

**RURI GIANNINI**

**Impactos da avaliação de desempenho individual no trabalho da juíza e do juiz do trabalho: reflexões à luz da Psicodinâmica do Trabalho**

**Versão corrigida**

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de Concentração:

Engenharia de Produção - Trabalho Tecnologia e Organização

Orientador:

Professor Livre-Docente Laerte Idal Sznelwar

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução deste trabalho, divulgação total ou parcial por qualquer meio impresso ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do autor: \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador: \_\_\_\_\_

### Catálogo-na-publicação

Giannini, Ruri

Impactos da avaliação de desempenho individual no trabalho da juíza e do juiz do trabalho: reflexões à luz da Psicodinâmica do Trabalho / R. Giannini -- versão corr. -- São Paulo, 2021.

182 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Avaliação de desempenho 2.Serviço público 3.Magistratura  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*“Ser livre significava ao mesmo tempo não estar sujeito às necessidades da vida nem ao comando de outro e também não comandar. Não significava domínio, como também não significava submissão.*

*(...)*

*A igualdade, portanto, longe de ser relacionada com a justiça, como nos tempos modernos, era a própria essência da liberdade; ser livre significa ser isento da desigualdade presente no ato de comandar, e mover-se numa esfera onde não existiam governo nem governados”*

*Hanna Arendt, A Condição Humana*

## AGRADECIMENTOS

Conseguir realizar o sonho do doutorado mais de dez anos após terminar o mestrado foi incrível, e devo milhões de agradecimentos para estas pessoas:

À minha mãe, Elena Hiroko Yamamoto, maior inspiração e suporte que tive na vida. Ninguém a supera nisso. Ao lado dela, agradeço minha irmã Tami, pela jornada toda desde que éramos bebês até os dias de hoje, por toda amizade e todo papo diário sobre carreira, maternidade, problemas domésticos, políticas públicas, passeios e viagens.

Aos meus filhos, Ruth e Isaac, que me deram o impulso que eu precisava para tirar o doutorado dos planos. Foi na dificuldade em conciliar a carreira na iniciativa privada e a maternidade que me encontrei na vida acadêmica.

Ao Laerte, meu orientador e grande amigo, melhor pessoa para percorrer comigo esta jornada. Obrigada por toda visão de mundo que você me trouxe, por todo conhecimento além da Engenharia que eu precisei buscar para a tese, pelas discussões que iam além da orientação e permeavam questões sócio-político-econômicas. Eu cresci muito neste período e não tenho dúvidas que tive o orientador mais bacana que poderia existir.

Às grandes amigas e amigos que fiz durante o doutorado: Daniele Maciel, Lucca Perez, Bruno Kawasaki, Tiago Sigahi, Claudio Brunoro e Juliana Barros. Eu espero seguir lendo e debatendo com vocês. Em especial, agradeço a Dani por ter sido este presente na vida: obrigada por ter me escolhido como amiga, por todos os livros que lemos juntas e por ter sido um dos meus principais pontos de apoio durante a quarentena; você é uma mulher incrível e nunca quero me afastar.

E, falando em quarentena e pandemia, quando boa parte desta tese foi escrita, preciso agradecer às melhores amigas e amigos que tenho, que me ajudaram a manter a sanidade para ficar trancada e escrevendo: Tatiane Carrelli, Manuel Gomes, Celina Ma, Mauro Mizuno, Letícia Vano e Aline Leite. Lê e Aline, obrigada pela força com as crianças enquanto eu escrevia tese! Manu, Cê e Mauro, obrigada por estarem aqui desde a graduação! Tati, obrigada por você existir!

Não posso deixar de agradecer à professora Selma Lancman e ao professor Seiji Uchida, com quem aprendi muito, aprendi coisas que nem imaginava aprender. Que a sorte a minha ter conhecido vocês.

E sempre, sempre, pra sempre no meu coração, Cris e Osni: obrigada!

