialista que hoje baseia a forma de organização no judiciário faz essas exigências. E baseado nisso, nessas novas exigências, é que muitos métodos administrativos, como gestão por

competência estão em voga no judiciário por exigência do CNJ, como veremos nos subtópicos seguintes.

A qualidade, em sua vertente humana, teve como viés promover ações voltadas ao aprimoramento e desenvolvimento das pessoas. A entrevistada E1 participou desse programa desde o início, depois de ser consultora de qualidade foi para a Direção de Gestão de Pessoas que estava sendo reestruturada. Segundo E1, o intuito dessa reestruturação da DIGEP era tirar esse viés muito administrativo, era um departamento de pessoal, e eles queriam mudar isso.

As pessoas só pensavam em números, em fazer pagamentos, em pagar triênios e não conseguiam enxergar essa parte da ciência da gestão de pessoas, não sabiam, não tinham essa expertise. Então a gente começa a ouvir a direção de gestão de pessoas, começa um departamento de desenvolvimento de pessoas, começa um processo de reestruturação organizacional, entrevistando as pessoas, vendo quais habilidades têm, vendo como trazer aquelas estruturas que acabaram, como fazer a realocação das pessoas dos departamentos que acabaram [...] (E1).

Essa transformação do departamento de pessoal e uma direção mais voltada para o desenvolvimento das pessoas é bastante marcante no Poder Judiciário gaúcho. Percebo que esse movimento começou a passos lentos no programa de qualidade e ganhou forças (e imposições) a partir das resoluções do CNJ, que serão vistas no tópico que trata da gestão de pessoas, especificamente.

Como servidora, recorro de ter participado de programas específicos criados pelo PGQJ, como por exemplo atividades de ginástica laboral, em que professores de educação física eram contratados para irem até os locais de trabalho. Fazíamos uma parada de 15 minutos duas vezes na semana para fazer alongamento, ganhávamos massagem quinzenal por 15 minutos, algumas vezes tinha caminhada orientada, recebíamos palestras sobre ergonomia no trabalho, entre outras atividades.

Essas atividades, segundo o programa, eram para trazer bem-estar e satisfação aos servidores. Embora acredite que realmente sejam importantes para a saúde do trabalhador, percebo que tais práticas visam melhorar o desempenho do servidor, melhorar a performance das pessoas no ambiente de trabalho.

Esse viés de promover o aumento da produtividade é uma prática caracterizada como gerencialista. A entrevistada E3, em uma parte da sua fala, cita que “a qualidade de vida aumenta a produtividade”. Assim, percebe-se que a intenção do TJRS em melhorar a qualidade de vida dos servidores é para obter melhores resultados. Essa busca por resultados inicia antes mesmo da reforma do judiciário, ela começa com a

implantação do PGQJ, que conforme abordam Dardot e Laval (2016) é um dos aspectos da nova gestão pública.

O entrevistado E4, quando perguntado sobre as mudanças percebidas no judiciário nos últimos anos, também citou a criação do PGQJ:

Uma coisa que me recorde que aconteceu foi a criação de um setor da Qualidade Total do Judiciário, importando muitos conceitos da iniciativa privada. Algumas coisas eu até não concordava na época e continuo não concordando até hoje, como o que traz conceitos tipo “o cliente”. Nunca me desceu muito bem porque eu trabalhava no crime. Então: “quem é o cliente que eu preciso agradar no crime?”. Certamente, não é o réu. Mas a ideia já naquela época era de pegar metodologias de fora, de empresas para se aplicar (E4).

A partir dessa fala do Entrevistado E4, percebo que o PGQJ foi um programa pioneiro para introduzir práticas baseadas no gerencialismo no Poder Judiciário gaúcho. Esse conceito de cliente, conforme lembrado por E4, é um conceito que provém do setor privado e passa a chamar o usuário do serviço público de cliente, ou seja, o cidadão-cliente, que no judiciário são as partes do processo, os advogados, etc. Essa nova forma de gestão iniciada no judiciário gaúcho vem ao encontro do que Dardot e Laval (2016) atentam, da importação do critério de qualidade, muito comum no âmbito privado, que passa a fazer parte do setor público, colocando em primeiro lugar a satisfação do consumidor.

A partir da descrição dos acontecimentos e análise das falas dos entrevistados percebo que essa questão da qualidade, implantada pelo TJ ainda nos anos 1990, seguiu uma tendência gerencial, bastante em voga na época, mesmo período que iniciava no poder executivo brasileiro a reforma gerencialista. Essa prática adotada pelo TJRS, está de acordo com o que é discorrido por Costa (2003), que diz que embora os programas de qualidade não servissem na época, para promover mudanças efetivas nas relações de poder, abriam espaços para resolver e canalizar problemas e regular aspectos, tais como programas de treinamento e qualificação, planos de carreira, participação nos lucros, etc. Tais aspectos foram se alterando e aprimorando depois, com a chegada de novas ferramentas, como veremos adiante.

4.2 CNJ: de Fiscalizador a Promotor da Lógica da Concorrência

Seguindo a linha do tempo, este subtópico aborda a Reforma do Judiciário, que é como ficou conhecida a Emenda constitucional nº 45/2004, que entre outras coisas

criou o CNJ, órgão responsável por aperfeiçoar o trabalho da justiça brasileira, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual (CNJ, 2022).

O CNJ foi criado para aperfeiçoar o trabalho do judiciário e desde sua criação teve seu escopo ampliado, sendo atualmente um órgão regulador de todo o sistema de justiça brasileiro. Importante lembrar que o CNJ regula os 5 segmentos da justiça, são eles: Justiça Estadual e Justiça Federal, que integram a Justiça Comum, e Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, que integram a Justiça Especial (CNJ, 2022). Neste subtópico, farei uma análise de como as resoluções deste órgão impactam no tribunal de justiça gaúcho, que faz parte da justiça comum, que é o objeto deste estudo.

O CNJ abrange alguns escopos, como:

- Política Judiciária: zelando pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações.
- Gestão: definindo o planejamento estratégico, planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.
- Prestação de Serviços à População: recebendo reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, bem como seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.
- Moralidade: julgando processos disciplinares, assegurando ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.
- Prezando pela eficiência dos serviços judiciais: realizando, fomentando e disseminando melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços dos órgãos do Judiciário. Formulando e executando políticas judiciárias, programas e projetos que visam à eficiência da justiça brasileira, com base no relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o país (CNJ, 2022).

Para atender cada um desses escopos o CNJ expede resoluções a fim de regulamentar todos os tribunais do País. Um dos problemas dessas resoluções é que

elas não consideram a realidade de cada tribunal, de cada segmento da justiça. Nesse sentido, destaco uma fala do entrevistado E4:

De maneira geral, acho que o CNJ acabou tendo um poder muito maior do que deveria. E isso foi lá desde o início. Foi referendado pelo STF e seguiu numa linha, com intervenção além do normal em coisas que não precisam. Um problema que tem é que o CNJ não poderia ser diferente, ele não poderia fazer um tratamento para o Sul de um jeito e para o Norte, de outra forma. Ele teve que passar a régua. Só que quando passa a régua, às vezes, pra gente não serve. Às vezes, a gente acaba tendo uma regulamentação pior em prol dessa padronização que o CNJ precisa ter (E4).

Para o entrevistado E4 o CNJ passou a ter um poder muito maior do que aquele que se propunha. Segundo ele, há um excesso de regulamentação que acaba engessando a administração dos tribunais:

A questão da regulamentação. Acho que tem um excesso de regulamentação, de tudo que é tipo, de tudo que é lado. Umás coisas extremamente minuciosas ao ponto que é complicadíssimo até acompanhar e, eventualmente, é algo até contraditório. Tu vê coisas num sentido, o outro já vê em outro. Às vezes, as coisas acabam por, de tanta coisa que vem, nem fechando muito. Agora, para pegar os últimos anos, tem coisas bem positivas. Tem coisas que faltam ainda. Por exemplo, pegando essa coisa da inovação, o CNJ, em 2016, queria fazer o domicílio judicial eletrônico. O Diário da Justiça Eletrônico nacional. E ele tá saindo agora do forno, com o domicílio ainda engatinhando. Tem coisas de antecedentes. E cada Estado tem o seu, cada Tribunal tem o seu. E o CNJ deveria ter se atualizado, em algumas ações que eles deveriam ter feito uma centralização há muito tempo e não fizeram (E4).

O entrevistado E2 salientou que após a criação do CNJ, houve algumas mudanças dentro da administração do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Contudo, segundo E2, o olhar dessas mudanças não estava direcionado para os servidores:

Isso a gente tem que fazer um parêntese. O olhar do CNJ é um olhar para a classe da magistratura, porque é um órgão composto por magistrados. E se coloca como um órgão da iniciativa privada, como se o tribunal de justiça fosse um meio de dar lucro, fazendo os processos mais céleres [...] No seu bojo o CNJ atua muito mais para o viés das reivindicações da magistratura do que um olhar mais para os servidores (E2).

A fala do entrevistado E2 não se alinha aos estudos de Pinheiro (2020), pois a autora enfatiza que após a criação do CNJ os magistrados sofreram muita pressão, através do controle excessivo e exigência de metas, aumento da demanda de trabalho e precisaram buscar conhecimentos relacionados a práticas administrativas, até então

não exigidas. Percebe-se assim que os magistrados repassam aos servidores toda a cobrança que recebem do CNJ, principalmente àquelas relacionadas às metas.

No entanto, E2 menciona o documento nº 319 do Banco Mundial que balizou a reforma do judiciário, o mesmo que Pereira (2009) e Pinheiro (2020) citam em seus estudos, trazendo à tona as reais intenções da reforma do judiciário e evidenciando a serviço de quem essa reforma se apresenta:

Lá em 2004 quando se inicia a reforma do judiciário, dentro do documento do Banco Mundial ele traz lá que o judiciário tem que ser célere às demandas que tem a questão financeira. E as demandas que têm questões de saúde, reintegração, que tem mais a ver com o lado humano, esses não precisam ser tão céleres assim. Isso está lá no documento 319. E esse documento foi balizado para fazer a reforma do judiciário (E2).

Durante a entrevista, E2 acrescenta que a Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário (Fenajud) busca a democratização do CNJ, uma reforma reestruturante, com a possibilidade de escolha dos presidentes dos tribunais, possibilidade de participação dos servidores na composição do CNJ, para que os servidores, os usuários possam acompanhar os processos disciplinares. *“Esse era o viés que ele foi criado, mas tomou outro rumo. Da maneira que se encontra até para o cidadão há uma burocracia para recorrer a ele”*, destaca E2.

O CNJ tem um viés muito forte sobre o controle. Todas as informações acerca de julgamentos, de andamentos processuais, também questões relacionadas à administração, modelos de gestão, práticas e ferramentas gerenciais, projetos e tudo que visa a modernização da gestão dos tribunais passa pelo crivo do CNJ, tudo é informado àquele órgão que analisa através de relatórios e divulga os resultados para sociedade e cobra resultado dos gestores de todo o país. O CNJ exerce um grande controle sobre os tribunais. Em todas as unidades do tribunal, tanto no primeiro quanto no segundo grau é possível perceber a preocupação com o cumprimento de metas impostas pelo CNJ.

Recordo das metas impostas pelo CNJ que recebíamos na unidade em que trabalhava. A entrevistada E3, disse que quando desempenhava suas funções no primeiro grau lembra das metas do CNJ determinando que processos que estavam há tanto tempo sem julgamento, os processos de matérias específicas ou aqueles há tempo sem movimentação fossem etiquetados, para acompanhar a tramitação de forma diferenciada e prioritária. Também recordo disso, e mais, recordo da

importância que essas metas tinham dentro da unidade. As metas eram prioridade no trabalho, os magistrados eram cobrados e cobravam das chefias de cartório.

As metas do CNJ são anuais e são a partir dessas metas que o judiciário direciona o trabalho exigido pelos tribunais Brasil afora. Os magistrados passaram a ser bastante cobrados a partir da reforma do judiciário e conseqüentemente passaram a cobrar mais os servidores por resultado, produtividade e eficiência. O controle através dos relatórios tanto no sistema Themis, quanto agora com o processo eletrônico passaram a ser muito maiores após a criação do CNJ. Recordo quando ainda desenvolvia minhas atividades no primeiro grau, que o chefe do cartório precisava informar todos os meses ao CNJ uma relação dos processos que entravam, que eram baixados, número de despachos e sentenças que eram proferidos, etc. Essa prática deixou de ser exigida porque hoje, com o sistema eletrônico, esses dados não precisam mais serem informados, já está tudo no sistema, o controle passou a ser mais efetivo. A abordagem de Neves (2005) encontra respaldo nesse ponto, pois segundo o autor, o gerencialismo faz surgir uma série de novos métodos que ampliam a responsabilidade do trabalhador através do controle.

Desenvolvendo o meu trabalho atualmente em uma unidade do segundo grau, em um serviço auxiliar da administração, percebo que essas metas e a preocupação também existem em relação ao CNJ. Todas as informações do setor são repassadas ao CNJ, a fim de alimentar os dados para seus relatórios. Por haver muitas resoluções administrativas, há um servidor responsável por acompanhar essas resoluções no setor em que trabalho. Em setores administrativos são ainda maiores as preocupações relacionadas às determinações impostas pelo CNJ.

Nesse sentido, a entrevistada E3 disse que quem está na área administrativa consegue visualizar e sentir melhor como passou a ser a gestão do Poder Judiciário gaúcho após a criação do CNJ. No segundo grau as determinações relacionadas à gestão são inúmeras:

Quem está na área administrativa consegue enxergar melhor como passou a ser a gestão do judiciário gaúcho após a criação do CNJ. (...) No 1º grau que eu me lembro é que a gente começou a sinalizar os processos, tinha meta 1, meta 2, a gente botava a fitinha nos processos para dar andamento...eu acho que foi positivo sim, porque padronizou o judiciário nacional. (...)Então por um lado acho que foi bom, porque ele padronizou, para que todos os tribunais tivessem minimamente a gestão suficiente para conseguir se desenvolver (E3).

Para conseguir acompanhar e colocar em prática as determinações impostas por essas resoluções, o Poder Judiciário gaúcho tem uma área responsável por acompanhar as resoluções do CNJ, gerenciando as resoluções que vêm sendo cumpridas e as que ainda estão pendentes, conforme fala da entrevistada E3:

A nossa área de compliance uma das coisas que ela faz é ver todas as resoluções do CNJ, ver o que atende e o que não atende, cada uma, uma por uma, tem uma planilha disso. O que não atende a gente abre um SEI e manda para a área para ter conhecimento que o CNJ e tal coisa que está atendendo, e a gente mensalmente acompanha (E3).

O SEI citado pela entrevistada E3 é um sistema eletrônico de informações, onde tramitam os processos administrativos do órgão e é utilizado por diversas organizações públicas, entre elas o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, ou seja, os processos administrativos também passaram a ser eletrônicos. O controle realizado pela área de *Compliance* do tribunal é feito para poder acompanhar essas resoluções e ter uma pronta resposta a alta administração sempre que solicitado. A utilização das ferramentas gerenciais para fazer esse acompanhamento foi primordial para auxiliar os gestores, principalmente da área administrativa.

Percebo muitos servidores utilizando ferramentas administrativas oriundas do setor privado, assim como sistemas como a gestão de projetos, gestão de processos, gestão por competências, gestão por desempenho, bastante influenciados pelas resoluções do CNJ. No segundo grau, onde desenvolvo minhas atividades mais próxima da administração, percebo que essa prática é ainda maior, pois os gestores precisam utilizar essas ferramentas para atender as demandas cada vez mais exigidas e atreladas a esse universo gerencialista em que o tribunal está inserido. Esses servidores que buscam novas ferramentas, procuram se inteirar dessas novas práticas gerencialistas estão imbuídos pelo espírito da concorrência, promovido pela racionalidade neoliberal, conforme aborda Foucault (2008). Essa disputa é ainda maior onde há cargos de chefia para serem conquistados, onde há uma contrapartida para todo o seu desempenho, o servidor então se torna um ser calculista, que visa cada vez mais benefícios, conforme também elucidado por Puello-Socarrás (2008).

Os entrevistados E3 e E4 mencionaram os excessos de regramento e a falta de consideração com a realidade para expedir as resoluções, ambos acham positiva, de uma maneira geral, a criação do CNJ. Percebi nessas entrevistas, tanto como em algumas outras, que esses servidores, já estão acostumados e perpetuados nesse

espírito neoliberal, que visa o controle, a imposição de metas, a busca por resultados. Para mim, essa forma de controle que o CNJ exerce sobre os tribunais, sem levar em conta ao menos as diferenças latentes que existem entre as justiças no Brasil, é bastante preocupante e sobrecarrega os trabalhadores, que muitas vezes não possuem a estrutura apropriada necessária para o cumprimento de determinadas resoluções, deixando a desejar até no cumprimento de suas metas. Essa percepção vem ao encontro do que foi demonstrado na tese de Pinheiro (2020), que critica essa forma de fiscalização e controle do CNJ sem considerar as diferenças de cada Corte.

Acredito que essas diferenças deveriam ser levadas em consideração pelo CNJ quando da expedição de resoluções. Muitas são as diferenças que podem ser apontadas, entre elas, percebo uma muito latente que é a diferença entre a remuneração dos servidores do primeiro e segundo grau. Há também um abismo enorme entre servidores da justiça estadual e justiça federal, em que esses últimos possuem uma remuneração bem mais elevada, muito mais benefícios e valorização e também mais prestígio junto à sociedade. Apesar da competência da justiça federal ser bem menor do que a da justiça estadual, eles possuem uma melhor estrutura, um quadro de servidores mais completo, com um plano de carreira que valoriza a qualificação e crescimento de seu quadro. Contudo, quando o CNJ expede uma resolução determinando algo específico ela vale para todos os tribunais, independentemente se for uma instituição de pequeno ou médio porte ou se é para justiça federal ou estadual. Vale para todos.

Apesar da questão citada, há quem veja a criação do CNJ com bons olhos. A entrevistada E5 acredita que foi a partir daí que muitos passos puderam ser dados no Tribunal de Justiça gaúcho. Segundo ela, no tribunal as coisas se desenvolvem de acordo com o “holofote” colocado pelo CNJ. Contudo, ela enfatiza que muitas vezes a administração se incomoda com algumas resoluções. Cobram coisas difíceis de cumprir e conforme fala do entrevistado E4 a entrevistada E5 também faz referência a falta de consideração das peculiaridades de cada tribunal, conforme as passagens demonstradas abaixo:

Eu acho que se não houvesse o CNJ não avançaria tanto. Às vezes, o CNJ está nas resoluções e orientações que parecem utópicas porque não se aplicam ao Tribunal ou a outro, mas ali, eles têm o norte da gestão. Tanto é que em algumas áreas que não existem obrigatoriedade, a gente desenvolve menos, como é o caso da gestão de pessoas. Gestão de processos, onde existe obrigatoriedade, competição, como o selo ouro, selo bronze e a gente evoluiu muito mais do que áreas que não têm essa exigência do CNJ, e esse olhar.

Acho que o CNJ tem um papel fundamental na diretriz para os tribunais. Fazer com que os tribunais não deixem para depois as outras áreas. Não deixem preteridas áreas que possam ser de menor interesse. Onde o CNJ coloca o holofote, o Tribunal se desenvolve. Eu acho fundamental. Embora, às vezes, seja um pouco pesado, pois a gente faz muito relatório. A gente presta muitas contas. É sempre uma auditoria. Eu acho que o CNJ tem um papel fundamental no desenvolvimento do Poder Judiciário nacional. Eu gosto do CNJ. Sou defensora! (E5).

Esse “peso”, mencionado pela entrevistada E5, esse excesso de relatórios também vem ao encontro do que Pinheiro (2020) aborda em sua tese sobre o CNJ possuir uma obsessão por metas. Essas metas modificaram a forma de controle sobre a produtividade de magistrados e servidores. Percebo muitas vezes essa obsessão e até medo pelos próprios servidores para conseguirem dar conta. Muitos servidores aguentam calados o excesso das metas para não perder, por exemplo, o trabalho remoto. No Tribunal, os trabalhadores que desenvolvem suas atividades de casa, em trabalho remoto, possuem metas superiores do que aqueles que desenvolvem suas atividades presenciais. Em relação a esse tema, teletrabalho, enquanto desenvolvo essa pesquisa, o Tribunal de Justiça gaúcho prepara uma nova orientação sobre o tema, baseado na última resolução de nº 481/2022 que regulamenta o teletrabalho em todo o Poder Judiciário nacional, e que seguindo a ordem cronológica será melhor descrito no final desta análise.

Como consequência desse excesso de metas foram mencionados problemas de saúde, estresse, falta de convívio social, entre outros, conforme fala do Entrevistado E2:

O CNJ hoje determina várias metas sem olhar se a pessoa tem ou não a destreza para cumprir aquela meta, sem olhar a realidade de cada pessoa. Por exemplo, tem servidores que têm o salário muito baixo, e como ainda estão há 8 anos sem uma reposição salarial elas acabam não tendo uma internet de qualidade para desenvolver o trabalho remoto, por exemplo. Isso prejudica esse servidor, que também quer estar em casa desenvolvendo o teletrabalho. Muitos servidores optam por ir trabalhar na comarca, no fórum, porque não tem condições de trabalhar em casa, não tem estrutura e também pela questão das metas, não conseguem atingir essas metas que muitas vezes são fora da realidade. Essa questão das metas é bem complicada, trazem complicações para a saúde dos servidores, trazem estresse (E2).

Essas metas, conforme fala do entrevistado E2, que é um representante sindical, afetam diretamente a vida dos trabalhadores do judiciário. Assim como discorre E2 na sua fala percebo que esses trabalhadores que em sua maioria ingressaram no judiciário em uma outra realidade precisaram se enquadrar em uma

nova configuração de forma abrupta, sem preparação prévia, sem treinamento, sem opção. Esses trabalhadores muitas vezes são criticados, tanto pela administração, quanto pelas chefias e até por seus colegas. Muitos deles não desenvolvem o seu trabalho da forma esperada e desejada, não por falta de vontade, mas por falta de habilidades. Ingressaram em um judiciário muito diferente do que esse que se apresenta hoje e precisaram se adaptar de forma abrupta a essa nova realidade digital. A fala do entrevistado E2 é nesse sentido:

O tribunal se encaminha para uma gestão totalmente automatizada onde todos os servidores terão que fazer todos os serviços, que antigamente eram 47 cargos, daí tu tinha cargos com definições específicas. Hoje com a mudança do plano, com as mudanças estruturais da informática e tudo, com a virtualização, acaba que as pessoas vão ter que fazer tudo. E isso não é uma questão de incompetência. é uma questão de entender o que cada servidor tem para alcançar. Então não pode dizer que o servidor não é competente porque não alcançou aquela meta. Não. Ele tem o seu ritmo e tem que se respeitar o seu ritmo. Esse é um grande problema de quando se vem para a questão virtual de que as metas têm que ser batidas por aquele que sempre está lá no topo da meta, é uma questão de olhar (E2).

As metas impostas a esses trabalhadores são medidas a partir da produtividade daquele que é considerado o melhor servidor. Assim como o CNJ, os gestores do Tribunal de Justiça e das unidades judiciais passam a régua para todos da mesma forma, ou seja, não consideram a realidade de cada servidor, baseiam seus critérios nos mesmos conceitos de meritocracia. Conceito esse que é típico de uma sociedade inserida na racionalidade neoliberal e numa gestão gerencialista como a do judiciário gaúcho.

No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, percebe-se que o foco mudou muito a partir da criação do CNJ. Seguiu os seis critérios estratégicos apontados por Valle e Leite (2009): informatização dos serviços, padronização do trabalho dos magistrados, remuneração condicionada a desempenho e metas, redução dos custos judiciais, simplificação dos ritos processuais e, por parte dos magistrados, o equilíbrio entre o cumprimento da lei e a obediência a ordens superiores. Além de incorporar algumas técnicas de reconhecimento já utilizadas no setor privado, como o sistema de premiação, relacionado a gestão do desempenho que será visto em um subtópico à parte.

O Judiciário deixou de ter um foco exclusivamente no jurisdicional, hoje é visto como uma grande corporação que busca resultados, que exige produtividade de seus magistrados e servidores. Percebo que a grande dificuldade é que os servidores não

acompanharam essas mudanças, não foram preparados de forma adequada, não receberam a contrapartida merecida. Por mais avanços que tenham acontecido, como por exemplo, a conquista do plano de carreira, ainda é muito pouco perto de todas as exigências dessas novas configurações.

Aos técnicos são exigidas competências que já não são de quem possui somente o ensino médio de formação, é esperada uma especialização dos servidores. Esperam que sejam especialistas em sistemas, em informática, em pessoas, em processos, tudo isso sem oferecer uma compensação adequada, com baixo nível de treinamento. A especialização é uma outra face exigida pelo gerencialismo, importada dos setores privados, conforme enfatizam Dardot e Laval (2016).

