

ARK: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/62aopwaar>

Precarização, individualização e conformismo: subjetivação laboral no Poder Judiciário brasileiro

Elka Lima Hostensky*

<https://orcid.org/0000-0002-2463-1654>

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

elka_hostensky@yahoo.com.br

Johanna Garrido-Pinzón**

<https://orcid.org/0009-0007-5780-1545>

Universidade Paulista- Brasil

johannagarrido28@gmail.com

Josep María Blanch***

<https://orcid.org/0000-0001-7298-457X>

*Facultad de Ciencias Humanas e Sociales, Universidad de San Buenaventura (USB),
Cali, Colombia*

jmbr.blanch@gmail.com

Recibido: 13.02.2023

Aceptado: 21.06.2023

* Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis (SC), Brasil

** Professora do curso de graduação em Psicologia da Universidade Paulista (Unip), Araraquara (SP), Brasil

*** Departamento de Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB, Barcelona, España) e Facultad de Ciencias Humanas e Sociales, Universidad de San Buenaventura (USB), Cali, Colombia.



Resumo. Considerando as políticas de modernização do setor público brasileiro levadas a efeito nos últimos tempos, o estudo objetiva compreender de que modo os servidores da justiça têm sido afetados pelo conjunto de mudanças na organização do seu trabalho, e como eles enfrentam o novo *status quo*. Ancorada no enfoque da psicologia social do trabalho, esta investigação empírica de natureza qualitativa foi desenvolvida mediante entrevistas (individuais e grupais) em profundidade com 24 servidores, técnicos e analistas judiciários, de seis diferentes cidades de um dos estados que fazem parte do Brasil. O *corpus* resultante da análise e tratamento das informações foi submetido à análise de conteúdo, tendo-se identificado processos de naturalização e institucionalização da lógica de mercado no âmago deste órgão público. Esta dinâmica, fomentada por mecanismos de individualização, imprime na vivência laboral marcas de precarização subjetiva, enfraquecimento das estratégias coletivas de resistência e processos de acomodação, conformismo e submissão às dinâmicas de poder, acompanhados de efeitos psicossociais de mal-estar.

Palavras-chave: precarização; individualização; subjetivação

Precariedad, individualización y conformismo: subjetivación laboral en el poder judicial brasileiro

Resumen. Considerando las políticas de modernización del sector público brasileiro llevadas a cabo en los últimos tiempos, el estudio tiene como objetivo comprender cómo los servidores del poder judicial han sido afectados por el conjunto de cambios en la organización de su trabajo y cómo afrontan el nuevo status quo. Fundamentada en el enfoque de la psicología social del trabajo, esta investigación empírica de enfoque cualitativo se desarrolló a través de entrevistas en profundidad a 24 funcionarios públicos, técnicos y analistas judiciales de seis ciudades de uno de los estados que forman parte de Brasil. El corpus resultante del análisis y tratamiento de la información fue sometido a análisis de contenido; lo que permitió identificar que el proceso de naturalización e institucionalización de la lógica de mercado figura en el corazón de este órgano público. Esta dinámica, fomentada por mecanismos de individualización, imprime en la vivencia laboral marcas de precariedad subjetiva, fragmentación de estrategias colectivas de resistencia y procesos de acomodación, conformismo y sometimiento a dinámicas de poder, acompañados de efectos psicosociales de malestar.

Palabras clave: Precariedad, individualización, subjetivación

Precariousness, individualization and conformism: subjectivation at work in the Brazilian judiciary

Abstract. Considering the modernization policies of the Brazilian public sector carried out in recent times, the study aims to understand how the servers of the judiciary have been affected by the set of changes in the organization of their work and how they face the new status quo. Based on the social psychology of work approach, this empirical research with a qualitative approach was developed through in-depth interviews with 24 public officials, technicians, and judicial analysts from six cities in one of the states that are part of Brazil. The corpus resulting from the analysis and treatment of the information was subjected to content analysis; which allowed to identify that the process of naturalization and institutionalization of the logic of the market is at the heart of this public body. This dynamic, fostered by individualization mechanisms, imprints marks of subjective precariousness on the work experience, fragmentation of collective strategies of resistance and processes of accommodation, conformism and submission to power dynamics, accompanied by psychosocial effects of discomfort.

Keywords: precariousness; individualization; subjectivity

INTRODUÇÃO

Esta investigação, localizada no contexto geral das transformações contemporâneas do mundo laboral, visa contribuir com a discussão sobre os modelos de gestão neoliberal e suas repercussões sobre os modos de subjetivação dos servidores públicos brasileiros. O estudo, situado no bojo de uma pesquisa mais abrangente, de delineamento misto, teve como lócus o Poder Judiciário de um dos estados que fazem parte do Brasil. A primeira etapa, de natureza quantitativa¹, desvelou que a modernização da justiça tem sido percebida em termos de mudanças nas condições de trabalho, contudo, e de modo paradoxal, embora os servidores vivenciem a experiência laboral com engajamento e como fonte de bem-estar, oportunidades e boas relações, percebem implicações difusas, traduzidas em termos de sobrecarga, exaustão, adoecimento, mal-estar e burnout (Hostensky et al., 2022).

¹ A etapa quantitativa que antecede a fase qualitativa apresentada nesse manuscrito se pautou na aplicação do Questionário de Condições de Trabalho (qCT), desenhado para avaliar a dimensão psicossocial do contexto de trabalho em organizações públicas. A categoria teórica ampliada que inclui aspectos das condições de trabalho é Organização do Trabalho, e é a essa categoria que nos referimos ao longo do texto.

As evidências desta etapa inicial ensejaram a necessidade de aprofundamento das análises com o delineamento de uma fase qualitativa, foco desta reflexão, e que toma como pano de fundo as diversas transformações no convívio cotidiano do trabalhador, produzidas pelas variadas expressões de precariedade laboral experimentadas, na atualidade, tanto no setor público, quanto na iniciativa privada.

Considerando-se, portanto, essa contextualização como ponto de partida, o estudo toma por assentado que as grandes transformações que revestem a administração pública de um cariz de “modernidade”, forjam processos de normalização e institucionalização da lógica de mercado de cunho neoliberal (Paula, 2005; Blanch & Stecher, 2009; Garrido et al., 2011; Ochoa & Blanch, 2016; Osborne, 2017; Lapuente & Walle, 2020). Mediadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), essas dinâmicas engendram novos modos de subjetivar a experiência laboral, seja na concepção sobre a organização do trabalho e suas transformações em curso, seja na maneira de vivenciar e atribuir sentido à experiência de trabalho marcada por estes elementos de contexto, ou nos modos de experimentar os impactos psicossociais diversos, fazendo com que os trabalhadores desenvolvam estratégias para lidar com a dimensão objetiva determinada por essas mutações na organização do trabalho (Humphries et al., 2014; Garrido-Pinzón & Bernardo, 2017; Lapuente & Walle, 2020).

Sendo assim, o estudo objetiva compreender de que modo os servidores públicos se sentem afetados pelo fenômeno de modernização da justiça analisando como se desenvolvem as formas do seu enfrentamento ao novo status *quo*. De acordo com esta abordagem, será apresentada uma das características mais expressivas do contexto do trabalho contemporâneo: a “nova gestão” neoliberal do setor público (Pollit, 2007; Dan & Pollitt, 2015; Simonet, 2015; Osborne, 2017; Waheduzzaman, 2019), as suas decorrências na consolidação de intensos processos no plano subjetivo, as formas de enfrentamento desse cenário de precarização laboral pelos trabalhadores e as implicações desse processo sobre a saúde mental deles.

