



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO INSTITUIÇÕES EM ANÁLISE  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL  
IVANA KLAFKE SPERB

**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NO  
JUDICIÁRIO FEDERAL**

Porto Alegre

2014

IVANA KLAFKE SPERB

**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NO  
JUDICIÁRIO FEDERAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Instituições em Análise.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Spanier Amador

Porto Alegre

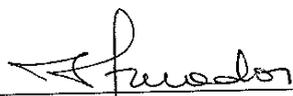
2014

IVANA KLAFKE SPERB

**GESTÃO DO TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NO  
JUDICIÁRIO FEDERAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Instituições em Análise, sob orientação da Professora Doutora Fernanda Spanier Amador.

APROVADA: 26/02/15

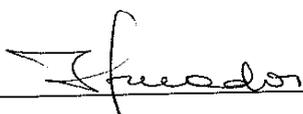


---

Profª. Dra. Fernanda Spanier Amador

Coordenadora do Curso de Especialização Instituições em Análise

UFRGS



---

Profª. Dra. Fernanda Spanier Amador

Orientadora

UFRGS

## RESUMO

Esta monografia é dedicada à discussão dos processos de trabalho no judiciário federal, do ponto de vista da gestão do trabalho e da produção de subjetividade. Aborda as transformações do trabalho na atualidade e a forma como estas transformações se fazem presentes no âmbito da Justiça Federal. Os princípios capitalistas e a lógica empresarial, que medem todas as atividades humanas em termos de custo e benefício, transbordaram para todas as esferas da vida. Sendo assim, o setor público também se encontra atravessado por essas questões e passou a ser submetido a critérios transpostos do mundo empresarial, no qual a expansão dos lucros é buscada através do máximo aproveitamento da força de trabalho. Apesar de não visar o lucro, o judiciário também tem adotado modelos e métodos de gestão do setor privado. Ao mesmo tempo em que há uma pressão social por maior celeridade, assiste-se a um crescimento exponencial do número de novos processos. Com a justificativa de dar uma resposta a estas questões e influenciados por críticas dirigidas à ineficiência do setor público, os modos de gestão têm dado ênfase às metas de produtividade, medida em quantidade de processos julgados. A adoção de novas tecnologias, como o processo eletrônico, contribui para a intensificação dos ritmos de trabalho e para uma crescente diluição das barreiras entre o território profissional e o privado. Percebe-se, ainda, a influência de um modelo gerencial na gestão do trabalho que, a fim de obter uma maior produtividade de servidores e magistrados, utiliza-se de formas de controle, as quais parecem estimular a competitividade e o individualismo. As relações de controle e poder não são apenas restritivas, mas atuam na produção de subjetividades, na modulação do trabalhador para cumprir os objetivos da organização. No entanto, onde há poder, há resistência. Assim, apesar dos modos de gestão constituírem-se como forças que pressionam o trabalhador, a captura da subjetividade nunca é completa, deixando margem às resistências, as quais estão presentes na microgestão que trabalhadores empreendem coletivamente, no trabalho em situação.

Palavras-chave: judiciário, processos de trabalho, gestão do trabalho, subjetividade.

## **ABSTRACT**

This monograph is dedicated to discuss the federal judiciary work processes, from the point of view of labor management and subjectivity production. It addresses the current work transformations and how these changes are present in the Federal Justice. The capitalist principles and business logic, which measure all human activities in terms of cost and benefit, had spread out to all life aspects. Therefore, the public sector has also been crossed by these issues and is now evaluated by criteria transposed from the business world, where profits expansion is pursued through the maximum use of the workforce. Although not aiming for profits, the judiciary has also adopted models and management methods originated from the private sector. There is a social pressure for increasing the celerity of processes while an exponential growth in the number of new cases is witnessed. In order to provide an answer to the aforementioned issues and influenced by criticisms directed to the public departments inefficiency, the management methods have been emphasizing the productivity targets, measured by the number of cases judged. The adoption of new technologies, such as the electronic process, contributes to the intensification of working patterns and to increasing the dilution of boundaries between the professional and private environments. It is also noted the influence of a management model in the work management that, in order to achieve a higher productivity for magistrates and other professionals makes use of controlling methods, which appear to stimulate competitiveness and individualism. The power and control relations are not only restrictive, but act in the production of subjectivities, in the worker conformation to achieve the objectives of the organization. However, where there is power, there is resistance. Thus, despite management methods constitute themselves as forces pressing the worker, the subjectivity capture is never complete, leaving room to resistances, which are present in the micromanagement that workers undertake collectively, in the work situation.

Keywords: judiciary, work processes, work management, subjectivity.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 1 - TRANSFORMAÇÕES NO CONTEXTO DO TRABALHO NO CONTEMPORÂNEO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 2 - PODER JUDICIÁRIO</b> .....	14
2.1. A estatização da justiça .....	14
2.2. A separação entre os Poderes .....	15
2.3. O Judiciário Federal no Brasil .....	16
2.4. Crise e reforma do Poder Judiciário .....	20
2.5. Estudos atuais sobre o judiciário .....	22
<b>CAPÍTULO 3 - GESTÃO DO TRABALHO E SUBJETIVIDADE NO JUDICIÁRIO FEDERAL</b> .....	26
3.1. O projeto “quantofrênico” .....	26
3.2. As metas .....	27
3.3. O ser humano como recurso .....	27
3.4. A competitividade .....	28
3.5. As novas tecnologias .....	29
3.6. A pressão por celeridade e o gerencialismo .....	30
3.7. Formas de controle e poder .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## INTRODUÇÃO

Esta monografia é dedicada à discussão dos processos de trabalho no judiciário federal, do ponto de vista da gestão do trabalho e da produção de subjetividade. O tema do trabalho, em especial as transformações deste no contemporâneo, tem sido objeto de interesse de inúmeras pesquisas. Na presente escrita, o interesse é voltado para a análise do trabalho nas suas relações com a subjetividade, buscando compreender, como refere Tittoni e Nardi (2006, p.375), “os modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências de trabalho, assim como a forma que as relações e os contextos de trabalho produzem determinados modos de constituição dos sujeitos”.

Tendo em vista o tema a ser abordado, vou partir de minha experiência como psicóloga na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, onde atuo em várias frentes, tais como movimentação funcional, acompanhamento de equipes, acompanhamentos por motivo de saúde, entrevistas admissionais e de desligamento de servidores e coordenação do Programa de Estágios. A partir disso e da experiência do curso de Especialização “Instituições em análise”, pincei para serem analisadas nesta escrita as seguintes questões: de que forma as transformações no campo do trabalho contemporâneo se fazem presentes na Justiça Federal? Que efeitos podem ser percebidos na gestão e nos processos de trabalho? Que formas de pensar, agir e sentir estão sendo produzidos por essas mudanças? De que maneiras o trabalho está sendo experienciado nesse contexto? Que relações de saber-poder se estabelecem? O que essas relações estão produzindo?

Para onde estas questões me levam? No primeiro capítulo, abordo as transformações no campo do trabalho na contemporaneidade. No segundo, valendo-me da perspectiva genealógica foucaultiana, trato da constituição, transformações e crises do judiciário federal visando a uma abordagem problematizadora da história nesse campo. No terceiro capítulo, traço algumas linhas de análise a respeito dos efeitos das transformações na gestão do trabalho na produção de subjetividade dos servidores e magistrados, bem como os efeitos para os resultados do trabalho realizado no judiciário.

## CAPÍTULO 1

### TRANSFORMAÇÕES NO CONTEXTO DO TRABALHO NO CONTEMPORÂNEO

O capitalismo moderno provocou mudanças nos modos de produção e no campo das relações de trabalho. O neoliberalismo, segundo Garcia (2005), tem como princípios básicos o individualismo exacerbado, o Estado mínimo, a desregulamentação do mercado e a aposta na capacidade de autorregulação do mercado pela livre concorrência. Com isso, apresenta-se uma crescente desregulamentação das relações de trabalho, flexibilização de direitos trabalhistas e diminuição da proteção social.

Produzir o máximo com o mínimo de recursos. Esta máxima do capitalismo neoliberal traz conseqüências para o campo do trabalho e para a produção de subjetividade do trabalhador. A busca por lucros crescentes e a competitividade entre empresas levou a uma intensificação dos ritmos de trabalho. Essa competitividade está relacionada ao aumento do individualismo, o qual é estimulado pelas novas formas de gestão. Segundo Gaulejac (2007, p.101), os instrumentos utilizados pelo gerencialismo “permitem tornar públicos os resultados de cada um, de efetuar comparações, de produzir equivalências entre os trabalhos de uns e de outros”, estimulando a competitividade e o individualismo, já acentuado em nossa sociedade. Segundo Nardi (2006, p.53), “a solidão própria da sociedade contemporânea faz com que o outro seja, muitas vezes, percebido como o inimigo”.

A velocidade e a flexibilidade são características que passam a ser valorizadas no trabalhador, este deve ser flexível para adaptar-se a mudanças cada vez mais rápidas nos processos de trabalho. Essas mudanças acontecem em parte porque as empresas precisam estar sempre inovando para manterem-se no mercado. Depreende-se disso a valorização da criatividade. São qualidades eminentemente humanas colocadas a serviço do capital. Sobre a flexibilidade, Silva (2008, p.497) coloca que “contribui para incrementar a tensão e a fadiga dos trabalhadores, por causa dos esforços de adaptação continuada às sucessivas mudanças de todo tipo”. Segundo a mesma autora, a valorização da velocidade faz com que aqueles que não conseguem seguir o ritmo imposto sejam menosprezados ou descartados.