Os servidores que ingressam no judiciário no cargo de técnico, embora a exigência seja de nível médio de escolaridade, possuem em sua maioria formação de nível superior e isso certamente é percebido pelo Tribunal assim como a rotatividade de servidores e a dificuldade de aceitação por parte de técnicos nas últimas chamadas do concurso, conforme será discutido mais adiante.

Nessa lógica, novas competências são exigidas também aos magistrados, embora os concursos não exijam capacidades administrativas, no dia a dia eles precisam ter habilidades administrativas e de gestão de pessoas para coordenar suas equipes. A fala do entrevistado E4, que é magistrado na instituição, retoma a abordagem de Pinheiro (2020) que diz que a atividade dos magistrados passou a exigir outras funções que não somente as jurisdicionais:

É, cada vez mais essa parte da gestão vai ter que ter a atenção da gente. Cada vez mais a gente vai precisar de mais habilidade. Até porque é uma área muito pouca exigida. Era até pouco tempo pouca exigida. Eram coisas para segundo plano em relação à gestão de pessoas, mas agora, cada vez mais, é uma qualidade que vai se exigir até mesmo dos próprios juízes. Hoje, o juiz mesmo, é muito mais importante ele ter um lado de gestão de processos de pessoas, do que o próprio processo mesmo (E4).

Resta claro que a Reforma do Judiciário se concretiza com base no ideário neoliberal, conforme os estudos de Pereira (2009) e Pinheiro (2020), transformando o Poder Judiciário em uma organização com elementos típicos do gerencialismo, como o caso narrado de intensificação e aceleração do trabalho, enquadrando o servidor público como um ativo estratégico da organização. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul obedece à Reforma do Judiciário. Reforma essa que teve como objetivo facilitar a lógica mercantil e baratear os custos judiciais para o mercado. Essa

lógica mercantil e da concorrência que Foucault (2008) traz à tona em sua abordagem, que diz ser um dos principais pontos promovidos pela racionalidade neoliberal. No serviço público, a racionalidade neoliberal é engendrada através do gerencialismo, essa nova lógica é percebida no TJRS, já no início da análise deste estudo.

A lógica da concorrência conforme abordada por Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016), é identificada através da disputa existente entre os servidores e entre os tribunais. Disputam entre si para ver quem é o melhor, cada tribunal quer ser melhor que o outro, conforme mencionam Dardot e Laval (2016), sobre essa imposição do gerencialismo nas organizações públicas. O Tribunal de Justiça gaúcho, quando premiado, faz uma boa divulgação na mídia, no site, expõe em reuniões e visitas feitas pela administração às comarcas.

Percebo que o intuito dessa divulgação é para fazer com que o servidor tenha orgulho desses títulos, porém quando a administração vai até as comarcas, conhece uma realidade bastante distante daquela que vivenciam na capital, da visão que eles têm de dentro de seus gabinetes. Em muitas comarcas faltam servidores; não é raro saber de comarcas em que um só servidor trabalha e tem que dar conta de tudo com a ajuda de estagiários; outros reclamam de falta de impressora; os servidores ficaram por anos, quase 8, sem reajuste salarial, etc. Para o servidor, esses selos, essas premiações não contam. O servidor quer ser reconhecido e valorizado pelo trabalho que desempenha, quer receber uma contrapartida justa. A exigência aos servidores aumentou em um grau bastante elevado. Esses servidores precisaram se qualificar, aprender novos sistemas, novos métodos de trabalho, o mínimo que merecem é reconhecimento e valorização.

Mesmo com essas incongruências, reclamações e insatisfação por parte dos servidores o TJRS foi premiado algumas vezes, o que demonstra o comprometimento das pessoas da organização, mesmo sem receber uma contrapartida à altura. E digo isso, baseado em reclamações nos grupos nas redes sociais que faço parte, ouvindo de colegas, nas assembleias sindicais que participo e também por ser servidora da instituição e ter o salário congelado por muitos anos, como grande parte dos servidores públicos. Essa percepção não é só minha, ela também se encontra na fala de uma das entrevistadas, a E3, quando diz: *“em regra nossos servidores não são preguiçosos [...] o que eu via é que onde não tinha mais produtividade, às vezes era por atrito, falta de conhecimento de gestão de pessoas, falta de valorização [...]”*. A entrevistada ainda acrescentou que muitas vezes esses problemas são resolvidos

quando se há uma boa liderança, que motiva e ameniza essa falta de valorização por parte do tribunal ou do magistrado. Assim, percebo que a alta administração tem consciência disso e por isso tem bastante interesse em desenvolver programas de liderança, como veremos em um subtópico específico.

Pesquisando o site do CNJ e do próprio TJRS, identifiquei que o tribunal gaúcho foi premiado com o Selo Ouro em 2015, Selo Prata em 2018 e 2022. O prêmio “Selo Justiça em Números” foi criado pelo CNJ em 2013 com o objetivo de fomentar a qualidade dos dados estatísticos do Poder Judiciário, principalmente os referentes ao Relatório Justiça em Números. O intuito é aprimorar a coleta e a sistematização dos dados visando garantir informações e indicadores confiáveis para a tomada de decisões nos processos de planejamento e gestão estratégicos e também aumentar o acesso público a esses dados. Em 2019, esse prêmio foi substituído pelo “Prêmio CNJ de Qualidade” com o objetivo de estimular os tribunais brasileiros na busca da excelência na gestão e planejamento, bem como no aperfeiçoamento da prestação jurisdicional (CNJ, 2022).

Enquanto desenvolvia essa dissertação, em fevereiro de 2023, notícias sobre propostas de melhorias salariais pelo TJRS me surpreenderam e fizeram que acrescentasse aqui uma última percepção anotada em meu diário de bordo:

Outro ponto de destaque que virou notícia na segunda quinzena de fevereiro foi a proposta do TJRS para criar uma Gratificação por Desenvolvimento Institucional (GDI) a ser percebida por todos os servidores no ano subsequente ao da premiação do CNJ. Tal gratificação varia de acordo com a premiação recebida, que é definida após a produtividade do TJRS. A gratificação pode ocorrer no percentual de 5%, 7,5% e a 8%, dependendo se a premiação for prata, ouro ou diamante, respectivamente. Essa é só mais uma prática que demonstra o quanto o TJ gaúcho está inserido nessa lógica mercantil gerencialista (DIÁRIO DE BORDO).

Além dessa proposta da GDI, o TJRS também propôs aumento no valor das funções gratificadas e cargos em comissão, como o de assessores de magistrados. Para os servidores, a proposta de melhoria da matriz salarial ficou em 6% para junho de 2023 e 6% em janeiro de 2024, o que ficou bem aquém do esperado pelos servidores. Percebo essa política do tribunal como altamente calculista, conforme cita Puello-Socarrás (2008) em relação aos sujeitos neoliberais. O Tribunal imbuído da lógica gerencial propõe esse tipo de gratificação visando o aumento da produtividade e valoriza aqueles cargos que sabe deter maior poder, que são os cargos comissionados e de liderança, conforme veremos melhor nos capítulos seguintes.

Percebo, comparando a alteração dos objetivos dos prêmios, que em 2019 a gestão passou a ganhar destaque. A partir daí outros objetivos e ações passaram também a ser determinantes, como veremos a seguir.

4.3 Gestão Estratégica como Expressão da Racionalidade Neoliberal

O movimento de gestão estratégica teve início no Poder Judiciário brasileiro a partir da Resolução nº 49/2007 do CNJ. Essa resolução dispõe sobre a organização do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário (CNJ, 2007) e foi revogada recentemente por meio da Resolução nº 462/2022, que criou a gestão de dados e estatística, a Rede de Pesquisas Judiciárias (RPJ) e os Grupos de Pesquisas Judiciárias (GPJ) no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2022).

Após a criação do núcleo estratégico, foi expedida a Resolução nº 70/2009, instituindo o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário brasileiro, trazendo orientação sobre os objetivos, prazos de duração do plano, mensuração de resultados, entre outros (CNJ, 2009). Essa resolução deu início ao primeiro ciclo estratégico, determinando a todos os tribunais a elaboração de um planejamento estratégico, com prazo de cinco anos, que tivessem metas abrangendo gestão, capacitação de magistrados e servidores e modernização dos sistemas de informática. O objetivo do planejamento estratégico era estabelecer prioridades, tendo em vista que um dos entraves dos tribunais é a descontinuidade de seus projetos, pois a gestão dos tribunais é bienal, ou seja, a cada dois anos um desembargador é eleito para presidir seu respectivo tribunal nos Estados.

A falta de continuidade de projetos é uma preocupação da alta administração dos tribunais. Como a presidência do Tribunal de Justiça troca a cada dois anos e muitas vezes as prioridades desses gestores são diferentes, acaba acarretando mudança de foco e prioridades em determinadas questões em detrimento de outras. Em vista disso, a entrevistada E3 diz que o planejamento estratégico foi muito importante para o TJRS, para conseguir se planejar no médio e longo prazo. A entrevistada E3 fala da importância disso para a continuidade dos projetos do tribunal:

Se o CNJ não existisse, foi em 2005 que começou muita coisa a gente não teria implantado, porque muita coisa foi por ordem do CNJ: o planejamento estratégico, gestão pessoas, porque talvez a gente seguisse com aquele RH que era só para pagar as pessoas. Ainda acho que não seja o ideal, mas já está caminhando em direção (E3).

Essa falta de continuidade dos projetos e a gestão bienal, foi um ponto abordado também pela liderança sindical entrevistada. O entrevistado E2 fala que essa questão é muito ruim também para o movimento sindical, pois cada vez que troca a presidência, trocam também as prioridades da gestão. Segundo ele, isso aconteceu em relação ao Plano de Carreira dos servidores, que ficou engavetado por tempos, por outras gestões, só tempos depois é que essa pauta foi retomada. Dessa forma, vejo o planejamento estratégico como algo positivo não só para os gestores do tribunal, mas para organização sindical, para beneficiar os trabalhadores, para que possamos cobrar, dentro dos objetivos propostos, melhorias para os servidores. Contudo, é importante atentar que o planejamento estratégico serve como caminho para a racionalidade neoliberal, sendo o meio para atingir todas as propostas alinhadas ao gerencialismo dentro da instituição, através da identificação dos objetivos e definição das metas, buscando o engajamento das pessoas e o alinhamento de seus objetivos aos objetivos institucionais.

Após a Resolução nº 70/2009, o planejamento estratégico começou a ser traçado no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, ainda no ano em curso. Para este primeiro planejamento foi contratada uma empresa especializada para fazer uma pesquisa de imagem junto aos servidores do primeiro e segundo grau, junto aos principais usuários da justiça, como OAB, Defensoria Pública, Ministério Público, Procuradoria-Geral do Estado e também com *experts* nos cenários político, econômico, ambiental, tecnológico e legal, além de uma pesquisa dirigida a sociedade a qual foi respondida por 1.800 usuários, de acordo com dados provenientes da pesquisa de Pacheco (2015).

A partir dessas entrevistas e pesquisas realizadas foram formulados os objetivos estratégicos da organização. A entrevistada E3 participou desse processo, iniciado em 2009, e disse que foi uma experiência bem bacana e que na primeira vez foi contratada uma empresa especializada e que os demais planejamentos foram feitos pela equipe de estratégia do próprio Tribunal. Quando fiz meu trabalho de conclusão de curso, na graduação em Administração, o tema da minha pesquisa foi planejamento estratégico, analisei a percepção dos servidores quanto ao PE do TJRS. Percebi muitas mudanças desde a minha pesquisa até hoje, principalmente na comunicação. Hoje a comunicação dos objetivos está melhor, mas ainda é distante dos servidores do primeiro grau que não conhecem os objetivos da instituição que fazem parte, e por isso não se reconhecem nesse planejamento.

Percebo também uma mudança de paradigma na gestão do tribunal, muito influenciada pelas decisões do CNJ. O planejamento estratégico teve um papel fundamental nessa mudança, visto que a partir dele que os objetivos foram traçados. A partir da identificação das prioridades constantes no Planejamento Estratégico muitas outras coisas foram acontecendo no Tribunal de Justiça gaúcho, como por exemplo a questão da inovação e da gestão de pessoas. Essa ferramenta assim como várias outras são provenientes das organizações públicas e vem sendo cada vez mais utilizadas na construção de uma governança neoliberal de caráter empreendedor, de acordo com o pensamento de Puello-Socarrás (2008).

O último planejamento, que abrange o período de 2021-2026, foi realizado em um cenário diferente e bastante desafiador, durante a pandemia do COVID-19. A entrevistada E3 participou dessa construção e relatou na entrevista como foi esse processo:

Na primeira vez em 2009 foi contratada uma consultoria externa, que hoje é a Falconi, mas agora fomos nós que fizemos. Não fizemos duas coisas: a análise PESTAL, a gente não fez, mas a gente fez entrevista com os operadores do direito, com a procuradoria do Estado, com o MP, Defensoria e OAB. E a gente não fez a pesquisa junto a sociedade, porque a gente pensou assim, estamos na pandemia, a maioria dos processos físicos não andam, fazer agora uma pesquisa com a sociedade não vai retratar a realidade, então não vamos fazer. Mas daí a gente fez o resto, a pesquisa interna e as entrevistas com os cooperadores do direito para nos ajudar e tal...e fomos levando para o COMEPE, que é o Comitê executivo do Planejamento Estratégico, para rodada de reflexões estratégicas e com isso a gente enquadrou tudo na matriz SWOT, as fraquezas, as fortalezas, as oportunidades e as ameaças e fomos avaliando e fazendo o cruzamento....e a daí a gente elaborou uma minuta do novo mapa que foi naquele formato ali diferente que a gente quis trazer uma coisa mais moderna...embora tu vai olhar e não consegue ler direito ali, mas a gente mudou um pouco de como era feito porque antes a outra pessoa que era responsável fazia o mapa e tinha os projetos estratégicos e eles geralmente ficavam todo o período dos 6 anos e não tinham o acompanhamento da ASSEST (Assessoria de Assuntos Estratégicos) e a gente mudou isso. A gente propôs que pelo menos a cada 2 anos, a cada gestão sejam revisados os projetos estratégicos. O mapa é para ficar de 2021 a 2026, mas os projetos estratégicos não. Tu avalia, acho que esse tem que permanecer, esse aqui acho que não precisa mais, por exemplo, o plano de carreira, claro que está se trabalhando nas movimentações, em várias coisas, mas a parte principal terminou. Então daqui a pouco isso pode deixar de ser estratégico para colocar outro no lugar dele e tal. Então a gente para avaliar os projetos estratégicos a gente olha nosso mapa, para na formulação estratégica, para ver as metas da atual gestão (E3).

Após a formulação da estratégia, todos os objetivos e ações foram colocadas no Mapa Estratégico, que serve para comunicar aos interessados: alta administração, magistrados, servidores, estagiários e usuários do serviço os objetivos estratégicos do Tribunal, alinhados à sua visão e missão.

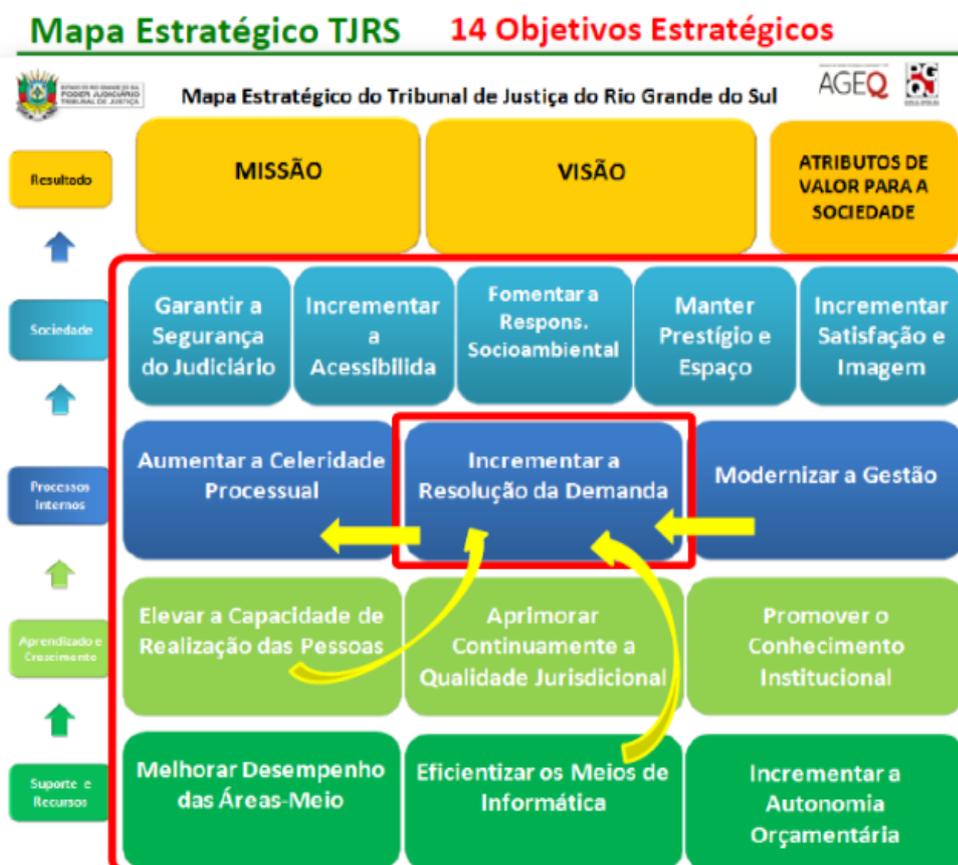
Analisando o atual mapa estratégico do TJRS, percebo muitas mudanças em relação ao primeiro que foi formulado em 2009. Nesse último Mapa, observo muitas preocupações do Tribunal quanto à segurança institucional, e isso é bem compreensível tendo em vista o ataque hacker sofrido pela instituição que atingiu todo o sistema de informática, paralisou o judiciário estadual por dias e prejudicou todos os usuários da justiça. Outro ponto bastante perceptível é quanto a Gestão de Pessoas, que ganhou destaque no mapa estratégico. Os objetivos formulados em 2009 eram mais gerais quando o assunto estava relacionado a pessoas. Hoje são mais específicos, falam de Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências, Gestão de Carreiras, entre outros. Achei pertinente trazer aqui os dois mapas estratégicos, o último, que se refere aos anos de 2021 a 2026, e o primeiro, que abrange os anos de 2010 a 2015, respectivamente, conforme figuras que seguem:

Figura 3: Mapa Estratégico 2021-2026



Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (2022).

Figura 4: Mapa Estratégico 2010-2015



Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (2022).

A partir da análise dos dois mapas é possível identificar as perspectivas que mais se destacaram, entre elas a relacionada à Tecnologia, Inovação e a Gestão de Pessoas ganham destaque. Percebo que a mudança nesse paradigma da gestão tem sido bastante contundente. Para corroborar com essa questão de destaque na área tecnológica, trago uma notícia recente sobre investimentos no setor, como a contratação de um profissional *expert* em Tecnologia e Inovação para Direção de Tecnologia do TJRS, o qual já foi secretário do governo do Estado, no início deste ano de 2023. O Tribunal tem apostado em investimentos na área visando destaque e aprimoramento de seus processos e maior produtividade, o que segundo Neves (2005) faz parte desse novo “paradigma gerencial”.

A gestão do tribunal totalmente voltada para o jurisdicional precisou ser revista, foi preciso considerar as pessoas. Tudo isso foi possível a partir da adoção de um novo modelo de gerir, novo modelo imposto pelo CNJ, após a reforma do judiciário. A

administração passou a ser gerencialista e por isso passou a exigir mais eficiência. Para conseguir isso é preciso contar com as pessoas, com seu quadro de servidores e por isso precisaram ampliar seus objetivos estratégicos nessa questão de gestão de pessoas. Um outro ponto que percebi nessa análise que se destaca nos objetivos estratégicos do tribunal ou perspectiva estratégica como é chamado no Mapa, diz respeito ao quesito inovação. Esse ponto aparece no objetivo “Modernizar Gestão”, que engloba Gestão da Criatividade e Inovação Judiciária; Criação do Laboratório de Inovação Judiciária; Reestruturação Organizacional e Capacitação das Unidades Judiciais para Virtualização. Muitos desses projetos estratégicos, que englobam essa perspectiva, já estão sendo colocados em prática. Como por exemplo, o laboratório de inovação, o Labee9⁷ já está em funcionamento e com diversas ações em curso. Dentro das minhas incursões cartográficas e observação direta, fiz algumas observações sobre o laboratório em meu diário de bordo:

Em visita ao TJ, acompanhando a chefe do CJUD, setor em que desempenho minha atividade atualmente, conheci o anexo do prédio do Tribunal de Justiça. Trata-se de uma construção moderna que abriga os gabinetes dos desembargadores e suas assessorias. Na ocasião conheci também o Labee 9, que é o laboratório de inovação do Poder Judiciário gaúcho, criado para conectar pessoas, potencializar ideias, simplificar procedimentos e disseminar a cultura da inovação, conforme consta no site do Tribunal de Justiça. O laboratório tem o objetivo de automatizar as rotinas através do desenvolvimento de projetos inovadores identificando as boas práticas. No laboratório já surgiram projetos como o descomplica, voltado a simplificação da linguagem; app dos oficiais de justiça, que auxilia no gerenciamento dos mandados e agiliza o andamento processual; o Justiça Multiportas, que inclui conciliação, mediação, etc. O espaço se parece muito com um coworking e a ideia é essa mesma, pois foi criado para ser um espaço de interação, de inovação entre as mais variadas áreas do Poder Judiciário gaúcho (DIÁRIO DE BORDO).

Esse “desejo” que o gerencialismo tem de fazer uma organização pública se parecer cada vez mais com uma empresa privada, conforme abordam Dardot e Laval (2016), está bem alinhado com esses projetos do Tribunal, como a ideia para criação do Labee 9.

Essas ideias inovadoras também estão presentes e sendo adotadas pela escola judicial, onde desenvolvo meu trabalho. Lembro de ter ido visitar, juntamente

7 Labee 9 é o laboratório de inovação do Poder Judiciário gaúcho, criado para conectar pessoas, potencializar ideias, simplificar procedimentos e disseminar a cultura da inovação. Visa automatização das rotinas, através do desenvolvimento de projetos inovadores identificando as boas práticas <https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/conheca-o-labee9/>

com minha chefe e com alguns colegas, o Instituto Caldeira⁸, localizado em Porto Alegre, a fim de conhecer o local, mobiliário para trazer novidades e ideias para o setor. Apesar do Instituto ser um espaço para empresas e *startups*, o laboratório de inovação do tribunal tem uma aparência bem semelhante. Passa uma ideia de *coworking*, conforme citei no meu diário de bordo. Esses novos espaços existentes no tribunal seriam quase impossíveis de imaginar há pouco tempo atrás, pois trata-se de uma organização bastante formal, com fortes traços de tecnoburocracia. Contudo, percebo que esse paradigma vem sendo rompido dentro do Tribunal de Justiça, dando lugar ao modelo gerencialista de gestão, evidenciando que a criação do CNJ ocasionou um grande choque de gestão para os tribunais, conforme também salientado por Nogueira (2011a).

Esse modelo gerencialista importa para as organizações públicas diversas ferramentas gerenciais utilizadas por organizações privadas. A utilização de ferramentas gerenciais é percebida nas atividades do dia a dia no setor em que trabalho atualmente, também utilizada no primeiro grau, como auxiliar da atividade fim e foram citadas pelos entrevistados. No segundo grau, mais próximo da administração, a utilização dessas ferramentas é ainda maior. Exemplo disso foram as ferramentas utilizadas para construção e desenvolvimento do planejamento estratégico como por exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC), Análise SWOT, Análise Pestal, 5W2H, entre outros. As entrevistadas E3 e E5 também falaram sobre utilizar essas ferramentas e ambas, que desempenharam cargos de gestão e possuem formação em Direito, precisaram buscar o conhecimento para desempenhar suas funções. A entrevistada E5 disse que ficou somente 3 anos no seu cargo de origem, Distribuidora-Contadora, depois sempre ficou em áreas de gestão:

Eu vim para um projeto em Porto Alegre em 2009, e acabei ficando até hoje em Porto Alegre, e aqui que começou meu contato como gestora de equipes, gestão de desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de processos, projetos. Então, meu contato com gestão aconteceu ali. E no Judiciário mesmo, pois minha formação é em Direito, eu não tinha nenhum know-how e dali começou (E5).

⁸ Instituto sem fins lucrativos que conecta pessoas e iniciativas através de um hub de inovação e uma comunidade que busca maior competitividade e fomento do ecossistema da nova economia (<https://institutocaldeira.org.br/>).