## RESUMO

A essência do trabalhar não se situa em seguir procedimentos e normas prescritos, mas na mobilização da inteligência, da criatividade, no engajamento do corpo e na busca de soluções para os problemas enfrentados. O trabalho, portanto, é subjetivo, não pertence ao mundo visível e, embora decorra da subjetividade, é uma ação coletiva, uma experiência compartilhada por mais de uma pessoa, pautada nas relações de cooperação e confiança. Além disso, acredita-se na centralidade do trabalho para construção de si mesmo, da cultura e da sociedade e que o trabalho nunca é neutro na dinâmica do prazer e do sofrimento. O processo de reconhecimento é um dos mecanismos que possibilita a transformação do sofrimento em prazer através do trabalho, portanto, as pessoas esperam uma avaliação de seu trabalho. Nesta tese, defende-se que a avaliação do trabalho seja feita através de uma dinâmica de julgamentos feita por pares e pela hierarquia considerando a utilidade técnica, social e econômica do trabalho e o esforço, o saber fazer, o engajamento. Assim, os Sistemas de Avaliação de Desempenho foram criticados e repensados para que cumpram os objetivos de gerir resultados das instituições, possibilitar o desenvolvimento profissional e o cumprimento do papel social das organizações. As reflexões trazidas nesta tese consideram a gestão de serviços públicos, que é determinada pela solidariedade e apoiada não só em questões financeiras, mas também em dimensões humana e social. Entre tantas profissões do serviço público fundamentais em nossa sociedade, estudou-se trabalhadoras e trabalhadores que atuam em saúde e direitos do trabalhador e, reconhecendo a importância da profissão da juíza e do juiz do trabalho na luta por direitos, desenvolvimento profissional e emancipação das pessoas, a reflexão acerca dos sistemas de avaliação de desempenho nos serviços público nesta tese foi baseada no trabalho de magistradas e magistrados do trabalho. A metodologia de pesquisa é baseada na Psicodinâmica do Trabalho, e contempla uma ação em grupos de reflexão, análise documental e entrevistas individuais.

**Palavras-chave:** Sistema de avaliação de desempenho. Serviços públicos. Psicodinâmica do Trabalho. Métricas individuais de desempenho. Reconhecimento do trabalho. Juíza/Juiz do Trabalho.

## ABSTRACT

The act of working is not defined by following processes and pre-defined rules, but on the engagement of the intelligence, creativity, and body, and on the pursuit of solutions for the problems at hand. Thus, working is subjective, and does not belong to the real of the concrete. Although it is subjective, working is a shared experience defined by cooperation and trust between the people. Moreover, it is believed that working is central in building oneself identify, culture and society. Within this believe working is never neutral in the pleasure and suffering dynamics. The process of recognition allows workers to transform suffering in pleasure. Thus, it is natural that people expect to have their work evaluated. In this thesis, it is proposed that the performance evaluation be based on a dynamic of judgment with feedback from peers and the chain of command. It should be considered the dimensions of technical, social and economic value of the work, as well as dedication, skills and engagement of the worker. The Performance Evaluation Systems were discussed and re-designed to manage institutional results, as well as to allow the professional development of the worker and fulfillment of institution societal role.

This thesis discusses the management of governmental institutions, which are defined by solidarity and its social and human dimensions, instead of purely financial metrics. Among all the occupations within the governmental institutions, this study is focused on workers in the health and workers' rights area. It is acknowledged that the judge plays an important role on the advancement of rights, professional development and personal independence of workers, the discussion of the performance evaluation systems in the public management is based on the working of work judges. The framework of the Psychodynamics of Work is applied as research methodology of choice. This approach is based on group discussion, documents analysis and individual interviews.

**Key words:** Performance Evaluation System. Public services. Psychodynamics of Work. Individual performance metrics. Work recognition. Work judge.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Construção dos trabalhadores frente às normas e procedimentos (elaborada pela autora) .....	34
Figura 2 – Elementos de um Sistema de Avaliação de Desempenho (adaptada de SCHLEICHER et al., 2018).....	39
Figura 3 – Ciclo de avaliação de desempenho (elaborada pela autora) .....	41
Figura 4 – Lunch atop a Skyscraper (autor desconhecido).....	150
Figura 5 - Retirada do letreiro do Ministério do Trabalho em Brasília, 2019 (Daniel Marenco / Agência O Globo) .....	154

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cumprimento de metas em 2018 e em 2019 no TRT da 2ª região (elaborada pela autora com base no Relatório de metas) .....	107
Tabela 2 – Produção de cinco juízes e juízas de 1º grau em novembro de 2019 (elaborada pela autora com base em relatório do TRT da 2ª região) .....	109
Tabela 3 – Índice de produção do TRT da 2ª região (elaborada pela autora com base no índice de produção das VTs) .....	110
Tabela 4 – Quantidade de processos aptos a julgar de cinco juízes e juízas em 2019 (elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região).....	112
Tabela 5 – Resultados da pesquisa de satisfação de usuários (elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região) .....	113
Tabela 6 – Satisfação de usuários com a prestação judicial (elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região) .....	114
Tabela 7 – Manifestações do tipo Reclamação na ouvidoria em 2019 (elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região) .....	115



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DT – Direito do trabalho

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (em português: Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

EFC – Economia da funcionalidade e da cooperação

JT – Justiça do Trabalho

LOMAN – Lei Orgânica da Magistratura Nacional

MPT – Ministério Público do Trabalho

NPM – *New Public Management* (em português: nova gestão pública)

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

PDT – Psicodinâmica do Trabalho

PNSST – Política Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

STF – Supremo Tribunal Federal

TJESP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TRT2 – Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo

TST – Tribunal Superior do Trabalho

VT – Varas do Trabalho

## SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO/ INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Organização deste documento .....	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	18
2.1	FUNDAMENTOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	18
2.1.1	Origens e a busca da PDT .....	18
2.1.2	Definição de trabalhar .....	20
2.1.3	A questão da centralidade do trabalho .....	23
2.1.4	Estratégias coletivas de defesa .....	26
2.1.5	Trabalho coletivo e cooperação .....	28
2.1.6	Avaliação e reconhecimento na PDT .....	30
2.1.7	Recapitulação dos conceitos da PDT .....	33
2.2	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	36
2.2.1	Definições e objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	36
2.2.2	Impactos e consequências dos Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	41
2.2.3	Trabalhar junto, avaliar individualmente .....	44
2.2.4	O caso da avaliação de desempenho de policiais .....	45
2.2.5	A fixação por métricas .....	47
2.3	EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DA ECONOMIA INDUSTRIAL À ECONOMIA DA FUNCIONALIDADE E DA COOPERAÇÃO	
	51	
2.3.1	Fundamentos da racionalidade industrial .....	51
2.3.2	A industrialização dos serviços .....	54
2.3.3	A economia da funcionalidade e da cooperação .....	56
2.4	GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO NEOLIBERALISMO .....	59
2.4.1	Sociedade neoliberal .....	59
2.4.2	New Public Management (NPM) .....	60

2.4.3	E, afinal, o que são serviços públicos? .....	66
2.5	O JUDICIÁRIO TRABALHISTA NO BRASIL .....	68
3	QUESTÕES DE PESQUISA .....	75
4	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	80
4.1	Apresentação do projeto temático .....	80
4.2	Características da pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho .....	82
4.3	Análise de fontes documentais .....	85
4.4	Entrevistas individuais complementares .....	87
5	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO COM MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO .....	89
5.1	Resultados da ação em PDT: o trabalhar do juiz e da juíza .....	89
5.1.1	Constituição do trabalho e o enfrentar da mentira .....	89
5.1.2	O erro e a mudança de posicionamento .....	92
5.1.3	Estratégias e artimanhas para confrontar o real .....	94
5.1.4	Metas e os processos em atraso .....	96
5.1.5	Solidão e trabalho individual .....	99
5.1.6	Reconhecimento, auto-avaliação e satisfação .....	101
5.1.7	Sofrimento patogênico e a saúde dos magistrados e das magistradas .....	103
5.2	Aspectos formais da avaliação de desempenho dos juízes e juízas do trabalho	104
5.2.1	Relatório de metas .....	105
5.2.2	Movimento processual de 1ª instância .....	108
5.2.3	Produção mensal de juízes e juízas (1ª instância) .....	109
5.2.4	Índice de produção das varas (1ª instância) .....	110
5.2.5	Processos aptos a julgamento (1ª instância) .....	111
5.2.6	Pesquisa de satisfação de usuários e relatórios de ouvidoria .....	112
5.3	Resultados de entrevistas: reflexões sobre trabalho, avaliação e reconhecimento	

5.3.1	A Reforma Trabalhista de 2017 e compreensão do direito do trabalho .....	116
5.3.2	Pertencer à sociedade e desvalorização da carreira .....	117
5.3.3	A mentira como parte do papel .....	120
5.3.4	Críticas às metas e manipulação de indicadores .....	121
5.3.5	A responsabilidade por suas decisões e a solidão.....	125
5.3.6	Relação com hierarquia e pares .....	126
5.3.7	O que é um trabalho bem feito?.....	127
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	129
6.1	Crítica aos objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	129
6.1	Discussões sobre pressupostos considerados nesta tese .....	134
6.2	Diálogo com outras pesquisas sobre a magistratura .....	140
6.3	Competição que destrói o reconhecimento .....	147
6.4	Disciplina e punição dentro dos Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	148
6.5	O desejo de reconhecimento .....	151
6.6	Angústias causadas pelo cenário político .....	152
7	CONCLUSÕES .....	156
7.1	Reflexões sobre as questões de pesquisa .....	156
7.2	Avaliação de desempenho no serviço público e no privado .....	160
7.3	Fragilidades e limites desta pesquisa .....	163
7.4	Trabalhos futuros.....	165
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	167
9	ANEXOS .....	178