PRECARIZAÇÃO E INDIVIDUALIZAÇÃO COMO FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS CONTEMPORÂNEOS

O trabalho é uma categoria fundamental para a compreensão do ser humano e da sociedade e central nos processos de humanização e na construção da subjetividade humana (Antunes, 2014, 2019; Beck, 1999; Blanch, 2012; Sato, 2009). Dessa forma, apesar do trabalho possibilitar a inserção social tornando-se fator de realização, pertencimento, prazer, reconhecimento e criatividade, na

atualidade, os contextos sociais, políticos, econômicos e históricos têm afetado suas formas de organização, acarretando distintos modos de exploração e sofrimento.

Nesse sentido, as suas transformações contemporâneas ocasionam variadas reconfigurações, tornando a atividade laboral cada vez mais complexa, fragmentada e heterogênea (Antunes, 2019; Blanch, 2021; Eurofound & ILO, 2017; Ferreira & Falcão, 2020; WEF, 2020; UNDP, 2022). No Brasil do século XX, apesar das conquistas e avanços em termos de leis dirigidas à garantia de direitos mínimos trabalhistas, situações precárias vivenciadas pelos trabalhadores ainda não foram superadas. Pelo contrário, essas mutações ocorridas no mundo do trabalho também foram incorporadas nas condições laborais atuais, aperfeiçoando rapidamente distintas formas de organização de trabalho e estabelecendo novas exigências para os trabalhadores.

Conforme Bourdieu (2000) ao descrever o fenômeno dilacerador da precarização, as relações sociais de trabalho tornaram-se frágeis e instáveis por toda a parte. Insegurança e incerteza passaram a fazer parte – de diferentes formas – dessa precariedade e se expandiram através do mundo do trabalho e fora dele.

Referindo-se às instituições na sociedade contemporânea, diversos autores (Sennett, 2006; Gaulejac, 2007; Linhart, 2009; Blanch & Cantera, 2011; Seligmann-Silva, 2011; WHO, 2019; Blanch, 2021) concordam em sustentar que, dentre as características que mais afetam a vida, a subjetividade e a saúde dos trabalhadores na atualidade, encontram-se o constante aumento das variadas exigências, a contínua cobrança por maior dedicação e desempenho, o intenso controle proporcionado pelas novas tecnologias, a informalidade nos vínculos de trabalho, as péssimas condições dos sistemas de terceirizações e as ameaças de desemprego.

Do mesmo modo, Gurgel (2015) explica que a atual ideologia do sistema neoliberal determina o pensamento da população, instituindo uma consciência conservadora e hegemônica das formas de organização do trabalho. Segundo o autor, os discursos ideológicos das instituições, são formulações que visam a mitigar e incitar comportamentos específicos que propendem a colaborar com os interesses dos gestores, fazendo com que os trabalhadores aceitem inquestionavelmente as condições, relações e formas de organização de trabalho a eles estabelecidas.

Assim, o mundo do trabalho acompanha essa tendência da sociedade moderna que impõe exigências significativas de flexibilidade, individualismo e competição, no meio de um contexto carregado de insegurança, incerteza e

fragilidade. No entanto, além dessas características da contemporaneidade que regulam as novas formas de organização do trabalho e, com sutileza, geram um alto grau de afetação nos trabalhadores, existem também condições concretas e objetivas de precariedade que persistem nas instituições públicas e privadas da atualidade. Linhart (2009) identifica dois tipos de precariedade na forma como a organização do trabalho acontece: a “precarização objetiva” – dada às relações e condições laborais, como o trabalho informal, temporário ou terceirizado, e a “precarização subjetiva”, a qual atinge aqueles que possuem vínculo formal e aparentemente estável de emprego, têm postos de trabalhos considerados bons e são bem remunerados, quando comparados com a maior parte da população, mas na realidade estão cercados por insegurança, isolamento, ansiedade e estresse. E, diferentemente da “precariedade objetiva”, geralmente se encontra disfarçada e é difícil de ser identificada e enfrentada. De acordo com a autora, esse tipo de precariedade faz com que o trabalho se apresente de forma frágil e instável aos trabalhadores, leva a desarticulação coletiva, além de provocar angústias, tensão, preocupação, impotência, frustração e mal-estar nos trabalhadores.

Ante as condições objetivas de precarização e do alto índice de desemprego, aqueles que vivenciam a precariedade subjetiva possuem dificuldade para manifestar seu sofrimento e seu sentimento de abandono e solidão, já que, comumente, são considerados trabalhadores privilegiados, conforme acontece com muitos dos servidores públicos que conservam contratos laborais estáveis.

Nesse sentido, no que concerne ao setor público, foco da presente pesquisa, essas mudanças do contexto atual, do mesmo modo, têm repercutido significativamente nesse setor, que, agora imerso no espírito ‘flexível’ do capitalismo, permite que as leis do mercado controlem e regulem seu funcionamento. As tendências à acumulação e à dominação global introduziram novas formas de organização do trabalho e promoveram a intensificação dos processos laborais, não só nas indústrias, mas em todos os setores da sociedade, até mesmo nos serviços públicos (Blanch & Cantera, 2011; Gaulejac, 2007; Linhart, 2009; Ochoa & Blanch, 2016; Granero et al., 2018; Lapuente & Walle, 2020), os quais, tradicionalmente, caracterizaram-se por reunir profissões e disciplinas fundamentadas em critérios éticos e de valor social.

De acordo com Blanch e Cantera (2011), as características dos modelos de gerenciamento flexível introduzidas nas administrações do setor público nas últimas décadas em diversos países, inclusive no Brasil, têm provocado impactos diretos sobre o exercício do governo, determinando os dispositivos de regulação social das relações de trabalho em função da lógica da economia de mercado,

muitas vezes sem levar em consideração a qualidade dos serviços prestados, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

No âmbito internacional essa nova administração pública encontra suas raízes no movimento “reinventando o governo” de Osborne e Gaebler (1992), cujas ideias serviram de base para estimular a absorção de tendências e práticas de gestão, consolidadas no setor privado, como a nova verdade para a Administração Pública (Paula, 2005) – também denominada como Nova Gestão Pública (NGP). Entretanto, nem a construção nem a expressão NGP provocam consenso, podendo ser apresentada sob diferentes nomenclaturas como gerencialismo, Administração Pública baseada no mercado, governo empreendedor, gestão corporativa, novo gerencialismo, etc. Tais abordagens enriquecem a perspectiva que tem passado por notáveis desenvolvimentos e atualizações (Dan & Pollitt, 2015; Simonet, 2015; Osborne, 2017; Waheduzzaman, 2019; Lapuente & Walle, 2020).

No Brasil, conforme explica Paula (2005), esse movimento culmina na Reforma do Aparelho do Estado, iniciado em 1995 e alavancado pelo então ministro Bresser-Pereira, sob a premissa dos valores de livre iniciativa como criatividade, racionalidade, competitividade, eficiência e produtividade. Já, no Poder Judiciário brasileiro, especificamente, essas transformações assentaram suas bases nas mudanças derivadas da Emenda Constitucional n. 45 de 2004 (Reforma do Judiciário) e, por conseguinte, na criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão regulamentador que, entre outras atribuições, é responsável pelo estabelecimento de metas e prioridades no âmbito da instituição.

Ancorados na análise das transformações associadas à modernidade, considera-se que o processo de globalização implica em mudanças do tecido institucional contemporâneo, principalmente no que concerne à regulação das relações indivíduo/sociedade. É precisamente nesta dimensão que se localizam os mecanismos institucionais que embasam os atuais processos de individualização, subjacentes à modernização do aparelho do Estado, que inspiram o paradigma da Nova Gestão Pública do sistema judiciário.