Assim também aconteceu com a entrevistada E3, que é Escrivã de carreira, com formação em Direito e depois fez especialização em Gestão Pública para auxiliar nas suas funções de gestão. No setor administrativo muitas ferramentas são necessárias e ela disse que está sempre indo atrás de novidades, juntamente com sua equipe para conseguir atender às diversas demandas recebidas pelo seu setor, relacionadas às consultorias, além da gestão de projetos, que está em curso no TJRS. Na gestão de projetos, a entrevistada E3 mencionou que há uma metodologia indicada pelo CNJ:

O nosso plano de ação, na nossa metodologia, na gestão de projetos é o 5w2h, que é o que o CNJ orienta e ele pede quando a gente manda o projeto pra lá, que seja no formato do 5w2h. Nas consultorias a gente aplicou muita coisa. A gente aplicou duplo diamante, cubo de Stern...(E3)

Quanto ao primeiro grau, a entrevistada E3 disse quando trabalhava como instrutora da qualidade, a equipe de consultores também utilizava algumas ferramentas gerenciais para auxiliar na organização das unidades judiciais:

Nas unidades eu acho que o principal foi o PDCA que é clássico que a gente usa na área administrativa em todo o lugar. Tem também plano de melhoria, plano de ação, a gente fazia, via qual o tamanho do problema, quanta gente tinha para resolver, o que cada um conseguia fazer, daí a gente calculava em quanto tempo ia resolver aquilo ali. Era um plano de melhoria (E3).

A entrevistada E3 acrescenta que as ferramentas gerenciais davam credibilidade para o trabalho de consultoria, “a gente passou a fazer consultoria a partir da escuta das pessoas e usando métodos científicos, ferramentas, coisas técnicas, não foi nunca no achômetro”. Segundo E3, depois que era mostrado o que estava sendo feito, como estava sendo feito, quantas pessoas foram ouvidas, mostrava como tinha chegado naquela conclusão, as pessoas entendiam. Assim, de acordo com a E3, as ferramentas tornam o trabalho dos consultores mais fidedigno. A entrevistada E1 mencionou uma ideia semelhante, falando sobre o mapeamento das competências, da importância de se utilizar ferramentas para mapear as competências e do quão importante foram essas resoluções do CNJ nesse sentido, a fim de os servidores perceberem que não é algo daqui da administração do TJRS, é algo que vem de cima e tem que ser cumprido. Ressalto que esses objetivos estratégicos estão alinhados aos objetivos do Poder Judiciário nacional. Os objetivos do Tribunal de Justiça gaúcho estão de acordo com os objetivos estratégicos definidos pelo CNJ.

Percebi a partir dessas falas e durante as entrevistas que essas gestoras são bastante comprometidas com a organização. Seja para manter seus cargos, pois recebem uma boa função gratificada, seja por reconhecimento, mas o fato é que há uma competitividade maior, menos perceptível nas comarcas do interior, por exemplo. No segundo grau há uma diversidade de cargos com função gratificada, há troca de Presidentes a cada dois anos, então é preciso se destacar para continuar desempenhando funções de chefia. Assim, a busca por conhecimento, por novas ferramentas para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades ocorre mais nas áreas de gestão. Essa competitividade é mais uma característica fomentada pelo gerencialismo, conforme trata Heloani (2003), que promove essa prática entre os servidores, passando uma ideia de meritocracia, utilizada como uma ferramenta de gestão a fim de lograr mais comprometimento de seus gestores e lideranças.

Recordo também de uma ferramenta utilizada para promover competitividade entre as varas judiciais, chamada GMS-JUD. O chefe do cartório tinha acesso a essa ferramenta que funcionava como um *benchmarking*, ou seja, fazia uma comparação entre as unidades de tamanhos semelhantes, para ver quem se saía melhor, dando uma pontuação para as que apresentassem melhores resultados. Depois havia uma premiação ofertada pelo Tribunal de Justiça às varas que mais se destacassem. A entrevistada E3 mencionou que essa ferramenta deixou de existir pois não retratava a realidade das unidades e também porque hoje com o sistema eletrônico é muito mais fácil ter o controle sobre a produtividade tanto da unidade quanto do servidor, de forma individual. O uso do *benchmarking* por organizações públicas foi impulsionado pela nova lógica da concorrência, segundo abordagens de Dardot e Laval (2016) e Oliveira (2019).

Outras questões pontuais, como a perspectiva da inovação, que adotou o sistema eletrônico eproc, as mudanças na configuração do trabalho, as novas modalidades de trabalho, impactadas pelo advento da virtualização processual, serão tratadas mais adiante, seguindo a linha do tempo proposta.

4.4 A Disseminação da Lógica Neoliberal no TJRS

A questão gestão de pessoas passou a ganhar foco no Poder Judiciário, conforme já percebido nessa análise, para se alcançar melhores resultados e mais eficiência desejadas e determinadas a partir das resoluções do CNJ foi preciso

também pensar em aperfeiçoar o capital humano desta instituição. Nesse sentido, o CNJ expediu a resolução nº 111/2010, que instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD), responsável pela formação dos servidores a nível nacional (CNJ, 2010). O texto faz referência a resolução nº 70/2009 que determina o Planejamento Estratégico, pois para se atingir os objetivos estratégicos foi preciso focar também em desenvolver os servidores e isso fazia parte da perspectiva “Aprendizado e Crescimento das Pessoas”.

A questão capacitação passa a ser bastante importante, tanto que no ano de 2010, entre as metas do CNJ, foi estabelecida a Meta 8 que visava “promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância”. As metas do CNJ elaboradas anualmente são definidas num encontro que reúne dirigentes de todos os segmentos da justiça brasileira, a partir da definição de prioridades (2010). Percebo mais uma vez a preocupação em desenvolver habilidades de gestão no magistrado, conforme o já relatado pelo entrevistado E4, quando diz que atualmente o juiz precisa saber lidar mais com gestão de pessoas do que com a própria questão processual. Compreendo a fala do magistrado, pois eles possuem assessores e secretários para redigir despachos, sentenças, mas eles precisam desenvolver as habilidades para tratar das relações humanas e de gestão.

Em 2012 foi expedida uma nova resolução com o mesmo enfoque, a de nº 159/2012, que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Essa última resolução institui que a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) teria competência para o aperfeiçoamento dos magistrados e o CAJUD teria competência para a formação e capacitação dos servidores do judiciário. Além disso, constou na resolução que os Tribunais deveriam promover a formação profissional de seus magistrados no âmbito de sua atuação e que deveriam incluir em seus orçamentos uma rubrica específica para atender as necessidades das Escolas Judiciais.

Percebo que essas duas resoluções são determinantes para a política de pessoal. Ambas servem para fomentar a formação e desenvolvimento dos servidores, dando base para os projetos estratégicos que ainda estão por vir. Digo ainda, pois conforme se avança na linha do tempo, percebo que a Escola Judicial servirá para dar base para um próximo projeto que entra em curso, o da Gestão por Competências, que será visto mais adiante. Percebe-se também que o intuito das escolas judiciais,

recomendadas pelo CNJ para todos os tribunais do país, são meios de disseminar essa nova lógica no Poder Judiciário. Essas escolas, engendradas na ótica neoliberal, são encaradas como agentes que produzem novos modos de subjetivação, conforme ideia de Foucault (2008).

Em 2014, por meio da Resolução nº 192/2014, o CNJ instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (CNJ, 2014), dando diretrizes de forma mais objetiva para a implantação das escolas judiciais, complementando as resoluções anteriores, citadas neste subtópico. Pesquisando as resoluções que orientaram a criação da escola judicial no judiciário gaúcho, verifiquei que a Lei estadual nº 14.597/2014 reconheceu a Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (AJURIS) como escola oficial para organizar e ministrar cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados e de servidores vinculados ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Tendo em vista que a AJURIS é uma empresa privada, assim como sua escola, em 2015, através do Ato nº 41/2015, foi instituído pela Presidência do Tribunal de Justiça o Centro de Formação de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (CJUD), tendo como base legal a Resolução nº159/2012, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário, e a Resolução nº192/2014, do Conselho Nacional de Justiça, que preconiza que as ações de formação e aperfeiçoamento de Magistrados, Servidores e Colaboradores, preferencialmente, devem ser desenvolvidas por instrutores internos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022), conforme já indicadas no início deste subtópico.

O CJUD é a escola judicial do Poder Judiciário gaúcho e vem atuando juntamente com a Escola da AJURIS, através de convênios, inclusive com cedência de espaço para esta em sua estrutura física, promovendo cursos para servidores e magistrados. Pesquisando o site do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, é possível extrair algumas informações importantes sobre o CJUD, como a sua missão, que é a de “promover ações formativas estruturadas e sistêmicas a fim de impulsionar o conhecimento institucional, o aprendizado e o crescimento das pessoas, metas constantes no Planejamento Estratégico” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022).

No mesmo ano da resolução nº 192/2014 e visando atender as determinações do CNJ, o Tribunal de Justiça expediu o Ato nº 027/2014, instituindo a comissão de inovação no âmbito do Poder Judiciário estadual. Foi a partir deste ato que foi criado o Labee9, já citado anteriormente. O objetivo era promover as boas práticas e soluções inovadoras para a justiça gaúcha. Em 2020, o Ato nº42/2020, expedido pela presidência, dá novas orientações acerca do laboratório de inovação e inclui mais artigos, alterando o Ato nº 27/2014, aumentando suas competências e seu escopo.

Percebo que o CJUD e o Labee9 possuem um importante papel nessa mudança gerencial do judiciário, pois atuam nas duas frentes mais desenvolvidas e com grande foco nessa reforma, a que diz respeito à gestão de pessoas e à inovação. A cultura da inovação e do conhecimento andam juntas e estão intrinsecamente ligadas. No judiciário gaúcho é bastante perceptível que essas duas frentes vêm crescendo conjuntamente. Neste último ano, 2022, o CJUD foi remodelado e o Labee9 também ganhou um novo espaço físico no prédio novo do Tribunal de Justiça. O CJUD está em fase de reestruturação, ganhou novos servidores, esses servidores foram escolhidos de acordo com suas competências e habilidades.

Em junho de 2022 pedi minha remoção para o segundo grau e passei por uma espécie de processo seletivo antes de ser lotada no CJUD. Anotei esse relato em meu diário de bordo:

Em junho, tive a possibilidade de pedir remoção para o segundo grau, ocasião em que abriu essa possibilidade pela primeira vez no TJRS, possibilitando que servidores do primeiro grau, que exerciam suas atividades nas comarcas do interior e capital, atividade fim do judiciário pudessem pedir remoção para cargos administrativos do tribunal. A partir disso todos os servidores removidos do primeiro para o segundo grau de jurisdição passaram por entrevistas, com profissionais da direção de ambiência organizacional e psicóloga da instituição e também por análise de currículo e testes de personalidades para encaixe de perfil nos setores em que havia vagas (DIÁRIO DE BORDO).

Depois dessa “seleção” fui informada no dia 08/08/2022 que tinha sido direcionada para o CJUD em função do meu currículo. Essa prática, embora eu tenha percebido como bastante inovadora, em se tratando do judiciário, é mais uma característica desse modelo gerencial que vem sendo adotado em toda a justiça, a partir da reforma do judiciário. Certamente essa prática não é feita para todos os novos servidores que ingressam, até porque os últimos concursos abertos e com chamadas em andamento são para analista, técnico e oficial de justiça e a única escolha a ser feita é acerca da comarca onde será tomada posse. Contudo, no segundo grau, em

que há setores administrativos diversos, essa tem sido a forma encontrada para adequar os servidores de acordo com suas habilidades, em alinhamento à gestão por competências que vem sendo implantada pela instituição. A fala da entrevistada E1, discorre sobre os setores estratégicos importantes para conseguir implantar essas políticas de pessoas, constantes no planejamento estratégico:

Depois desses dois anos de trabalho, 2021 e 2022 se trabalhou muito com mapeamentos de competências, a gente está então com o plano de desenvolvimento de competências, junto ao principal departamento que está conectado com essa matéria, que é o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas que têm os concursos, que tem a avaliação de desempenho, o próprio CJUD que é um dos nossos setores estratégicos (E1).

Segundo a entrevistada E1 esses setores estratégicos precisam estar conectados para que se consiga colocar em prática essas ações estratégicas. Ela menciona que não é um trabalho fácil, porque o judiciário é um órgão muito grande, com muitas unidades espalhadas e com muitos servidores. Um outro setor importante dentro da estrutura do Tribunal de Justiça é a Assessoria de Assuntos Estratégicos (ASSEST), a entrevistada E3 mencionou que a ASSEST é um departamento que tem trabalhado juntamente com a gestão de pessoas, fazendo uma análise e promovendo reestruturação de alguns setores que entendam necessário, baseados nas competências dos servidores alinhadas às necessidades do setor a ser reestruturado.

Dessa forma, percebo que para que essas diretrizes fossem colocadas em prática questões relacionadas à Gestão de Pessoas passaram a ter um destaque diferenciado no Tribunal de Justiça. Essa mudança de olhar se alinha ao modelo gerencialista que promove uma relação de compromisso com a gestão de pessoas, fazendo parte de uma estratégia de subjetivação do indivíduo, com a finalidade de alcançar resultados organizacionais, persuadindo seus servidores a acreditarem que há preocupação com a qualidade de vida, com o desenvolvimento e crescimento das pessoas, ocultando a principal preocupação que é a busca por melhores resultados, conforme abordagem de Heloani (2003) e Safatle (2022).

4.5 Do Analógico ao Digital: as Novas Configurações do Trabalho no TJRS

O Tribunal de Justiça não é o mesmo órgão que ingressei em maio de 2009, tampouco para aqueles servidores que ingressaram nos anos 90 e que ainda são muitos compondo o quadro ativo. Grande parte dos servidores ingressou em um

judiciário analógico e teve que se adaptar a um judiciário digital. Em duas décadas houve grandes mudanças: do sistema Jusmicro para o Themis; do sistema Themis para o eproc; dos grandes volumes dos processos físicos para o processo eletrônico; sem falar daqueles muitos servidores ainda na ativa que organizavam os processos com fichas e utilizavam máquinas de escrever para redigir minutas e documentos.

A inovação, os novos sistemas de tecnologia e as facilidades que o mundo tecnológico nos proporcionam fazem parte do nosso dia a dia, tanto na vida pessoal quanto profissional, cada vez mais. No judiciário não é diferente, principalmente porque esse novo modelo gerencial se apropria de muitas práticas, ferramentas e modelos de gestão das organizações privadas, conforme vimos nos subtópicos anteriores. Isso está em consonância com a ideia de Puello-Socarrás (2008), quando afirma que a adaptação da nova gestão pública e a utilização de ferramentas gerenciais provenientes da administração privada são questões centrais do neoliberalismo.

Visando atender as determinações de eficiência e solucionar um dos maiores problemas do judiciário, que é a morosidade no julgamento de seus processos, o TJRS adotou o eproc como sistema eletrônico a ser utilizado em todo o Estado, a fim de atender a determinação do CNJ para virtualização dos processos. O eproc é proveniente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e foi o sistema escolhido após muita discussão e análise do Tribunal de Justiça, conforme relato do entrevistado E4 que acompanhou de perto todo esse movimento.

Antes de tomada a decisão por esse sistema, se ouvia falar em outros, um deles criado pela própria equipe de TI do TJRS, o sistema e-Themis. Também havia o sistema PJe, criado pelo CNJ. Algumas unidades utilizavam esses sistemas, mas havia muitas reclamações, principalmente por parte dos advogados, maiores usuários externos do judiciário, e também por parte dos servidores. O entrevistado E4 relata sobre isso em uma sequência de falas suas:

Estava sendo desenvolvido o e-Themis. Só que o e-Themis começou apenas nos juizados especiais, assim como o eproc também começou nos juizados especiais. Aí lá pelas tantas, se começou a ver que tinha, primeiro, uma velocidade de evolução muito baixa. Não se evoluía a coisa como se gostaria. Eu acho que em parte por causa das administrações; em parte por conta da parte da Informática, em função também da própria tecnologia. Mas nos parece assim, e a conclusão que se chegou, é que se tinha uma tecnologia que não era das melhores que se desenvolvia. E com todo o somatório, se chegou a um nível de insatisfação muito grande. Não só dos usuários internos, mas da OAB.

A OAB tinha reclamações absurdas. Lembro até hoje, que eu estava e, na época, o Tribunal tinha um convênio e que, eu acho que vale até hoje, em que o Tribunal se obrigava a ceder espaços no Foro para a OAB ter equipamentos e espaços, e se obrigava também a fazer capacitação de advogados.

E numa dessas capacitações, eu cheguei a participar. Logo que eu entrei na Corregedoria, e eu me lembro até hoje, que eu estava saindo, e uma advogada estava reclamando: “O Tribunal vai ter que me ouvir!”. Ela estava indignada porque, assim, você dava o treinamento do sistema, mas ninguém gostava.

E todos os advogados, a vida inteira, pressionando para botar o eproc. Até que chegou num ponto em que a insatisfação era tão grande, dos usuários internos inclusive, e isso culminou com a insatisfação dos usuários externos com as audiências públicas da OAB. Daí a Administração se viu obrigada a dar uma resposta para a OAB dizendo que ia estudar uma alternativa. Mas na verdade é que quando foi tomada essa decisão, já tinha uma decisão anterior, dizendo que iam se estudar alternativas. Aí o pessoal se viu obrigado a agilizar. Foi nessa época que se começou o estudo e tinham três possibilidades: a de seguir com o e-Themis só que o e-Themis foi aquilo que eu comentei contigo: a tecnologia escolhida ali, não estava funcionando, era difícil desenvolver a coisa. Parece que a solução ali não foi boa, pela tecnologia, pela linguagem, até outras tecnologias ali, e até algumas coisas conceituais (E4).

Conforme relato do entrevistado E4 o TJRS sofreu uma grande pressão externa para mudar o sistema eletrônico. Após uma audiência pública com participação da OAB/RS esse problema se agravou, deixando ainda mais nítido o descontentamento dos advogados com o sistema e-Themis. Assim, em 17 de novembro de 2017, foi assinado o Termo de Cooperação Técnica pelo então Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Desembargador Luiz Felipe Silveira Difini, e pelo Presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, Desembargador Eduardo Thompson Flores Lenz, o qual cedeu o direito de uso do eproc conforme citado por Vivian (2018).

Então a partir dessas reclamações, que segundo lembrou o E4, não era só do usuário externo, era uma reclamação que vinha também dos servidores e magistrados e grande parte por pressão da OAB a Administração do TJRS tratou de agilizar esse processo, que ocorreu segundo a fala do entrevistado E4:

Aí o pessoal se viu obrigado a agilizar. Foi nessa época que se começou o estudo e tinham três possibilidades: a de seguir com o e-Themis só que o e-Themis foi aquilo que eu comentei contigo: a tecnologia escolhida ali, não estava funcionando, era difícil desenvolver a coisa. Parece que a solução ali não foi boa, pela tecnologia, pela linguagem, até outras tecnologias ali, e até algumas coisas conceituais. Se tu pegares o e-Themis, tu tem aquilo de folhear o processo e dá o barulhinho da folha. Umás coisas que, assim, não se justificam em um processo eletrônico. Daí seguir com o e-Themis; adotar o PJe. Mas o PJe, até nesse encontro que a gente foi, lá de Recife, o próprio pessoal que adota o PJe, sabe que o sistema não é bom. Então, se descartou

muito ali no início, até porque o PJe é um sistema disparado anos-luz atrás do eproc (E4).

Contudo, o entrevistado E4 mencionou que um dos motivos de ter atrasado a escolha do sistema a ser utilizado foi que uma das opções, o sistema PJe era um sistema próprio do CNJ e que por isso era o recomendado para ser utilizado para todos os tribunais. Por essa razão, o CNJ determinou que o TJRS implementasse o PJe:

Não sei se você sabe, mas ele chegou a ser implantado em várias comarcas. Até o ano passado era um problema isso. A gente estava migrando processos do PJe para o eproc. Faz pouco tempo que o CNJ se rendeu e possibilitou que o sistema. E tem dois fatores aí, que na minha ótica influenciaram para isso: um é que o Tribunal de São Paulo não aceitou o PJe. Eles não conseguem fazer nada por São Paulo. E outra que a gente se uniu, com um monte de outros tribunais e formou esse grupo do eproc nacional. Inclusive, esse é um dos motivos para o TRF estar em cima da gente para que o eproc fosse o sistema adotado. Isso porque para eles é interessante tomar força (E4).

Como podemos perceber, todo esse processo de escolha do sistema a ser utilizado foi complexo, feito com muitas reuniões, com muitas análises e *benchmarking*. Foram estudados os tribunais que adotavam os sistemas que poderiam ser escolhidos e analisados os melhores resultados e as funcionalidades que se adequassem à realidade do TJRS. De acordo com E4, um fator positivo nesse processo é que o CNJ não persistiu na obrigatoriedade de implementação do seu sistema próprio, o PJe, e permitiu que cada tribunal tivesse o poder de decisão, de acordo com sua necessidade.

Após a escolha e o começo da implementação teve o momento de delinear o treinamento desse novo sistema aos servidores. O CJUD foi o setor responsável por oferecer treinamento, juntamente com a Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ), montando uma estratégia para ensinar, em um curto espaço de tempo, todos os servidores do primeiro grau. O sistema era totalmente diferente do Themis, sistema utilizado em todo o judiciário e que servia para alimentar com informações sobre os processos, visto que o processo propriamente dito ainda era físico. No meio da operação de implantação veio a pandemia e os treinamentos passaram a ser a distância.

Percebo que os servidores tinham um temor diante da implementação do processo eletrônico, pois o novo sistema ocasiona na perda de suas funções e,

consequentemente, do seu cargo. As atividades que passam a desenvolver são totalmente novas e distintas das que faziam até então, no processo físico. Nesse sentido, trago aqui uma passagem das minhas impressões anotadas em meu diário:

Na data de hoje (15/09/2022), lendo notícias nos grupos de servidores do qual faço parte, soube de uma nova determinação expedida pela CGJ (Comunicado nº14/2022-CGJ) em que atribui aos técnicos do judiciário, que não detém a função gratificada de secretário de juiz, a elaboração de minutas, de despachos e relatórios. Essa ampliação nas atribuições do técnico beneficia ainda mais os gabinetes dos magistrados, em detrimento do serviço cartorário, principalmente no interior do Estado onde não há cartórios exclusivos para cumprimento de despachos e a falta de lotação de servidores é bastante significativa (DIÁRIO DE BORDO).

As atribuições citadas acima eram até então desenvolvidas por quem secretariava o juiz, que percebia uma função gratificada para executar tais atividades. Hoje, com essa nova configuração do trabalho em função do sistema eletrônico, os servidores ganharam novas atribuições sem ganhar nada mais para isso. Precisaram aprender, se adaptar, desenvolver novas habilidades, muitas vezes sem o treinamento adequado.

Na medida que o sistema ia sendo implementado nas comarcas os treinamentos iam sendo oferecidos. Dessa época de implementação do sistema eproc, recordo que na comarca onde trabalhava o sistema passou a funcionar no final de novembro de 2019. Recebemos a visita de duas instrutoras do sistema que ficaram uma semana passando todas as informações para todos os servidores do Foro, os treinamentos ocorreram em todas as comarcas do interior do Estado com o objetivo de ensinar esses servidores a utilizar o novo sistema. Logo veio recesso, férias e no retorno em março de 2020, a pandemia do Covid-19. Ficamos um pouco perdidos, tendo que desenvolver o trabalho de forma remota e com pouco conhecimento sobre o novo sistema eletrônico, pedíamos apoio através de *whatsapp*, que durante o momento de pandemia foi o principal meio de comunicação entre os servidores.

Percebo que apesar da decisão pela escolha do sistema ter ocorrido de forma lenta, a mudança do sistema foi bastante impactante para organização, exigindo que os servidores se adaptassem rapidamente a esse novo formato de trabalho, o que foi mais agravado ainda pelo advento da pandemia. Como já mencionei anteriormente, os servidores que ingressaram em um judiciário analógico precisaram se adaptar abruptamente. Percebo que a capacitação não foi suficiente para todos e ainda hoje há uma nova sistemática para cursos presenciais desse sistema, principalmente

porque muitos novos servidores ingressaram no judiciário estadual e precisam ter o mínimo de conhecimento para desenvolver suas atividades.

A inserção de novas tecnologias alterou também a configuração do trabalho no Poder Judiciário gaúcho, que tem revolucionado não só o seu modo de trabalho, mas alterando também as suas relações, o que se alinha com o que discorre Heloani (2003). Quando os processos eram físicos, o servidor tinha que ir até a unidade para trabalhar nos processos. Com a virtualização se trabalha de qualquer lugar, desde que tenha um computador e internet. O movimento dos cartórios diminuiu. Não há necessidade de vista de processos no balcão por parte do advogado nem das partes. Os espaços físicos, antes abarrotados de papelórios, foram se esvaziando. Com isso novas configurações de trabalho surgiram e vêm surgindo de forma dinâmica. As mudanças são contínuas.