## 1 APRESENTAÇÃO/ INTRODUÇÃO

Comecei a me familiarizar com conceitos da Ergonomia da Atividade e Psicodinâmica do Trabalho (PDT) após uma conversa informal com, na época (2015), meu futuro orientador, Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar, em que ele me apresentou diversas pesquisas recentes das quais ele havia participado e me indicou leituras sobre as quais me debrucei nas semanas seguintes. Todo referencial teórico que estudava (ABRAHÃO et al., 2009; DEJOURS, 2012a; FALZON, 2007; MOLINIER, 2013) me remetia à minha própria experiência profissional, construída durante quase doze anos atuando como executiva em cinco diferentes empresas, onde pude experimentar e vivenciar questões como a centralidade do trabalhar na minha vida e a importância do trabalho como meio para emancipação. A distância entre o trabalho real e o trabalho prescrito, a dificuldade de reconhecer o confronto com o real do trabalho, o sofrimento no trabalho e o impacto do trabalhar na saúde mental da trabalhadora e do trabalhador também fizeram parte do que vivenciei. Por outro lado, por ter atuado em áreas de marketing e comercial de grandes organizações e em empresas de consultoria em estratégia e gestão, realizei diversos projetos com objetivo de aumentar receitas, reduzir custos, gerenciar equipes, implementar novas estruturas organizacionais e sistemas de avaliação de desempenho, rediscutir estratégias e planos de negócio, onde, no entanto, um olhar sobre o trabalhar poucas vezes se fez claramente presente. Ou seja, enquanto trabalhadora eu entendia o trabalho como atividade subjetivante, mas enquanto consultora eu desconsiderava o sujeito e o trabalhar de outros atores. Olhando para trás, me sinto incoerente. Hoje também critico fortemente minha dissertação de mestrado, quando propus que ferramentas que operacionalizam o pensamento enxuto poderiam ser adaptadas e aplicadas na redução de perdas em uma rede hoteleira (GIANNINI, 2007), pois deixei de contemplar o trabalhar nas operações de serviços e os sujeitos ali envolvidos.

Tal contradição despertou em mim o desejo de realizar uma pesquisa que contribuísse para ressignificar o trabalhar nas disciplinas clássicas e nas ações da Engenharia de Produção, como é o caso da busca pelo aumento de produtividade através da implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

Em particular, os sistemas de avaliação de desempenho me interessam muito. Narro a seguir três exemplos que vivenciei durante os anos de minha carreira executiva e que começaram a me mostrar o tamanho da oportunidade para repensar como tentamos medir e avaliar o trabalho das pessoas:

- Em uma central de atendimento telefônico, havia um indicador que media o percentual de ligações encerradas pela ou pelo atendente em relação ao total de ligações atendidas, e a meta para tal indicador era próxima a zero. Os gestores e gestoras temiam que os e as atendentes encerrassem as ligações antes de efetivamente solucionar o problema do cliente e entendiam que ligações encerradas pelo cliente indicavam provavelmente problemas solucionados. Ou seja, gestoras e gestores acreditavam que, idealmente, nenhum ou nenhuma atendente deveria encerrar uma chamada. No entanto, atendentes enfrentavam situações desagradáveis durante as ligações, como não ter informações suficientes, não ter alçada para decidir sobre o problema que estavam tratando ou ouvir ofensas. Juntando-se o fato de haver também indicadores de tempo de atendimento, as/os assistentes desejavam encerrar ligações consideradas intoleráveis. Com a implementação do indicador de percentual de ligações encerradas pelos/pelas atendentes, eles e elas encontraram uma alternativa: o atendente que desejava sair de uma situação difícil de suportar direcionava o cliente para a Unidade de Resposta Automática (URA), fazendo-o retornar ao menu inicial de opções e levando-o a encerrar a ligação. Estas saídas distorciam, portanto, o indicador, que por sua vez não resolvia o problema do cliente, do atendente ou da empresa;
- O VP Financeiro de uma empresa recebeu uma meta de redução de custos, incluindo despesas de capital e despesas operacionais, atrelada a sua remuneração variável. O desejo de cumprir a meta o levava a rejeitar os pedidos de investimentos solicitados pela área de desenvolvimento de novos negócios, impedindo, portanto, o crescimento da empresa e o cumprimento das metas definidas a outros e outras colegas;
- Supervisores de uma linha de produção tinham como meta reduzir o índice de absenteísmo de sua equipe, incluindo faltas por motivos de saúde. Diante desta questão, funcionários e funcionárias eram constrangidos pelos seus e suas líderes a comparecerem à empresa doentes, mesmo incapazes de trabalhar,

para evitar que o indicador apresentasse resultados ruins. Um desses supervisores passava pelas manhãs na casa de funcionários e funcionárias doentes para levá-los ao trabalho.

Estes três exemplos, além de muitas outras situações vivenciadas durante minha experiência profissional, me incomodavam principalmente pela nítida sensação que nenhuma das partes poderia estar satisfeita com os resultados do sistema de avaliação. Líderes da empresa não poderiam estar satisfeitos com indicadores que foram manipulados para demonstrar um resultado não verdadeiro. Trabalhadores e trabalhadoras, por sua vez, sofriam por terem que desenvolver artimanhas para burlar o sistema e suas metas. E, por fim, clientes – como no caso da central de atendimento citada – não viam suas necessidades atendidas. Daí veio o desejo de repensar e ressignificar os mecanismos de avaliação de desempenho e do trabalho.