Entre os teóricos que contemplam a individualização como um fenômeno social contemporâneo, fruto do processo de desregulação do trabalho e avanço do modelo neoliberal, podem-se destacar Linhart (2009), Sennett (2006), Beck (1997), Gaulejac (2007) e Bauman (2016). A partir das convergências e aproximações epistemológicas dos autores, compreendemos o conceito de individualização como um conjunto de crenças, práticas e normas sociais próprias das sociedades industrializadas, cuja base está atrelada a uma ideologia

que naturaliza, adota e reproduz discursos e práticas gerencialistas em todas as esferas sociais.

No contexto das maiores transformações do mundo do trabalho, autores (Antunes, 2019; Gaulejac, 2007; Linhart, 2009; Seligmann-Silva, 2011) argumentam que a individualização – introduzida por todos os meios, na relação e na gestão dos trabalhadores – é uma manobra gerencial deliberada, que, pautada na reconfiguração de indivíduo gestor de si mesmo, visa a quebrantar a capacidade de crítica e de contestação dos coletivos de trabalhadores, tornando-se, portanto, uma das principais protagonistas das transformações e reestruturações do trabalho na sociedade contemporânea.

De acordo com Beck (1997, 1999), as transformações sociais pós-modernas repercutem sobre as instituições, como família, religião, trabalho. Para o sociólogo, a individualização se refere a uma nova forma de conduzir e organizar a vida, sendo o indivíduo é ator e construtor de sua própria biografia, pertencimentos, compromissos e lealdades. Nesse sentido, os processos de individualização podem ser encontrados em contextos caracterizados pela perda do vigor das antigas certezas e suportes coletivos. Em decorrência disso, as crises sociais se apresentam como crises individuais e não são percebidas como ancoradas no domínio do social, tendo-se como resultante a decomposição das fontes de significado coletivo.

Na mesma corrente de pensamento Linhart (2000) aborda a individualização das relações laborais no contexto contemporâneo e fala da destruição dos coletivos de trabalhadores como uma das principais consequências deste processo. Deste modo, se antes era possível o estabelecimento de uma identidade comum aos trabalhadores, a partir da homogeneização das categorias profissionais, na atualidade, as relações de trabalho são ambíguas e instáveis:

“Não são mais as categorias que se encontram confrontadas a situações idênticas de trabalho, as idênticas coerções, a mesma lógica de dominação, que é coletiva por natureza. É o indivíduo que está sozinho frente a essa nova forma de dominação e às contradições que isso implica. E busca assumir essas pressões, persuadido no fundo de si mesmo que são suas próprias insuficiências que tornam sua missão tão difícil e não as contradições inscritas na própria organização” (Linhart, 2000, p. 34).

Conforme explica a autora, o trabalho contemporâneo, com os modelos de administração, impõe aos trabalhadores a responsabilidade pela gestão das disfunções que não são suas, mas sim das organizações que não lhes proporciona os recursos necessários para enfrentar as exigências do trabalho, ao mesmo tempo que intensificam seus ritmos.

As considerações anteriores advertem sobre a complexidade e precariedade do

mundo do trabalho na atualidade. As crises políticas e econômicas, a instabilidade laboral, o desemprego e, em geral, as características da sociedade moderna, acabam manifestando-se em precarizações objetivas e/ou subjetivas do trabalho, as quais favorecem a exploração, opressão, sofrimento e, portanto, a afetação da saúde do trabalhador.

Frente a esse panorama, vale questionar, como os trabalhadores reagem a tal contexto de intensas transformações? Quais são as implicações que as condições precarizadas de trabalho ocasionam na vida e saúde dos trabalhadores? Com o intuito de explorar as formas de enfrentamento adotadas pelos trabalhadores e os efeitos na saúde mental relacionados a esse contexto contemporâneo de precariedade, a seguir, serão apresentados brevemente alguns dos principais referenciais teóricos correlatos.

TRABALHO, RESISTÊNCIAS E DESGASTE MENTAL NO SETOR PÚBLICO

A atual conjuntura dos serviços públicos, calcada na lógica de mercado, tem introduzido novas formas de organização e gestão ‘flexível’ do trabalho no judiciário brasileiro. Inspirada nos pressupostos da modernização do Estado, as mudanças advindas pela reforma administrativa configuraram cenários laborais marcados por crescentes processos de flexibilização e individualização do trabalho. Conforme Bernardo (2009), dentro das características mais expressivas desses processos, encontram-se a exigência da multifuncionalidade dos trabalhadores, a intensificação da carga e do ritmo das atividades que surgem potencializados pelo uso das tecnologias, além da submissão à implantação de práticas gerenciais pautadas, essencialmente, em pressões psíquicas orientadas para o incremento da produtividade.

Adicionalmente, Antunes e Praun (2015) explicam como *“a flexibilização e sua expressão multifacetada no mundo do trabalho sintetiza o que parte dos autores da sociologia tem definido, desde os anos 1980, como precarização do trabalho”* (p. 413), a qual deve ser compreendida como um processo contraditório, isto é, ao mesmo tempo que a precarização provoca resistências dos trabalhadores, também contém mecanismos imperativos, manifestos e velados, que decorrem na valorização e no envolvimento acentuado a favor do capital, por parte dos próprios trabalhadores. Esse processo contínuo e conflitante de precarização, portanto, tem modificado o perfil do trabalhador requerido na atualidade, originando novas condições subjetivas de trabalho caracterizadas, especialmente, pelo controle subjetivo sobre o trabalhador, o qual Linhart (2000) afirma estar instituído na organização e gestão ‘moderna’ do trabalho nos níveis privado e público.

Desta forma, na esfera pública, as grandes reformas de cunho neoliberal têm imprimido marcas nos servidores, modificando os modos de viver, sentir, significar e enfrentar essas mudanças emergentes no seu cotidiano laboral. Ante essa nova realidade objetiva, de acordo com Bernardo (2009), desenham-se formas sutis de resistência, conformismo e/ou submissão, muitas vezes isoladas e individualizadas, dos trabalhadores em relação às condições e organização de trabalho atribuídas.

Esses cenários de trabalho marcados pela modernização comportam forte elemento de sobrecarga que, contraditoriamente, apesar de despertar nos trabalhadores sentimentos de cansaço, solidão e frustração frente às demandas que lhe são impostas, desencadeiam um processo de naturalização e institucionalização desta sobrecarga e, até mesmo, de certa glamourização do discurso que exalta a falta de tempo e o excesso de trabalho. Byung-Chul Han (2015) ao argumentar que vivemos na sociedade do cansaço, explica que a sobrecarga não é vista como algo necessariamente ruim, mas apenas consequência da sociedade na qual ter excesso de demandas parece normal e esperado. A crença de que se pode fazer mais com menos, bastante disseminada nos contextos empresariais, é parte do que Blanch (2007) denomina “*minimax*”, e representa essa lógica de naturalização e normalização não só da sobrecarga, como também da deficiência no quantitativo de trabalhadores para a gestão das exigências crescentes.

Deste modo, a atual reconfiguração dos serviços públicos desencadeia um redirecionamento do sentido do trabalho, formando confrontos psicossociais situados, conforme menciona Blanch (2014), entre o *ethos* do serviço (a moral profissional, o espírito da profissão) e as novas regras de funcionamento empresarial. Considerando esse contexto, cabe indagar quais são os mecanismos de resistência dos trabalhadores ante esse cenário e quais são as consequências para a saúde mental dos servidores públicos.