A questão inovação tem um grande peso para a estratégia do judiciário nacional e também para o Tribunal de Justiça gaúcho. Esse tema vem ao encontro do que é descrito por Neves (2005), quando ele diz que no gerencialismo as transformações do processo de produção e serviços e das relações de trabalho tem como a face mais visível a inserção maciça de novas tecnologias, principalmente na área das TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação). Para Abreu e Carvalho Neto (2022) o âmbito tecnológico vem criando novas dinâmicas, novos vínculos e transformando as relações e também possibilitam o maior controle e vigilância, exatamente da maneira que vem ocorrendo no Poder Judiciário após a reforma de 2004.

A adoção do eproc foi (e está sendo) um grande divisor de águas quanto ao atributo de inovação no judiciário. A configuração do trabalho sofreu grandes alterações com a criação de Unidades Remotas de Cumprimento e Apoio (URCA), Centrais de Cumprimento da Comarca (CCC), Centrais de Atendimento ao Público (CAP), entre outros. A pandemia acelerou esse processo, mas isso era algo já consolidado na instituição, tendo inclusive trabalhos e livros publicados, como por exemplo o livro “Práticas Inovadoras na Jurisdição” de 2020, organizado pelo Núcleo de Inovação e Administração Judiciária – NIAJ, pela Escola Superior da Magistratura ESM/AJURIS e pela Comissão de Inovação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul - INOVAJUS/RS e um trabalho de mestrado de uma servidora da CGJ, envolvida com a implantação do processo eletrônico, com o título “Virtualização processual e a

reestruturação organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul”, sendo um tema bastante referendado na instituição.

Outro ponto bastante perceptível no contexto desse novo sistema diz respeito ao controle da produtividade. O eproc possui algumas ferramentas auxiliares para controlar a produtividade da unidade e a produtividade individual de cada servidor. Tais ferramentas são bem semelhantes às utilizadas na iniciativa privada e são bem características do modelo gerencial adotado pelo judiciário, assim como a especialização, a busca constante pela inovação, o fomento pela atualização, formação e desenvolvimento de pessoal. A partir da utilização de novas ferramentas gerenciais e o foco maior sobre o controle, os indivíduos passaram a competir entre si, cada um se comportando como “empresário de si”, em busca de melhores resultados e precisando se autogerir a fim de atingir suas metas e galgar funções de destaque que tragam retorno financeiro, imbuídos pela lógica mercantil e da concorrência, conforme abordagem de Foucault (2008).

O bom desempenho também é fomentado a partir dessas ferramentas, pois quem se destaca mais a partir do seu desempenho, medido pelo sistema, através da emissão de relatórios, pelos padrões exigidos pelo tribunal e avaliado satisfatoriamente pela chefia, pode ter chances de progressão e ter um *plus* na sua remuneração. Essas novas práticas passam a fomentar o dispositivo desempenho/gozo abordado por Dardot e Laval (2016), ou seja, é exigido desse novo sujeito que ele produza cada vez mais e goze sempre mais, conectando-se, assim, com um “mais-gozar” que se torna sistêmico, conforme ideia dos autores.

Os cargos de chefia passaram a ser um ato de livre escolha dos magistrados, que por sua vez também passaram a desempenhar um cargo de liderança com cada vez mais protagonismo na gestão das unidades. Algumas funcionalidades mais avançadas como o mapa de produtividade do cartório, é *a priori* de acesso exclusivo dos magistrados, possibilitando uma consulta mais detalhada e mais abrangente, sendo possível inclusive fazer um comparativo de produtividade entre outras unidades e tribunais, funcionando como uma espécie de *benchmarking*.

Percebo também que essa competitividade, que ficou ainda mais acirrada no sistema eletrônico e pela questão do plano de carreira, tornaram os servidores mais obstinados. É cada vez mais comum o servidor trabalhar fora do horário do expediente, levar trabalho para casa, trabalhar nos seus dias de folga, finais de semana, etc., tudo isso para conseguir dar conta das demandas que não raras vezes

ultrapassam a capacidade da unidade. Essa entrega demasiada à organização é para conseguir manter suas funções gratificadas de chefia ou para se manter competitivo dentro da sua unidade ou na instituição. Nesse sentido, ouvi relato de um colega que trabalha como gestor de uma unidade judicial em uma comarca do interior e anotei em meu diário de bordo:

Estava conversando com um amigo, gestor em uma comarca no interior do Estado, e ele me contava sobre uma reunião que teve com sua chefia imediata, em que ela lhe disse que como ele tinha função gratificada ele precisava entregar mais, enfatizando que há muitos servidores capacitados na comarca e que se ele não desse o algo a mais ela daria a oportunidade para outros (DIÁRIO DE BORDO).

Esse relato reflete uma prática que é bastante comum no judiciário. Chefias se utilizam de funções gratificadas para “sugar” o máximo do servidor, como se esse servidor fosse resolver todos os problemas de produtividade ou, como abordam Dardot e Laval (2016), transformar os gestores e seu saber em verdadeiros heróis desses novos tempos, lugar esse reservado pelo gerencialismo. O servidor que já está com salário defasado há um tempo e por isso precisa do valor da FG para complementar a renda, se submete a essa pressão que muitas vezes passa dos limites e se transforma em assédio moral. Contudo, o que tenho percebido é que o servidor sofre pressão de todos os lados: o CNJ pressiona os magistrados exigindo metas cada vez maiores; os magistrados exigem o cumprimento dos gestores de suas unidades e esses gestores cobram dos servidores, que são os que mais sofrem, pois não recebem nem uma contrapartida justa e são exigidos em demasia. Com o sistema eletrônico essa cobrança ficou ainda maior para todos, pois há muito mais medidas de controle de produtividade.

Além dessas mudanças, outro ponto que chama a atenção é quanto à obsolescência das estruturas dos prédios do judiciário. Apesar da justiça gaúcha ainda não estar totalmente virtualizada, ainda faltam algumas comarcas e muitas outras estão no meio desse processo transformacional, nos locais que o trâmite é cem por cento virtual, os espaços dos prédios acabam se tornando obsoletos, pois não há mais a necessidade de uma grande estrutura que antes da virtualização era necessária.

A modalidade de trabalho também sofreu alterações devido ao processo eletrônico. A virtualização facilitou também o trabalho a distância, alterando bastante as relações laborais e sociais existentes na instituição, sendo um dos motivadores da

obsolescência da estrutura física em vários locais, conforme citado acima. O teletrabalho ou trabalho remoto ficou mais acessível a uma parcela maior de servidores que não precisaram mais se locomover até seus locais de trabalho, passando a laborar de suas casas. A Resolução nº 227/2016 regulamentou o teletrabalho no âmbito do judiciário e após a pandemia o número de servidores que aderiram a essa modalidade só cresceu.

Importante mencionar algumas falas do entrevistado E2 acerca dessa modalidade de trabalho. Segundo o entrevistado, a relação das pessoas entre si, a relação com a instituição e também a relação com os sindicatos se altera quando desenvolvem suas atividades à distância. Segundo o entrevistado E2 o teletrabalho tem algumas questões a serem analisadas com cuidado, como por exemplo, a questão das metas que por vezes são excessivas e niveladas a partir daquele que possui uma produtividade maior; a questão da falta de fornecimento de material e ajuda de custo, pois os servidores trabalham de sua casa, aumenta as suas despesas e não recebe nenhuma contraprestação da organização.

Aí nós temos que fazer um reparo, não é porque estou em teletrabalho que tenho que cumprir mais do que quem está presencialmente, não deve haver diferença nenhuma. Não tem que penalizar quem está trabalhando remotamente. Tem que haver a possibilidade de trabalhar de forma remota sem prejuízo (E2).

Ressalto aqui que será abordado em capítulo próprio o tema do teletrabalho na instituição, visto que é uma forma de subjetivação do sujeito e por isso merece esse destaque. Contudo, achei interessante mencionar aqui que essa modalidade aumentou devido às novas configurações do trabalho que vieram com a adoção do sistema eletrônico.

Como já mencionado anteriormente, a competitividade promovida por esses sistemas inovadores e pela nova forma de gestão alteram as relações e estão cada vez mais em voga no Poder Judiciário. Nesse sentido, em janeiro de 2021 foi criado o Programa Justiça 4.0, por meio da Resolução nº 385/2021 do CNJ, sendo fruto de uma parceria entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho da Justiça Federal (CJF) (CNJ, 2022).

O Programa Justiça 4.0, é o programa responsável por promover o processo global de renovação da gestão organizacional, que impulsiona a transformação digital

do Judiciário para garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis. O destaque nesse modelo está na colaboração, descentralização e na utilização da inteligência artificial. Esse programa vem promovendo soluções digitais colaborativas, otimizando o trabalho de servidores, magistrados e advogados, garantindo mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos (CNJ, 2022).

No TJRS o Labee9 é o espaço responsável por agir de forma colaborativa, propiciando a elaboração de soluções inovadoras para problemas reais do Judiciário Gaúcho, utilizando os avanços da tecnologia e metodologias voltadas à inovação. Outros projetos que surgiram com o programa Justiça 4.0 foram os núcleos de justiça, que foram criados com o objetivo de organizar a distribuição e o julgamento de processos de forma virtual com uma atuação uniforme de fluxos e um melhor planejamento, alcançando um aumento da eficiência (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022). As unidades que integram o projeto Justiça 4.0 preveem uma nova configuração do trabalho de magistrados e servidores, de forma a otimizar e a acelerar o andamento dos processos (CNJ, 2022).

Os núcleos vêm funcionando na justiça gaúcha desde agosto de 2021 e servem para separar determinadas ações por matéria, desafogando o trabalho das unidades judiciais e melhorando a entrega aos jurisdicionados. Contudo, o entrevistado E4 disse que já estavam em funcionamento antes mesmo de virar uma determinação do CNJ, só que de uma forma diferente e que não abrangia todo o Estado: “*Os núcleos, não sei se tu sabes disso, mas esses núcleos de Justiça, a gente já tinha há muito tempo, antes de o CNJ determinar*”.

Percebe-se que muitas determinações do CNJ já são práticas do TJRS, antes de virar resolução. O E4 citou o projeto Program, que é um desses núcleos temáticos:

Esse programa a gente tinha há 'milhões' de anos, vem antes dos núcleos. A diferença é que muitas determinações do órgão passam a ser institucionalizadas, para que todos os tribunais fiquem padronizados quanto a determinadas questões e formas de funcionamento (E4).

Essa questão dos núcleos, referida pelo E4, já existia no Tribunal, contudo só era possível fazer remessa de processos da capital. A diferença nessas novas regulamentações do CNJ é que passou a ser possível também que as comarcas do interior enviassem processos para os programas específicos de acordo com a matéria. Segundo E4, isso alivia a demanda dos cartórios do interior do Estado, que muitas vezes estão com falta de servidores e excesso de trabalho. A especialização,

característica principal desses núcleos, também está alinhada às características de uma administração gerencial. Importante ressaltar também que isso só foi possível pela virtualização dos processos, que permite que com um clique o processo seja remetido para outra comarca e que antes quando os processos tramitavam fisicamente não havia essa possibilidade, o que mais uma vez endossa as transformações na configuração do trabalho após a adoção do sistema eletrônico.

Percebo que o fator inovação ao mesmo tempo que vem promovendo grandes transformações no ambiente de trabalho, facilitando a vida de muitos também vem dificultando a vida de tantos outros. Os servidores mais antigos apresentam dificuldades em lidar com o sistema eletrônico e de se adaptar frente a nova realidade imposta por essa nova configuração. Entre as dificuldades apresentadas estão a falta de conhecimento do novo sistema eletrônico, dificuldades de lidar com a internet e a dificuldade de desempenhar as novas atividades impostas pela nova configuração do trabalho.

Boa parte de servidores e magistrados já passaram por diversos sistemas, desde o uso de fichas, passando pelo sistema Jusmicro, pelo sistema Themis até a chegada do eproc. Muitos desses servidores não têm destreza para lidar com o sistema eletrônico, não possuem habilidades com a informática, embora tenham habilidades técnicas para atuar nos processos da forma que vinham fazendo, nos autos físicos. O treinamento embora tenha acontecido para grande parte, não foi o suficiente conforme percebido na prática de observação participante, principalmente nas andanças pelas comarcas do interior, a qual tive a oportunidade de participar como instrutora do sistema eproc.

As pessoas não foram treinadas de forma suficiente para acompanhar a velocidade dessas mudanças. O entrevistado E4 discorre sobre esse assunto:

Se a gente tirar o zoom da nossa situação atual, a gente vai ver que as coisas estão andando numa velocidade absurda. Num desses cursos que eu fiz, eu perguntei para o pessoal: quem trabalhou com fichas? Ora, não faz muito tempo que a gente estava com as fichas. E alguém comentou: “Olha, faz bastante tempo”. Sim, pode ser que faça bastante tempo se você perguntar para o meu filho que tem 16 e o outro que tem 19, para eles isso faz bastante tempo. Mas se a gente tirar o zoom, foi ontem. E a mesma pessoa num dia está trabalhando com máquina de escrever com fichas e hoje a gente está exigindo que ele use as ferramentas de Inteligência Artificial. É complicado mesmo (E4).

De acordo com a fala do entrevistado, acredito que o processo de inovação acelerou muito no judiciário e o desenvolvimento das pessoas não ocorreu da mesma forma. Apesar de ser um objetivo estratégico do TJRS promover o aprendizado e o crescimento das pessoas, muito ainda precisa ser feito nesse sentido, é preciso treinar, adaptar esses servidores a essa nova realidade.

O entrevistado E4 mencionou ter encontrado com um colega, magistrado, que disse que não estava mais na idade de aprender:

Bem, eu só fiquei pensando: “então te aposenta!”. Certamente, ele vai ter que aprender mais um monte de sistema novo”. Certamente que o tribunal ainda terá muito sistema novo, talvez nem seja o Eproc. Talvez venha o eproc 3 ou o PJe 5 (sistema próprio do CNJ). Toda hora vai ter sistema novo. Então, se você não está disposto a aprender, um sistema novo; aprender coisa nova, vai embora! É muito uma questão da cabeça (E4, grifo nosso).

Discordo em parte da fala do entrevistado, embora ele diga que os servidores ou magistrados devam estar dispostos a aprender, a responsabilidade sobre essa questão não é deles e sim da alta administração, pois é quem deve prepará-los para essa nova realidade imposta. Esses servidores foram aprovados em concursos públicos, passaram pelo estágio probatório para atender às necessidades da época do seu ingresso. Para que possam responder aos resultados esperados no novo cenário, devem receber a capacitação e o treinamento adequados. As dificuldades, percebidas, nesse sentido são inúmeras e trazem transtornos e frustrações para aqueles que não conseguem corresponder aos novos sistemas exigidos por essa nova configuração.

Além desses gargalos que vem junto com o advento da inovação, há uma resistência quanto ao que é eletrônico, reclamação por parte dos usuários internos ou externos, ou seja, servidores, partes e advogados em função das falhas do sistema. Nesse sentido, o entrevistado E4 acrescenta que “Quando o processo é físico. Tu não depende da internet, nem do sistema. Tu pode trabalhar de qualquer jeito. Agora, o processo ficou fora do ar por um minuto, todo mundo já se desespera”. Reclamações nesse sentido são bastante recorrentes, principalmente por parte dos colegas, muitas vezes parecendo até que antes, com os processos físicos o andamento era mais célere e não havia problemas, o que é uma falácia.

Há também um novo paradigma que vem junto com a questão da internet, uma espécie de “ansiedade” pela instantaneidade esperada pela *web*, conforme chamou E4:

Tem uma mudança cultural que é de todo mundo que está na instantaneidade. A gente manda um whats e se o cara não responde em um minuto, tu já fica: “Ué, o que houve?”. Tu entra com um processo, tu quer uma decisão na hora. O processo físico já era aquela coisa natural, ele anda, ele demora. Com o processo eletrônico, você já quer uma resposta instantânea (E4).

Com o trâmite eletrônico, por exemplo, as partes, os advogados, não esperam o movimento dos processos, eles ligam, vão atrás, possuem acesso ao sistema e aos movimentos e assim a pressão aumenta. Os servidores reclamam bastante quanto a essa questão, pois se sentem pressionados e controlados não só pelo Tribunal de Justiça que controla seus desempenhos por relatório, mas também pelos usuários da justiça. Esse imediatismo tem como consequências novas formas de opressão e novas patologias sociais e subjetividades, conforme discorre Casara (2021) e também Pinheiro(2020) quando aborda que o sistema eletrônico permitiu o funcionamento ininterrupto do Poder Judiciário, trazendo modificações drásticas para a organização laboral do TJRS, atualmente o trabalho pode ser feito de qualquer lugar, a qualquer hora e os servidores assim o fazem para cumprir suas metas, tornando muitas vezes suas casas uma extensão do trabalho.

A pressão exercida pelos usuários externos ficou ainda maior, pois a informação circula de maneira muito rápida. Atualmente, com o processo eletrônico o conteúdo do despacho do juiz é visto na mesma hora que ele devolve para o cartório, o que gera um pedido para que essa decisão seja cumprida. Mesmo assim, é preciso seguir um trâmite cronológico no andamento dos processos, tal qual ocorria quando os processos eram físicos.

Assim, percebo que as diversas relações se alteraram, seja entre os usuários internos, como as relações com os usuários externos. Essa nova configuração propiciada pela inovação está promovendo uma grande transformação em todo o Poder Judiciário e o que vem ocorrendo no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, segue esse mesmo movimento. Seguindo a linha do tempo proposta, no próximo subtópico será abordada a questão da gestão de pessoas, tão importante para os rumos desses novos tempos de mudança.

4.6 Perspectiva “Pessoas”: Novo Suprassumo do Judiciário?

O que eu sinto hoje é que embora os nossos servidores estejam sempre insatisfeitos, na questão remuneratória, a gente nunca teve tantos avanços como nos últimos anos. Avanços no sentido de valorização mesmo. Eu acho que a coroação dessa valorização foi o esforço que a administração fez para a mudança de horários. E são exemplos. Tem mais coisa. Eu acho que a mudança de horário e o teletrabalho. O esforço que está se fazendo para institucionalizar, introduzir isso no Tribunal. Eu acho que mudou muita coisa. Em relação ao olhar para o servidor, embora nós servidores, às vezes, não sejamos racionais, sejamos muito emocionais, mas racionais para ver. Sinto que da última gestão para cá, houve um interesse de igualar as demandas e solicitações de magistrados e servidores (E5).

A fala da entrevistada representa o discurso engendrado na racionalidade neoliberal. Para Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016), o discurso é que o servidor terá mais flexibilidade e valorização, quando na prática as coisas acontecem um pouco diferentes. Esse discurso busca atrair e engajar pessoas para alcançar resultados. As vantagens costumam ser alardeadas a fim de atrair e cooptar esforços e podem vir em forma de melhores salários, benefícios ou promoções, conforme cita Heloani (2003). Exatamente assim que vem ocorrendo no TJRS a partir do Plano de Carreira e dessas alterações que flexibilizam o horário de trabalho.

Adotar o papel de valorização das pessoas é só uma das características do gerencialismo. O que está por trás disso fica subentendido. A valorização não ocorre na mesma medida de exigência. A contrapartida quase nunca é justa, mas tudo é feito para que assim pareça. As entrevistadas E3 e E5, que desempenham papéis de gestores na área administrativa, lembraram da preocupação da presidência em valorizar pessoas, lembraram da questão do horário, que foi reduzido para 7 horas, do Plano de Carreira conquistado no final do ano de 2021, da equiparação do auxílio alimentação dos servidores aos percebidos pelos magistrados, uma reivindicação antiga da categoria.

Embora tenhamos tido alguns avanços, eles vieram somente para os servidores ativos: a redução da jornada de trabalho e mudança de horário só atinge os servidores da ativa; o Plano de Cargos e Salários, com possibilidade de progressão na carreira não serve mais para quem está aposentado; os aposentados não têm direito ao auxílio-alimentação. Os aposentados que trabalharam por anos pela instituição, que se dedicaram durante toda uma vida foram esquecidos, o que demonstra que só interessa dar contrapartida para quem pode oferecer um pronto retorno à instituição. Seria valorização se tivessem esse mesmo cuidado e

preocupação em tratar os aposentados que ficaram de fora dos últimos “benefícios” dados aos servidores da ativa.

O descontentamento dos aposentados é bastante grande e tem causado algumas animosidades com servidores da ativa e em atividades sindicais. O fato é que a gestão não precisa mais da força de trabalho dos que já estão inativos, para que valorizar os trabalhadores que já não podem mais oferecer frutos? Percebo esse desmerecimento pelo fato de os aposentados não colaborarem mais com os resultados pretendidos. Então a administração passa a dar benefícios para aqueles que o convém, passando uma falsa ideia de valorização, deixando sob um véu obscuro as intenções pretendidas com a política de gestão por competências, gestão de lideranças, gestão de desempenho, etc.

Há um discurso para promover o comprometimento, muito característico do gerencialismo, que está imbuído em diversos projetos para envolver pessoas. Assim, o CNJ também se alinha a esses ideais gerencialistas e engloba em seus objetivos estratégicos a gestão por liderança, buscando desenvolver pessoas que consigam envolver outras na busca por resultados. Esses resultados são o foco na organização, resultados baseados em metas. Tais metas são definidas anualmente pelo CNJ e passam a ser o foco dos tribunais. Assim, o que vem ocorrendo no TJRS, seguindo determinações do CNJ, está alinhado com a abordagem de Safatle (2022) quando esse autor enfatiza que o neoliberalismo produz um sujeito com valores morais e formas de sociabilidade adequados à racionalidade neoliberal. A formação da liderança busca esse alinhamento.

A perspectiva "pessoas " passou a ter uma grande importância na política do Poder Judiciário, constante no planejamento estratégico no âmbito nacional e estadual, na instituição analisada. No TJRS uma das principais mudanças percebidas foi quanto à Gestão de Pessoas. Esse ponto foi citado por todos os entrevistados. Contudo, chamo a atenção para a seguinte questão: as pessoas passaram a ser de fato o novo suprasumo do Poder Judiciário?

Importante ressaltar que esse argumento de que as pessoas são o centro da organização não passa de um engodo que o gerencialismo se utiliza e importa das organizações privadas, deixando oculto os reais motivos da adoção de uma política estratégica de gestão de pessoas que é a busca por resultados e por mais produtividade, o que geralmente é alcançado sob maior controle e pressão sobre os servidores. Exemplo disso é a pesquisa de Pinheiro (2020) que discorre sobre as

novas exigências aos magistrados feitas após a Reforma do Judiciário. Os servidores também são bastante exigidos e como estão na linha de frente do atendimento ao público e subordinados às chefias de cartório e aos magistrados sofrem uma pressão ainda maior. Ao mesmo tempo que sofrem a pressão, a naturalizam, pois já estão imbuídas dessas novas exigências (HELOANI, 2003; SAFATLE, 2022).

Dessa forma, seguindo as resoluções do CNJ constantes na linha do tempo, identifiquei algumas diretrizes bastantes significativas que direcionam as mudanças relacionadas à gestão de pessoas no Poder Judiciário e também alguns atos expedidos pelo TJRS em alinhamento a essas determinações superiores. Além daquelas já mencionadas nos subtópicos anteriores que também englobam o objetivo estratégico relacionado à perspectiva “pessoas” que são a criação de escolas judiciais e a política de formação e aperfeiçoamento de servidores e magistrados.

A resolução nº 219/2016 do CNJ foi um importante regramento que visava a distribuição de servidores entre as unidades de primeiro e segundo grau de jurisdição, entre eles os de cargos em comissão e os de função gratificada, ou seja, tanto dos cargos de confiança, quanto dos cargos ocupados por servidores de carreira. O primeiro grau de jurisdição, composto pelos fóruns localizados na capital e interior do Estado, sempre teve uma taxa de congestionamento muito mais elevada e uma força de trabalho menor do que o segundo grau de jurisdição. Por isso essa resolução foi importante para promover o equilíbrio entre as duas instâncias, com o objetivo maior de melhorar os números da produtividade dos tribunais.

A força de trabalho de um Tribunal que está dividida em três categorias: magistrados, servidores e auxiliares terceirizados, tem como foco da resolução nº 219/2016 somente os servidores. Além disso, separa os servidores que desenvolvem a atividade fim daqueles que estão lotados na área administrativa, limitando esses últimos a 30% da força de trabalho. Assim, percebe-se que o foco do investimento em pessoas, a partir do constante nesta resolução deve ser na atividade fim, no caso do Poder Judiciário, na área jurisdicional.

Analisando a resolução, que deu um importante redirecionamento ao TJRS, fica evidente a valorização dos servidores da área de TI e daqueles lotados nas escolas judiciais voltadas ao aprimoramento e formação de servidores, visto que esses estão excluídos da base de cálculo para compor a limitação de 30%. A atividade de assessoramento também fica destacada na alocação da força de trabalho, garantindo assim resultados mais produtivos visto que os assessores são

responsáveis por auxiliar o juiz nas suas atividades, o que está diretamente relacionado ao aumento da produtividade medida pelas métricas do CNJ.