A vontade de realizar um trabalho de campo em serviços públicos é fruto da decepção com o desmonte de muitas instituições públicas, que vêm sendo extintas ou desmanteladas desde a gestão do presidente Michel Temer (KREIN, 2018), incluindo aquelas que se ocupam da saúde e das condições de trabalho. Logo, busquei uma oportunidade de estudar um grupo de servidores e servidoras públicos que trouxessem questões a respeito dos mecanismos de avaliação de trabalho. Tal oportunidade surgiu durante a participação na pesquisa intitulada “Construção da intersectorialidade no campo saúde e trabalho: perspectiva dos profissionais inseridos na rede de serviços do município de São Paulo”, financiada pela FAPESP (processo número 2014/25985-2), ao compreender o trabalhar de juízes e de juízas do trabalho. Estes servidores e servidoras públicos discutiram, durante a pesquisa, questões sobre o saber-fazer, os gatilhos<sup>1</sup> para ansiedade, a desvalorização da profissão frente a reformas políticas recentes e inquietações com a avaliação de desempenho.

Unindo-se o desejo de explorar os sistemas de avaliação de desempenho em serviços públicos, este grupo de profissionais – magistrados e magistradas do trabalho – completou a conjuntura perfeita, por serem servidores e servidoras públicos que traziam para o debate várias questões relacionadas a avaliação e reconhecimento. Além disso, as juízas e os juízes do trabalho cuidam da relação entre empregado(a) e empregador(a), defendem os direitos e a saúde da trabalhadora e do trabalhador e

---

<sup>1</sup> Gatilho são eventos capazes de acionar novos comportamentos que merecem atenção

são atores historicamente muito importantes na construção e manutenção da democracia. Então, magistrados e magistradas do trabalho foram escolhidos como objeto de estudo desta tese.

### **1.1 Organização deste documento**

Antes de iniciar o estudo de campo, uma pesquisa bibliográfica foi feita e está apresentada no capítulo 2:

- Fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) são discutidos, com objetivo de destacar os conceitos que serão base para esta tese, como, por exemplo, centralidade do trabalho para construção de saúde e realização do sujeito, trabalho prescrito e a resistência do real, dinâmica do reconhecimento para a PDT, a importância do viver-junto e do trabalho para o desenvolvimento da sociedade, entre outros;
- Teorias sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) são apresentadas, incluindo-se críticas e os possíveis impactos indesejados destes sistemas;
- Um breve olhar sobre a evolução dos modelos de produção foi construído, desde a manufatura clássica aos serviços públicos;
- E uma discussão sobre definições e modelos de gestão de serviços públicos e breve história do judiciário trabalhista no país é enunciada.

A revisão bibliográfica foi feita com o objetivo de traçar os principais pressupostos e questões que nortearam o desenvolvimento da tese, discutidos no capítulo 3. A metodologia de pesquisa escolhida para desenvolvimento deste trabalho baseia-se nos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho e é enunciada no capítulo 4, assim como o modo como o trabalho de campo foi conduzido. No capítulo 5, os resultados do trabalho de campo são apresentados. Nos capítulos 6 e 7 apresentam-se as discussões sobre os resultados e conclusões deste trabalho.

Vale ressaltar que a teoria apresentada e discutida no capítulo 2 (Fundamentos da Psicodinâmica do Trabalho) é o “coração” desta tese, mas trata-se de assuntos que



provavelmente são novos para a maioria dos(as) estudantes, professoras e professores de Engenharia de Produção, inclusive para mim. Em quatro anos, percorri um caminho árduo para me apropriar dos conceitos, dos fundamentos, das discussões, para me sentir preparada para me apoiar na PDT para apresentar uma tese de doutorado no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Embora não queira fazer generalizações, acredito que nós – engenheiras e engenheiros – crescemos com o paradigma clássico de uma engenharia baseada na lógica cartesiana, no positivismo e na racionalidade instrumental. Tal paradigma muitas vezes leva à simplificação (ou hipersimplificação), o que pode significar trabalhar em projetos, sistemas e problemas sem um olhar para o trabalhar, sem um olhar para a existência dos sujeitos. Por isso, tanto a metodologia – como um método clínico de ação – quanto os conceitos da PDT ainda são muito distantes das abordagens metodológicas e caminhos que seguimos tradicionalmente nas pesquisas na Engenharia de Produção. Tive uma grande – e feliz – oportunidade de me envolver em um projeto de pesquisa onde ações em PDT eram a base da metodologia, e pude viver e experimentar ações com três grupos de profissionais, entre eles o grupo de profissionais que abordo nesta tese: as juízas e os juízes do trabalho<sup>2</sup>. Ou seja, trago para o departamento de Engenharia de Produção da Poli/USP uma tese de doutorado pautada na Psicodinâmica do Trabalho, tanto no que diz respeito à metodologia quanto aos fundamentos em que me apóio para as discussões. Se meu caminho foi árduo, garanto que ele foi também muito prazeroso, divertido e especial, e espero que a leitura do próximo capítulo permita que o leitor sinta esta paixão pela Psicodinâmica do Trabalho e que possa se aproximar dos conceitos-base da PDT, traduzidos por uma engenheira.