Para abordar essas indagações parte-se da concepção de que, embora o trabalho possa estar permeado de incoerência e mal-estar, os trabalhadores encontram meios de minimizar as penas e transgredir a aflição da rotina, através da adoção de práticas de resistências (Araújo, 2020; Blanch, 2014; Certeau, 2014; & Seligmann-Silva, 2011), que resultam valiosas alternativas para enfrentar seu cotidiano de trabalho. Um primeiro aspecto a ser discutido refere-se ao caráter polissêmico e ambíguo do termo resistência(s), tratado por Araújo (2020), quem explica que o conceito abrange tanto forças conservadoras e reativas – baseadas, por exemplo, em práticas de obediência e conformação às requisições da instituição, quanto ativas e transformadoras – forças que impulsionam à ação contra a dominação, à sujeição, à exploração.

Essas formas de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para encarar situações de repressão, alienação e sofrimento, podem ser classificadas, de acordo com Blanch (2014) e Seligmann-Silva (2011), em individuais e coletivas. No plano individual, segundo Blanch (2014), essas práticas se materializam na forma de priorizar algumas demandas, fixar um limite na quantidade diária de trabalho, ausências injustificadas, delegação de responsabilidades a outros colegas, realização do mínimo ou mesmo fingir erros, entre outros. Já Seligmann-Silva (2011), por sua vez, explica que os trabalhadores que experimentam condições de sofrimento no trabalho, geralmente apelam a diversas formas de defesas pessoais, como os mecanismos de isolamento, racionalização, negação, repressão, entre outros, os quais ajudam minimizar os danos subjetivos ocasionados pela precariedade laboral. Entretanto, os teóricos destacam que as estratégias que realmente podem alcançar uma transformação significativa das condições de trabalho, são aquelas relativas à dimensão coletiva, situados em movimentos de resistência como greves, reivindicações, protestos públicos, negociação coletiva, que, além de possuir um caráter emancipador, envolvem sérios compromissos éticos.

Ainda que algumas das ações de caráter individual, eventualmente, oportunizem nos trabalhadores formas de mitigar e superar as condições de sofrimento, elas só se constituem em paliativos que aliviam o sentimento de dominação e abuso, visto que, na atualidade, os movimentos de organização coletiva têm sido minguados pelo intenso realce do individualismo, a competitividade e a falta de coletividade entre os trabalhadores antes presente (Bernardo, 2009; Sennett, 2006); coletividade essa que, além de possibilitar um apoio subjetivo mútuo, mobilizava os indivíduos na defesa de sua saúde física e mental (Seligmann-Silva, 2011). Nesse sentido, evidencia-se um aspecto de relevante interesse na relação existente entre o crescente fenômeno de individualização e os processos de sofrimento e adoecimento dos trabalhadores.

De acordo com Sato e Bernardo (2005), características distintivas à atual organização e gestão ‘flexível’ do trabalho como o ritmo acelerado, a tensão constante das situações de pressão, a sobrecarga de tarefas, o controle excessivo do trabalho, a falta de autonomia e a ameaça do desemprego, encontram-se relacionadas de modo direto com distúrbios de ordem psíquica: depressão, insônia, ansiedade, desequilíbrio emocional, entre outros. Além disso, a progressiva diminuição do mínimo de controle dos trabalhadores sobre os processos de trabalho (Sato, 2009) e a fratura da solidariedade entre eles – e, portanto, da possibilidade de movimentação das ‘estratégias coletivas de defesa’ – encontram-se associadas ao desgaste da saúde mental dos trabalhadores, tal como afirma Seligmann-Silva (2011). Segundo a autora, as vivências de sofrimento psíquico originadas pelos processos de trabalho são capazes de

ocasionar um “desgaste mental”, conceito compreendido como um processo constituído de “*experiências que se constroem, diacronicamente, ao longo das experiências de vida laboral e extra laboral dos indivíduos*” (p. 142). Essa perspectiva teórica de caráter integrador, que toma como base os determinantes sócio-históricos para entender a relação saúde-trabalho, resulta pertinente para compreender as vivências dos servidores públicos sujeitos às transformações advindas das reformas do Judiciário.

MÉTODOS

Abordagem. A presente pesquisa é de tipo empírico, de natureza qualitativa e está baseada no enfoque da Psicologia Social do Trabalho, que compreende o labor humano como um fenômeno psicossocial e parte das concepções e dos interesses dos trabalhadores. O estudo se situa no cerne de uma investigação mais abrangente de delineamento misto, cujos resultados obtidos na etapa inicial, de natureza quantitativa, evidenciaram índices significativos de afetação na saúde mental de servidores do Judiciário (Hostensky et al., 2022), instigando, assim, a necessidade de aprofundamento dessas análises, em fase qualitativa.

Dessa forma e, em consonância com os objetivos deste estudo, considera-se o método qualitativo como o mais apropriado para compreender, não apenas os aspectos relativos às distintas formas de enfrentamento de servidores do Judiciário ante as mudanças introduzidas pela Nova Gestão Pública, mas também para refletir sobre o modo como cada trabalhador é afetado por esse fenômeno.

Contexto da pesquisa. A força motriz que gerou a Reforma do Judiciário esteve atrelada à imagem institucional, amplamente disseminada no cerne da sociedade brasileira, de uma justiça morosa, lenta, não resolutiva. Essa reforma – materializada na Emenda Constitucional 45 de 2004 e concomitante criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – operou como um divisor de águas no judiciário, e tem sido percebida em termos de mudanças históricas nas demandas do órgão com ampliação de suas competências, transfiguração da função sócio-histórica do órgão, degradação e precarização objetiva da justiça (linha de montagem) e do funcionalismo público, com grande verticalização na tomada de decisão, aumento das exigências, do controle, do rigor, da vigilância, com supervalorização das metas, dos resultados, da produtividade, do rendimento, com estagnação financeira e perda da autonomia, das garantias, do status social (Hostensky et al., 2022).

Participantes. Para o estudo das vivências de servidores de um mesmo tipo de tribunal – *locus* que apresentou os maiores índices de agravo à saúde na primeira

etapa, foram escolhidos, de maneira intencional, técnicos e analistas judiciários que desempenham suas atividades em Varas de um mesmo tipo de tribunal de seis diferentes cidades de um Estado de Brasil. A inclusão intencional desses servidores, conforme Duarte (2006) explica, permite ao pesquisador eleger participantes que evidenciam conhecimento e envolvimento com a temática pesquisada, bem como representatividade subjetiva. Portanto, procurou-se incluir trabalhadores com perspectivas diversas que vivenciaram experiências significativas relacionadas a momentos históricos e de grandes transformações da instituição, como a Reforma do Judiciário; a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ); a ampliação das competências deste poder no âmbito da Administração Pública Federal que, por sua vez, significou o aumento das demandas provenientes da sociedade direcionadas a este tribunal em especial; a implementação do princípio da celeridade judicial e processual; as inovações tecnológicas, como foi o caso da criação e implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), que implicou na migração dos processos judiciais do formato papel para o formato digital, dentre outras.

Embora todos os participantes fossem servidores públicos estatutários, procurou-se abranger, ainda, trabalhadores com distintos anos de antiguidade laboral. Com exceção de três participantes, que contavam com menos de cinco anos de serviço público prestado, todos os demais tinham entre 10 e 30 anos de antiguidade como servidores judiciários, condições que possibilitaram experiências diversificadas na indagação dos vários aspectos presentes nesse contexto laboral.