Quanto à área de TI, há um Documento de Oficialização de Demanda (DOD), DOD nº 039/2015- DI, elaborado pelo Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, justificando a contratação de servidores terceirizados para atender a área de serviços técnicos especializados, a fim de suprir a falta de servidores no departamento de informática. Com o forte movimento de inovação e a inserção de novos sistemas eletrônicos, essa área demandou mais servidores e por isso esse documento foi feito a fim de justificar a contratação e não aguardar o ingresso por meio de concurso público.

Um outro ponto importante percebido na análise da resolução nº 219/2016 é sua pretensão quanto a unificação das carreiras entre primeiro e segundo grau de jurisdição. Nesse sentido, tal resolução motivou o engajamento dos trabalhadores do judiciário para seguir na luta, que já era antiga, para conquistar um plano de carreira, o que ensejou na aprovação do Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações dos Servidores do Poder Judiciário Estadual, por meio da Lei estadual nº 15.737/2021, após reivindicações, greve geral que durou mais de cinquenta dias e muito diálogo das entidades de classe junto a administração do TJRS. Importante salientar que o plano de carreira fazia parte da estratégia de Gestão de Pessoas e algo já determinado em resolução pelo CNJ, e que o tribunal gaúcho não havia cumprido, era um dos poucos tribunais que não tinha um plano de carreira unificado para seu quadro de servidores. O plano foi bom para a maioria dos servidores, pois trouxe alguns benefícios e possibilidade de progressão, os quais passaram a ter uma perspectiva, embora pequena, de melhoria salarial. Entretanto, para o TJRS foi imprescindível para o funcionamento da nova lógica de organização do trabalho, conforme interpelações de Heloani (2003), o qual chama de modo de organização pós-fordista que se utiliza de um falso discurso compartilhado e disseminado pelo próprio trabalhador, que encobre as desvantagens.

Já os servidores do segundo grau de jurisdição, tinham plano de carreira há muito tempo e a luta por igualar ambos graus de jurisdição sempre esteve nas pautas das entidades representativas dos trabalhadores da justiça. A partir da Lei nº 15.737/2021 o plano passa a ser de todos, o que, finalmente, trouxe uma certa justiça para todos os servidores da instituição. Parece contraditório para uma instituição que

tem como missão “distribuir justiça de modo útil e a tempo” tratar seu quadro de servidores de forma tão parcial e injusta.

Essa questão sempre me instigou, sempre quis saber o porquê dos servidores que trabalhavam no segundo grau de jurisdição, nos setores administrativos e junto às câmaras dos desembargadores, entre outras funções, terem um plano de carreira e os servidores do primeiro grau, aqueles lotados nas comarcas, trabalhando nas unidades judiciais, enfrentando muitos problemas como falta de servidores, excesso de trabalho, conhecimento de múltiplas matérias, pois quanto menor a comarca, mais complexos são seus trabalhos, receberem formas diferentes de tratamento para desempenharem suas funções dentro da mesma instituição. Um servidor lotado em uma vara judicial, por exemplo, tem que saber de tudo, de matérias cíveis a matéria criminal; passando por matéria de família, infância e juventude, etc., ou seja, quanto maior a complexidade, menor a valorização, eu pensava. Enquanto os secretários de desembargadores são mais bem remunerados trabalhando com matérias específicas, os secretários de juízes percebem um valor bem abaixo de função gratificada e precisam, geralmente, ter uma gama de conhecimento maior sobre essas diversas matérias.

Nesse sentido, foi abordada essa questão com os entrevistados, a E1 diz que “*essas diferenças, discrepâncias o plano veio para corrigir isso. Isso vai sendo corrigido como plano de carreira com o passar do tempo*”, a entrevistada acrescenta que na verdade isso nunca deveria ter sido dessa forma. O entrevistado E2 diz que sempre foi assim, porque o Tribunal sempre valorizou quem estava mais perto da alta administração:

Só de uns anos pra cá é que a administração do tribunal passou a visitar as comarcas. Antes eles mandavam juízes de correição, geralmente juízes de primeiro grau para fazer as inspeções, inspecionar os colegas nas comarcas. Daí o tribunal de Justiça, com esse afastamento enorme, sem conhecer a realidade do primeiro grau, ele acabava sempre tendo esse cuidado com quem trabalhava perto deles, nos gabinetes. Por isso as FGS e as diárias eram diferenciadas. Por exemplo, é um absurdo a diferença de uma FG de um secretário de juiz do primeiro grau para um secretário de desembargador, ganha uma diferença absurda (E2).

A diferença de tratamento, de valorização salarial, de reconhecimento não ocorre somente entre um grau e outro. A entrevistada E1 mencionou que “*Infelizmente, no judiciário inteiro, temos realidades muito distintas, uns tem o cobertor curto, outros comprido*”, ou seja, essa diferença de tratamento acontece também na

mesma instância entre diferentes cargos e funções, em que uns ganham mais que outros desenvolvendo a mesma atividade, sentados lado a lado em uma mesma estação de trabalho. Percebo essas discrepâncias no local onde desempenho minha função atualmente, nesse sentido fiz um registro em meu diário de bordo:

Hoje estávamos, eu e alguns colegas, debatendo sobre as grandes diferenças salariais encontradas dentro do judiciário. Isso no segundo grau é muito mais latente. Na mesma ilha em que trabalho, exercem a mesma atividade que eu, gestora de cursos, mais um técnico judiciário, mais dois analistas administrativos, dois Oficiais Superiores Judiciários e uma Secretária de Desembargador. Apesar das diferentes formas de ingresso e cargos diferentes, no momento todos desempenham a mesma função, contudo a discrepância salarial ali existente é bastante grande. Enquanto um técnico tem um salário básico em torno de R\$4.300,00 a servidora comissionada que é secretária de desembargador (com desvio da função) tem uma remuneração de aproximadamente R\$17.000,00, ou seja, quatro vezes mais que o cargo menos remunerado, dentro de um mesmo setor, para fazer a mesma coisa que os demais. Claro que a colega não tem culpa, ela é bastante eficiente no que faz, mas isso não torna essa situação menos injusta e desanimadora para os demais que acabam se sentindo desvalorizados e pouco prestigiados diante dessa realidade (DIÁRIO DE BORDO).

Essas questões de diferenças salariais, de remunerações bastante discrepantes acabam trazendo desmotivação para as unidades. Como trabalhadores que desempenham a mesma atividade podem ter remunerações tão diferentes? Como dentro de uma mesma sala são lotados servidores de diferentes cargos para desempenharem a mesma atividade com uma diferença salarial gigantesca? Essa questão é bastante injusta e sentida por grande parte da categoria, pois não é um fato isolado do setor em que trabalho.

A entrevista E1 diz que isso já ocorre há algum tempo e sempre viu como um problema:

Já deveria ter essa uniformidade de cargos desde sempre e por isso há muito tempo, já enfrento essa dificuldade como facilitadora há alguns anos. Aqui na Câmara, no segundo grau, por exemplo, havia seis relações de trabalho diferentes. Tinha estagiário, operador auxiliar de terminais, auxiliar judiciário, técnico judiciário, analista judiciário e oficial superior judiciário; seis pessoas fazendo a mesma coisa e com diferenças salariais enormes (E1).

A E1 acrescentou que essa questão trouxe mais insatisfação aos servidores porque a partir da Lei da Transparência, em que os contracheques ficam à disposição de todos para consulta, isso passa a ser publicizado.

Os servidores acabam se perguntando: “como que eu faço a mesma coisa que o colega, e ganho tanto e ele ganha bem mais que eu”. Alguns CCs

ganham uma fortuna, é uma aberração, mas é uma aberração legal, aberrações do passado que vão ser corrigidas (E1).

Uma outra questão que percebi durante a observação participante é em relação a postura das pessoas com cargo comissionado. A forma de agir dos CCs é bastante diferente da adotada por servidores concursados, com cargos efetivos. Isso é visível no primeiro e segundo grau:

Os CCs querem mostrar resultados, não se importam em trabalhar mais, em fazer horas extras, em vir fora do horário de trabalho. Quando a necessidade exige isso de um servidor concursado, a realidade muda. Reclama que não ganha mais para isso, que é pago para trabalhar do meio-dia às 19h, que não recebe hora extra. Essa situação já presenciei no setor atual e em outros que já passei. Esse comprometimento e doação maior por parte dos CCs é a razão para que sejam mantidos muitos desses cargos nos órgãos públicos, em especial no Poder Judiciário (DIÁRIO DE BORDO).

Essa postura faz com que a alta administração prefira manter o vínculo com os CCs, optando por contratar pessoas fora do quadro de servidores. O TJRS inclusive não atende o percentual recomendado na Lei estadual nº 11.291/98, que diz que os cargos comissionados deveriam ser ocupados por no mínimo 20% dos servidores do quadro efetivo. Em maio de 2021, esse percentual era um pouco maior que 10%, segundo publicação de uma matéria no site do Sindicato dos Servidores da Justiça, o SINDJUS, conforme reproduzo a seguir:

Segundo relatório do Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos (Dieese), produzido em 2021, pouco mais de 10% de servidores efetivos ocupam atualmente cargos comissionados no TJRS, quando esse percentual deveria ser de no mínimo 20% (artigo 10, §4º, da Lei nº 11.291/98), o que revela a desvalorização do nosso quadro funcional e do instituto do concurso público, uma vez que esses cargos comissionados recebem muitas vezes um salário até maior do que o de muitos cargos efetivos (ZALAZAR, 2022).

Essa preferência por parte da administração segue a lógica da concorrência enfatizada por Foucault (2008). É perceptível para a alta administração, e fica claro a partir dos dados produzidos nesta pesquisa, que servidores com cargos comissionados adentram mais facilmente nessa lógica promovida pela racionalidade neoliberal. Esses servidores, assim como os gestores, servidores efetivos que percebem FGs, precisam se manter competitivos para garantir seus cargos de chefia ou suas funções gratificadas. Assim, essa lógica auxilia o tribunal a se manter competitivo, a conquistar seus selos de qualidade do CNJ e se manter numa posição de destaque junto ao Poder Judiciário nacional.

Acredito que a valorização real de todos os servidores, traria inúmeros benefícios para o órgão, assim como diminuiria a rotatividade dos servidores. Hoje muitos servidores do judiciário acabam saindo da instituição, usando o concurso, principalmente o de técnico judiciário, que possui uma remuneração mais baixa perto dos demais concursos, como forma de ingresso no serviço público, mas continuam estudando para concursos para conseguir aprovação em outros cargos que remuneram melhor, em outros órgãos que valorizem mais o servidor. Isso tem sido um desafio para administração do TJRS e por isso tem apostado em modalidades flexíveis de trabalho, como o teletrabalho como forma de reter o servidor tentando tornar mais atrativo o trabalho na instituição. Além disso, recentemente criou uma GDI, conforme mencionado em subtópico anterior, visando o engajamento de todos os servidores a depender da premiação junto ao CNJ. Trazendo essa narrativa, lembro da passagem de Boltanski e Chiapello (2009) quando dizem que o neoliberalismo se utiliza de artifícios para conseguir o engajamento dos que estão subordinados ao capital. Assim também age o gerencialismo na instituição analisada.

A partir desses dados, mencionados a partir da matéria reproduzida acima e das análises dessas questões, percebo que ainda muito precisa ser feito quanto a política de Gestão de Pessoas, principalmente Gestão por Competência, visto que uma instituição como o Poder Judiciário gaúcho, com um grande quadro de servidores, não aproveita a qualificação desses servidores que tem disponíveis na casa, não valoriza sua mão de obra qualificada, buscando fora aquilo que tem internamente. Esses fatores desmotivam e não retêm o grande capital humano que a organização possui.

Ainda sobre as diferenças entre primeiro e segundo grau, em entrevista com uma profissional que já atuou na Direção de Gestão de Pessoas, ela concordou com esse abismo existente entre essas instâncias e afirmou que o Plano de Cargos e Salários veio para mudar isso, para diminuir essa discrepância:

A construção da gestão dos cargos no Tribunal sempre previu, de certa forma, sempre ocorreu, essa distinção. Em primeiro grau de jurisdição e em segundo grau de jurisdição. Então, na verdade, nós tínhamos um abismo conceitual e de normas, tanto para o primeiro quanto para o segundo grau. E existia uma época em que o Tribunal tinha inclusive horários diferentes para cada grau de jurisdição. Essa foi uma construção. O Plano de Carreira mudou tudo. O Plano de Carreira trouxe avanços gigantescos. Eu acredito que os nossos servidores nem têm ainda a real dimensão da grande mudança que isso vai trazer para a área de Gestão para o Tribunal. Mas o fato é que isso é uma construção histórica, por muitos anos se buscou essa valorização, mas

eu acho que nunca se estimulou uma igualdade. Eu acho que a igualdade das carreiras foi um reflexo do Plano. O que se buscou foi a valorização do 1º Grau de Jurisdição e de todos os servidores. E a grande conquista, eu acho que foi a unificação e a unificação traz uma fortaleza e uma legitimidade para o Poder Judiciário como um todo. Então, o que aconteceu? O Plano de Carreira trouxe a figura de uma carreira só. Todos nós, hoje, somos servidores do Poder Judiciário e podemos nos movimentar no Poder Judiciário, assumir cargos, papéis, funções, independente do grau de jurisdição em que estejamos lotados (E5).

O Plano de Carreira, segundo a entrevistada E5, trouxe a possibilidade de remoção entre os graus de jurisdição. *“Essa questão foi institucionalizada e é natural porque nós somos técnicos, ou analistas, ou de carreiras especiais do Poder Judiciário do 1º grau de jurisdição ou do 2º grau de jurisdição”*. Um outro ponto citado pela entrevistada, foi que houve também a unificação do horário, o que por algum tempo era diferente para o primeiro e segundo grau.

Hoje, todos trabalham no mesmo horário. Hoje, nós temos unificação de outras questões como teletrabalho. Não se pode mais pensar em distinguir o 1º grau do 2º grau de jurisdição. Então, o Plano de Carreira trouxe um grande avanço em termos de gestão de pessoas e de qualidade de vida e penso que até em questão jurisdicional para o Tribunal de Justiça. Ele veio como um grande divisor de águas na história do Tribunal (E5).

Já para o sindicato, essa questão do Plano de Carreira sempre esteve em pauta. Há muito tempo a luta por uma unificação do plano vem acontecendo e sendo objeto de desejo da categoria. O plano de carreira aprovado recentemente, através da lei 15.737/2021 está longe de ser o melhor para os servidores, mas mesmo assim o sindicato da categoria, o SINDJUS, entende como um avanço e uma vitória após a greve ocorrida no final de 2019, que tinha como pauta principal a não extinção do cargo de Oficial Escrevente.

Isso tudo é fruto de uma grande greve da categoria que ocorreu em 2019. O presidente anterior do TJ, o Des. Duro queria extinguir o maior cargo da categoria, que era o cargo de Oficial Escrevente, quatro mil e poucos servidores e a categoria fez a maior greve e pela primeira vez a greve não tinha como pauta a questão salarial, mas sim a luta pela não extinção do cargo. A luta foi por dignidade e um plano de cargos e salários. E na época o sindicato colocava uma pauta que depois o tribunal de justiça na comissão a gente teve que mostrar pra eles que era viável, a transformação dos escreventes em técnicos e a gente conseguiu. E dentro da comissão do plano em 2020, depois que o Des. Voltaire assume a presidência a gente consegue fazer funcionar essa comissão, e o sindicato consegue ter assento e conseguimos chegar a uma primeira versão do plano, dentro da conjuntura que era viável, tinha a questão da pandemia, tinha a Lei Mansueto, Lei nº173 que proibia qualquer investimento no orçamento de valorização dos trabalhadores e trabalhadoras. Ali se avançou muito, e tivemos aquilo que sempre buscamos, que era o fim desta discriminação entre o primeiro e

segundo grau porque somos uma categoria única e o sindicato sempre lutou por essa pauta. E o plano veio, a Lei 15.737/2021, para amenizar essa situação (E2).

O entrevistado E2, que participa há 30 anos do movimento sindical, lembra também que a luta por um Plano de Carreira e a igualdade entre primeiro e segundo grau é bastante antiga. *“ Fizemos várias discussões sobre isso, de 98 pra cá. Tivemos vários planos apresentados pelo Tribunal de Justiça. E cabe salientar que dentro desse período o tribunal já tinha um plano para o segundo grau”*. Segundo o entrevistado, a vez que chegamos mais perto de conquistar um plano foi em 2010, porém não foi aceito pela categoria quando levado à Assembleia Geral, e depois não avançou porque não teve interesse da gestão, a qual troca a cada dois anos de Presidente, conforme mencionado anteriormente.

Em 2010 foi apresentado um plano que foi um dos melhores que a gente teve em mãos como possibilidade de avançar, de ter um único plano para o judiciário gaúcho. Naquele período ali um detalhe que ficou em debate pela categoria foi a remoção de ofício. Só que já estava previsto no regime jurídico desde 98. Bom, a categoria não quis, negou a possibilidade daquele plano, a partir daí sempre estava nas pautas do sindicato o plano de carreira. [...] Em 2020 a gente consegue a partir da gestão do Des. Voltaire uma comissão para tratar desse assunto de plano de carreira novamente. Tudo é fruto de uma grande greve da categoria que ocorreu em 2019 (E2).

Não tenho dúvidas que a conquista de um plano de cargos e salários e a unificação das carreiras foi um grande avanço para os trabalhadores, mas ainda não percebo isso como uma solução para acabar com as grandes diferenças como as já citadas anteriormente. E acredito que precisamos avançar muito, debater, reivindicar para aos poucos ir melhorando o PCS, o que inclusive ficou estabelecido na lei. Não nos esqueçamos, que apesar de ser uma conquista dos trabalhadores da justiça gaúcha, isso faz parte da estratégia do judiciário nacional, a qual o TJRS está em consonância, ou seja, o PCSs estava nos “planos”. Um outro ponto a ser destacado é justamente quanto aos objetivos estratégicos, pois a partir da definição deles o caminho a ser percorrido fica mais claro e direcionado evitando assim uma descontinuidade dos projetos, o que era muito mais comum antes da adoção do Planejamento Estratégico, tendo em vista a gestão do tribunal ser bienal.

O que também estava no planejamento estratégico e se alinha a práticas da administração gerencial é o fortalecimento da perspectiva “pessoas” visando o alinhamento dos servidores aos objetivos estratégicos da instituição, com o intuito de

se alcançar os resultados esperados. Nesse sentido houve uma valorização do departamento de pessoas que se transformou de um simples departamento de RH em uma Direção de Gestão de Pessoas (DIGEP). Antes desse novo modelo gerencial o principal foco do Poder Judiciário estava relacionado a sua atividade fim: o jurisdicional. A questão da gestão ficava sempre em segundo plano. O Departamento de Pessoal, era um setor meramente burocrático que servia basicamente como um departamento de pagamento de pessoal, sem preocupações com gestão de pessoas, conforme fala da entrevistada E1, que diz que:

A Gestão de Pessoas tinha um viés muito administrativo. Só se pensava em números, em fazer pagamentos, em pagar triênios e não conseguiam enxergar essa parte da ciência da gestão de pessoas, não sabiam, não tinham essa expertise. Me parece que o CNJ teve um importante papel nessa mudança, pois ele começa a cobrar metas, ele começa a cobrar resultados. E eu acho que foi por aí que nós fomos pegos. A cobrança de resultados e metas a gente precisava de mais mecanismos para realmente impulsionar o desempenho das pessoas, né. Entende? E daí em 2016 veio a reformulação do departamento de gestão de pessoas no TJ, daí o DRH vira DIGEP (Direção de Gestão de Pessoas), começa a intenção mais declarada, não que a gente tenha alcançado ainda o suprassumo, mas de 2016 começa esse movimento e algumas estruturas desapareceram (E1).

De acordo com a entrevistada (E1) a partir da criação do CNJ e das suas regulamentações e normativas de Gestão de Pessoas é que “*a administração começa a ouvir a direção de gestão de pessoas, começa um departamento de desenvolvimento de pessoas, começa um processo de reestruturação organizacional*”. A partir disso passam a entrevistar as pessoas, vendo quais suas habilidades, vendo como realocar as pessoas dos departamentos que foram extintos. A entrevistada (E1) acrescenta que em 2019 fizeram uma seleção dessas novas configurações das centrais de atendimento cartorário e centrais de atendimento ao público, que são as novas configurações do TJ, devido a introdução de novas tecnologias e dos processos digitais. “*Então assim, tu passa a entender que resultado é uma coisa um pouco mais complexa que envolve engajamento, perfil de habilidades*”.

A entrevistada (E1) percebe que o CNJ foi fundamental para mudar a questão da Gestão de Pessoas e para dar credibilidade para área perante os servidores:

O Poder Judiciário ainda tem muito do direito, ele funciona muito com ordens. Então o CNJ, positivamente, quando vem com a resolução 192/2014, quando vem com a Política de Gestão 240/2016, se não me engano que é a nova política de gestão de pessoas, ou 2018...não sei te dizer, mas quando tem

uma normativa é como se fosse um reforço, é muita linguagem do nosso judiciário, então eu vejo como muito positiva as deliberações do CNJ relativas à gestão de pessoas. Eu vejo muito positiva, que isso tem nos ajudado, porque antes era visto como besteira [...] Então, até pra mim profissionalmente, é o CNJ que está dizendo isso, não sou eu, é o CNJ que está dizendo que a gestão por competências é importante, não sou eu. É o CNJ que diz que isso faz sentido, e isso é bom até para a questão do engajamento, para poder desenvolver habilidade nas pessoas certas (E1).

A entrevistada E1 mencionou o que já vem sendo dito, que o CNJ mudou os paradigmas do Tribunal de Justiça, que a partir de suas determinações as coisas passaram a ser feitas de maneira diferente, com outro foco e seguindo o objetivo estratégico institucional estabelecido. Assim, seguindo a linha do tempo, outras resoluções importantes alinhadas à gestão de pessoas foram sendo expedidas pelo CNJ, a de nº 240/2016 e a de nº 258/2018, que alterou um artigo que refere a justiça eleitoral.

A resolução nº 240/2016 instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, incluindo como justificativa “a necessidade de adequar o modelo de gestão de pessoas às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação”, com o objetivo de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos (CNJ, 2016). Essa resolução iniciou o movimento da Gestão por Competências no Poder Judiciário, bem como a Gestão do Desempenho. Dentre tantas determinações constantes neste regramento, está a determinação de que “os órgãos do Poder Judiciário devem estruturar as unidades de gestão de pessoas e qualificar os servidores que nelas atuam para que atendam aos princípios e as diretrizes previstas nesta resolução (CNJ, 2016).

Em alinhamento às resoluções nº 240/2016 e nº 192/2014, do CNJ, o TJRS expediu o Ato nº 015/2019-P, instituindo o Projeto de Gestão por Competências no Poder Judiciário gaúcho. Esse projeto contempla a avaliação e desenvolvimento das competências organizacionais; avaliação e desenvolvimento das competências setoriais e avaliação e desenvolvimento das competências individuais. O Projeto de Gestão por Competências está sendo desenvolvido, conforme consta no Ato, seguindo as seguintes etapas: mapeamento das competências; diagnóstico das competências; desenvolvimento das competências; monitoramento das competências; desenvolvimento do sistema de recompensas e avaliação do projeto (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2014).

A entrevistada E1 mencionou que buscou se qualificar, tendo feito cursos em Gestão por Competências para poder dar início nesse processo. O TJRS está ainda na fase inicial, ou seja, fazendo o mapeamento das competências. *“Fui aprender a fazer esse mapeamento para poder entender que aproveitamento que a gente poderia ter na nossa instituição. Só teoricamente eu não conseguia entender como aproveitava isso aí, então fui me especializar”*, mencionou E1.

A entrevista E5 também fala da Gestão por Competências, diz que o programa está alinhado ao planejamento estratégico da instituição, e que embora esteja em fase inicial a proposta é que se estenda para todos os níveis do TJRS:

*A tendência é que isso se estenda. Porque isso é um projeto estratégico da instituição. Gestão por Competências é um projeto, há uma orientação do CNJ para que se aplique e o CJUD (**Escola Judicial**) vai participar ativamente desse processo, mas a tendência e a necessidade é que ele se estenda a todos os níveis do Tribunal [...] A escolha de perfil, a análise de setor e de força de trabalho vai precisar ser feita em todas as Comarcas, em todas as unidades. Mas começa pelo 2º Grau, na área Administrativa e Jurisdicional porque está mais próximo da Administração que desenvolve planejamento estratégico, mas vai ter que se espalhar. Então, provavelmente seja uma tendência da política de gestão de pessoas do Tribunal (E5, grifo nosso).*

A entrevistada E1 acrescenta que *“depois de 2016 a gestão de pessoas começa a ficar mais voltada para a questão de desenvolvimento, para a gestão por competências, porque a gestão de pessoas que eu conhecia antes, tinha um viés totalmente administrativo”*. Segundo ela, até havia capacitações, mas tinha um caráter mais informativo do que formativo. *“Era pra inglês ver...”*, diz E1. Ela menciona um curso que teve ainda em 2010 sobre o tema, mas que ficou só na teoria:

Daí em 2019, chegou a entrar na pauta do conselho de gestão de pessoas. Ah uma coisa interessante, internamente no tribunal de justiça é que ali por 2018, 2019 é instituído o conselho de gestão de pessoas, foi como se tivesse alguém, desembargador da administração, responsável por essa matéria, é como se a gente passasse a ter um “patrocinador” da gestão de pessoas, entende?! É que essa coisa, gestão de pessoas, também precisa de uma administração superior que abrace essa matéria (E1).