Fonseca (2000) afirma que os trabalhadores precisam ter atributos de “equilibristas”, dadas a instabilidade e desestruturação que se fazem presentes nesse campo.

Vivemos em uma sociedade denominada “sociedade da informação”, na qual a introdução de novas tecnologias, com novos modos de comunicação, sempre mais velozes, faz com que o volume de informações recebido diariamente seja muito maior que no passado. Tudo isso contribui para uma aceleração dos ritmos de trabalho. Gorz (2005) traz o conceito de trabalho imaterial, no qual o computador aparece como instrumento de trabalho universal. Nesse novo contexto, o conhecimento passa a ser considerado a principal força produtiva e o valor encontra-se alicerçado na inteligência, na inventividade, tornando o trabalho de uma complexidade crescente.

Gaulejac (2007, p.112) cita a fusão das telecomunicações com a informática como uma das transformações ocorridas no capitalismo industrial, o que instaura a ditadura do “tempo real”. Segundo o autor, o tempo e o espaço do trabalho tornam-se ilimitados. Há uma crescente dissolução da divisão entre tempo livre e tempo de trabalho, pois “as tecnologias permitem ligações para além da fronteira entre o profissional e o privado, o trabalho e o afetivo, o familiar e o social”.

Para Tittoni e Nardi (2006, p.375), a compreensão das relações entre trabalho e subjetividade implica em pensar nos processos que produzem historicamente os sentidos atribuídos ao trabalho, em “como os trabalhadores fazem a experiência de si nos jogos de verdade que caracterizam as relações de poder mediadas pelo trabalho em uma dada sociedade”. Os jogos de verdade dizem respeito aos diversos discursos que atravessam o trabalho e estabelecem o cumprimento de determinadas normas e regras. Para Fonseca (2000) a articulação entre modos de trabalhar e modos de subjetivar baseia-se no entendimento de que existe uma intimidade entre estruturas objetivas e subjetivas. Assim, não é possível pensar o conceito de subjetividade/sujeito desvinculado dos processos sociais e históricos. A autora coloca os modos de trabalhar como “máquinas de subjetivação”. Tais máquinas “operam como dispositivos de agenciamentos coletivos, estruturantes de lógicas capazes não só de se consolidarem como sistema de ideias, mas também de esculturar corpos, gestos e desejos” (FONSECA, 2000, p.44).

Dessa forma, “a atividade de produção do si é uma dimensão necessária de todo trabalho imaterial” (GORZ, 2005, p.22). Trata-se do chamado “capital humano”, definido

por Foucault (2008, p. 318) como “o conjunto dos investimentos que foram feitos no nível do próprio homem”. O tipo de investimento a que Foucault se refere é o investimento na área da educação, com o objetivo de formar pessoas para que tenham a maior produtividade possível. A educação, desde seu início na infância, é colocada a serviço dos interesses do capital. O salário futuro dependerá desses investimentos. Ramminger e Nardi (2008, p.344) afirmam que “a competência regulatória do Estado é, paulatinamente, substituída pelo apelo à responsabilidade individual e ao autocuidado”.

O sujeito é assim colocado como o responsável pelo seu próprio sucesso ou fracasso. São diluídas as fronteiras entre o trabalho e o que estaria fora do trabalho, pois mesmo atividades que estariam fora do contexto produtivo passam a ter o objetivo de tornar o sujeito mais preparado para o mercado de trabalho. De acordo com Gorz (2005, p.25), “a venda de si se estende a todos os aspectos da vida”. A lógica do capital invade, assim, todos os espaços. Foucault (2008, p.311), na obra *O Nascimento da Biopolítica*, traz o conceito de *homo economicus*, que trata desse homem “empresário de si mesmo, sendo ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda”.

No contexto atual, há um estímulo ao desenvolvimento de certas habilidades, tais como “discernimento, capacidade de enfrentar o imprevisto, de identificar e resolver problemas” (GORZ, 2005, p.18). As estratégias de gestão, com a valorização de determinadas características do trabalhador, remetem à produção de subjetividade em uma direção específica, de forma que “impõem um modelo de trabalhador que deve ser seguido ou refutado” (TITTONI; NARDI, 2006, p.376). A gestão é definida por Gaulejac (2007, p.36) como “um sistema de organização do poder” e a gestão gerencialista como “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios”.

Esse modo de gestão, em voga atualmente nas empresas, tem sido adotado como modelo também no serviço público. Contribui para isso uma concepção negativa do papel do Estado, que passa a ser considerado como “um aparelho não rentável, o qual convém “modernizar”” (GAULEJAC, 2007, p. 269). Para Chanlat (2002), a crescente inserção do modelo gerencial no serviço público está relacionada às reiteradas críticas ao modelo

burocrático feitas por políticos, empresários ou cidadãos, demandando organizações mais flexíveis, dinâmicas e inovadoras.

O modelo burocrático, conforme definido por Weber, tem como principais características possuir normas e regulamentos por escrito, é marcado por rotinas e formulários, pelo caráter formal das comunicações, pela divisão do trabalho, cada um possuindo funções específicas, pela impessoalidade nas relações e por uma hierarquia da autoridade (CHIAVENATO, 2005). Chanlat (2002) salienta a ética do bem comum como fundamento da administração burocrática. Segundo ele, “a ética do serviço público, que força o funcionário a deixar de lado suas posições pessoais, participa da consolidação das nossas democracias”. Sendo assim, o *éthos* do burocrata e o do homem de negócios não seriam compatíveis. Para o autor, a introdução do gerencialismo no serviço público ameaça essa separação, já que o funcionário passa a ter que obedecer às exigências dos clientes.

De acordo com Paula (2005), a administração pública gerencial teve início no Brasil nos anos 90, influenciada por um movimento internacional de reforma do Estado, o qual obteve maior expressão na Inglaterra e nos Estados Unidos, nos governos de Margaret Thatcher e Ronald Reagan, mas espalhou-se pela Europa e América Latina. Essa visão, também chamada de nova administração pública, tem como característica tratar os serviços públicos como um negócio, inserindo a lógica empresarial no serviço público. Dessa forma, “a cultura do *management* migrou para outros domínios da vida social, como as artes, a ciência, a tecnologia e o governo” (PAULA, 2007, p.57). A mídia contribuiu nesse sentido, veiculando os valores do mundo dos negócios, fazendo com que haja uma penetração cada vez maior no tecido social da sua linguagem, símbolos e crenças. De acordo com a autora, a cultura empreendedorista “engendra um código de valores e condutas para garantir controle, eficiência e competitividade nas organizações” (PAULA, 2007, p.56). Chanlat (2002) define como *managerialismo* “o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada”. Essas manifestações transparecem nos níveis lingüístico e organizacional. A figura do gerente torna-se uma das figuras centrais na sociedade contemporânea.

Gaulejac (2007, p.75) afirma que “o paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do homem em

“recurso””. Esse recurso passa a ser a maior preocupação da gestão, sendo gerenciado assim como o são os demais elementos da empresa. O autor afirma que, mesmo colocando o fator humano como importante na empresa, o fato de ser colocado como um fator contribui no sentido de uma instrumentalização do ser humano. Assim, o humano é tomado como mais um instrumento a ser gerenciado para alcançar resultados.

Dessa forma, há uma busca de utilidade econômica e necessidade de estar a todo tempo fazendo algo produtivo, guiando-se por um princípio de utilidade. A análise econômica é levada a campos da vida que anteriormente não eram vistos sob esse prisma. Temos a lógica empresarial sendo estendida a todas as esferas da vida. No capitalismo neoliberal, somos governados sem perceber que o somos, pois o capitalismo trabalha na produção de desejo. Foucault (2008) entende o liberalismo como uma tecnologia de poder, um modo de governar a população. E governar para que objetivo? Para os objetivos do capital, da produção de pessoas mais produtivas.

Ramminger e Nardi (2008) colocam que, a partir do liberalismo, o indivíduo, a família e a população são colocados como alvos da arte de governar. Foucault utilizou o termo biopolítica para falar sobre esse saber-poder sobre a vida. Amador e Barros (2011, p.19) definem biopolítica como “uma política aplicada sobre a vida pela instauração da norma em nome de uma racionalidade político-econômica, o liberalismo”. O gerenciamento de pessoas nas organizações é uma das formas de como a biopolítica está presente no mundo trabalho, pois, por intermédio desse, homens e coisas são governados no sentido de se alcançar uma maior produtividade. Referindo-se às formas de poder e controle que encontramos nas organizações, Foucault (2002) afirma que, além do poder econômico, é exercido um poder político. “As pessoas que dirigem estas instituições se delegam o direito de dar ordens, de estabelecer regulamentos, de tomar medidas, de expulsar indivíduos, aceitar outros, etc.” (FOUCAULT, 2002, p.120). Esse micro-poder que funciona dentro das instituições é colocado pelo autor como também sendo um poder judiciário, já que aos dirigentes é conferido o direito de punir e recompensar, como se fossem instâncias de julgamento.