Procedimento e técnica de coleta de informação. Na busca de compreender, a partir da escuta dos trabalhadores, suas concepções sobre as transformações relativas à nova gestão pública na justiça, foram realizadas entrevistas reflexivas (individuais e grupais) em profundidade (Duarte, 2006), conduzidas de modo dialógico, espontâneo e mais informal possível para facilitar o livre discurso dos participantes, com o propósito de não induzir suas respostas. A experiência de trabalho no setor público foi abordada através de algumas questões norteadoras relativas às vivências dos servidores sobre a reforma do judiciário, o uso das tecnologias, a sobrecarga de trabalho, seus efeitos e repercussões sobre a saúde, bem como exploramos as formas de lidar com as novas exigências laborais que emergem desse processo de modernização. A aproximação com os entrevistados ocorreu através de uma rede de contato dos pesquisadores mediada, especialmente, pelos representantes do sindicato da categoria na região. No total, foram entrevistados 24 servidores do tribunal regional estudado, lotados em seis diferentes cidades (nas quais estavam localizadas as Varas), sendo 13 mulheres e 11 homens, que integraram uma faixa etária de 30 a 61 anos de idade. O caráter das entrevistas – se individual ou

grupal – se configurou a partir da disponibilidade dos servidores em participar do estudo e após agendamento em lugares estabelecidos em comum acordo pelos entrevistados e pesquisadora.

Já para acessar informação referente às mudanças estabelecidas no contexto estudado, foram analisadas diferentes fontes documentais – material físico, digital e disponível na internet, como variadas publicações em notícias, jornais locais, redes sociais, artigos científicos e demais produções acadêmicas.

As entrevistas foram gravadas com prévia autorização dos participantes, transcritas e submetidas à análise de conteúdo (Minayo, 1994), na busca de categorias que respondessem aos objetivos da pesquisa.

Ética de pesquisa. A participação dos entrevistados foi anônima e confidencial, obedecendo-se aos critérios de participação voluntária e consentimento informado. Dessa forma, os objetivos da pesquisa foram apresentados para os participantes, garantindo seu anonimato na divulgação dos resultados, a confidencialidade no tratamento da informação, bem como a liberdade para retirar o consentimento a qualquer momento. A presente investigação foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição de Ensino Superior à qual os autores são filiados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o objetivo do estudo de elucidar de que modo as transformações objetivas no Judiciário, impulsionadas pelas grandes reformas de modernização do Estado, foram vivenciadas pelos trabalhadores em sua vida diária de trabalho, os resultados do estudo serão apresentados em três categorias: (a) naturalização e institucionalização da lógica de mercado na justiça; (b) individualização e fragmentação do coletivo de trabalho; e (c) efeitos psicossociais: precariedade, sofrimento e desgaste do trabalhador. A fim de preservar o anonimato, os trabalhadores serão identificados pela letra T seguida de numeral.

NATURALIZAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA LÓGICA DE MERCADO NA JUSTIÇA

Na Justiça estudada as transformações têm sido percebidas, pelos participantes experientes na administração pública, em termos de práticas, diretrizes e mecanismos institucionais, como o caráter arrecadador do tribunal; o princípio da celeridade jurisdicional; a lógica “minimax” para intensificar e acelerar o trabalho, alcançando o máximo desempenho em um tempo mínimo (Blanch,

2007); os critérios de produtividade como balizador da promoção dos juízes por merecimento. Tais elementos ganham feições de ‘novo normal’, regra instituída a ser seguida inquestionavelmente. O excerto extraído da entrevista com o servidor público T4, analista judiciário há mais de três décadas, ilustra o binômio financeiro e aceleração dos ritmos.

“O objetivo da Justiça [x] é tributação. A Justiça [x] existe pra conseguir dinheiro pro Estado brasileiro, porque, no momento em que tu faz circular uma execução [...] Então assim, o montante que eles recolhem de imposto de renda e de INSS nas execuções da Justiça [x] é muito superior ao quanto que vai pro [reclamante]. E por isso que eles querem velocidade.”

Das entrevistas emergiram informações qualitativas matizando resultados da primeira etapa sobre as condições técnicas e materiais (Hostensky et al., 2022). Nesse sentido, embora os servidores percebam melhoria das condições objetivas, técnicas e materiais de trabalho, instala-se uma contradição vivenciada na lógica ‘minimax’ (número mínimo de trabalhadores necessários para o desempenho máximo), subjacente à ‘lotação padrão’ (instituída pelo Conselho Nacional de Justiça, o CNJ), que estipula o número de trabalhadores por Vara, desconsidera a natureza e a complexidade dos processos judiciais, o aumento crescente de demandas, as diferenças regionais entre os tipos de justiça, o déficit no número de servidores para escoar o volume de trabalho, e a necessidade de se alimentar o sistema informatizado de um volume maior de dados.

Essa dinâmica institucionalizada de que é possível se fazer ‘mais com menos’, de intensificação dos ritmos de trabalho com uso das TICs, dá por certo que todos dominam essas tecnologias, e guardam relação com o que Antunes e Praun (2015) afirmam sobre a exposição dos trabalhadores, em condições de trabalho de maior desenvolvimento tecnológico, *“a uma série de mecanismos de gestão pautados na pressão psicológica voltada para o aumento da produtividade”* (p. 411) e afetam frontalmente as relações entre colegas no contexto laboral.

Sendo assim, tais características nos permitem enunciar que o processo de modernização estatal aporta evidências empíricas ao que diferentes estudos (Sennett, 2006; Gaulejac, 2007; Linhart, 2009; Blanch & Cantera, 2011; Seligmann-Silva, 2011; Eurofound & ILO, 2017; Lapuente & Walle, 2020) tem pontuado sobre o aumento das exigências, a cobrança por maior dedicação e desempenho, e o controle propiciado pelas TICs.

Em roda de conversa grupal com cinco servidores de uma Vara da região leste (todos com mais de dez anos de atuação), a promoção dos juízes por merecimento – ao tomar como critério a produtividade – tem sido percebida como um sistema que reproduz opressões e contribuiu para a manutenção do poder verticalizado.

T1: [...] por merecimento, eles não pegar e açoitar quem tiver na frente deles. O primeiro anteparo é o diretor de Secretaria... Só que o diretor de Secretaria, ele vai fazer o que? Ele vai cobrar dos seus servidores...

T2: Cobrar dos servidores...

T1: Cobrar dos servidores... E tudo isso como metas do CNJ.

T2: [...] é preocupante, no momento a Justiça [x] ela é muito preocupante, no total.

T1: Ah contribui, contribui sim [situação contribui para assédio moral].

T2: Isso contribui sim."

Nesse sentido, a lógica de mercado se estabelece, na justiça estudada, a partir da necessidade de geração de recursos para o Estado proveniente da tributação, justifica-se no princípio da celeridade para intensificar ritmos e ditar urgência nas entregas aos cidadãos, tendo a produtividade como critério de promoção de gestores e a sobrecarga como efeito imediato percebido.

As inovações tecnológicas, como é o caso do Processo Judicial eletrônico (PJe), surgem como ferramentas que contribuem para invisibilizar o volume de processos, dissolver fronteiras, reconfigurar o conceito de tempo e jornada laboral, o que permite dar vazão a uma esteira de produção virtual e interminável, e trazem, em certa medida, para o seio da administração pública uma face da flexibilização que, de acordo com Antunes e Praun (2015), se manifesta no cotidiano como sensação de tempo comprimido, intensificação da jornada de trabalho, subordinação às metas de produção, e execução individual de um trabalho que poderia ser coletivo e compartilhado. Entendendo, portanto, que a precarização do trabalho abrange formas diferenciadas de manifestação, é possível assinalar que os servidores da justiça vivenciam, principalmente, a precariedade subjetiva (Linhart, 2009; Humphries et al., 2014; Ferreira & Falcão, 2020) em seu espaço de trabalho e no contexto dessas transformações de gestão.