---

<sup>2</sup> Durante a escrita e revisão do texto desta tese, a autora se deparou com a dificuldade de trazer um gênero neutro para se referir aos diversos grupos aqui citados (juízes e juízas, trabalhadoras e trabalhadores, estudantes, entre vários outros), incluindo também as pessoas não-binárias. Em boa parte do texto, foram utilizadas os gêneros masculinos e femininos nas palavras, e em algumas situações a terminação masculina foi mantida para representar grupos. Mas cabe ressaltar que, independente de ter-se escolhido usar os gêneros masculino e feminino ou apenas o gênero masculino no texto, estou me referindo a pessoas que se identificam com qualquer gênero nesta tese.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 FUNDAMENTOS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

#### 2.1.1 Origens e a busca da PDT

O referencial teórico sobre o qual esta tese se apoia é oriundo da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). A PDT surgiu na França em 1980, e o livro “*Travail: Usure Mentale*” (em português: A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho) de Christophe Dejours marca este nascimento. A PDT teve origem na psicopatologia do trabalho, que buscava responsabilizar o trabalho como causa ou origem de certas doenças mentais, embora nunca se tenha conseguido colocar em evidência a existência de um elo causal entre uma situação do trabalho e uma doença mental ou síndrome psiquiátrica (MOLINIER, 2013). A Psicodinâmica do Trabalho só foi enunciada com esta nomenclatura em 1993 e resulta do encontro da Ergonomia da Atividade com a psicopatologia (DEJOURS, 2004), definindo-se como “a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho” (MOLINIER, 2013). Christophe Dejours é um dos precursores nos estudos sobre relações entre o trabalho e saúde mental, mas sua perspectiva não diz respeito apenas ao sofrimento e à doença, mas também ao prazer no trabalho; não apenas à trabalhadora ou ao trabalhador ou à organização do trabalho, mas também às situações de trabalho em sua dinâmica interna (MOLINIER, 2013). Na PDT, o questionamento não é direcionado para a doença, mas, sim, para a normalidade e a para construção de saúde. Portanto, enquanto a pergunta colocada pela psicopatologia do trabalho era “por que as pessoas adoecem no trabalho?”, na Psicodinâmica do Trabalho ela passa a ser “por que as pessoas NÃO adoecem no trabalho?”, colocando em xeque a normalidade. Ou seja, pode-se dizer que a PDT passa a tratar os insucessos da psicopatologia do trabalho (MOLINIER, 2013); e que para compreender a saúde é preciso pensar não só em condições negativas (fatores deletérios e de doenças), mas especialmente em condições positivas necessárias a esse processo contínuo de luta

da subjetividade pela saúde mental, que é ao mesmo tempo um processo de luta pela emancipação (WANDELLI; TAVARES, 2015).

No entanto, a discussão em PDT apoia-se no entendimento de que o trabalho nunca é neutro com relação à saúde mental, quando se trata da dinâmica do prazer ou do sofrimento do trabalho (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013): o trabalho se constitui em uma relação dialética entre sofrimento e prazer e, dependendo das modalidades de organização do trabalho, pode gerar sofrimento patológico, que está na gênese de diferentes mecanismos psíquicos de defesa e de distúrbios psíquicos.

Um dos objetivos da PDT é analisar os processos de luta das trabalhadoras e dos trabalhadores para preservarem o equilíbrio mental (DEJOURS, 2012a), o que orienta a resposta à pergunta de por que as pessoas não adoecem. Ou seja, a PDT busca entender como as pessoas mantêm uma aparente normalidade frente aos constrangimentos patológicos que a organização exerce – que parecem insuportáveis quando se olha de fora – e quais são as condições que permitem que o trabalho seja prazeroso e abra portas para a construção de saúde e realização de si mesmo (DEJOURS, 2012a). A PDT busca o conhecimento das relações entre o trabalho e a saúde mental (DEJOURS, 2012a) e evidencia aspectos menos visíveis como construção de identidade, desenvolvimento da inteligência astuciosa, riscos de alienação e construção da intersubjetividade (SZNELWAR et al., 2015).