O neoliberalismo introduz novas práticas de governamentalidade, que são os dispositivos da sociedade de controle. Passamos, assim, da disciplina para o controle. Segundo Silva (2008, p. 167), “as disciplinas se inscrevem nos processos de trabalho a

partir da forma como é prescrita e controlada a divisão das atividades e daqueles que as executam, dentro dos espaços e horários”. Os mecanismos de controle são mais invisíveis e este passa a ser internalizado pelo trabalhador, tornando-se um “controlador de si mesmo”. De acordo com Sacadura (2011), Foucault caracteriza as sociedades de controle por utilizarem sofisticados mecanismos e dispositivos informacionais. O autor fala sobre a sensação ilusória de liberdade decorrente desse tipo de controle, “quanto maior é a possibilidade de controle e absorção da potencialidade pulsante dos homens, mais eles se sentem com autonomia, ou simplesmente, em nome dessa pretensa liberdade, se deixam enredar nesses mecanismos de rastreamento e direcionamento para as necessidades do poder” (SACADURA, 2011, p.152).

Para Foucault (2002, p.103),

o panoptismo é um dos traços característicos da nossa sociedade. É uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos em forma de vigilância individual e contínua, em forma de controle de punição e recompensa e em forma de correção, isto é, de formação e transformação dos indivíduos em função de certas normas. Este triplice aspecto do panoptismo — vigilância, controle e correção — parece ser uma dimensão fundamental e característica das relações de poder que existem em nossa sociedade.

Esse controle se faz presente nas existências individuais, no cotidiano das instituições. É exercido a serviço do aparelho de produção, para um máximo aproveitamento do tempo de trabalho, vendido pelos homens em troca de salário. O controle é necessário para transformar o tempo de vida em um tempo que seja o mais produtivo possível. Assim, o tempo das pessoas passa a ser controlado. “No correr do século XIX, uma série de medidas será adotada visando suprimir as festas e diminuir o tempo de descanso; uma técnica muito sutil se elabora ao longo do século para controlar a economia dos operários” (Foucault, 2002, p.117).

Foucault (2002, p.125) nos faz ver como o sistema capitalista penetra de maneira sutil, porém profunda em nossa existência.

Tal como foi instaurado no século XIX, esse regime foi obrigado a laborar um conjunto de técnicas políticas, técnicas de poder, pelo qual o homem se encontra ligado a algo como o trabalho, um conjunto de técnicas pelo qual o corpo e o tempo dos homens se tornam tempo de trabalho e força de trabalho e podem ser efetivamente utilizados para se transformar em sobre-lucro. Mas para haver sobre-lucro é preciso haver sub-poder. É preciso que, ao nível mesmo da existência do homem, uma trama de poder político microscópico, capilar, se tenha estabelecido fixando os homens ao aparelho de produção, fazendo deles

agentes da produção, trabalhadores. A ligação do homem ao trabalho é sintética, política; é uma ligação operada pelo poder.

Dessa forma, o autor coloca em questão a naturalidade com que usualmente é vista a ligação do homem ao trabalho, evidenciando a construção histórica desta, operada por relações de saber-poder. Cabe lembrar que as relações de poder, segundo Foucault, não são entendidas apenas como restritivas, são produtoras de subjetividade. Fonseca e Barros (2010) afirmam que as prescrições, referentes aos modos de organizar e controlar o trabalho, atuam como forças modelizadoras e incidem nos corpos dos trabalhadores, nos seus afetos e emoções. Para Nardi e Silva (2009, p.147), há “um processo de maximização da produtividade centrado na (auto)constituição dos sujeitos pelo desenvolvimento de determinadas técnicas de si”. Tais técnicas dizem respeito a um trabalho do sujeito sobre si mesmo. Trata-se, então, de um processo de adaptação e modelagem que parte do próprio sujeito. Além disso, como nos ensina Foucault, onde há poder, existe a possibilidade de resistência. O trabalhador não é apenas vítima ou objeto de exploração, mas sim é ativo, pois o trabalho não se restringe ao que é prescrito, este não consegue abarcar todas as possibilidades, deixando sempre margem (maior ou menor) a decisões e invenções do trabalhador.

## CAPÍTULO 2

### O PODER JUDICIÁRIO

#### 2.1. A estatização da justiça

Na obra “A verdade e as formas jurídicas”, Foucault (2002, p.79) analisa “quais foram os mecanismos e os efeitos da estatização da justiça penal na Idade Média”. Na Antiguidade, a solução de litígios se dava por meio de um desafio entre dois guerreiros, em um procedimento no qual não havia juiz, sentença, inquérito nem testemunhas. Outra forma de se resolver o litígio, desenvolvida na antiga Grécia, era através de testemunhas, o que foi “uma grande conquista da democracia grega, de opor a verdade ao poder” (FOUCAULT, 2002, p.54). A partir disso, há a produção de conhecimentos relacionados, como as formas racionais da prova e da demonstração, a arte de persuadir (retórica) e o conhecimento por testemunho e inquérito.

No antigo Direito Germânico, o qual predominou no período feudal, os litígios eram regulamentados pelo jogo da prova. Tratava-se de um conflito entre dois indivíduos, sem nenhuma intervenção de autoridades. Para Foucault (2002, p.59), “esse sistema era uma maneira de provar não a verdade, mas a força, o peso, a importância de quem dizia”. Havia as provas sociais, quando um acusado de assassinato poderia ser inocentado reunindo doze testemunhas que juravam sua inocência, não por terem visto algo relacionado ao crime, mas para demonstrar a importância social daquela pessoa. Havia ainda provas verbais, mágico-religiosas e corporais. Nestas últimas, poderia haver uma luta e quem ganhava a luta ganhava o processo. Em todas essas provas, “no fundo, trata-se sempre de saber quem é o mais forte” (FOUCAULT, 2002, p.60). Não havia nessa época um poder judiciário autônomo.

Esse sistema desaparece entre os séculos XII e XIII. A partir do século XII aparecem novos elementos na área do Direito. A justiça deixa de ser feita entre os indivíduos, estes passam, então, a ser submetidos a um poder exterior. É introduzida, assim, a figura do procurador, o qual atua como representante do poder lesado, na ocorrência de qualquer crime, delito ou contestação entre dois indivíduos. A ofensa não é mais de um

indivíduo a outro, mas também ao Estado, à lei do Estado e ao soberano. A noção de dano é substituída pela de infração, pois, enquanto o dano era cometido entre dois indivíduos, a infração diz respeito a um ataque à lei e ao Estado. Dessa forma, “o poder estatal vai confiscando todo o procedimento judiciário” (FOUCAULT, 2002, p.66).

Como a principal vítima da infração passa a ser o rei, não se pode mais utilizar a prova para se solucionar o processo. Ressurge, assim, o modelo do inquérito, o qual se constitui como um sistema racional de estabelecimento da verdade, com as seguintes características: o poder político é o personagem essencial; o poder se exerce primeiramente fazendo perguntas; o poder, para determinar a verdade, dirige-se às pessoas consideradas capazes de saber; deixa-se que coletivamente cheguem ao que consideram ser a verdade (FOUCAULT, 2002).

“O inquérito deriva de um certo tipo de relações de poder, de uma maneira de exercer o poder” (FOUCAULT, 2002, p.73). As técnicas de inquérito não ficaram restritas às práticas judiciárias, mas foram transpostas para áreas sociais, para o domínio do saber ou do conhecimento. O inquérito é utilizado como “forma geral de saber”, é um “saber-poder” (FOUCAULT, 2002, p.75).

## **2.2. A separação entre os Poderes**

O modelo tripartite de divisão dos poderes em Legislativo, Executivo e Judiciário tem sido utilizado na maioria das democracias modernas. Segundo Couceiro (2011), a ideia da separação dos poderes tem uma de suas origens na Grécia Antiga, com Aristóteles. Ele dividia os poderes em Deliberativo, Executivo e Judiciário. Locke concebeu a subordinação dos demais poderes ao Legislativo, sendo estes o Executivo e o Federativo, ao qual caberia tratar das relações internacionais. No entanto, costuma-se atribuir à Montesquieu a consagração da tripartição de poderes como conhecemos hoje.

Percebe-se que desde a Antiguidade havia uma preocupação em limitar a atuação do poder político. “Isto deveria ser realizado de forma que um poder fosse limitado por outro poder, evitando-se, assim, estabelecer uma autoridade demasiada poderosa, sem freios nem paliativos” (COUCEIRO, 2011). Coloca-se, desse modo, a importância de um controle recíproco entre os poderes do Estado.

Para Lisboa (2008), a teoria proposta por Montesquieu propõe a autonomia dos Poderes como pressuposto para a validade do Estado Democrático. Dessa forma, entende-se que são colocados limites ao poder de comandar e coagir o cidadão. Para o autor, o judiciário, responsável pela interpretação e cumprimento das leis, seria também o interlocutor entre Legislativo e Executivo.

A divisão de atividades entre os três poderes não é rígida, havendo interferências recíprocas. Assim, através de instrumentos tais como as Ações Diretas de Inconstitucionalidade por Omissão, Descumprimento de Preceito Fundamental, Mandados de Segurança, além da emissão de enunciados e jurisprudências, o Judiciário tem interferido nas atividades dos demais elementos (LISBOA, 2008). Por isso vários autores têm falado em “judicialização da política”, fenômeno que será abordado posteriormente.