A configuração do trabalho contemporâneo forja estratégias que se concretizam em formas de subordinação do trabalhador às necessidades da organização, as quais se traduzem na flexibilização da vida em nome do cumprimento das exigências trazidas pelo trabalho. Os novos modos de gerenciamento têm por objetivo a gestão das subjetividades, a partir da incorporação das metas e objetivos da instituição.

INDIVIDUALIZAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO DO COLETIVO DE TRABALHO

Na lógica gerencial do setor público, os mecanismos subjacentes às formas de individualização são fomentados no Judiciário: pela função comissionada; pelo ambiente laboral opressor e pela pressão do coletivo para que todos se submetam à nova dinâmica instituída. Para equiparar a inequidade salarial entre técnicos e analistas, uma prática comum nesse contexto é a concessão da Função Comissionada (FC). Este auxílio tem sido vivenciado como ‘moeda de troca’ que contribui para que os servidores, sobretudo os técnicos, se submetam à sobrecarga laboral, conforme destaca T2 (servidora do sul do estado com mais de 17 anos de atividade na justiça pesquisada):

“[...] porque elas são obrigadas. Em virtude das CJTAS, dos auxílios. Eu te dou uma função contanto que você seja capaz de manter o serviço. Ninguém consegue manter o prazo em dia. Eu tenho colegas que deixaram as funções comissionadas porque falam: “Eu não vou trabalhar 20 horas por dia, sinto muito”. Então, a pressão é toda em cima das funções comissionadas.”

A naturalização do binômio FC + sobrecarga se, por um lado, desvela acordos tácitos e anuência às regras do jogo, por outro, expõe práticas punitivas instituídas nos jogos de poder. Neste ponto é possível se traçar um paralelo ao que Antunes e Praun (2015) discorrem sobre as estratégias corporativas de gestão por metas, a participação nos lucros e resultados (PLR), que se coloca como uma recompensa pelo esforço e engajamento do trabalhador no alcance das metas estipuladas, mas que, de acordo com Sato (2009) sintetizaria estratégias de controle envolvendo o direcionamento da tarefa a ser executada, a avaliação do seu desempenho e a premiação por disciplinamento. As práticas de caráter punitivo, nas entrevistas, apareceram como: ameaças relativas a se tirar a função comissionada, colocar o servidor à disposição da área de gestão de pessoas, transferi-lo à revelia, eleger um ‘bode expiatório’ submetendo-o a Processos Administrativos Disciplinares (PADs), e são descritas da seguinte forma pela servidora T1 (com mais de 23 anos de experiência):

“Não é uma coisa escancarada, ela é uma coisa velada porque tu sentes medo. Ah, se tu não andas direitinho, tu és posto à disposição. Isso, com certeza, o pessoal sente isso [...] eu, pessoalmente, não temo nem isso de ser colocada à disposição porque sou muito pacífica, sabe?! Eu gosto do que eu faço, fico sempre na minha, não crio confusão, eu ouço e fico na minha [...] eu não tenho medo de ser posta à disposição, mas eu sei que tem colegas que têm. E eu sei que eles andam conforme a música pra não acontecer nenhum tipo de situação dessas como uma represália. Acho que a pior coisa seria o juiz te colocar à disposição...”

A competição interna, a individualização dos salários e a gestão pelo medo, no sentido de ‘salve-se quem puder’ e de ‘cada um por si’, são apontados por

Ramminger e Nardi (2008) como fatores que fragilizam o trabalhador nos jogos de verdade e na busca pela transformação das relações de trabalho, comprometendo, assim, as formas de solidariedade e a coesão entre colegas.

De modo geral, a narrativa dos servidores entrevistados ratifica dados encontrados em estudo nacional sobre riscos de sofrimento e adoecimento pelo trabalho, conduzido na justiça (Mendes, Facas & Castro, 2019), no qual se identificou predomínio do estilo individualista de gestão, traduzido como centralização das decisões, alto controle do trabalho, sistema disciplinar rígido, desconsideração dos limites da realidade, metas inatingíveis, falta de negociação entre gestão e trabalhadores, impessoalidade e distância emocional, burocracia, relações focadas na figura do gestor. E, nesse sentido, na seguinte roda de conversa com cinco servidores experientes do Judiciário, emergiu reflexão sobre a relação de poder existente nesse órgão público:

T1: É, eu acho que tudo pode ser traduzido da seguinte forma ó, o opressor não teria tanto sucesso se ele não contasse com o auxílio do oprimido de alguma forma, entendem?

T3: ... do oprimido, é...

T5: O negócio é não se... A gente não pode é se permitir, né, que abusem, né?!

T1: E isso é tão sutil, às vezes, entendem?

T5: É, bem assim...

T1: ... e você vai entrando nesse jogo.”

O conjunto de transformações que imprimem marcas de gerencialismo na justiça delineiam um cenário de precarização e efeitos correlatos descritos por Araújo (2020) como (i) intensificação do trabalho e do sofrimento psíquico; (ii) neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, a dominação e a alienação; (iii) o silêncio, a cegueira e a surdez como estratégias defensivas para se resistir (no sentido de aguentar, suportar) à organização de trabalho, negando-se o sofrimento próprio e o alheio; (iv) o individualismo (no sentido de ‘cada um por si’) com destruição das possibilidades de reciprocidade.

No contexto estudado, o relato dos participantes desvela a pressão do coletivo – materializada em manifestações verbais e não verbais – para que todos se submetam às regras do jogo, e que foram detalhados pelo servidor [T6] como: olhar de reprovação; piadas direcionadas ao trabalhador que necessitou se ausentar; falta de companheirismo; comentários de duplo sentido. Relataram, ainda, que a conduta submissa ocorre para que não fiquem ‘mal vistos’ na instituição, e justificam que o mal-estar se instala em virtude da lotação padrão, da falta de servidores para atender às demandas cada vez mais ampliadas,

reforçando empiricamente que o gerenciamento por metas gera, entre outros sentidos, o incentivo ao controle de faltas, exercido entre os próprios trabalhadores (Bernardo, 2009).

Deste modo, se antes os servidores convertiam o sofrimento em um jogo de chacotas e escárnio criando pactos de apoio subjetivo mútuo (Seligmann-Silva, 2011), no judiciário o que se observou foi uma forma de neutralização da mobilização coletiva que parte dos próprios trabalhadores e que, ao se somar a outros fatores opressores institucionais, resultam na fragmentação dos coletivos.

Ao operarem como mecanismos de submissão e controle, tais práticas aqui elucidadas reforçam a individualização como uma manobra gerencial – diríamos sofisticada – que se destina a minar a capacidade crítica e de contestação dos trabalhadores, decompondo as fontes de significado coletivo e devolvendo para o trabalhador a responsabilidade por disfunções estruturais que deveriam ser compreendidas no domínio do social, tal como defende Beck (1997, 1999).

Dessa forma, em suma, o crescente processo de individualização (Beck, 1997; Gaulejac, 2007; Linhart, 2009), os mecanismos disciplinadores de controle e coerção (Antunes e Praun, 2015; Bernardo, 2009) e a ruptura do tecido de solidariedade, colocam-se como pano de fundo do sofrimento e adoecimento laboral (Seligmann-Silva, 2011), desencadeando, na maior parte dos entrevistados, angústia, tensão, preocupação, mal-estar e impotência como expressões da precarização subjetiva (Linhart, 2009; Humphries et al., 2014; WHO, 2019; Ferreira & Falcão, 2020). Conforme aparece na seguinte categoria.