A *“administração superior que abrace essa matéria”*, conforme mencionado por E1 na verdade foi possível a partir da Resolução nº 240/2016, do CNJ, que determinou a criação de Conselhos de Gestão de Pessoas que incluíssem também representantes de servidores para tratar essa pauta de forma mais democrática, o que na prática ainda acontece de maneira não satisfatória, visto que a participação é

minoritária. A resolução do CNJ motivou a expedição do Ato nº 015/2019 da Presidência, conforme já citado acima, instituindo no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul a Gestão por Competências, conforme mencionado pela E1.

E1 é entusiasta da Gestão por Competência, para ela muitas políticas de Gestão de Pessoas, como o desempenho dos servidores, gestão de lideranças passam pela Gestão por Competências:

Com o mapeamento a gente começou a ver que a gestão por competências está conectada com a provisão de pessoas, com o processo de aplicação de pessoas, com a questão de avaliação por desempenho, com o processo de manutenção de pessoas, processos de sucessão e de desenvolvimento de pessoas, que envolve a capacitação, e também a gestão do conhecimento, que é o banco de dados de perfil, tanto das unidades, dessas funções das unidades, como o perfil de competências da nossa força de trabalho, de todas as qualificações que tu tem como servidora, de aproveitamento interno disso [...] (E1).

A Gestão por Competências é um dos principais projetos para atingir o objetivo estratégico do TJRS para promover o aprendizado e crescimento das pessoas, conforme constante no Mapa Estratégico. A DIGEP e a Assessoria de Assuntos Estratégicos (ASSEST) são as unidades responsáveis por acompanhar esse projeto. A entrevista E3 fala que *“existe o plano institucional massivo, para o judiciário inteiro que conversa com o concurso público, com a avaliação de desempenho, com a capacitação para fornecer insumos para essas áreas”*, além das ações individuais, dos mapeamentos que estão sendo feitos em determinadas unidades, que estão sendo reestruturadas. Essa questão vem ao encontro do que Carvalho Neto e Santana (2013) abordam acerca dessa nova tendência na gestão de pessoas, na busca por uma mão de obra cada vez mais qualificada, turbinando discursos como o da gestão por competências.

Embora seja um importante projeto, ainda é bastante incipiente essa questão na instituição analisada, visto que ainda estão na primeira fase que ainda abrange mais quatro etapas, conforme já mencionado anteriormente. De acordo com o mencionado pela E1, a Gestão por Competências também é importante para a Gestão da Liderança, para formação e desenvolvimento de líderes que também é um projeto institucional.

O desenvolvimento de líderes se torna um projeto importante, principalmente para uma organização grande como o Tribunal de Justiça, que possui mais de 165 comarcas espalhadas pelo Estado, além dos serviços do segundo grau, auxiliares da

Administração e das turmas recursais, composta pelos desembargadores e sua equipe de assessoria. A entrevistada E1 disse que liderança é uma das competências a ser mapeada e é importante ser analisada de forma individual:

Me perguntam liderança para colaborador? Sim, porque hoje o nosso colaborador está lá fazendo o trabalho remoto, sozinho, chefia nenhuma mais aguenta carregar tudo nas costas, elas precisam de pessoas que respondam pelo setor, então assim talvez o nível de liderança do colaborador não seja o mesmo da chefia, mas ele precisará assumir o protagonismo, muitas vezes, inclusive pela sua qualificação, de correr atrás das habilidades que ele está precisando para atender ao cenário atual (E1).

Na fala reproduzida pela entrevistada E1, pude perceber que a ideia é que cada um passe a ser gestor de si, líder de si mesmo, retirando a sobrecarga de trabalho do gestor da unidade. Essa ideia se alinha aos pensamentos de Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016) quando falam que para a racionalidade neoliberal cada indivíduo passa a ser visto como uma empresa e por isso devem se autogerir. Assim a ideia é que cada um seja responsável por si, principalmente porque os servidores em teletrabalho, por exemplo, precisam ter iniciativa e organização, ou seja, serem seus próprios chefes em determinadas situações.

O líder desempenha um importante papel, conforme colocado pela entrevistada E1 e também mencionado por outros entrevistados, que é o de promover o alinhamento da equipe aos objetivos estratégicos da instituição e por vezes de tomador de decisão para o desempenho de suas atividades. A entrevistada E3 lembrou que a maior dificuldade encontrada quando trabalhava como consultora de qualidade, viajando o Estado, indo nas comarcas para auxiliar na gestão dos cartórios, estava relacionada à gestão de pessoas e gestão de equipes. A entrevistada E3 fala da importância da liderança das unidades, a liderança local, segundo ela, faz toda a diferença para manter a equipe unida, motivada: “às vezes quando não tem uma valorização da presidência ou do juiz, o gestor da equipe pode suprir um pouco isso”.

A partir da fala da entrevistada E3 e da E1 percebo que essa questão de desenvolver os líderes é uma preocupação da administração, pois quanto mais líderes desenvolvidos, mais fácil de se atingir os objetivos organizacionais. Os líderes são braços da administração que chegam a todos os cantos. A entrevistada E5 também discorre nesse sentido:

Eu acredito que toda a transformação vem do líder porque o liderado se espelha no líder; a administração conta com os líderes e assim por diante.

Então, isso foi uma das, com certeza, o principal tema da gestão dos últimos anos. A gente está aquém do que a gente gostaria e imaginava, inclusive. Mas a gente tem a ideia, desde o início, de criar um programa com capacitações consecutivas e que visem o desenvolvimento dos nossos líderes (E5).

Há projetos para desenvolvimento de líderes em curso atualmente. Segundo E1 são treinados cerca de 50 servidores por ano, o que segundo ela ainda é muito pouco para se atingir os resultados esperados. E1 menciona que além do curso que é mais extenso há palestras sobre o tema, mas com caráter mais informativo.

Existe atualmente, um treinamento em que são treinados uns 50 líderes por ano, e é um curso bem bom, bem profundo, só que ainda é pequeno nesse caráter power [...] Então assim, acho que a gente está no caminho, mas o caminho envolve magistrados, gestores, gestores cartorários, gestores do Tribunal de Justiça e de uma forma muito mais competente desenvolvida do que a atual. Eu acho que a gente teria pouca gente hoje ainda muito bem preparada...o nível, a gente ainda tem que desenvolver muito ainda essas competências [...] (E1).

A partir dessas falas percebo que ainda tem um caminho grande a ser percorrido e que o desenvolvimento dos líderes está muito atrelado à Gestão por Competências, pois o mapeamento e as demais etapas precedem o desenvolvimento das lideranças no Tribunal de Justiça. Embora a passos lentos, a entrevistada E5 disse que houve uma evolução nos últimos anos:

A gente evoluiu muito nos últimos períodos, nos últimos anos, na medida que se criou um programa de desenvolvimento de líderes. O que acontecia antes desse programa? Iniciativas esparsas para cursos, capacitações pequenas, às vezes palestras de desenvolvimento de líderes. E sempre dividida em 1º Grau e 2º Grau. O 1º Grau, eu penso que até mais forte, na medida em que havia a Corregedoria Geral de Justiça. Então, a Corregedoria Geral de Justiça desenvolvia algumas questões relacionadas ao desenvolvimento de líderes. Mas não existia uma política. Nos últimos anos é que se bateu muito nessa tecla. Foi a menina dos olhos da direção de gestão de pessoas do Tribunal (E5).

Tanto a entrevistada E1 quanto a E5 enfatizam a importância da liderança para a qualidade de vida no trabalho. Segundo E1 “50% da felicidade do trabalho depende do gestor, o gestor tem um impacto na vida das pessoas, então seria muito estratégico se esse nível mais power atingisse nossa força de trabalho”. Nesse sentido E5 acrescenta “a qualidade de vida no trabalho passa pela qualificação, pela capacitação, passa pelo desenvolvimento de líderes”. Para as duas entrevistadas um líder é capaz de tornar um ambiente mais agradável, mais propício para o trabalho, mais acolhedor.

Melhorar a qualidade de vida dos servidores na visão organizacional tem como objetivo melhorar seus resultados, alcançar suas metas.

A entrevistada E5 lembrou de uma situação recente após a aprovação do Plano de Cargos e Salários em que muitos servidores, segundo ela, se “contaminaram” com a insatisfação de chefias que tiveram suas funções gratificadas reduzidas após a aprovação do plano. *“Os nossos gestores que substituíam escrivães, perderam muito dinheiro. Lógico, eu sei. É difícil. Passaram 15 anos ganhando uma diferença e passaram a ganhar mil e poucos reais a menos. Mas aí é individual contra o coletivo”*. O PCSs cortou FGS daqueles que substituíam escrivães, que eram cargos de Oficial Ajudante, cargos já em extinção, e que estavam na função de chefia, mas que na realidade não perderam, deixaram de ganhar. *“Foi com esse dinheiro que se oportunizou o plano de carreira para todos os servidores. Foram esses milhões que saíram das substituições que pode se construir um plano que valorizou os técnicos como um todo”*, conforme enfatiza E5.

A entrevistada E5 lembrou dessa situação pela repercussão negativa que teve e que reverberou em toda organização, segundo ela:

Foi a partir do plano de carreira que foram criadas mais funções gratificadas; que se criou o segundo secretário. Então, hoje, três servidores dentro de uma unidade podem ter FG. Antes era só um que ganhava substituição. Mas quando vem aquele servidor falando que “eu perdi”, que “é um absurdo” é porque tu não está enxergando o todo. E acho que isso tem muito a ver com os cursos para liderança. Quem é que perdeu? O líder. O que o líder fez? O efeito negativo foi para toda a sua equipe. Então, às vezes, o servidor que trabalha com aquele líder, não tinha o convencimento. Eles não tinham o entendimento, eles não leram. Mas eles foram contaminados pela ideia do líder. Porque a equipe segue o líder. Olha, a importância da presença do líder. (E5).

De acordo com essa fala da entrevistada E5, percebo que isso ocorreu de fato na instituição. Como servidora, participante de grupos em redes sociais, como representante sindical ouvi muitas reclamações de colegas dizendo que o plano de carreira não era bom, que havíamos aceitado migalhas, quando na verdade o plano não foi bom para uma minoria. E não foi bom porque diminuiu o valor das FGs dessa minoria. O plano não mexeu no salário dos servidores e sim nos “benefícios” que tinham enquanto desempenhavam a função de chefia, ou seja, não eram chefes, escrivães de carreira, “estavam” chefes, portanto não perderam, deixaram de ganhar. Em compensação uma categoria inteira, que foram os técnicos judiciários, antes denominados oficiais escreventes, passaram a ser mais valorizados, embora acredite

que a valorização não tenha sido suficiente e na medida pretendida e esperada pela categoria, ainda assim o plano trouxe benefícios. Mesmo assim, uma maioria se deixou contaminar por uma minoria, conforme bem lembrado pela E5, que eram os líderes da instituição.

A respeito do plano e seguindo os projetos implantados a partir dessas mudanças, foi preciso também aprender sobre Gestão de Desempenho que passou a ser adotada pelo TJRS após a aprovação da Lei 15.737/2021. Essa questão deixou muito a desejar na instituição e foi alvo de muitas críticas, pois além de ser um projeto novo, demandava conhecimento dos gestores que precisaram fazer a avaliação dos seus servidores a fim de possibilitar a progressão na carreira, conforme previsto no PCSs recentemente aprovado. Quanto a essa questão a entrevistada E5 tece suas impressões em uma de suas falas:

É o primeiro passo, mas eu acho que, realmente, a gente está muito no início. A gente tem muito, por exemplo, nessa primeira rodada de avaliação, a gente tem muitas distorções porque temos uma cultura de avaliar ao máximo qualquer servidor para ele não ser prejudicado. Então a visão do gestor é para o servidor e não para a instituição, enquanto gestão. E o servidor também. O servidor também quer ser avaliado ao máximo ou não, mas o máximo diz respeito ao que tu tens a desenvolver. Não por ser ruim ou bom, por exemplo, a comunicação da fulana tem uma avaliação 8 e não 10 porque ela pode desenvolver melhor a comunicação, não porque a fulana é uma péssima servidora. Então, até que todos entendam isso e que a cultura mude, eu acho que a gente ainda vai ter muito tempo pela frente (E5).

A partir da fala da E5 fica clara a insatisfação também por parte da alta administração, tendo em vista que a entrevistada desempenhou um alto cargo de gestão, admitindo que a forma da avaliação precisa ser revista, quando reconhece que é algo cultural e que por isso demandará tempo, será a longo prazo, segundo ela.

Para ser colocado em prática a avaliação do desempenho ocorreu um treinamento para os avaliadores, o qual foi feito às pressas. Houve muita insatisfação, muitas reclamações, mudaram as regras no meio do jogo. Ao meu ver, isso precisa ser alinhado, novos formatos de avaliação precisam ser revistos e um curso mais efetivo deve ser ofertado aos gestores que precisam avaliar seus servidores. O entrevistado E2 também discorreu a respeito disso:

O tribunal de justiça deu trinta dias, passou essa responsabilidade para os gestores, para os gestores aprenderem a fazer essa avaliação. Isso é inconcebível dentro de uma administração quando tu tem um plano que tu já tem uma proposta que tu vai ter que fazer a avaliação, no mínimo o tribunal de justiça deveria ter dado um curso de uns 6 meses para esses avaliadores

orientando como seria feita essa avaliação e orientando os servidores como seriam as avaliações futuras. Mas o tribunal não se antecipou para nada disso né. Simplesmente colocou em prática a partir de um pedido do sindicato para já acontecer em 2022 que tinha que ter avaliação, tinha que ter progressão se não ia ficar tudo para 2023. E foi através do pedido do sindicato que isso aconteceu (E2).

Nesse sentido a entrevista E5 acrescenta que *“a primeira coisa que a gente precisa ter em mente é que para nós, é uma nova cultura. E a gente não tem essa cultura, então é um processo novo e imaturo que tem muito a ser desenvolvido ainda”*. A entrevista E5 acrescenta que, para ela, a peça-chave de tudo isso é o desenvolvimento dos gestores, ou seja, a formação da liderança. *“A gente faz concurso, presta concurso, mas não para ser gestor. Então, o Tribunal de Justiça precisa desenvolver, aí o CJUD vem com tudo”*. Mais uma vez percebo, a partir da fala da entrevistada E5, a importância da escola judicial para a instituição, não só como lugar de capacitação, mas também como prática para disseminar essa nova lógica promovida pelo gerencialismo, principalmente para os cargos de liderança da instituição.

O entrevistado E2 menciona em sua fala o diálogo com a administração acerca dos modelos de avaliação de desempenho:

Quando houve essa possibilidade de avaliação de desempenho o sindicato fez uma proposta lá na comissão para que essa avaliação fosse 360, ou seja, todos se avaliassem e a média da avaliação de todos, fosse a nota do servidor. O tribunal de justiça ignorou essa ideia. Ignorou porque ele é um tribunal hierárquico e daí ele tem que ter o poder de dizer quem pode e quem não pode ter uma melhoria, um crescimento na carreira (E2).

Como já abordado o TJRS seguiu um outro modelo, o qual teve bastante reclamação e pouca preparação por parte dos gestores/avaliadores. As progressões aconteceram recentemente, e ocorreram após a realização das entrevistas. Ainda havia a expectativa de que todos os servidores aptos na avaliação de desempenho progredissem no cargo, o que não ocorreu. Em 16 de dezembro de 2022 saiu a lista dos servidores aptos à progressão e o percentual ficou em cinquenta por cento. O sindicato esperava mais, pois segundo E2, através de estudo orçamentário o tribunal teria condições financeiras para que a primeira progressão fosse cem por cento para todos que tivessem tido nota satisfatória.

Percebo, a partir dessas falas que nos projetos relacionados a gestão de pessoas um processo está interligado com o outro, seja na Gestão por Competências, na Gestão da Liderança, Gestão do Conhecimento ou Gestão do Desempenho. Esses

novos processos gerenciais adotados pelo TJRS, são bem incipientes e precisam de tempo e conhecimento por parte da alta administração para terem efetividade na organização. Percebo esses processos como ferramentas gerenciais que seguem a base da administração gerencial e tendem a ganhar mais força e foco na organização, já que esta segue o gerencialismo desde a criação do CNJ, conforme abordam os autores Pereira (2009) e Pinheiro (2020) em seus estudos que também serviram de base para esta pesquisa.

Assim, retomando o questionamento que deixei logo no início deste subtópico, acredito que as pessoas, apesar de hoje não serem mais chamadas de recursos pela instituição, ainda seguem assim sendo vistas e tratadas. Embora as ideias sejam novas, as práticas de inovação estejam em voga, ainda são esperados os velhos resultados imbuídos pelo modelo gerencial que é a perspectiva de melhores resultados e maior eficiência.

4.7 Teletrabalho e a Individualização do Sujeito

*Hoje o grande problema para o movimento sindical, é que essa modalidade (**teletrabalho**) individualiza o sujeito, deixa a pessoa muito mais concentrada em seu trabalho em casa, e esse sujeito não vai mais para a luta, para as reivindicações. E a história conta que qualquer avanço dos trabalhadores, dos seus direitos só aconteceu através de luta e mobilização. Tem comarcas que a gente chega e tem um ou dois servidores, algumas com um pouco mais de gente, mas alguns estão em casa, a gente compreende isso, mas isso afasta o servidor do sindicato (E2, grifo nosso).*

Escolhi essa passagem da fala do entrevistado E2 para iniciar esse subtópico por estar alinhada com meus pensamentos enquanto servidora pública, consciente do importante papel que um sindicato desempenha para sua classe de trabalhadores. O teletrabalho sem dúvida traz inúmeros benefícios para boa parte dos trabalhadores, como flexibilidade de horário, mais autonomia, mais convívio com a família, evita desperdício de tempo em deslocamento até o trabalho, entre outros benefícios. Contudo, não se pode deixar de mencionar as possíveis complicações para as relações de trabalho que podem vir com essa modalidade, como por exemplo, isolamento social, falta de convívio com colegas, dificuldade de organização, excessos de metas, conflito trabalho versus vida familiar. A fala do E2 retrata isso:

As pessoas acabam adoecendo, saúde mental, como também problemas de sociabilidade, que acaba levando o afastamento das pessoas, podendo trazer problemas como depressão, ansiedade [...] Então não é tratar o teletrabalho

só como benefício. Tem que ter um olhar para a saúde, que é um olhar muito maior (E2).

No TJRS, após a pandemia do COVID-19, muitos colegas precisaram trabalhar em *home office*, que é uma outra modalidade, em que o servidor fica à disposição do trabalho, cumprindo a mesma carga horária, porém de sua casa. Já o teletrabalho é a modalidade em que as metas são definidas conjuntamente com as chefias e o trabalhador tem a liberdade de horário. Essas definições constam na resolução e nos atos que foram expedidos a fim de regulamentar esse novo arranjo no Poder Judiciário.

A nível nacional a primeira deliberação foi expedida pelo CNJ em 2016, através da Resolução nº 227/2016, regulamentando o Teletrabalho a todo o Poder Judiciário. No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul foram expedidos os Atos nº 030/2019-P e o nº 070/20121-P, esse último a fim de regulamentar o trabalho remoto realizado no período pandêmico. Mais recentemente, em novembro de 2022, foi expedida pelo CNJ a Resolução nº 481/2022 dando novas diretrizes sobre o Teletrabalho e determinando que cada tribunal se organize, orientando os servidores a retornarem ao presencial. Antes o percentual limitava 30% a permanecerem nos locais de trabalho, nessa nova resolução, expedida em 2022, o percentual subiu para 70%, o que gerou inúmeros descontentamentos por parte de servidores e magistrados. Até o momento de finalização desta pesquisa o TJRS não havia expedido nenhum Ato para regulamentar essa modalidade na instituição.

Feita essa descrição, teço algumas observações quanto à adoção dessa modalidade. Assim como a fala do entrevistado E2, percebo a dificuldade de chamar o servidor para participar de atos mais coletivistas, como os sindicais, de se inteirar sobre assuntos que dizem respeito a sua vida profissional. Isso já vem acontecendo há bastante tempo na modalidade convencional de trabalho presencial, nos locais compartilhados, em locais de convívio. Quem dirá na modalidade à distância. Em vista disso, acredito que o teletrabalho é mais um fator que, principalmente após a pandemia, tem acentuado a individualização do sujeito em sociedade e afastado o servidor da sua realidade laboral, dificultando que ele reivindique melhorias para seu cargo, conforme mencionado por E2.

O problema de afastar o servidor, de diminuir sua participação em causas que dizem respeito ao seu trabalho é pelo enfraquecimento do sindicato, conforme discorrem Dardot e Laval (2016), que acreditam que o neoliberalismo enfraquece e

deslegitima as forças de representação coletiva. E uma categoria com sindicato fraco é muito mais fácil de ser precarizada, conforme enfatiza Antunes (2020).

O Tribunal de Justiça segue a mesma lógica já adotada por diversas organizações, tanto públicas, quanto privadas, pois percebem a modalidade do trabalho a distância como vantagem competitiva, conforme discorrem Carvalho Neto e Santana (2013). No período de pandemia saíram alguns estudos demonstrando que a produtividade dos servidores foi alta o que motivou inclusive a redução da jornada de trabalho, com o intuito de gerar mais satisfação, aumentar ainda mais a produtividade e reter profissionais qualificados (CARVALHO NETO, 2020). Para o TJRS essa modalidade é uma forma de atrair novos servidores, uma forma de benefício para o servidor que o desenvolve, que vem ao encontro das interpelações realizadas por Heloani (2003) há duas décadas.

A modalidade de trabalho a distância aumentou no TJRS devido à implantação do processo eletrônico. Antes, com a tramitação dos processos físicos, os servidores e magistrados tinham que ir trabalhar presencialmente, pois precisavam manusear os processos. Em vista disso, é perceptível o quanto a inovação transformou não só a organização do trabalho na instituição, como também as formas de trabalhar, conforme aborda Pinheiro (2020) em sua tese.

Quanto a essa nova forma, segundo a entrevistada E1, com ela vieram novas exigências: *“com essa questão das CCCs, do teletrabalho e do trabalho remoto, o nível subiu, o servidor precisa estar muito mais preparado. A atividade hoje é de média a alta complexidade. Para mim ela está mais difícil agora”*. Percebo a partir da fala da E1 o que Pinheiro (2020) traz em seus estudos quanto ao alto grau de exigência que veio com o advento da inovação. Contudo, essa exigência não foi somente para os magistrados como aborda a autora, ela se estendeu aos servidores, como percebido até aqui.

A entrevistada E5 vê o teletrabalho como um avanço, como uma forma de valorização do servidor. *“Eu acho que a coroação dessa valorização foi o esforço que a administração fez para a mudança de horários. E são exemplos. Tem mais coisa. Eu acho que a mudança de horário e o teletrabalho”*. Além do teletrabalho, ela cita a mudança do horário e a redução da jornada de trabalho como formas de valorização ao servidor. No TJRS, antes da pandemia, o horário de trabalho era das 09h às 18h, com uma hora de intervalo para o almoço. Desde o início de 2022, o horário passou a ser das 12h às 19h, ininterruptos. Mas uma das coisas que incentivou a mudança de

horário foram os relatórios de produtividade que saíram durante o período de pandemia em que ficou constatado que a produtividade foi maior em um período menor de trabalho, visto que na pandemia, durante os anos de 2020 e 2021, o expediente ocorria em regime de revezamento, internamente, com algum atendimento para advogado em alguns momentos em que o COVID-19 não estava tão agravado, no período das 13h às 19h. Mesmo com o horário reduzido, a produtividade do Tribunal de Justiça gaúcho foi boa e foi isso que permitiu a mudança de horário.