### **2.3. O Judiciário Federal no Brasil**

A Justiça Federal nasceu junto com a República, em 1890. Segundo Couceiro (2011), o princípio da separação dos poderes estava presente nas constituições brasileiras desde o período imperial. Todavia, naquela época, havia um verdadeiro desequilíbrio entre os poderes, que durou até a primeira Constituição da República. A criação da Justiça Federal levou a uma limitação do poder Executivo. Na Constituição de 1891 houve a separação entre a justiça local, que trataria da relação entre civis, e a justiça ligada à União, a qual trataria de questões que tocam às instituições constitucionais. A Justiça Federal não teria apenas a função de aplicar as leis, mas de proceder a um exame destas, podendo declarar nulas as leis que contrariassem a Constituição (FREITAS, 2003).

Na época,

cabia à Justiça Federal processar e julgar as causas: (a) em que alguma das partes fundasse a ação ou defesa em disposição da Constituição Federal; (b) todas as causas propostas contra a União ou Fazenda Nacional, fundadas em disposições da Constituição, leis ou regulamentos do Poder Executivo, ou em contratos celebrados com o mesmo governo; (c) provenientes de compensações, reivindicações, indenização de prejuízos ou quaisquer outras, propostas pelo governo da União contra particulares ou vice-versa; (d) os litígios entre um Estado e cidadãos, ou entre cidadãos estrangeiros e cidadãos brasileiros; (e) a ação movida por estrangeiros e fundada quer em contratos com o governo da União, quer em convenções ou tratados da União com outras nações; (f) as questões de direito marítimo e navegação, tanto no oceano como nos rios e lagos do país; (g) as questões de direito criminal ou civil internacional; (h) os crimes políticos (SOUZA, 2010).

A independência do Judiciário era, no entanto, relativa, pois apesar da garantia de vitaliciedade, a Constituição de 1891 retirou a garantia de inamovibilidade. Dessa forma, o juiz poderia ser removido, sem opor resistência, para qualquer lugar do país, o que na época, dadas as distâncias e as condições de transporte, poderia ser atemorizante. Na época de Floriano Peixoto, processar a União poderia representar um risco tanto para a parte demandante como para o magistrado. Dessa forma, a procura pela Justiça Federal foi gradativamente reduzida, devido ao maior autoritarismo do regime político, mas também por falta de estrutura, de pessoal e pela demora decorrente desses fatores. Em 1937, a mesma Carta que criou o Estado Novo pôs fim à Justiça Federal. A Carta de 1937 conferiu “ao chefe do Executivo amplos poderes e a faculdade de legislar por meio de decretos-leis, até mesmo sobre assuntos constitucionais, transformou o Legislativo e o Judiciário em poderes claramente subordinados” (SADEK, 2010, p.7). A explicação para tal parece seguir a lógica de uma maior concentração de poder, típica de um regime ditatorial. (SOUZA, 2010).

Com a redemocratização em 1945, as garantias para o exercício de uma magistratura independente foram asseguradas pela Constituição de 1946. Com esta também foi criado o Tribunal Federal de Recursos, o qual era uma instância entre os Tribunais de Justiça dos Estados e o Supremo Tribunal Federal. A seguir, trago um fragmento das palavras do Ministro Afrânio Antônio da Costa, presidente da Corte da época:

O Tribunal continuará a desenvolver os trabalhos com o mesmo afinho e o mesmo interesse que manifestou o cumprimento do dever donde resultou um superávit dos julgamentos sobre os processos entrados de cerca de 1900. É preciso que se diga isso bem alto e repita porque, embora conste de meu relatório que foi lido na primeira sessão deste ano e assistido por grande número de advogados, parece que muitos ignoram o que aconteceu, pois continuam a dizer que o Tribunal não tem dado vazão aos processos que têm entrado (FREITAS, 2003, p.48).

Essa fala traz questões presentes ainda hoje no judiciário federal. A pressão por dar vazão aos processos, preocupação em mostrar o número de processos julgados e a necessidade de buscar reconhecimento desse trabalho junto ao público, defendendo-se da acusação de morosidade.

Em 1965, em pleno regime militar, o Ato Institucional nº 2 recriou a primeira instância da Justiça Federal. A indicação dos novos magistrados foi realizada pelo Presidente da República. De acordo com Souza (2010), apesar da reinstalação, foram retirados da jurisdição crimes políticos e que atentassem contra a Segurança Nacional, com o objetivo de afastar uma possível interferência nos atos do governo. Segundo Sadek (2010, p.8), “o Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968, modificou a Constituição e conferiu ao chefe do Poder Executivo poderes praticamente ilimitados”. O presidente da República passou a ter poderes para demitir, remover, aposentar ou colocar em disponibilidade os magistrados.

Apesar do judiciário federal nesse período não ter interferido na maioria das questões relevantes para a sociedade e não ter conseguido estabelecer uma oposição ao regime, o julgamento da morte de Vladimir Herzog foi uma exceção da época, pois pela primeira vez houve reconhecimento oficial da prática de tortura pelo regime militar, sendo a União condenada a indenizar a viúva e os filhos do jornalista.

Após o regime militar, a extinção da Justiça Federal chegou a ser proposta pela Assembléia Constituinte, sendo um dos motivos para isso o fato de ter ficado historicamente associada ao Regime Militar, por ter sido reinstalada nesse período. Paulo Lúcio Nogueira *apud* Souza (2010) listou outros motivos:

Já os pecados veniais ou perdoáveis da Justiça Federal de 1ª Instância são comuns às outras formas de justiça, pois todas padecem de defeitos estruturais; são morosas nas suas decisões e inacessíveis aos mais necessitados (por que os juizados de pequenas causas, chamados justiça do pobre?); são complacentes com os poderosos e rigorosas com os humildes; são formalistas nos seus procedimentos e controvertidas na sua aplicação; reclamam autonomia financeira, mas são parcimoniosas no emprego de recursos quando se trata de dinamizar a máquina judiciária, embora os esbanjem quando desfrutam de certas mordomias; alegam sempre volume excessivo de trabalho ou processos, mas se esquecem realmente de trabalhar, deixando o serviço acumular, porque entre uma distribuição equânime, há sempre aqueles que trazem o trabalho em dia (e justiça seja feita a essa minoria), enquanto o número sempre crescente não quer saber de trabalhar, mas de usufruir das funções.

De que forma essas acusações históricas reverberam no trabalho de servidores e magistrados? O grande número de processos parece indicar uma maior conscientização da população sobre seus direitos e a busca pelo judiciário como um instrumento de resistência contra a União. Isso porque é a justiça federal que atua em conflitos de interesses entre o

cidadão e segmentos poderosos da União, tais como Receita Federal, Previdência, Polícia Federal, Ministérios, bancos estatais, etc..

Lima (2005) fala sobre o importante papel social desempenhado pela Justiça Federal, sendo alguns exemplos disso os processos relativos à concretização do direito à saúde, reconhecendo o dever da União em fornecer medicamentos para portadores de HIV; reconhecimento de companheiros homossexuais receberem benefícios previdenciários; proteção aos portadores de deficiência fazendo com que fosse cumprida a lei que determina a reserva de vagas no serviço público e a construção pelo poder público de espaços com acessibilidade; atuação em disputas relacionadas aos direitos indígenas; questões relacionadas à defesa do meio ambiente; julgamento de processos de corrupção; além de processos de aposentados e pensionistas buscando seus direitos contra o INSS, os quais somam um grande número de ações.

O volume crescente de processos, no entanto, produz efeitos nos modos de trabalhar e no tempo e modo como são julgadas essas ações. Fazendo uma pesquisa da história da Justiça Federal, percebe-se que o acúmulo de processos ocorre desde o seu nascimento, pois desde lá recebeu das Varas da Fazenda Pública Estadual quantidade de processos superior à capacidade instalada para o julgamento destes (FREITAS, 2003).

Após a Constituição de 1988, a Justiça Federal foi reformulada, houve um processo de regionalização, com a criação de cinco Tribunais Regionais Federais e posteriormente deu-se a interiorização. Segundo Sadek (2010), nesta Constituição foi assegurada a autonomia administrativa e financeira ao Judiciário e efetivada a independência entre os poderes. A autora salienta vários momentos em que houve conflitos entre o Executivo e o Judiciário, decorrendo em limitação na autonomia do último, entre estes estão

os constantes desacatos de Hermes da Fonseca às decisões da justiça; a intervenção de Getúlio Vargas, anulando por decreto uma sentença do STF e reivindicando para si o poder de nomear os presidentes da mais alta corte; as aposentadorias compulsórias dos ministros Evandro Lins e Silva, Victor Nunes Leal e Hermes Lima em janeiro de 1969, com base no Ato Institucional nº 5. (SADEK, 2010, p.13)

As transformações sofridas têm tornado a organização cada vez mais complexa e independente.

## 2.4. Crise e reforma do Poder Judiciário

Vianna *et. al. apud* Lima *et. al.* (2014) afirmam que foi delegada ao Judiciário a função de guardião dos direitos fundamentais e sociais. A partir da década de 1990 houve um aumento da demanda sobre o Poder Judiciário, denominada como “explosão de litigiosidade” (LIMA, SANTOS), ou seja, um aumento enorme da demanda sem o devido acompanhamento da estrutura do judiciário o que gerou um congestionamento do mesmo. Segundo Nogueira (2011), essa questão colabora com a crise institucional e de gestão na qual ingressou o Poder Judiciário nos anos seguintes à promulgação da Constituição Federal de 1988.