A normalidade é, portanto, a luta contra a doença, e o sofrimento faz parte da normalidade (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). Ela é resultado da composição de sofrimento e luta individual e coletiva contra este sofrimento, logo, a normalidade não é ausência de sofrimento, mas, sim, um sofrimento contido (DEJOURS, 1999), que só se enquadra no “normal” quando ele é suportável. É importante destacar que as pessoas não são passivas ao sofrimento e desenvolvem inconscientemente defesas contra ele, fazendo com que sofrimento e defesas não possam ser conceitos dissociados na PDT. Logo, uma outra definição proposta para a Psicodinâmica do Trabalho é a de uma clínica de defesas mobilizadas para o enfrentamento das situações de trabalho (MOLINIER, 2013). Os distúrbios aparecerão, por consequência, quando as defesas contra o sofrimento falharem. As defesas serão discutidas na seção 2.1.4.

Por muito tempo, a questão do sofrimento no trabalho foi tratada na literatura como uma questão do corpo físico. A partir da Primeira Guerra Mundial, aparece uma

preocupação com a proteção do corpo, com os acidentes, as intoxicações e doenças profissionais (DEJOURS, 2015). No taylorismo, o corpo passa a ser alvo principal dos prejuízos do trabalho, como esgotamento físico e dificuldade de cumprir as exigências de tempo e ritmo. Nesta época, como o trabalho físico é artificialmente “separado” do trabalho mental, em uma tentativa frustrada de neutralizar a atividade mental das operárias e dos operários, o aparelho psíquico não aparece como vítima do sistema. No entanto, o corpo biológico é fragilizado sem a proteção deste aparelho mental (DEJOURS, 2015). Mesmo após a Segunda Guerra Mundial, quando a medicina do trabalho ganha espaço, o foco ainda é o corpo biológico. O estudo da saúde mental da trabalhadora e do trabalhador dá um passo significativo na década de 50 com o surgimento da psicopatologia do trabalho, como é o caso do estudo sobre a neurose das telefonistas (LE GUILLANT et al., 1984); e o trabalho começa a ser considerado possivelmente nocivo para a saúde mental.

### **2.1.2 Definição de trabalhar**

Para embasar a discussão acerca da definição de trabalhar, dois conceitos tratados pela Ergonomia da Atividade precisam ser percorridos: o trabalho prescrito e o trabalho real.

A Ergonomia da Atividade reconhece uma significativa discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real ou efetivo (MOLINIER, 2013). O trabalho prescrito engloba o que se espera com base nas normas e procedimentos entregues a cada trabalhadora ou trabalhador, enquanto o trabalho real é o trabalho efetivamente realizado, que se altera com o conhecimento, a experiência, o tempo e as dificuldades encontradas por cada pessoa. Ou seja, o trabalho efetivamente realizado não coincide com os procedimentos formais que o definem (DANIELLOU; BÉGUIN, 2007), mas é essencial ressaltar que não cumprir exatamente o prescrito não significa irresponsabilidade, preguiça ou indisciplina (MOLINIER, 2013). O trabalho prescrito é comumente denominado de “tarefa”, enquanto o trabalho real, que é subjetivo, individual e, portanto, vivenciado de maneira específica por cada trabalhadora ou trabalhador, faz parte do registro da “atividade” e está relacionado às ações do sujeito (e vem desta denominação o termo “Ergonomia da Atividade”).

O trabalho efetivo ou real está no registro das ações que as trabalhadoras e trabalhadores desenvolvem quando não cumprem o prescrito por enfrentar a resistência do real do trabalho. O real do trabalho – que é diferente do trabalho real – é o que se deixa conhecer ao sentir a resistência ao saber-fazer, aos procedimentos, às prescrições, aos desejos do que fazer (DEJOURS, 2012b). Diz-se que a trabalhadora e o trabalhador enfrentam o real do trabalho quando seu saber choca-se com a resistência do mundo. Essa resistência se dá tanto em relação ao prescrito que não dá conta do real como em relação às próprias questões do sujeito, sejam elas relacionadas a suas habilidades ou aos seus desejos. Ou seja, o real se apresenta como um fracasso, uma experiência desagradável, dolorosa, angustiante, que pode gerar irritação, raiva, decepção, desânimo (DEJOURS, 2012b). Ele é sempre uma experiência afetiva onde a trabalhadora e o trabalhador percebem que o que consideravam verdadeiro aparece como falso.