Outro ponto positivo, para incentivar o teletrabalho e reduzir o horário foi a economia para os cofres da instituição. Durante o período pandêmico, o servidor passou a desenvolver seu trabalho de casa, tendo um aumento em sua conta de luz, nas suas despesas, utilizando seus equipamentos de informática, de internet, ou seja, o Tribunal economizou e não deu a contraprestação adequada para o servidor prestar o trabalho de sua casa. O entrevistado E2 faz um relato disso em uma de suas falas:

Hoje há prejuízo para o servidor que está em teletrabalho, ele coloca a internet, o equipamento pessoal, o espaço da casa todo à disposição, com luz, com água, com tudo, com todas as despesas da casa. Às vezes até parece uma economia, mas quando tu não consegue responder o teu teletrabalho num dia, porque tua internet caiu, tu tem que justificar o porquê tu não atingiu tua meta, porque a meta é exigência e esses fatores não são considerados (E2).

Nesse ponto, trago minha experiência pessoal, vivenciada durante esse período. Quando precisei desenvolver meu trabalho a partir de casa, só tinha um notebook, o qual tinha que ser dividido com meu filho, que estava em idade escolar e precisava do equipamento para suas atividades. Dessa forma, fiz uma solicitação ao TJRS, para que fosse fornecido a mim equipamento para permitir o meu trabalho e fui atendida. Assim ocorreu também com muitos colegas do judiciário, que tiveram equipamentos cedidos, na maioria computadores de mesa para o desempenho de suas atividades. Contudo, os demais materiais de expediente e de escritório não foram fornecidos. Lembro que tive que desembolsar para efetuar a compra de uma cadeira adequada para trabalhar. Quanto à questão da cadeira, recordo que havia uma sala na comarca em que trabalhava em Santana do Livramento, com muitas cadeiras usadas, mas em boas condições, separadas para doação. Na época, fiz a solicitação de empréstimo daquele material para ser utilizado enquanto estivéssemos desenvolvendo o trabalho de casa, o que foi negado pela direção. Mais de um ano após a solicitação, as cadeiras ainda estavam lá, amontoadas no mesmo lugar.

O entrevistado E2 fala também que, por vezes, o servidor não escolhe desempenhar a atividade à distância por não ter condições financeiras para isso. *“Tem servidores que têm o salário muito baixo, e como ainda estão há 8 anos sem uma reposição salarial acabam não tendo uma internet de qualidade, isso prejudica esse servidor, que também queria estar em casa desenvolvendo o teletrabalho”*. Quanto a essa questão, E2 mencionou também que o sindicato está reivindicando que seja paga uma ajuda de custo para o teletrabalhador da instituição. *“Caso haja estrago no seu equipamento do trabalho, cabe ao tribunal essa despesa. Ele usava para trabalho, ele vai ter que pegar outro computador para trabalhar ou ter que ir para a unidade desenvolver seu trabalho, e não pode ter prejuízo nesse caso”*. Necessário fazer um contraponto na fala do E2 quanto a questão do reajuste, pois tivemos uma pequena recomposição no salário após anos de congelamento, contudo o índice não atingiu sequer o da inflação do último período, ficando em torno de 6%.

A grande massa de trabalhadores do judiciário gaúcho vem enfrentando uma situação bastante difícil relativa à perda do poder aquisitivo, contudo, isso será melhor discutido no próximo subtópico que abordará a precarização do trabalho. A situação dos aposentados ainda é mais grave, conforme já discorrido no subtópico anterior, pois os benefícios concedidos ultimamente aos servidores da ativa não atingem os inativos.

Um outro ponto de preocupação relacionado ao teletrabalho foi a inacessibilidade dos usuários ao sistema da Justiça, que ficou evidenciado após a expedição da Resolução nº 481/2022, do CNJ, que ensejou a retomada do trabalho presencial. As motivações dessa resolução se referem a exclusão digital que afeta 40% da população brasileira e que devido a adoção de teletrabalho, muitos magistrados marcam audiências virtuais prejudicando os jurisdicionados que não têm acesso aos meios digitais (CNJ, 2022). Essa questão acontece mais na justiça do trabalho, conforme matéria no site do CNJ. Contudo, como as resoluções do CNJ são generalistas, essa questão para o retorno do trabalho presencial acabou atingindo a todos os tribunais, inclusive o TJRS.

Assim, vejo o teletrabalho sob dois ângulos: do lado bom e do lado ruim. Essa modalidade veio para facilitar a vida de muitos servidores, principalmente daqueles que moravam longe das suas famílias, que tomaram posse em comarcas longínquas e tiveram a partir dele a possibilidade de retornar para casa e poder trabalhar à distância. Contudo, há que ter cuidado com as implicações do teletrabalho, como

isolamento social, excesso de metas e adoecimento que podem vir como consequências devastadoras dessa modalidade. Aqui faço um contraponto com o que Heloani (2003) enfatiza, sobre a forma com que a organização demonstra uma vantagem como meio de atrair e captar bons servidores, é preciso perceber também as desvantagens e avaliar o que é mais adequado, caso a caso por cada servidor.

4.8 Terceirização e o Engendramento da Precarização do Trabalho

O cenário de precarização propiciado pelo ideário neoliberal favorece o enfraquecimento dos trabalhadores, com a retirada de direitos e a flexibilização do trabalho, conforme enfatizam Dardot e Laval (2016). No Brasil, esse quadro foi instaurado a partir das Reformas Trabalhista, da Previdência e da aprovação da Lei da Terceirização, Lei nº 13.429/2017, que passou a regulamentar a contratação de serviço temporário inclusive no serviço público, conforme traz Antunes (2020). O Rio Grande do Sul também passou por uma reforma nesse sentido em 2020, através da Lei nº 15.450/2020, que alterou a Lei nº 10.098/94, que dispõe sobre o Estatuto e Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis do Estado do Rio Grande do Sul, retirando direitos dos trabalhadores como licença-prêmio, avanços e triênios (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Quanto a terceirização, no TJRS, conforme mencionei em subtópico anterior, foi autorizado após justificativa do setor demandante, Departamento de Informática, a contratação de terceirizados, profissionais da área de tecnologia da informação. No DOD nº 039/2015 constou a necessidade da contratação de terceirizados, visto a importância do setor de tecnologia para a instituição, principalmente para o planejamento estratégico, e por não ter servidores capacitados em número suficiente. Há terceirizados também em outros setores, conforme relata a entrevistada E5, “as principais áreas que a gente tem em termos de terceirização são as áreas de serviços gerais, limpeza e copa e segurança. Essas duas principais áreas são afeitas ao setor de Logística, a DIALOG”. E5 acrescenta:

Hoje, as principais áreas de terceirização são a segurança e a questão de limpeza e elas se estendem em todo o Estado. A área da informática tem bastante terceirização. Como ela é uma coisa muito específica e ela passa pela própria DITIC. Não saberia te dizer o percentual, mas o grande percentual da força de trabalho da DITIC é terceirizada. A gente precisa e opta pela terceirização pela velocidade do avanço tecnológico que é mantido

nos sistemas. Até para a contratação de qualquer coisa, a gente precisa dessa terceirização (E5).

Segundo E5 essas são as principais áreas. “A gente tem várias outras, desde o serviço de saúde, as nossas enfermeiras no Tribunal de Justiça são terceirizadas. Nós temos a questão do transporte, em alguns casos e contratações nós temos que terceirizar”. A terceirização no tribunal gaúcho ainda é feita de maneira muito específica, mas é um ponto de preocupação do sindicato que menciona que isso vem aumentando e medidas em conjunto com os trabalhadores precisam ser tomadas, conforme matéria publicada em 22/09/2022, no Informativo Eletrônico do SINDJUS, cujo trecho, assinado pelo Secretário-Geral da entidade, Fabiano Zalazar (2022), imprimo a seguir:

O debate sobre o avanço da terceirização, a estagiarização e de projetos como o do estágio de pós-graduação na administração pública é urgente e necessário. Mas essa, como tantas outras, é uma tarefa de toda a classe trabalhadora. Precisamos fortalecer os concursos públicos como forma basilar de ingresso na administração pública, assim como não podemos aceitar que avancem outros projetos em curso que visem a retirar o que nos restam de direitos como pretende a reforma administrativa, a exemplo das recentes reformas levadas a cabo pelos governos estaduais e federal.

A PEC 32/2020, a PEC da reforma administrativa, que tramita no Congresso Nacional, a qual foi mencionada por Zalazar, caso aprovada como se encontra, permite a terceirização, ou seja, contratação temporária de trabalhadores até mesmo para desenvolver a atividade fim, conforme chama atenção Antunes (2020). Um outro ponto mencionado na matéria do sindicato foi a questão da estagiarização que está sendo discutida atualmente pela gestão do TJRS. Essa questão, aliás, está sendo colocada com uma perspectiva positiva, deixando oculto os malefícios que isso pode trazer para os servidores. Quanto a esse tema, o entrevistado E2 falou com preocupação:

E hoje o judiciário não está tendo a valorização do serviço público, não está abrindo concursos e isso é um grande problema. Ele sucateia o serviço público, contratando esse tipo de mão de obra, que é a estagiarização. Não só aí, há possibilidade ainda de terceirizar o serviço público, que é a reforma administrativa que tramita no governo federal, que é a PEC 32, dando a possibilidade de contratar pessoas para atuarem nas unidades, dar inclusive andamento nos processos judiciais, isso aí é terceirização, uberização do judiciário. E o tribunal de justiça com seu grande orçamento acaba usando o orçamento para precarizar o serviço público, e em contrapartida ter a política de valorização da classe da magistratura (E2).

Já o TJRS divulga matérias passando a ideia de valorização dos estagiários, vem promovendo políticas para melhorar a bolsa estágio e aumento do número de contratação dessa modalidade. Deixo destacada aqui meu reconhecimento dessa classe e anuência pela política de valorização dos estagiários pela instituição, pois representam um grande apoio da força de trabalho no TJRS. Contudo, quando ampliam a contratação e criam meios para que essa mão de obra permaneça mais tempo na instituição, essa prática se torna um meio de precarização do trabalho, visto que deixam de promover concursos públicos, ou seja, a falta de servidores passa ser suprida pela contratação de mais estagiários, desonerando assim a instituição. Por certo que os cargos vagos não são substituídos por estagiários, mas de certa forma isso acontece, porque a administração sabe a importante força de trabalho que os estagiários representam.

A “estagiariação” precariza o trabalho e é mais uma característica do neoliberalismo, que se utiliza de mão de obra barata para lucrar mais, no caso do serviço público para enxugar a folha de pagamento e não com o intuito de oportunizar a entrada de jovens estudantes nas carreiras jurídicas. Essa estagiariação vem ocorrendo no TJRS, que ampliou a contratação de estagiários, possibilitando estágios de ensino médio, de graduação, de pós-graduação e agora em estudos para iniciar o processo de Residência Jurídica, amparada pela Resolução nº 439/2022 do CNJ. Isso é caracteristicamente uma forma de precarização do trabalho e a médio e longo prazo pode comprometer os resultados da instituição. Quem mais perde com tudo isso é a sociedade que tem seus serviços prestados com menos qualidade e com mais morosidade.

A Resolução nº 439/2022 do CNJ, autoriza os tribunais a instituírem programas de Residência Jurídica que consiste em um programa de estágio remunerado que se destina a bacharéis em Direito que cursem especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado ou tenham concluído o curso de graduação há no máximo cinco anos. Esses “Residentes Jurídicos” poderão ter jornada de estágio máxima de trinta horas semanais e duração de até trinta e seis meses, sem vínculo empregatício de qualquer natureza com a Administração Pública. O embasamento para tal resolução enfatiza o princípio da eficiência e o aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços jurisdicionais, além da necessidade de motivar e comprometer os recursos humanos (CNJ, 2022). Essa retórica do CNJ encontra respaldo na lógica neoliberal e vai contra qualquer política de valorização dos trabalhadores do judiciário. As mudanças nas

formas de trabalho, propiciaram essas práticas, trazendo como consequência a precarização estrutural no TJRS, a ponto de fazer com que o próprio explorado enxergue como valorização essa nova política do estágio, encaixado na lógica abordada por Safatle (2022) que torna a flexibilização das normas e a exploração dos desfavorecidos normalizada.

O entrevistado E2 fala que a estagiariização, como está ocorrendo no TJRS, tende a piorar com a implantação da residência jurídica, fazendo com que diminua os concursos públicos e com isso o quadro de servidores efetivos. *“Aquele cargo ali não precisa prover, têm estagiário para ocupar esses cargos”*. Além disso, E2 acrescenta que já existe um cenário de precarização no judiciário gaúcho quanto a questão salarial dos servidores, principalmente dos técnicos e auxiliares (cargos em extinção), que são os cargos com a mais baixa remuneração:

O tribunal de justiça gaúcho é um tribunal que não paga bem seus servidores. Estamos em 13º lugar no ranking de servidores com a remuneração mais baixa. Perdemos para o Paraná, para Tocantins, que são tribunais menores. E essas pessoas que entram no judiciário, entram por um período, porque estão desempregadas, porque estão esperando uma oportunidade melhor de passar em outro concurso ou ter uma melhoria (E2).

Esse fato mencionado por E2, venho percebendo nas últimas chamadas de concurso, visto que é comum sobraem vagas. A razão disso é o baixo salário oferecido aos técnicos judiciários, que é o cargo que compõe a maioria do quadro dos servidores do judiciário gaúcho. Essa percepção foi registrada em meu diário de bordo:

Nessa última semana houve mais uma chamada para técnicos judiciários. Dessa vez havia 50 vagas a serem preenchidas, foram chamados 120 candidatos aprovados para escolha da comarca de lotação, dessas somente 38 vagas foram preenchidas. Esse fato chama atenção, pois muitos candidatos desistem de tomar posse em outras cidades porque o salário não compensa, não cobre os custos com moradia. Esse ponto deve ser levado em consideração pela administração. A matriz salarial deve ser melhorada a fim de valorizar os servidores e, como consequência, reter bons servidores na instituição (DIÁRIO DE BORDO).

A questão salarial é um ponto nevrálgico e tem estado nas pautas sindicais e reuniões com a administração do Tribunal. A nova forma de contratação de estagiários, a chamada Residência Jurídica, também merece atenção das lideranças sindicais e da própria administração para não agravar o quadro de precarização na instituição.

O TJRS ainda não instituiu o programa, mas está em estudos para a implantação e espera isso com bons olhos, conforme foi possível perceber a partir da fala da entrevistada E5, que vê como positivo por possibilitar a extensão da vida do estagiário na instituição:

A Residência Jurídica poderia vir a complementar e vai a acontecer a complementar esse tempo. A gente também está muito debruçado num projeto de política de gestão de nossos estagiários para que a gente tenha uma modificação na nossa de seleção de estagiários; para aí, a gente ter uma política de desenvolvimento e capacitação desses estagiários [...] E se a gente pensar, inclusive na Residência Jurídica, a gente tem a possibilidade de ter um estagiário se formando dentro da nossa instituição por 7 anos. E com certeza ele seria o nosso servidor; o nosso magistrado; nosso defensor e nosso promotor do futuro. É um investimento e acho que a Residência Jurídica veio para complementar tudo, mas ainda é embrionário. A gente está nesse projeto na fase inicial (E5).

Um dos motivos do programa não estar sendo executado, provavelmente, é pela decisão liminar que suspendeu essa prática em alguns tribunais que já vinha acontecendo. Apesar de haver tribunais favoráveis, como o TJRS, há alguns que são contra essa prática, nesse sentido trago aqui uma matéria do SINTRAJUD:

O programa foi duramente criticado no debate virtual “Residência jurídica, terceirização e o fim dos serviços públicos”. A atividade foi promovida nesta semana pelo Sintrajud, Sitraemg e Sindjufe-BA, em parceria que envolveu ainda outras entidades, e teve como palestrante o professor da USP e desembargador Jorge Luiz Souto Maior, do TRT-15, que disse que o programa é uma ‘excrecência’. “Convivemos com a terceirização e com o estágio há décadas. A Residência é um passo a mais, numa forma de exploração do trabalho sob o falso argumento de ser integração à atividade acadêmica”, disse Souto Maior.

Do mesmo modo, o SINDJUS, fez uma matéria acerca desse tema, expondo os problemas e impactos que a estagiarização pode trazer para o judiciário gaúcho, cujo trecho reproduzo, a seguir:

Desse modo, com a Residência Jurídica, abre-se mais uma porta para o ingresso de trabalhadores não concursados na esfera dos serviços públicos, um contingente que já inclui terceirizados, além dos estagiários de nível médio e superior. Trata-se na nossa visão de uma espécie de antecipação da Reforma Administrativa que imprime uma gestão empresarial e privatista no serviço público, o que criticamos e combatemos, pois o serviço público não pode ser visto como uma empresa. Lidamos com seres humanos e seus dramas pessoais, e os serviços da Justiça não podem se basear em uma visão de gestão privatista da máquina pública, tampouco que seja exclusivamente meritocrática ou produtivista (ZALAZAR, 2022).

Essa questão da contratação de estagiários é uma preocupação antiga do SINDJUS no TJRS, onde há atualmente 8.125 servidores ativos para 4.256 estagiários, ultrapassando bastante o limite previsto pela legislação vigente, Lei Federal nº 11.788/2008 e Decreto Estadual nº 49.727/2012. De acordo com esses regramentos, o limite de estagiários nos quadros do Poder Judiciário gaúcho não poderia ultrapassar 20% em relação ao número de servidores efetivos (ZALAZAR, 2022). Assim, a partir de projetos como esse da Residência Jurídica esse quadro só tende a piorar e no TJRS, assim como abordado por Pinheiro (2020), é possível perceber que o gerencialismo favoreceu a precarização do trabalho, tendo em vista essas novas práticas.

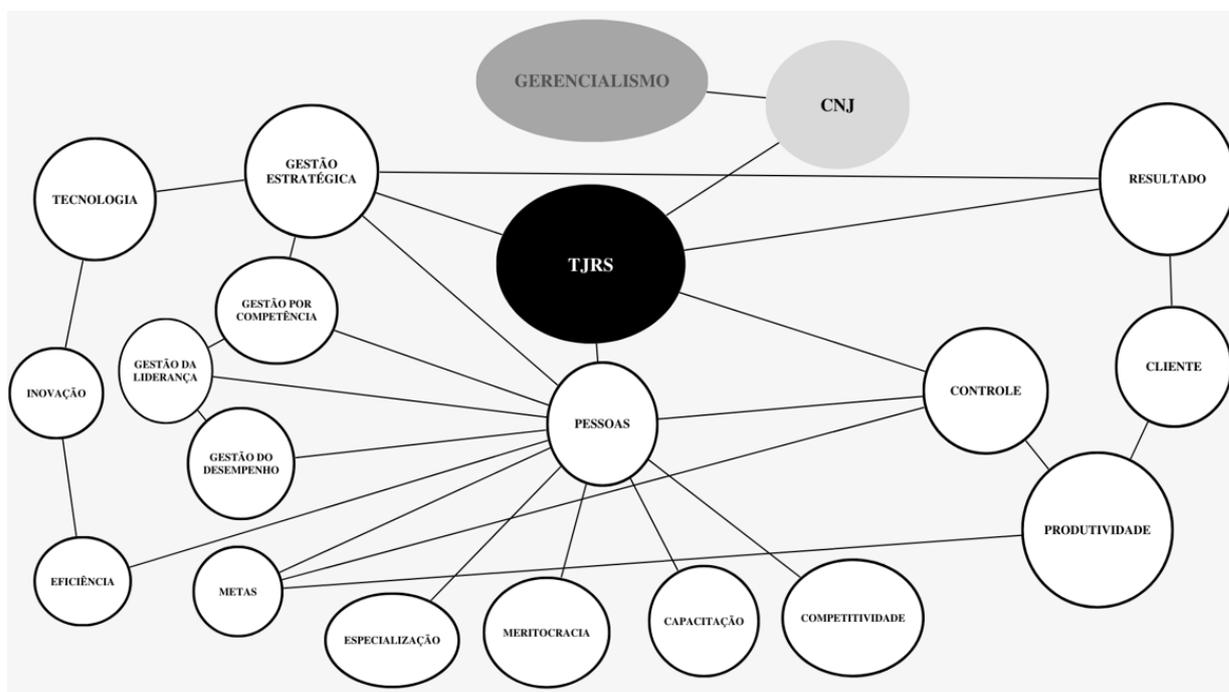
Além das questões já citadas, como baixo salário dos servidores, falta de reposição salarial e excesso de contratação de estagiários, há outras questões externas como a alteração da Lei 10.098/94 que retirou direitos dos servidores públicos estaduais, entre eles a licença-prêmio, os avanços e as gratificações por tempo de serviço, deixando o serviço público bem menos atrativo como era antes. Das histórias que ouço no judiciário, desde meu ingresso sempre está a contada por colegas mais antigos se referindo que eram valorizados, que seus salários tinham um alto poder de compra, que nos anos 1990, o salário de um oficial escrevente, hoje técnico judiciário, era em torno de dez salários mínimos, atualmente o básico não chega a quatro.

O Judiciário deixou de ser atrativo para boa parte dos servidores; não há mais vinculação de aumento de salário entre juízes e servidores; o próprio poder de cúpula se desvinculou dos demais servidores para conseguir benefícios para a magistratura; o governo do Eduardo Leite retirou inúmeros direitos dos servidores, os quais de certa forma, amenizavam as grandes perdas históricas sofridas pela categoria. Os juízes ainda têm a seu favor as resoluções do CNJ, que geralmente vem para beneficiá-los, visto que a cúpula do órgão é formada por magistrados, conforme lembrado pelo entrevistado E2. Importante ressaltar que mesmo com essa desvinculação, a mídia todo o tempo e sempre que possível, aborda os altos salários do judiciário fazendo parecer que os servidores estão incluídos nessa fatia, o que é uma grande inverdade, tendo em vista tudo que foi narrado até aqui.

A figura 5 sintetiza as ideias até aqui analisadas a partir de um mapa mental, revelando as características e práticas do gerencialismo identificadas que vêm sendo adotadas pelo TJRS durante o percurso dessa pesquisa. Termos como

especialização, meritocracia, controle, metas e resultados são cada vez mais recorrentes na instituição, visando sempre a eficiência dos serviços e o aumento da produtividade. As considerações finais fazem uma síntese dessas ideias e do próprio mapa mental, explicando-o mais detalhadamente.

Figura 5: Mapa Mental do Gerencialismo TJRS



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de analisar as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que ficou conhecida como Reforma do Judiciário, objetivo geral deste estudo, escolhi a cartografia como percurso metodológico para trilhar o caminho nessa pesquisa. Como dito no início do trabalho, as transformações ocorridas no judiciário nos últimos tempos vinham me instigando a compreender de fato o que vinha desencadeando essas grandes mudanças, para isso mergulhei em um “novo mundo”. Mudei de cidade, de função, pedi remoção para os serviços auxiliares da Administração, o que me aproximou mais desse “mundo administrativo”, afastando-me um pouco do jurisdicional, que já conhecia desde 2009, quando ingressei na Instituição.

A partir daí, imbuída das leituras que embasaram o referencial teórico fui percebendo o quanto esse universo capitalista, inserido no ideário neoliberal, vem alterando e transformando o mundo do trabalho. Essas mudanças atingem a todos, organizações privadas e públicas; alteram a organização do trabalho, suas relações, modificam o comportamento das pessoas, ditam uma nova lógica, um novo modo de viver que está presente em todas as esferas da vida, como afirma Foucault (2008), assim se forma uma racionalidade neoliberal.

Essa nova lógica necessita que todos estejam a serviço do capital, por isso as reformas são propostas para que novas formas de gerir sejam adaptadas a essa racionalidade. Assim foi com a Reforma da Previdência, a Trabalhista, a Lei da Terceirização. A Reforma Administrativa que ocorreu em 1995, durante o governo FHC e a Reforma do Poder Judiciário, ocorrida em 2004, também seguiram essa lógica. Essa última foi recomendada pelo Banco Mundial, por meio do documento nº 319, que embora apresentasse justificativas para melhorar a questão da morosidade do judiciário e propiciar mais acesso à justiça, tinha como finalidade atender ao mercado e ao poder econômico, conforme abordado por Pereira (2009). Ambas reformas adotaram o modelo gerencial, que é o mecanismo de atuação do neoliberalismo para gerenciar as organizações públicas.

Nesse contexto foi realizada a Reforma do Judiciário, tendo como ponto fundamental a criação do CNJ, órgão concretizador e modernizador da forma de gestão desse Poder. No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, como percebi, algumas práticas gerenciais iniciam um pouco antes dessa Reforma, com a

implantação do PGQJ, que passou a utilizar diversas ferramentas gerenciais e a introduzir práticas oriundas das organizações privadas no tribunal gaúcho, como plano de trabalhos, utilizando ferramentas gerenciais como ciclo PDCA, 5W2H, plano de melhorias, entre outros, sendo uma primeira iniciativa para adentrar o gerencialismo na Instituição. No entanto, só após consolidação do CNJ, que a instituição passou a adotar uma nova postura em sua gestão, principalmente relacionada à Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas e Inovação, promovendo uma grande mudança na sua forma de gestão, a qual vem transformando as relações de trabalho na instituição, tanto entre magistrados, servidores, usuários internos e externos.