Para Sadek (2004), a face política do Judiciário foi claramente expressa pela Constituição de 1988, a qual passa a enfatizar os direitos sociais, incorporando valores da igualdade social, econômica e cultural. Assim, “o foco central passa a estar em questões concretas, de natureza social, política e econômica”. Além disso, é facultado ao Judiciário exercer o controle da constitucionalidade das leis e atos normativos, o que, associado à extensão e complexidade dos direitos sociais garantidos pela Constituição, gerou a expansão no campo de atuação deste poder. Para Santos (2007, p.15), o confronto com a classe política e com outros órgãos de poder manifestou-se na garantia dos direitos, no controle da legalidade e abusos de poder e na judicialização da política. Segundo o autor, “a redemocratização e o novo marco constitucional deram maior credibilidade ao uso da via judicial para alcançar direitos”.

Sadek (2004) fala sobre uma dimensão política da crise do Judiciário, a qual estaria relacionada à expansão da presença deste Poder na arena pública. A concessão de liminares, a possibilidade de decisões judiciais paralisando medidas provenientes do Executivo e do Legislativo ou mesmo impondo determinadas resoluções provocariam reações por parte do governo, da classe política e de setores da sociedade. Já a faceta não-política da crise diz respeito à face do Judiciário como agência pública prestadora de serviços, sendo a insatisfação popular na maior parte das vezes decorrente desta dimensão. Para a autora, o crescimento nos índices de procura pela justiça estaria relacionado às taxas de industrialização e de urbanização, tendo em vista que o Brasil passou de uma sociedade predominantemente agrária para industrial. Assim, “crescimentos nesses indicadores

provocam aumentos no número e no tipo de conflitos e, conseqüentemente, torna-se maior a probabilidade de que litígios convertam-se em demanda judicial”.

A autora traz números impressionantes em relação ao aumento da procura pelo judiciário, a qual não encontra resposta apenas no aumento populacional, pois enquanto o número de habitantes no período cresceu 20%, a demanda pela justiça de primeiro grau aumentou 270%. Além disso, o governo e agências públicas são colocados por Sadek como responsáveis pelo aumento da demanda no Judiciário, já que o Executivo e o INSS respondem por cerca de 80% das ações judiciais. O judiciário é procurado devido à precarização dos direitos econômicos e sociais, que se deve ao desmantelamento do Estado social (SANTOS, 2007).

Segundo Carvalho (2009), o controle da constitucionalidade das leis pode ser feito por qualquer agente, seja coletiva ou individualmente, nas instâncias inferiores do poder judiciário. No entanto, a decisão proferida só vale para o caso concreto, o que contribui para o aumento no número de conflitos entre o judiciário e instâncias políticas, “diante da implementação de agendas de reformas que não levam em consideração direitos sociais e individuais”. Para Lima (2005), a morosidade do judiciário acaba favorecendo o “devedor-público” em detrimento do “credor-cidadão”.

De acordo com Lima *et. al.* (2014), o processo de reforma do Poder Judiciário teve início em 2004 com a aprovação da Emenda Constitucional nº 45, a qual implementou mudanças no Judiciário, alterações nos procedimentos judiciais e mudanças na própria estrutura do Poder, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Para as autoras, a criação do CNJ representou um “choque de gestão” no Judiciário, pois o mesmo foi criado com objetivo de fiscalização do trabalho dos magistrados e servidores e para promover a modernização do Judiciário. Afirmam ainda que o CNJ está conduzindo o processo de reforma baseado em diretrizes as quais podem ser identificadas com o gerencialismo ou com a chamada Nova Gestão Pública.

As sociedades são baseadas no primado do direito e é necessário que o sistema judicial funcione adequadamente, sendo eficiente, eficaz, justo e independente. Para atingir esse objetivo, é preciso muitos investimentos na área. Santos (2007, p.21) fala de um “campo contra-hegemônico” de atuação do judiciário. Este “é o campo dos cidadãos que tomaram consciência que os processos de mudança constitucional lhes deram direitos

significativos e que, por isso, vêm no direito e nos tribunais um instrumento importante para fazer reivindicar os seus direitos e suas justas aspirações a serem incluídos no contrato social”. O autor refere-se a uma “revolução democrática da justiça”, na qual seria adotada uma nova concepção do acesso ao direito e à justiça, a fim de dar conta da “procura suprimida”, já que a maioria dos cidadãos de classes populares ainda tem dificuldades de acesso ao judiciário. Nesse contexto, a busca não será apenas por celeridade, mas também pela responsabilidade social, que diz respeito à qualidade da justiça, pois “uma interpretação inovadora, contra a rotina, mas socialmente mais responsável, pode exigir um tempo adicional de estudo e reflexão” (SANTOS, 2007, p. 28).

## **2.5. Estudos atuais sobre o judiciário**

Villardí *et. al.* (2011) realizaram um estudo com o objetivo de desenvolver método de diagnóstico de clima organizacional em um órgão do poder judiciário. As autoras afirmam que Administração Pública Gerencial (APG), definida em 1995 a partir do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado, estimula a adoção de padrões de gestão desenvolvidos para empresas privadas pelas organizações públicas. Este seria um fator de mudança de gestão e cultura organizacional. No estudo, encontraram traços culturais como o autoritarismo, pessoalismo e centralização decisória. O pessoalismo foi revelado pelo fato do juiz escolher sua equipe de gabinete, com base na confiança. Verificou-se também que os servidores considerados problemáticos eram transferidos para o setor de protocolo.

Tavares (2003) procurou identificar e analisar a representação social de sofrimento no trabalho em um Tribunal Judiciário Federal. Nessa pesquisa, encontrou como elementos produtores de sofrimento a injustiça no ambiente de trabalho, o volume cumulativo de trabalho, o não reconhecimento, a falta de autonomia, a estagnação profissional e a opressão por parte de superiores. O sentimento de injustiça referido na pesquisa está ligado principalmente à política de remuneração de funções gratificadas e que se traduz em acirramento da competição, sentimentos de revolta, raiva, desmotivação, sendo o sentimento de injustiça referido como inerente a esta política salarial. O não reconhecimento também foi relacionado às gratificações, pois os entrevistados sentiam que

o desempenho profissional não era suficientemente levado em consideração na decisão de a quem atribuir as funções.

Sobre a falta de autonomia, a autora coloca que a combinação de grande volume de trabalho com os prazos judiciais leva, sempre que possível, a tornar o trabalho mecânico e repetitivo. Além disso, o formalismo característico do Judiciário contribui para maior rigidez no cumprimento das tarefas, deixando pouco espaço para a criação no contexto de trabalho. No que diz respeito à opressão referida pelos entrevistados, foi relacionada à tensão vivida pelos dirigentes e magistrados no desempenho de seus papéis e à centralização do poder.

Garcia e Moraes (2013), em uma análise psicodinâmica do trabalho, enfocam a existência de relações servis no judiciário. Segundo as autoras, “as relações de trabalho no Judiciário nos remetem à convivência entre senhores de engenho e escravos do período colonial. A divisão do trabalho pode ser caracterizada pela separação nítida de duas categorias: aqueles que pensam e aqueles que executam; o cérebro e o corpo; a mente e o braço”. Observaram também forte influência do sistema taylorista com atividades repetitivas, monótonas, regradas, que dificultam a mobilização da inteligência e criatividade do trabalhador no exercício de suas atividades. Esses aspectos são produtores de insatisfação e mal-estar nos servidores, podendo ser a causa de sofrimento e até de adoecimentos.

Merlo *et. al.* (2012) investigaram os efeitos do trabalho sobre a saúde de oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre. Os resultados da pesquisa apontaram para a falta de reconhecimento do trabalho como principal problema. Também foram relatadas pelo grupo questões de desrespeito em relação ao exercício de sua atividade e o trabalho solitário.

Ferreira *et. al.* (2009) mapearam as características de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em serviços públicos federais. A necessidade destes programas é vinculada às mudanças no mundo do trabalho, principalmente ao ritmo intenso das inovações tecnológicas na sociedade da informação, o crescente conteúdo de conhecimento agregado à produção, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e os processos de produção que mudam em alta velocidade. Conclui-se que as práticas gerenciais na área de Qualidade de Vida no Trabalho têm como foco o indivíduo. O servidor é visto como a “peça” organizacional de ajuste. Dessa forma, as atividades são de natureza assistencial,

preconizando o bem-estar de modo acessório, o foco principal continua sendo a produtividade.

Machado *et. al.* (2010) ressaltam a importância dos coletivos de trabalho para os juízes, tendo em vista as inúmeras dificuldades que enfrentam quando ingressam no judiciário. Abordam o conceito de gênero profissional, segundo a definição de Clot, e de como os juízes novatos incorporam esse ofício. Percebem que os conhecimentos formais não dão conta da complexidade do trabalho que precisam realizar. Inserem-se, então, nos coletivos de trabalho, buscando observar colegas mais experientes, até que chegam a incorporar as regras desse meio profissional e a ter desenvolver um estilo próprio. Porém, o artigo refere mais de uma vez que cada juiz trabalha sozinho, destaca o aspecto solitário da profissão e não aborda as relações que estabelece com a equipe de servidores que lhe prestam assessoria.