EFEITOS PSICOSSOCIAIS: PRECARIEDADE, SOFRIMENTO E DESGASTE DO TRABALHADOR

As reformas administrativas alavancadas pelo paradigma da nova gestão pública e o processo de modernização vieram acompanhadas do aumento substantivo das demandas de trabalho na justiça brasileira transformando as condições e a organização do trabalho, revigorando relações de poder, bem como dissolvendo formas coletivas de resistência entre os trabalhadores. As repercussões na vida e na saúde dos servidores têm sido vivenciadas por eles em termos de mal-estar, adoecimento, dilemas profissionais e formas de adequação à lógica imposta.

Ao se indagar sobre as implicações dessa nova organização do trabalho, os servidores relataram sua experiência laboral, aludindo às formas da “precarização subjetiva” (Linhart, 2009), manifestadas em vivências de mal-estar, isolamento, sofrimento e desgaste relacionado ao trabalho (Seligmann-Silva, 2011). Depoimentos referentes a sentimentos de alienação, desilusão, despersonalização, frustração, incerteza, insatisfação, medo, opressão, revolta,

sensação de ineficácia, de perda de sentido e desvalorização do servidor da justiça; foram revelados reiteradamente nos diferentes encontros individuais e grupais com os participantes. Essas expressões, também, aludem a um entorno de trabalho percebido, por um conjunto de trabalhadores, como propenso ao assédio, ao medo e à opressão, o que tem provocado, por sua vez, o desgaste e sofrimento psíquico (Seligmann-Silva, 2011), tal como emergiu na entrevista grupal com oito servidores em Vara do litoral norte do Estado:

“T8: O que eu verifico aqui no Tribunal [...] é assim, alguma coisa está errada! Que a maioria das pessoas aqui trabalham na Justiça [x] praticamente, trabalharam a vida toda aqui e estão para se aposentar e todo mundo tem algum problema físico. Então é uma coisa óbvia que é em decorrência da atividade desenvolvida aqui no trabalho. Então, não estão sendo aplicadas as normas, né?!”

Para lidar com os efeitos das gradativas mudanças da justiça, foram identificadas: (i) micro resistências (Araújo, 2020; Blanch, 2014), anunciadas como pacíficas, sem conflito direto, efetivadas de modo individual ou em pequenos grupos e traduzidas como negação para fazer atividades consideradas inadmissíveis, mas com conseqüências já conhecidas, como relata um servidor em uma conversa grupal do litoral norte:

“Aqui eu nunca tive uma experiência assim, mas, por exemplo, em outra Vara que eu trabalhei [...] me pediram pra que eu fosse trabalhar no final de semana, fazer mutirão e eu falei que eu não iria, daí, na verdade assim, eu não tive nenhum tipo de... eu não fui punido por isso, mas eu fiquei mal falado.”

E, ainda, (ii) práticas de resignação, submissão e conformismo que surgem como expressão de impotência e cansaço para enfrentar aos lineamentos institucionais, as novas políticas e aos jogos de poder que permeiam o contexto, como se refere a servidora T2, da região sul, com 17 anos de experiência no judiciário:

“Eu acho assim, eu já dei mais de mim no Tribunal, tô meio cansada, mas não é nem em virtude desse excesso de trabalho, é em virtude de outras políticas que vão te enchendo o saco, outras coisas que vão te incomodando e chega uma hora que você fala “Ó, quer saber? Eu vou fazer o meu e den... Se Deus quiser daqui ‘x’ anos tô me aposentando.”

Deste modo, a vivência dos trabalhadores tem sido marcada por perda de sentido porque, sob a força de um discurso hierarquizado e opressor, não reconhecem nem identificam quais alternativas teriam para apresentar algum tipo de enfrentamento mais efetivo, aberto, articulado e coletivo; isto é, estratégias que possibilitem tanto mudanças consideráveis nas condições e na organização do trabalho, como o retorno do sentido e do caráter emancipador do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi compreender a forma como os servidores da justiça brasileira viveram e enfrentaram subjetivamente o conjunto de mudanças objetivas na organização do trabalho promovidas pela nova gestão pública da justiça.

A literatura consultada levantou a suspeita de que o que apareceria no mundo da justiça não seria substancialmente diferente do que se sabia a partir de estudos realizados em outros setores, como saúde e educação, e também que o que acontece no Brasil não difere significativamente do que é observado em outros países.

O estudo possibilitou a confirmação dessas suspeitas, com as nuances relevantes fornecidas por um estudo contextualizado em um país e localizado em um determinado serviço do sistema público.

O desenho de investigação – que abrangeu etapas quantitativa (Hostensky et al., 2022) e qualitativa (retratada aqui) – se mostrou pertinente para analisar e detalhar a relação entre a modernização do setor público e a subjetividade dos servidores. A vivência paradoxal e ambivalente – identificada pelos trabalhadores do judiciário de forma afirmativa pelos avanços e melhorias técnicas, materiais e tecnológicas e, prejudicial pela intensificação dos ritmos de trabalho e sobrecarga – tem sido constatada em outros contextos latino-americanos da administração pública regidos pela lógica neoliberal e mercantilizada, como na área da saúde (Garrido-Pinzón & Bernardo, 2017) e no setor universitário (Rentería et al., 2022). As metamorfoses objetivas da justiça brasileira abarcam práticas, mecanismos e estratégias que – calcados na gestão por metas e no papel arrecadador do judiciário – normalizam e institucionalizam a aceleração dos ritmos, a ampliação da produtividade e a lógica ‘minimax’. Essa realidade forja os modos de subjetivar a experiência laboral de servidores públicos em um sistema de alto status e reconhecimento social, como é o caso do judiciário, traduzidos em processos e fenômenos psicossociais que transitam da identificação das alterações de contexto à atribuição de significado à experiência subjetiva laboral e suas formas de enfrentar a nova realidade.

A individualização, como manobra gerencial, atrela a função comissionada a acordos tácitos de submissão e estabelece mecanismos disciplinadores de controle e coerção como práticas punitivas àqueles que se resistem. O resultado é um contexto de trabalho concebido como opressor, no qual os trabalhadores – por não se identificarem pela coesão de grupo característica de uma coletividade, por se mobilizarem mediante projetos individuais, para não ficarem ‘mal-vistos’ ou não sofrerem represálias – desenvolvem relações pautadas em

manifestações (verbais e não verbais) que pressionam e conduzem a submissão à gestão.

As formas de resistências, antes coletivas, agora se apresentam como micro resistências individuais e pacíficas. Consequência dessa amálgama é a resignação, o conformismo, a dissipação das formas coletivas de enfrentamento às demandas institucionais que, em suma, reforçam as dinâmicas de poder hierarquizadas. A afetação à saúde dos trabalhadores parece ser a expressão mais ‘palpável’ e imediata, entretanto, a precarização, principalmente, em sua forma subjetiva – medo, impotência, desistência, perda de sentido – se impõe como fatura paga pela modernização do setor e o avanço dos processos de individualização.

O que o estudo revelou tem implicações teóricas e práticas: por um lado, a reorganização do trabalho na justiça teve efeitos inquestionáveis de racionalização e eficiência do sistema. Por outro, deixou importantes repercussões colaterais na vida laboral dos servidores que não foram devidamente prevenidos e que urge corrigir para contribuir na saúde dos trabalhadores desse setor e na qualidade do serviço oferecido à sociedade.