O novo modelo gerencial tornou servidores e magistrados cada vez mais individualizados, competitivos, preocupados em atingir suas metas, as quais tem se tornado cada vez maiores devido ao grande controle exercido pelo CNJ sobre os tribunais. Os tribunais passaram a pautar suas atividades em busca de mais produtividade, de certificações, selos, premiações, melhores posições em rankings nacionais, etc. Para o atingimento dessas metas os juízes são pressionados, pressionam os gestores, que por sua vez pressionam os servidores da unidade. O foco passa a ser cada vez mais sobre o resultado, visando atender ao usuário externo, que no gerencialismo, é chamado de cliente.

Termos como especialização, meritocracia, controle, metas e resultados são cada vez mais recorrentes na instituição, visando sempre a eficiência dos serviços e o aumento da produtividade. A principal mudança inserida após a criação do CNJ diz respeito à Gestão Estratégica que passou a ser o centro da organização, de onde saem todos os seus objetivos, metas e ações. A Gestão Estratégica, alinhada a práticas gerencialistas identificou a necessidade de inserir novos processos de Gestão de Pessoas e deu mais ênfase à tecnologia e inovação. Esses foram os principais elementos responsáveis pelo adentramento do gerencialismo no Poder Judiciário, tendo o CNJ como um instrumento fundamental para concretização dessas mudanças através das resoluções expedidas visando o alinhamento dos tribunais a esse novo modelo de gestão.

A partir da adoção do novo sistema eletrônico, o eproc, novas configurações passaram a fazer parte da instituição, novas modalidades como o teletrabalho e centrais de cumprimento passam a compor a nova lógica da organização, alterando ainda mais as relações de trabalho, conforme já mencionado.

Percebi que alguns setores ganham destaque na instituição, sendo identificados como setores estratégicos do TJRS, como é o caso da escola judicial, CJUD, assim como setores ligados à inovação, como o Labee9. A capacitação foi bastante mencionada pelas entrevistadas e vai além da necessidade de capacitar os servidores para os novos sistemas, ela também tem o papel de disseminar a nova lógica gerencial na organização.

O Plano de Carreira, tão almejado e conquistado pelos servidores do judiciário estadual, também demonstrou ser não só uma façanha da categoria, mas uma necessidade da Instituição para o funcionamento da nova lógica gerencial. A administração precisa dos cargos comissionados, das funções gratificadas para formação de lideranças, os quais funcionam como multiplicadores das ideias desse novo modelo de gestão, facilitando assim o atingimento dos objetivos institucionais. A avaliação de desempenho, que passou a compor o PCS, controla ainda mais os servidores que passam a participar cada vez menos da luta por direitos e reivindicações por melhorias, promovendo o enfraquecimento sindical e a individualização do sujeito, que não quer colocar em xeque seus benefícios como concessão de teletrabalho ou uma possível função gratificada.

Assim, percebo que a racionalidade neoliberal formou no Poder Judiciário não só um tipo de servidor, ou seja, os servidores compreendem e incorporam as alterações nas relações de trabalho de maneiras distintas. Muitos identificam a flexibilização e a concorrência como oportunidade e atrativos para se manterem na Instituição, seguindo a lógica que foi criticada por Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016). Outros compreendem como fatores negativos, percebendo a individualização excessiva, o controle demasiado e o exagero das metas. Essa forma diferente de compreender essas questões depende muito do cargo que o indivíduo exerce, bem como da sua relação de trabalho e vínculo na instituição, sendo os servidores ocupantes de cargos em comissão e com funções gratificadas mais elevadas os que se sentem mais à vontade de estarem inseridos nessa racionalidade neoliberal, assumindo o papel de gerente, típico do gerencialismo.

Aqueles que não se sentem à vontade, são os que criticam, os que questionam e visam reparo nas injustiças percebidas; são os que não compreendem tamanha diferença de tratamento entre primeiro e segundo grau, os que desejam ter seus cargos e funções valorizadas. Contudo, mesmo esses servidores mais críticos e conscientes de seu papel também são cooptados por essa lógica neoliberal, tendo em

vista a precarização de seus cargos, reforçada por anos de congelamento salarial. Eles se veem envoltos nessa lógica e passam a fazer parte dessa racionalidade neoliberal que constitui o sujeito em seu cotidiano, assim como manifestado por Foucault (2008). Eles também entram na lógica da concorrência, competem por cargos e por melhores condições salariais. Concomitantemente, esses servidores também desejam igualdade, desejam que todos alcancem aquilo que chegou até eles. Não acreditam em meritocracia e sim em oportunidades, e isso conforme evidenciado a partir dos dados produzidos e analisados, definitivamente, não é equânime na instituição analisada. A crítica a essa lógica, para parte desses servidores, é feita para combatê-la, com vistas a transformar o Poder Judiciário gaúcho em um espaço mais justo e igualitário no tratamento de todos os seus servidores. Afinal, a casa da justiça precisa ser justa com todos, não só com as partes que litigam em processos judiciais que estão sob sua *judice*.

Nesse sentido, por diversas vezes me peguei pensando em quanto me sentia contraditória em querer, ao mesmo tempo, crescer na instituição e participar de movimentos grevistas ou atos em prol da categoria de servidores. Já fui questionada por isso, inclusive por familiares e por colegas. Mas como disse, a luta é por igualdade de oportunidades, por justiça e reconhecimento. Esse reconhecimento deve ocorrer de fato e não ficar somente em falas e em discursos jogados ao vento. Assim, percebo que esse conflito acompanha muitos dos meus colegas.

A subjetividade do servidor entra em conflito com seu espírito de luta. Há uma disputa entre a luta coletiva e a competitividade individualista, que é imposta pelo gerencialismo. Nessa disputa, muitos indivíduos são cooptados por essa racionalidade, visto que o neoliberalismo seduz, conforme enfatizam Boltanski e Chiapello (2009). Muitos renunciam a suas convicções para obter vantagens, cargos de chefias e ter uma melhoria salarial, já que no serviço público a questão salarial tem sido um ponto bastante nevrálgico e de muita burocracia, tendo em vista as várias instâncias que deve passar um projeto até acontecer de maneira efetiva. O indivíduo passa a ser mais calculista e agente racional, como reforçado por Puello-Socarrás (2008). Passa a se utilizar do dispositivo desempenho e gozo, descrito por Dardot e Laval (2016) tornando o desempenho o seu dever, a sua busca incessante em que quanto mais desempenho obtiver, mais gozará dos benefícios.

Assim, como deixei no prólogo minhas motivações e intenções com esta pesquisa, e após ouvir da minha orientadora que este estudo é uma luta por melhores

condições de trabalho, acredito que cumpri então o papel que me propus. Minha intenção nesta pesquisa não foi fazer a crítica pela crítica, e sim a crítica para transformação, para promover a reflexão e trazer um novo olhar, para romper essa lógica destrutiva da racionalidade neoliberal e delinear novos caminhos que alinhem, de fato, os objetivos da instituição aos anseios de seus servidores e ao atendimento justo e necessário a sociedade gaúcha. Meu desejo é ver a missão do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul ser cumprida e abrangente, a todos e cada um, como nela se refere, e que a distribuição de justiça se dê de forma justa, equânime e igualitária. Sempre há tempo de haver justiça.

Dentre as limitações deste estudo, cito a incipiência dos diversos processos relacionados à Gestão de Pessoas na instituição analisada, sendo necessários estudos futuros para analisar a forma com que as transformações ocorreram no TJRS após a efetiva implementação da Gestão de Desempenho e Gestão por Competência, por exemplo. Sugiro também estudos com outros métodos que possibilitem maior abrangência e coleta de dados que possam analisar o quanto os servidores se sentem inseridos nessa nova lógica de trabalho apontada ao longo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z.; PUELLO-SOCARRÁS, J. F. Reflexiones sobre la Administración Pública y el Neoliberalismo en Nuestramérica, Siglo XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 2, p. 22-39, 2019.
- ABREU, G. V.; CARVALHO NETO, A. Revisitando os clássicos das relações de trabalho: as perspectivas sistêmica e estratégica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 621-636, 2022.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP: Cortez. Ed. da UNICAMP, 1995.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade** [online], n. 123, pp. 407-427, 2015.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARAÚJO, M. R. M. de; MORAIS, K. R. S. de. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 20, n. 1, 1-13, 2017.
- BARROS, L. P.; KASTRUP, V. Pista 3 - Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (orgs.). **Pistas do método da cartografia**: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009, p. 52-75.
- BARROS, R.B.; PASSOS, E. Diário de bordo de uma viagem-intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Org.). **Pistas do método da cartografia**: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- BIANCAMANO, M. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 01 maio 2022.
- BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF,

1988. Atualizada até a Emenda Constitucional n.45, de 08/12/2004, acompanhada de notas remissivas e textos integrais das Emendas Constitucionais e Emendas Constitucionais de revisão. 35. ed. atual. ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL (2017). **Lei 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera os dispositivos da Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm Acesso em: 30 abr. 2022.

BRASIL (2017). **Lei 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13467-13-julho-2017-785204-publicacaooriginal-153369-pl.html> Acesso em: 30 abr. 2022.

BRASIL (2019). **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art36 Acesso em: 25 nov 2022.

BRAUNERT, M.; BERNARDO, K. A.; BRIDI, M. A. Impactos da reforma administrativa sobre as formas de contratação e a estabilidade no setor público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 84, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R.S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 3, p. 1-17, 2005.

CAMPOS, A. G. **Breve histórico das mudanças na regulação do trabalho no Brasil**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) Rio de Janeiro: Ipea, 2015. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3513/1/td_2024.pdf Acesso em: 25 nov. 2022.

CARVALHO NETO, A. Flexible Working Hour Arrangements in Brazil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 1-17, 2020.

CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 2-20, 2013.

CASARA, R. **Contra a miséria neoliberal**. Rio de Janeiro: Autonomia Literária, 2021.

CASTRO, M.C.D.; ARAÚJO, I.C.; MAIA, P.L.O.; LUQUINI, I.M.A.M.; FERNANDES, G.M. Precarização e flexibilização do trabalho no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p. 29688-29703, dec. 2019.

CELLARD, A. Análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2007). **Resolução nº 49, de 18/12/2007**. Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_49_18122007_11102012185853.pdf Acesso em: 29 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2009). **Resolução nº 70, de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1wECuzmqHPEWANdc2I5ClwAw7vvjCDJxC40iWDaHxSfA/edit> Acesso em 29 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2010). **Metas prioritárias de 2010**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas-2010/> Acesso em: 31 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2010). **Resolução nº 111, de 6 de abril de 2010**. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado013553202007115f0917790beea.pdf> Acesso em: 31 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2012). **Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012**. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_159_17102012_19112012145120.pdf Acesso em: 31 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2014). **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf Acesso em 30 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2016). **Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_219_26042016_05062019132733.pdf Acesso em: 21 nov 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2016). **Resolução nº 227, de 15 de**

junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:
https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf Acesso em: 30 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2016). **Resolução nº 240, de 09 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em:
https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_240_09092016_13082019141903.pdf Acesso em: 31 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2018). **Resolução nº 258, de 11 de setembro de 2018.** Altera a Resolução CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:
https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_258_11092018_12092018171523.pdf Acesso em: 30 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2021). **Resolução nº 385, de 6 de abril de 2021.** Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Disponível em:
<https://atos.cnj.jus.br/files/original18544020210407606dfff01fe8d.pdf> Acesso em: 31 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022). **Resolução nº 439, de 7 de janeiro de 2022.** Autoriza os tribunais a instituírem programas de residência jurídica. Disponível em:
<https://atos.cnj.jus.br/files/original1308022022011161dd8132e370e.pdf> Acesso em: 21 nov 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022). **Resolução nº 481, de 22 de novembro de 2022.** Revoga as Resoluções vigentes à época da pandemia do Coronavírus e altera as Resoluções CNJ n. 227/2016, 343/2020, 345/2020, 354/2020 e 465/2022. Disponível em:
<https://atos.cnj.jus.br/files/original125734202211286384b03e81656.pdf> Acesso em: 30 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022). **CNJ define regras para o retorno ao trabalho presencial de magistrados e servidores.** Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/cnj-define-regras-para-o-retorno-ao-trabalho-presencial-de-magistrados-e-servidores/> Acesso em: 14 fev. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022). **Quem somos.** Portal CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/> Acesso em: 28 jan 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022). **1 Ano de Justiça 4.0.** Resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia. Janeiro 2022. Disponível em:
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf> Acesso em

11 jan. 2023.

CORREA, J. F. R.; GONÇALVES, H. F. Neoliberalismo e Reforma do Judiciário no Brasil. **Inter-Legere**. 31. ed., v. 4, ago., 2021.

COSTA, C. F. da. **A universidade pública e o padrão dependente de educação superior**: uma análise da articulação entre as políticas de ampliação do acesso e de incentivo à inovação. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2018.

COSTA, L. B. da. Cartografia: uma outra forma de pesquisar. **Revista Digital do LAV**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 066–077, 2014.

COSTA, M. S. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, art. 10, p. 1-16, 2003.

COSTA, M. Relações de trabalho e os regimes contemporâneos de emprego na Espanha e no Brasil: um breve paralelo. **Organizações & Sociedade** [online]. 2010, v. 17, n. 54

COSTA, S. G. O pai que não é patrão: vivência de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DELEUZE, G. PARNET, C. **Diálogos**. São Paulo: Escuta, 1998.

DRUCK, G.; SENA, J.; PINTO, M. M.; ARAÚJO, S. A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: DRUCK, G.; SENA, J.; PINTO, M. M.; ARAÚJO, S. (Orgs.). **Terceirização do trabalho no Brasil**: novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8709/1/A%20Terceiriza%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em 16 fev. 2023.

DRUCK, G. Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? **CADERNO CRH** (online), Salvador, v. 24, n. 01, p. 37-57, 2011.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ENGELS, F. O papel do trabalho na transformação do macaco em homem (1876). **Revista Trabalho Necessário**, v. 4, n. 4. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/4603>. Acesso em: 18 maio 2022.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 13. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2021.

GEMELLI, C. E. Capitalismo flexível como propulsor da ideologia gerencialista: um diálogo com Luc Boltanski, Ève Chiapello, Vincent de Gaulejac e Richard Sennett. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 19, 738-767, 2020.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 Jul/Ago 1995.

GUIMARÃES, R. G. **As transformações do mercado do ensino superior e o endividamento estudantil no Brasil: uma produção do Estado neoliberal**. 2018. 416 f. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2018.

HARVEY, D. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2005.

HARVEY, D. **O enigma do capital: e as crises do capitalismo**. São Paulo, SP: Boitempo, 2011.

HAVE, S.T.; HAVE, W.T.; STEVENS, F.; ELST, M. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HÜLSE, W. H.; OLIVO, L. C. C. (Orgs). **Novas tecnologias e eficiência no judiciário**. Florianópolis: Academia Judicial/Centro de Estudos Jurídicos, 2015.

JACQUES, P. B. **Elogio aos errantes**. Salvador : EDUFBA, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/7894/3/Elogio_aos_Errantes_RI.pdf Acesso em: 19 Dez 2022.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do Jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

MACHADO, J. M; LINO, D. “Gerencialismo e justiça Aberta”. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2021. Disponível em: <https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/1755>. Acesso em: 01 maio 2022.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MARINGONI, G. **História: o destino dos negros após a abolição**. Relatório do

IPEA: Desafios do desenvolvimento. 2011. Disponível em : https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2673%3Acatid%3D28. Acesso em: 02 maio 2022.

MARQUES, A. P. P. Reestruturação produtiva e recomposições do trabalho e emprego: um périplo pelas "novas" formas de desigualdade social. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2013, v. 18, n. 6, pp. 1545-1554. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013000600007>. Acesso 25 abr. 2022.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 34. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

MENDES, L.; BONILHA, M. C., ICHIKAWA, E. Y.; SACHUK, M. I. Tecnologias Sociais, Biopolíticas e Biopoder: Reflexões Críticas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 687-700, 2015.

MIQUELETTI, M. I. Reforma trabalhista completa 4 anos sem conseguir criar empregos, dizem especialistas. **Estadão**, 17 Nov 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/11/17/reforma-trabalhista-completa-4-anos-sem-conseguir-estimular-a-criacao-de-empregos.htm>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MISOCZKY, M. C. A.; ABDALA, P. R. Z.; DAMBORIARENA, L. A. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. APGS. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 184-293, 2017.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade** [online]. 2007, v. 19, n. spe, pp. 14-20. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400004>. Acesso em: 23 abr. 2022.

NEVES, J. M. **A face oculta da organização**: a microfísica do poder na gestão do trabalho. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NOGUEIRA, E. G. **Sistema de Gestão de Unidade Judicial**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011a.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **A liberdade desfigurada**: a trajetória do sindicalismo no setor público brasileiro. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de trabalho no setor público. Ciclo de Debates em Economia Industrial. **Trabalho e Tecnologia**, v. 3, 2005.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; ROSSINI, V. Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 67-76, 2007.

NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Dike**, v. 1, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2011b. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/07/A->

aus%c3%aancai-do-poder-MarceloMaia.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, A. F. Benchmarking em periódicos: relato de experiência da Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 28, 2019. **Anais...** Vitória: FEBAB, 2019. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/cbbd2019/article/view/2053> Acesso em 13 jan. 2023.

PASSOS, E.; KASTRUP, V. ESCÓSSIA, L. **Pistas do método da cartografia:** pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PACHECO, R.M. **A Percepção dos servidores do Foro local acerca do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, RS, 2014.

PEREIRA, J. M. M. **O Banco Mundial como ator político, intelectual e financeiro (1944-2008).** 2009. 366f. Tese (Doutorado em História) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de História, Niterói, 2009.

PINHEIRO, C. R. R. **O modelo gerencialista implantado no Poder Judiciário e o impacto na magistratura.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP, 2020.

PINTO, G. A. **A organização do trabalho no século 20:** taylorismo, fordismo e toyotismo. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

POLANYI, K. **A grande transformação:** as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PUELLO-SOCARRÁS, J.F. **Nueva Gramática del Neo-liberalismo:** itinerarios teóricos, trayectorias intelectuales, claves ideológicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, 2008.

PUELLO-SOCARRÁS, J.F. Neoliberalismo, anti-neoliberalismo y nuevo neoliberalismo: episodios y trayectorias económico-políticas Suramericanas (1973-2015). In: VILLAGRA, Luis Rojas. **Neoliberalismo en América Latina:** crisis, tendencias y alternativas. Buenos Aires: CLACSO, 2015. pp. 19-42.

PUELLO-SOCARRÁS, J. F. Novo neoliberalismo: arquitetura estatal no capitalismo do século XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 35–65, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.309.111147>. Acesso em: 15 maio 2022.

REIS, T. S. Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto. **Revista Katálysis** [online]. 2019, v. 22, n. 01, pp. 80-89. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02592019v22n1p80>. Acesso em: 01 maio 2022.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**. Atualizada até a emenda constitucional 68 de 2014. Disponível em: <http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=liPguzuGBtw%3d&tabid=3683&mid=5358> Acesso em: 28 ago. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei estadual nº 14.597, de 08 de setembro de 2014**. Reconhece a Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul – AJURIS – como escola oficial para organizar e ministrar cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados e de servidores vinculados ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=61312 Acesso em: 30 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei estadual nº 15.737, de 30 de novembro de 2021**. Dispõe sobre a unificação dos quadros de pessoal dos servidores efetivos e dos cargos em comissão e funções gratificadas do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, a instituição do Plano de Carreiras, Cargos, Funções e Remunerações dos Servidores do Poder Judiciário Estadual e dá outras providências. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2015.737.pdf> Acesso em: 01 fev. 2023.

SAFATLE, V. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

SANTOS, V. C. O gerencialismo como forma de gestão no judiciário. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL, 16, 2018. **Anais...** Vitória: UFES, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/23421>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SCHERER, L. A. **Migração, trabalho imaterial e subjetividade**: (re)invenção dos modos de viver de migrantes e refugiados. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre/RS, 2020.

SCHERER, L. A.; GRISCI, C. L. I. Cartografia como Método de Pesquisa para Estudos de Trabalho e Subjetividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. Sup. 1, p. e210202, 11 abr. 2022.

SENA, G. A. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e

resistências no setor público. **ReAT. Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SOUZA, E. M.; SOUZA, S. P. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

SOUZA, J. S. **O que é gerencialismo?** Blog do Grupo de Pesquisas Sobre Trabalho, Política e Sociedade (GTPS), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares (PPGEduc) e ao Departamento de Educação e Sociedade do Instituto Multidisciplinar da UFRRJ. Nova Iguaçu (RJ), em 16/10/2016. Disponível em: <http://trabalhopoliticaesociedade.blogspot.com/2016/10/o-que-e-gerencialismo.html>. Acesso em: 30 abr. 2022.

TEDESCO, S. H.; SADE, C.; CALIMAN, L. V. A entrevista na pesquisa cartográfica: a experiência do dizer. **Fractal: Revista de Psicologia** [online]. 2013, v. 25, n. 2, pp. 299-322. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000200006>. Acesso em: 24 maio 2022.

TEIXEIRA FILHO, M.M. **A reforma administrativa, a privatização dos serviços públicos e a precarização do trabalho**. ACONJURPR. 2021. Disponível em: <https://www.aconjurpr.com.br/wp-content/uploads/2021/09/ARTIGO-Reforma-administrativa.pdf>. Acesso em: 20 nov 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (1995). **Plano de gestão pela qualidade do Judiciário**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/qualidade-de-gestao/plano-de-gestao-pela-qualidade-do-judiciario/> Acesso em: 28 jan 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Laboratório de inovação - Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/quem-somos/> Acesso em: 07 fev. 2023

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Núcleos de Justiça 4.0 completam 1 ano de funcionamento**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/nucleos-de-justica-4-0-completam-1-ano-de-funcionamento/> Acesso em: 07 fev. 2023

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **O que é o Poder Judiciário?** Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/poder-judiciario/o-que-e-o-poder-judiciario/>. Acesso em: 27 maio 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Transparência TJRS**. Resolução CNJ 102/2009 - Estruturas Remuneratórias e Quadros de Pessoal. Disponível em: https://transparencia.tjrs.jus.br/transparencia_tjrs/estrutura_remuneratoria.php Acesso em: 27 maio 2022.

VALLE, K. F.; LEITE, J. L. Contrarreforma do Estado e gerencialismo: novo fetiche, velha proposta. **Serviço Social & Sociedade** [online]. 2018, n. 131, pp. 109-129.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.133>. Acesso em: 01 maio 2022.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Virtualização processual e a reestruturação organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2018.

VIVIAN, S. G. Transformação digital e o Poder Judiciário. **Revista de Direitos Fundamentais e Tributação**, v. 1, n. 3, p. 93-123, 2020.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. L.; PAULON, S. M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, pp. 841-857, 2012.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 3, pp. 550-563, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000300011>. Acesso em: 14 maio 2022.

ZALAZAR, F. **Estagiarização e precarização do trabalho no serviço público**. Informativo SINDJUS. 2022. Disponível em: <https://www.sindjus.com.br/estagiarizacao-e-precarizacao-do-trabalho-no-servico-publico/> Acesso em 12 fev. 2023.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da Reforma do Judiciário. A sua participação será através de entrevista, que poderá ser presencial ou através da plataforma “*Google Meet*”, constituída em torno de 10 perguntas. As falas serão gravadas. Após a sua transcrição, o registro em áudio será destruído como forma de garantir o sigilo das informações e identidades. Todas as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins científicos. Nomes próprios de pessoas ou organizações que forem mencionados durante a entrevista não serão divulgados, em hipótese alguma, no intuito de manter o sigilo do entrevistado.

Os pesquisadores garantem e se comprometem com o **sigilo e a confidencialidade** de todas as informações fornecidas por você para este estudo. Da mesma forma, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).

A sua participação é voluntária. Você poderá interromper a sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Cabe ressaltar que a sua participação contribuirá para a produção de conhecimento científico a respeito do tema da pesquisa, que tem como objetivo geral analisar as transformações nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário gaúcho a partir da Reforma do Judiciário.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper a entrevista e sair do estudo a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição.

Eu _____ aceito participar da presente pesquisa. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que, a qualquer momento, poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir meu afastamento da pesquisa através de contato com a pesquisadora responsável.

Para contatar um dos pesquisadores da pesquisa, você poderá encaminhar um e-mail, ligar ou mandar mensagem pelo WhatsApp para eles a qualquer momento.

Nome e contato da Pesquisadora Responsável:

Rafaella Fagundes de Menezes, F: 55 999894526, e-mail: rafaellademenezespacheco@gmail.com

Nome e e-mail do(s) Orientadores:

Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros, e-mail: igormedeiros@unipampa.edu.br

Profª Drª Camila Furlan da Costa, e-mail: camilacfcosta@gmail.com

Assinatura do Participante

_____ / ____ / _____

Assinatura da pesquisadora

_____ / ____ / _____

*Documento em duas vias, uma para o pesquisador e outra para o participante.