Puhl e Procópio (2014) desenvolveram uma pesquisa em uma Subseção do Mato Grosso. Como resultado, perceberam uma coexistência do modelo de gestão burocrático com o modelo gerencial. Para os autores, o estabelecimento de metas deu-se sem nenhuma desburocratização, passando a concorrer com as rotinas e procedimentos preexistentes. A pesquisa indicou que o modelo de gestão gerencial, caracterizado pelo estabelecimento de metas no sentido de aumentar a produtividade do trabalho, a descentralização e a flexibilização da estrutura organizacional, dos cargos, funções e comunicações, está sendo implementado sem uma mudança na base de trabalho, bastante burocratizada, caracterizada pela imposição de rotinas, procedimentos e normas formais, padronização das tarefas e hierarquia rígida. Assim, os dois modelos de gestão coexistem, gerando o paradoxo denominado pelos autores como “gerencialização da burocracia”.

### CAPÍTULO 3

## GESTÃO DO TRABALHO E SUBJETIVIDADE NO JUDICIÁRIO FEDERAL

A gestão gerencialista, como mencionado anteriormente, com seu foco em indicadores de desempenhos, custos e benefícios, não se limita ao universo empresarial, mas tem sido adotada como modelo também no serviço público e, no caso tratado aqui, especificamente no judiciário. Para Santos (2007, p.29), o “Estado-empresário” submete a administração pública a “critérios de eficiência, eficácia, criatividade, competitividade e serviços próprios do mundo empresarial”. Como descrito anteriormente, a figura do gerente torna-se uma das figuras centrais na sociedade contemporânea. Assim, os cursos na Justiça Federal voltam-se essencialmente para os “líderes” e diretores, reforçando a centralidade dessas figuras na organização.

### 3.1. O projeto “quantofrênico”

Gaulejac (2007) fala da existência de uma obsessão pelo número, que define como um projeto “quantofrênico”. Os resultados da Justiça Federal são expressos em números de arrecadação, números de processos julgados, inclusive é publicada a revista “Justiça em números”.

Em reportagem do *site* Consultor Jurídico, é abordado o pedido da ampliação da quantidade de juízes.

Ajufe insiste que a Justiça Federal dá mais do que tira do Tesouro. Segundo as contas da entidade, todos os anos as decisões do Judiciário Federal acrescentam R\$ 10 bilhões aos cofres da União. O valor não inclui o que é recolhido com custas processuais, que no ano passado somou R\$ 22 milhões. Já o custo da Justiça é de R\$ 6 bilhões anuais, motivo pelo qual Wedy a chama de “superavitária” — embora a função dos juízes não seja a de arrecadar.

A justificativa para ampliação do número de juízes baseia-se em razões econômicas. A Justiça Federal pode ser comparada a uma empresa, que precisa justificar sua existência pelos lucros gerados, também atravessada pela máxima capitalista de produzir o máximo com o mínimo de recursos. Ao final, é necessário que se afirme que a função dos juízes não é de arrecadar, justamente porque é ao que nos leva a pensar o uso dessa argumentação. A preocupação com a rentabilidade parece invadir também ao

judiciário, já que reflete o pensamento da sociedade atual, neoliberal. Foucault (2008, p.339) fala sobre essa necessidade de “aferir a ação do governo em termos estritamente de economia e de mercado”.

### **3.2. As metas**

De acordo com informações do portal do Conselho Nacional de Justiça, a definição de metas anuais de julgamento se dá desde 2009, “com o objetivo de conferir maior agilidade à prestação jurisdicional e diminuir o estoque de ações”. Como referido anteriormente, a adoção de metas se deu sem nenhuma desburocratização aparente, estas passaram a concorrer com as rotinas e procedimentos usuais de trabalho, o que gerou um paradoxo na implantação do novo modelo de gestão, denominado “gerencialização da burocracia” (PUHL; PROCÓPIO, 2014).

Além disso, as metas a serem perseguidas são definidas sem considerar os percalços da vida real. Levam em consideração o número de servidores e o número de processos. Como se todos os servidores produzissem da mesma forma, como se todos os processos tivessem o mesmo nível de dificuldade. Não leva em conta que se trata de pessoas, que adoecem, engravidam, envelhecem. Gaulejac (2007, p.121) traz que no universo gerencialista, não se levam em conta esses aspectos da realidade, mas sim um “contexto sem obstáculos”, com “trabalhadores no auge de sua forma”. Dessa forma, “a fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida, tudo aquilo que caracteriza o humano “normal”, não tem mais lugar de ser”.

### **3.3. O ser humano como recurso**

Conforme referido anteriormente, o paradigma da sociedade atual, que tem a economia como finalidade exclusiva, contribui para a concepção do homem como recurso, sendo mais um elemento a ser gerenciado. Essa concepção também tem seus reflexos na Justiça Federal. Para exemplificar, pode-se citar o slogan da campanha de divulgação da Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário: “A justiça cuidando de seu bem mais importante: as pessoas”. As palavras escolhidas denotam

uma visão de mundo, segundo a qual as pessoas são um “bem”, um recurso. Como afirma Gaulejac (2007), mesmo colocando o fator humano como importante na empresa, o fato de ser colocado como um fator, ou como um bem nesse exemplo, contribui para instrumentalização do ser humano. Dessa forma, o humano é tomado como mais um instrumento a ser gerenciado para chegar aos resultados, alcançar as metas.

No relatório do grupo de trabalho, o qual elaborou a minuta dessa nova política, leva-se em consideração o aumento, reportado pelos tribunais, da incidência de doenças físicas e emocionais em servidores e magistrados, “relacionadas com o ambiente, características e condições de trabalho”. Embora haja essa consideração, que relaciona a saúde às condições de trabalho, não parece haver movimento para questionar essas condições. Na proposta da política, a saúde também passará a ser alvo de controle de indicadores e metas, da mesma forma que os processos já o são.

### **3.4. A competitividade**

Os instrumentos característicos do gerencialismo, citados anteriormente, fazem-se presentes no portal da internet do CNJ, onde podem ser acessados relatórios de produtividade dos magistrados e das varas. A promoção por merecimento de magistrados leva em consideração a produtividade, porém, esta não é alcançada de forma solitária, mas necessita do trabalho de todos os servidores da vara, mais especialmente ainda dos assessores diretos. Assim, faz-se presente a idéia de comparação de resultados entre magistrados e o estímulo à competitividade e individualismo, já muito presentes em nossa sociedade.

Isso faz pensar nas dificuldades enfrentadas para encontrar lugar para alguns servidores, os quais não atingem os mesmos níveis de produtividade dos demais. Muitos gestores recusam-se em recebê-los, já que as diferenças individuais de desempenho não são levadas em consideração quando as metas são estipuladas e cobradas. Fonseca (2010) refere que a “máquina” do trabalho busca uma anulação das diferenças, tratando as pessoas como força de trabalho a ser governada.

Conforme citado anteriormente, a valorização da velocidade no trabalho no contexto atual faz com que aqueles que não conseguem seguir o ritmo imposto sejam

menosprezados ou descartados. Além disso, não há um estímulo a se pensar na organização de forma coletiva, mas apenas em seu local de trabalho, que está em competição com os outros por mais servidores, pelos mais qualificados. Pode-se notar o poder político referido anteriormente, onde os dirigentes delegam-se o poder de aceitar ou expulsar pessoas.

### **3.5. As novas tecnologias**

A 4ª Região foi pioneira na implantação do processo eletrônico em 2004 nos Juizados Especiais Federais e em 2009 nas demais varas. Assim como vimos anteriormente que o computador passou a ser o principal instrumento de trabalho na atualidade, não se deu de forma diferente na Justiça Federal. Instrumento com o qual muitos não estavam familiarizados. O processo eletrônico trouxe uma série de modificações para os processos de trabalho, uma delas diz respeito ao tempo e a velocidade do trabalho. Nesse contexto, ainda há dificuldade de servidores adaptarem-se ao novo contexto, com novo instrumento de trabalho, com a necessidade de conhecimento de diferentes sistemas, somando-se a isso a injeção por uma agilidade crescente.

Na Justiça Federal, com o advento do processo eletrônico, abre-se a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora. Os servidores e magistrados podem trabalhar em casa e os advogados podem peticionar no final de semana ou à noite. Foi instaurada a “ditadura do tempo real”, como explanado anteriormente. Com isso, houve a regulamentação do regime de teletrabalho pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Nessa resolução, consta que a produtividade do servidor em teletrabalho deve ser maior que o que trabalha presencialmente. Com isso, além do controle externo, o sujeito passa a exercer controle sobre si mesmo, já que deseja manter-se nesta modalidade de trabalho por perceber benefícios, sendo o mais apontado entre estes a desoneração do servidor em percorrer longas distâncias entre a residência e o local de trabalho.

A ideia de liberdade associada ao fato de poder trabalhar em qualquer local, a qualquer hora, costuma estar associada a técnicas de controle, como, por exemplo, manter-se disponível, online, durante o horário de expediente, caso a chefia ou colegas necessitem manter contato, muitas vezes como uma forma de manter-se presente, visível no ambiente de trabalho. O controle no teletrabalho está associado à concepção de sociedade de controle

referido anteriormente, pois as novas tecnologias possibilitaram formas mais difusas de controle, realizadas ao ar livre, em contraposição às antigas disciplinas, que operavam em sistemas fechados, como as escolas, as fábricas e as prisões.