A pesquisa padece das limitações de seu delineamento transversal e de seu caráter descritivo, que orientou a análise para compreender a subjetivação dos servidores pela reorganização de seu trabalho. Pesquisas futuras devem se aprofundar nas aspirações, expectativas, iniciativas e propostas que esses mesmos agentes desenvolvem em relação à reumanização de sua própria instituição.

REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2014). *Os sentidos do trabalho*. Boitempo.
- Antunes, R. (2019). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil IV*. Boitempo.
- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social e Sociedade*, 123, 407- 427.
- Araújo, J. N. G. (2020). Neoliberalismo e horizontes da precarização do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(1), 79-93.
- Bauman, Z. (2016). *La globalización: consecuencias humanas*. (3ª ed.). Fondo de Cultura Económica.

- Beck, U. (1997). A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In U. Beck, A. Giddens, & S. Lash (Eds.), *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna* (pp. 11-71). UNESP.
- Beck, U. (1999). *Un Nuevo Mundo Feliz: La Precariedad del Trabajo en la Era de la Globalización*. Paidós.
- Bernardo, M. H. (2009). *Trabalho duro, discurso flexível: Uma análise das contradições do Toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. Expressão Popular.
- Blanch J. M. & Stecher, A. (2009). La empresarización de servicios públicos y sus efectos colaterales. Implicaciones psicosociales de la colonización de universidades y hospitales por la cultura del nuevo capitalismo. En T. Wittke & P. Melogno (comps.). *Psicología y organización del Trabajo. Producción de subjetividad en la organización del trabajo*. (pp. 191-209). Montevideo: Psicolibros. ISBN 9789974816756.
- Blanch, J. M. (2007). *El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial: Efectos psicológicos colaterales de las nuevas condiciones de trabajo dictadas por el capitalismo académico y sanitario implantado en universidades y hospitales no lucrativos de la red pública*. Ministerio Educación y Ciencia. (España), Plan Nacional I+D+I. Referencia: SEJ2007-63686/PSIC.
- Blanch, J. M. (2012). *Trabajar y Bienestar*. UOC.
- Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 3-13.
- Blanch, J. M. & Cantera, L. (2011). La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones. In E. Agulló; J. L. Álvaro; A. Garrido; R. Medina y I. Schweiger (Eds.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 515-534). Ediuno.
- Blanch, J.M. (2021). El nuevo espaciotiempo de trabajo, un desafío para la calidad de vida laboral. *The new spacetime of telework: A challenge for the quality of worklife*. *Praxis Psy*, 22(35), 65-78. <https://doi.org/10.32995/praxispsy.v22i35.159>
- Bourdieu, P. (2000). *Contrafuegos: reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Anagrama.
- Certeau, M. (2014). *A invenção do cotidiano. Artes do fazer* (22a. ed.). Vozes.
- Dan, S., & Pollitt, C. (2015). NPM Can Work an optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, 17(9), 1305-1332. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.908662>
- Duarte, J. (2006). Entrevista em profundidade. In J. Duarte & A. Barros (Orgs.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (pp. 62-83). Atlas.

- Eurofound & ILO (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Office of the European Union & the International Labour Office.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytimeanywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Ferreira, M. C., & Falcão, J. T. R. (Eds.). (2020). *Intensificação, Precarização, Esvaziamento do Trabalho e Margens de Enfrentamento*. EDUFERN.
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/31580>.
- Garrido-Pinzón, J., & Bernardo, M. H. (2017). Vivências de trabalhadores da saúde em face da lógica neoliberal: um estudo da atenção básica na Colômbia e no Brasil. *Revista Cadernos de Saúde Pública*, 33(9), 1-11.
- Garrido, J.; Blanch, J. M. Uribe, F.; Flórez, J. & Pedrozo, M. C. (2011). El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial. The organizational capitalism as a psychosocial risk factor. *Psicología desde el Caribe* 28, 166-196. ISSN 0123417X
<http://redalyc.org/articulo.oa?id=21320758008>
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social*. Aparecida, Ideias & Letras.
- Granero, A; Blanch, J. M.; Ochoa, P. (2018). Labor conditions and the meanings of nursing work in Barcelona. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 26, e2947
<https://doi.org/10.1590/1518-8345.2342.2947>.
- Gurgel, C. (2015). O papel da ideologia nas teorias organizacionais. In V. Padilha (Org.). *Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management* (23-57). Ideias & Letras.
- Han, B-C. (2015). *Sociedade do cansaço*. Vozes.
- Hostensky, E. L., Blanch, J. M., Ochoa, P., & Roesler, V. R. (2022). Working Conditions and Meanings of Working Experience: The Case of the Justice Workers. Condições de Trabalho e Significados da Experiência Laboral: O Caso dos Trabalhadores da Justiça. *Revista Psicologia: Teoria E Prática*, 24(3), 1-16. ePTPSS15512.
<https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPSS15512.en>
- Humphries, N., Morgan, K., Conry, M. C., McGowan, Y., Montgomery, A., & McGee, H. (2014). Quality of care and health professional burnout: narrative literature review. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(4), 293-307.
<https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2012-0087>
- International Labour Organization [ILO]. (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf
- Lapuenta, V. & Walle, S. V. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475.
<https://doi.org/10.1111/gove.12502>

- Linhart, D. (2000). O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. *Trabalho & Educação*, 7, 24-36.
- Linhart, D. (2009). Modernisation et précarisation de la vie au travail. *Papeles del CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva)*, 43(1), 1-19.
- Mendes, A. M., Facas, E. P., Castro, T. C. M., & Duarte, F. S. (2019). Sofrimento e adoecimento no trabalho no judiciário estadual brasileiro. Grupo de Estudos e Práticas em Clínica, Saúde e Trabalho.
- Minayo, M. C. S. (1994). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec-Abrasco.
- Ochoa, P. J. & Blanch, J.M. (2016). Work, malaise and wellbeing in Spanish and Latin American doctors. *Revista de Saúde Pública*. 50(21), 1-14.
<https://doi.org/10.1590/S151887872016050005600>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *La reinvención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.
- Osborne, S. P. (2017). Public management research over the decades: what are we writing about? *Public Management Review*, 19(2), 109-113.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1252142>
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Fundação Getúlio Vargas.
- Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An Overview of Its Current Status. *Administrative Science Management Public*, 8, 110-115.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.536.2400&rep=rep1&type=pdf>
- Ramminger, T., & Nardi, H. C. (2008). Subjetividade e trabalho: algumas contribuições conceituais de Michel Foucault. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 12(25), 339-346.
- Rentería, E.; Blanch, J. M.; Díaz, F. & Londoño A. M. (2022). Trabajar en la nueva academia: una experiencia ambivalente. Working in the new academy: an ambivalent experience. *Pensamiento Psicológico*. 19(1):2665-3281
<https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI19.taea>
- Sato, L. (2009). Trabalho: sofrer? Construir-se? Resistir? *Psicologia em Revista*, 15(3), 189-199.
- Sato, L., & Bernardo, M. H. (2005). Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciência e Saúde Coletiva*, 10(4), 869-878.
- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de se mesmo*. EUFRJ/Cortez.

- Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Simonet, D. (2015). The New Public Management theory in the British Health Care System: A critical review. *Administration & Society*, 47(7), 802-826.
<https://doi.org/10.1177/0095399713485001>
- UNDP (2022). Human Development Report (HDR 2021-22). *Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a World in Transformation*. United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org/content/announcement-202122-human-development-report-set-be-released-8-september-2022>
- Waheduzzaman, W. (2019). Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *International Journal of Public Sector Management*, 32(7), 689-705.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2019-0057>
- WEF (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- WHO (2019). Burn-Out An “Occupational Phenomenon”: International Classification of Diseases. World Health Organization.
https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/