As novas tecnologias contribuem para uma crescente dissolução da divisão entre tempo livre e tempo de trabalho, o trabalho passa a extrapolar do tempo e do espaço antes formalmente determinados. Uma decisão do Superior Tribunal Federal, de que o juiz pode atuar em processos durante as férias é um exemplo dessa dissolução. Essa decisão foi proferida em decorrência do pedido de anulação feito por advogado de atos praticados pelo juiz porque este se encontrava em período de férias. Com o processo de papel, não havia a facilidade encontrada atualmente em se levar o trabalho para casa. O processo eletrônico, ao contrário, pode ser acessado em qualquer computador, inclusive nas férias e nos dias e horários que seriam reservados ao descanso.

A velocidade de tramitação dos processos também mudou. O “tempo morto” do processo foi consideravelmente reduzido, o processo está disponível em tempo integral para advogados, partes, juízes, servidores. Não há mais um período de indisponibilidade do processo como havia com o processo de papel. Os advogados podem peticionar a qualquer tempo. Assim como o “tempo morto” do processo foi reduzido, também o foi o “tempo morto” na atividade. Não é mais necessário levantar da cadeira para pegar um processo, pode-se passar todo o tempo sentado na frente do computador. O processo eletrônico leva a um aumento da velocidade de tramitação do processo e do trabalho. Várias atividades manuais foram abolidas, levando a necessidade de maior qualificação dos servidores. Além disso, o processo eletrônico tornou virtual o objeto do trabalho. Houve, com isso, para muitos servidores, uma sensação de perda de controle sobre o trabalho, pois o servidor pode ter deixado seu trabalho em dia na sexta-feira e chegar na segunda-feira e ter mais processos. Além de não ter mais uma referência física sobre a quantidade de trabalho realizado, a pilha de processos.

### **3.6. A pressão por celeridade e o gerencialismo**

Percebe-se a necessidade de adaptação e flexibilidade, como forma de dar resposta à sociedade, que reclama uma justiça mais célere, e uma resposta à avalanche de

processos. Esse número crescente está relacionado à crise do Judiciário e a diversos fatores de nossa sociedade que levaram à “explosão de litigiosidade” a que assistimos, conforme explanado anteriormente. O volume de processos e a cobrança por celeridade fazem com que os juízes não consigam mais fazer sozinhos seu trabalho, precisam cada vez mais contar com o auxílio de uma equipe. Cito as palavras de um artigo escrito por desembargador, as quais traduzem bem a influência da ideologia gerencialista no judiciário.

os órgãos de controle estabelecem metas a serem cumpridas e impõem métodos de gestão empresarial aos gabinetes. As escolas judiciais ensinam administração da justiça e técnicas gerenciais. A jurisdição deixa de ser trabalho artesanal de reflexão pessoal na construção solitária da decisão para se transformar em produto padronizado, resultado da montagem de decisões em massa que resolvem a mesma questão em muitos processos. O juiz e seus funcionários são cobrados como se fossem operários numa linha de montagem, com metas a serem alcançadas e contas a serem prestadas (JÚNIOR, 2011).

O mesmo desembargador faz uma análise das relações entre o magistrado e seus auxiliares diretos. Identifica que há um silêncio em relação ao assunto, já que em outros países essa relação é fruto de muitos artigos e debates. Além disso, o artigo aborda as conseqüências dessa visão gerencialista para os resultados do trabalho. Segundo ele, “seria ingenuidade acreditar que os modelos de gestão empresarial que se buscam para a administração da justiça não acabassem também atingindo diretamente aquelas tarefas nucleares da jurisdição (exame dos processos e redação das decisões)”. Há ênfase na produtividade numérica, deixando em segundo plano a avaliação da qualidade do trabalho.

Para Santos (2007, p.68), não se pode valorizar apenas a rapidez, sob pena de levar o juiz à rotina e à evitação de processos que obriguem a decisões mais complexas. Assim, “enquanto a quantidade for o critério, como é que vamos ter bons magistrados? Eles não têm tempo para pensar. Não há incentivo, de fato, a que pensem, a que façam pesquisa para poderem produzir uma boa decisão”.

### **3.7. Formas de controle e poder**

A pressão por celeridade leva a utilização de técnicas gerenciais nos gabinetes, mas como garantir que a decisão escrita pelos assessores esteja de acordo com o pensamento do juiz? Júnior (2011) fala sobre a necessidade de que os assessores trabalhem sob as escolhas determinadas pelo juiz e “que estejam sempre sobre estrito controle e

fiscalização do juiz”, a fim de garantir que as decisões sejam escritas de acordo com as suas determinações.

Uma das formas de controle utilizadas no judiciário são as funções gratificadas, as quais conferem uma remuneração extra ao servidor. Cada vara possui um número determinado de funções e confere ao juiz a decisão de quem deve ter qual função gratificada. Dar uma função para um servidor implica em tirar de outro, já que o número destas é limitado, o que muitas vezes provoca conflitos e competitividade. Deleuze (1992) coloca o salário por mérito como um princípio modulador, que introduz uma rivalidade e contrapõe os indivíduos entre si. Ao passo que na fábrica era interessante para o patronato manter uma unidade entre os trabalhadores a fim de facilitar a vigilância, a empresa introduz a rivalidade como elemento de motivação.

Para Gorz *apud* Gaulejac (2007, p.171) refere que “monetizar atividades que têm como finalidade dar ou transmitir sentido é inevitavelmente pô-la em crise”. Além disso, os critérios de distribuição de funções geralmente não são explicitados, sendo esta distribuição com frequência percebida como injusta e esta se constitui como a principal forma de reconhecimento do trabalho. Gaulejac (2007, p.171) fala dos efeitos dessa monetarização: “quando os méritos e os desempenhos são essencialmente considerados em termos financeiros, quando o reconhecimento e a existência sociais não têm outro valor além do monetário, o registro simbólico perde sua própria substância”.

Aí temos as formas de poder e controle, citadas anteriormente, o poder político, na forma de aceitar alguns servidores e rejeitar outros e o poder judiciário, exercido dentro dos locais de trabalho. Esse poder é exercido na forma de julgamento de quem merece ser recompensado com qual função ou punido com a sua retirada. A avaliação de desempenho também é atravessa por esse micro-poder judiciário. Esses instrumentos funcionam como se fossem instâncias de julgamento.

Além disso, o formulário de avaliação de desempenho dos servidores também é atravessado pela ideologia gerencialista, avalia como um dos itens a capacidade empreendedora do servidor, definindo esta como a “capacidade de identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas”. Temos aí uma injunção da sociedade atual, de que o sujeito seja empreendedor, esteja sempre inovando e adaptando-se às novas demandas. O item da avaliação “foco no cliente”

também demonstra a transposição de concepções de empresas privadas para o setor público. Neste item, é avaliada a interação do servidor com o cliente, a implementação de “ações para aumentar a satisfação do cliente” e o monitoramento da qualidade dos serviços prestados. Gaulejac (2007, p.278) fala sobre o conceito de “cidadão-cliente” adotado na atualidade, segundo o qual o cidadão é tratado como consumidor, tornando-se mais exigente. Retirado da possibilidade de uma posição ativa no jogo político, o cidadão-cliente trata os serviços públicos como “um guichê de reclamação que deve estar à seu serviço”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acúmulo de processos na Justiça Federal não é um fato novo, pelo contrário, pode-se dizer que o acompanha desde sua criação. As proporções que esse acervo tomou, no entanto, dizem respeito a um fenômeno complexo de nossa sociedade, composto por variáveis heterogêneas. Entre estas, foram relatadas no texto a crescente urbanização do país, a maior conscientização da população de seus direitos e a problemática do Executivo, tido como grande foco de litígios. Além disso, temos a Constituição de 1988, a qual foi promulgada de forma a conferir ampla garantia de direitos sociais, o que gerou a expansão do campo de atuação do Judiciário, já que a este é facultado exercer o controle da constitucionalidade das leis e atos normativos. Essas questões deram condições para que emergisse o que foi denominado pelos autores como “judicialização da política”. O Judiciário ganhou cada vez maior credibilidade junto à população, passando a ser visto como a via para buscar seus direitos.

As transformações do mundo do trabalho podem ser percebidas na Justiça Federal através da adoção de novas formas de gestão, as quais têm sido justificadas como forma de dar resposta à pressão social por celeridade, embora esta exista desde a sua criação. Foram adotados pelo Conselho Nacional de Justiça procedimentos que podem ser considerados de cunho gerencialista, tais como a adoção de metas, publicação de desempenhos, entre outros. A “sociedade da informação” e o “trabalho imaterial” estão em consonância com a introdução do processo eletrônico e do computador como principal ferramenta de trabalho. Como alguns dos efeitos da adoção de novas tecnologias, tem-se a intensificação do trabalho e a dissolução dos limites entre o trabalho e a vida particular, permitindo o trabalho de casa, a qualquer hora.

As metas gerencialistas coexistem, no entanto, com uma hierarquia bastante marcada, com uma acentuada necessidade de controle dos gestores sobre o trabalho realizado. Ao mesmo tempo em que, com volume e velocidade crescentes, esse controle torna-se cada vez mais difícil. O destaque conferido à quantidade valoriza características no trabalhador, como a velocidade e flexibilidade e os servidores que não se enquadram nesse perfil enfrentam dificuldades, além de levar a que os servidores busquem modificar a si mesmos para atender às exigências. A qualidade e o valor social das decisões judiciais não

são ressaltados pela organização. A relevância social diz respeito ao sentido do trabalho que é realizado, pois confere o entendimento do contexto mais amplo em que este está inserido.

Inaugurou-se, recentemente, uma maior atenção à saúde do servidor na Justiça Federal. Essa atenção, no entanto, parece não estabelecer uma relação entre a saúde e os processos de trabalho. A forma pouco democrática com que muitas unidades de trabalho estão organizadas tem efeitos nocivos para o bem-estar e saúde de todos os envolvidos. Além disso, temos a competitividade estimulada pelas formas de gestão adotadas, um exemplo disto é a publicização dos desempenhos. A distribuição de funções gratificadas, no entanto, parece ser o maior estímulo a disputas e conflitos entre servidores, produzindo considerável sofrimento. Trata-se de um poder judiciário que é exercido no interior de cada unidade de trabalho, onde é conferido ao gestor o poder de julgar quem é melhor ou pior, quem merece ganhar mais ou menos.

Essas relações de poder, como afirmado anteriormente, não são apenas restritivas, mas atuam na produção de subjetividades, na modulação do trabalhador para cumprir os objetivos da organização. No entanto, onde há poder, há resistência. Assim, percebe-se que, apesar dos modos de gestão constituírem-se como forças que pressionam o trabalhador, a captura da subjetividade nunca é completa, deixando margem às resistências, as quais estão presentes na microgestão que os trabalhadores empreendem coletivamente, no trabalho em situação.

## REFERÊNCIAS

AMADOR, Fernanda Spanier e BARROS, Maria Elisabeth Barros de. **Cartas a Foucault: em que estamos em vias de nos tornar em meio ao trabalho no contemporâneo?** Mnemosine Vol.7, nº 2, p. 17-31 (2011). Disponível em: <[http://www.mnemosine.com.br/ojs/index.php/mnemosine/article/view/226/pdf\\_211](http://www.mnemosine.com.br/ojs/index.php/mnemosine/article/view/226/pdf_211)>. Acesso em 12 de nov. 2014.

CARVALHO, Valter Rodrigues de. **A reforma da justiça na perspectiva da crise do Estado brasileiro.** Revista ponto-e-vírgula, nº 5, p. 236-255, 2009. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/viewFile/14092/10375>>. Acesso em 04 de nov. 2014

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, p. 8-11, out. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>>. Acesso em 04 de nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Markon, 1995.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES.** Disponível em: <<http://www.cjf.jus.br/cjf/gestao-pessoas/MANUAL%20PROGRESSaO.pdf>>. Acesso em 29 de set. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Sobre o CNJ.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>>. Acesso em 29 de set. 2014

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/poder-judiciario/relatorio\\_final\\_GT\\_saude.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/poder-judiciario/relatorio_final_GT_saude.pdf)>. Acesso em 31 de out. 2014.

CONSULTOR JURÍDICO. **Justiça Federal quer mais julgadores no 2º grau.** Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-mar-18/projetos-justica-federal-aumentam-numero-julgadores-grau>>. Acesso em 29 de set. 2014.

CONSULTOR JURÍDICO. **Juiz pode atuar em processos durante suas férias, decide STF.** Disponível em: <[http://www.conjur.com.br/2008-mar-12/juiz\\_atuar\\_processos\\_durante\\_ferias](http://www.conjur.com.br/2008-mar-12/juiz_atuar_processos_durante_ferias)>. Acesso em 29 de set. 2014.

COUCEIRO, Julio Cezar. **Princípio da Separação de Poderes em corrente tripartite.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 94, nov. 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo\\_id=10678&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?artigo_id=10678&n_link=revista_artigos_leitura)>. Acesso em 17 de nov. 2014.

DELEUZE, Gilles. **Conversações.** São Paulo: editora 34, 1992.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em 24 de ago. 2014.

FONSECA, Tânia Maria Galli. **Trabalho e subjetividade**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis: EDUFSC, n. 28, p. 35-49, out. de 2000. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/download/23970/21439>>. Acesso em 11 de out. 2014.

FONSECA, Tânia Maria Galli e Barros, Maria Elisabeth Barros de. **Entre prescrições e singularizações: o trabalho em vias da criação**. Fractal: Revista de Psicologia, vol.22, n.1, p.101-114, jan.-abril, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v22n1/v22n1a08.pdf>>. Acesso em 08 de dez. 2014.

FOUCAULT, Michel. **O Nascimento da Biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro, NAU editora, 2002.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal. Histórico e Evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003.

GARCIA, Wiulla Inácia, MORAES, Rosângela Dutra de. **Análise psicodinâmica do trabalho no judiciário do colonialismo ao produtivismo**. EDUCAmazônia, Vol. 11, Nº. 1, 2013, págs. 282-296. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4710302>>. Acesso em 24 de ago. 2014.

GARCIA, Luciane Terra dos Santos. **A globalização econômica, o neoliberalismo e as transformações no mundo do trabalho**. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís, 2005. Disponível em: <[http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Luciane\\_terra\\_dos\\_Santos\\_Garcia2\\_79.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Luciane_terra_dos_Santos_Garcia2_79.pdf)>. Acesso em 24 de ago. 2014.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GORZ, Andre. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

JÚNIOR, Cândido Alfredo Silva Leal. **Edição e revisão de textos na perspectiva do juiz e de seus auxiliares: as relações entre o juiz e seus auxiliares na produção de textos judiciais**. Revista de Doutrina da 4ª Região, n. 41, 29 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFBdEAD/edicao-revisao-textos-na-perspectiva-juiz>>. Acesso em 29 de set. 2014.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **O Paradoxo da Reforma do Judiciário: Embates entre o Gerencialismo e a Cultura Organizacional do Jeitinho**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB904.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB904.pdf)>. Acesso em 02 de nov. 2014.

LIMA, George Marmelstein. **Papel social da Justiça Federal: garantia de cidadania.** Revista ESMAFE. TRF 5ª Região. Recife, 2005. Disponível em: <<http://www.trf5.gov.br/downloads/revista%20escola%20magistratura%209.pdf>>. Acesso em 29 de set. 2014.

LISBOA, Alan Ricardo Fogliarini. **Revisitando Montesquieu: uma análise contemporânea da teoria da separação dos poderes.** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 52, abr. 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2670](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2670)>. Acesso em 17 de nov. 2014.

MACHADO, Genilza Evaristo; ARAÚJO, Anísio José da Silva, ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César & ATHAYDE, Milton Raimundo Cidreira de. **Coletivos de Trabalho, Inserção e Formação: O Caso dos Juízes do Trabalho.** Psicologia Ciência e Profissão, 2010, 30 (4), p. 698-711. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30n4/v30n4a03.pdf>>. Acesso em 24 de ago. 2014.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; DORNELLES, Rogério Alexandre Nedir; BOTTEGA, Carla Garcia e TRENTINI, Laís. **O trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre.** Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 15, n. 1, jun. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172012000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 24 de ago. 2014.

NARDI, Henrique. **Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NARDI, Henrique Caetano e SILVA, Rosane Neves da. **Ética e subjetivação: as técnicas de si e os jogos de verdade contemporâneos.** In: GUARESCHI, Neuza Maria de Fátima (org.). Foucault e a Psicologia. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira.** Revista Eletrônica Díke, vol. 1, nº 1, jan/jul 2011. Disponível em: <<http://www2.tjce.jus.br:8080/dike/wp-content/uploads/2010/11/Dike-Artigo-MarceloMaia.pdf>>. Acesso em 24 de ago. 2014.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas, vol. 45, nº 1, jan.-mar. 2005, p. 36-49. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em 01 de nov. 2014.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

PUHL Camila e PROCÓPIO, Marcos Luís. **Burocracia ou Gerencialismo: um Estudo de Caso sobre a Administração do Poder Judiciário Federal.** XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB491.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB491.pdf)>. Acesso em 02 de nov. 2014.

RAMMINGER, Tatiana; NARDI, Henrique Caetano. **Subjetividade e trabalho: algumas contribuições conceituais de Michel Foucault.** Interface (Botucatu), Botucatu, v. 12, n. 25, Junho 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832008000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832008000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 12 de out. 2014.

- ROCHA, José Manuel Sacadura. **Michel Foucault e o Direito**. Forense, 08/2011. VitalBook file.
- SADEK, Maria Tereza (org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.
- SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Estud. av., São Paulo, v. 18, n. 51, Agosto 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 de nov. 2014.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Por uma revolução democrática da justiça**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Edith Seligmann. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2008.
- SOUZA, Rafael Soares. **Breve histórico da Justiça Federal**. Revista de Doutrina da 4ª Região. Edição 62. Publicado em 29/10/2010. Disponível em: <[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao038/rafael\\_souza.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao038/rafael_souza.html)>. Acesso em 30 de out. 2014
- TAVARES, Daniela Sanches. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-20032004-083408/en.php>>. Acesso em 30 de out. 2014.
- TITTONI, Jaqueline e NARDI, Henrique. Subjetividade e trabalho. In: **Dicionário de trabalho e tecnologia**. CATTANI, Antonio David, HOLZMANN, Lorena (orgs.). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**. Revista de Administração Pública [online]. 2011, vol.45, nº 2, p. 303-329. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>>. Acesso em 24 de ago. 2014