A definição de trabalhar contempla o trabalho como o preenchimento do espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivo, isto é, os caminhos que o sujeito inventa ou descobre para alcançar os objetivos propostos e que não podem ser previstos de antemão (DEJOURS, 2008a) ou o conjunto de atividades realizadas por trabalhadoras e trabalhadores para enfrentar o que não é dado pela organização prescrita do trabalho (MOLINIER, 2013). Trabalhar é prover o que não está previsto na organização do trabalho quando confronta-se com o real, quando confronta-se com procedimentos, manuais, materiais ou instrumentos a serem manipulados, com pessoas – clientes e colegas – e com a hierarquia organizacional (GERNET; DEJOURS, 2011). Trabalhar, portanto, nunca é pura execução (DEJOURS, 2008a). Trabalhar é, na realidade, a mobilização da inteligência do sujeito e a sua capacidade de refletir, interpretar e reagir a diferentes situações para percorrer o hiato entre o prescrito e o efetivo (DEJOURS, 2012a). Trabalhar é engajar a personalidade, inventar ou descobrir novos caminhos, criar ações por decisões próprias e, algumas vezes, infringir as normas e procedimentos, o que traz ao conceito o senso de iniciativa, a capacidade de inovação, astúcia e transgressão. Trabalhar é superar o real do trabalho (DEJOURS, 2012b) e é importante ressaltar que o trabalho real, ao contrário do trabalho prescrito, não pode ser previsto (DEJOURS, 2008a), ou seja, ele é variável enquanto o trabalho prescrito pode ser uma constante. Portanto, a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, ou seja, o trabalhar, não pode

ser estudado sem referência à autonomia e à inteligência da trabalhadora e do trabalhador (MOLINIER, 2013). Por abranger a autonomia e a inteligência, o trabalho é sempre humano, e nunca falaremos no “trabalho da máquina” na PDT (SZNELWAR et al., 2015).

A PDT estuda o trabalho através de questões que dizem respeito ao confronto de cada pessoa individualmente com aquilo que lhe é prescrito, o confronto de cada sujeito com o real do trabalho, que é o que resiste aos procedimentos e coloca o sujeito frente ao fracasso e frente a sentimentos como raiva, frustração, impotência, desânimo, decepção (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). As prescrições jamais dão conta do que é o real do trabalho e tampouco têm este objetivo. Pelo contrário, o papel do trabalho prescrito, que não deve ser desmerecido e não deve ser entendido como algo desnecessário, é sinalizar e influenciar as possibilidades do fazer, enquanto cada sujeito encontra uma ação para dar conta da discrepância, mobilizando seu corpo, sua psique e sua inteligência. Para a PDT, o real do trabalho, que resiste à tentativa de imposição do prescrito, é o que gera o sofrimento, mas é no enfrentamento da resistência do real, através da mobilização da inteligência e do corpo, que o sujeito pode transformar o trabalho em prazer e realizar a si próprio (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). Reforçando, trabalhar é vencer a resistência do real, mobilizando sua inteligência frente a esta resistência, e sentir prazer ou divertir-se no trabalho é paradoxalmente superar um esforço, um sofrimento (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). É neste contexto que Dejours (2015) afirma que o trabalho não causa o sofrimento, mas o sofrimento produz o trabalho, assim como é a base para a construção da inteligência. A dinâmica do reconhecimento também é fundamental para a realização de si e transformação através do trabalho, e será discutida na seção 2.1.6.

A palavra “dinâmica” que compõe o termo “psicodinâmica” significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro de um sujeito, portador de uma história singular preexistente ao encontro, e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas à revelia da vontade do sujeito (MOLINIER, 2013). Ou seja, a questão central sobre o trabalho para a PDT é justamente o enfrentamento do real do trabalho e o conflito com as prescrições.

Além da resistência do mundo exterior, existe uma segunda resistência, que é interna (DEJOURS, 2012b). É confrontar-se consigo mesmo no modo desagradável da falha,

do erro e da perda de domínio. É quando, ao se deparar com o fracasso trazido pelo real do trabalho, a trabalhadora e o trabalhador também reagem à sua própria resistência, o que exige um trabalho psíquico interno. Isto significa que, para que se possa encontrar soluções e inventar novos caminhos, a trabalhadora e o trabalhador passam por uma profunda transformação de si, assim o trabalho coloniza toda sua subjetividade (DEJOURS, 2012b); ou seja, o trabalho vai muito além da produção de bens e/ou serviços. Portanto, acredita-se que não há trabalho de qualidade sem um trabalho de remanejamento da organização psíquica (DEJOURS, 2012b), o que Dejours chamada de “trabalho vivo”. O corpo e a psique são colocados à provação no enfrentamento do real, e eles se tornam mais sensíveis, com mais capacidade para experimentar prazer, e, integrando o próprio corpo na experiência do trabalho, a trabalhadora e o trabalhador também descobrem mais sobre si mesmos. Quando isto não é possível, nos situamos no registro do sofrimento patogênico, das defesas e do empobrecimento da subjetividade.

A questão da descoberta e da transformação de si mesmo através do trabalho é o que se traduz na centralidade do trabalho. Enquanto Sigmund Freud discutiu a questão da centralidade da sexualidade na formação da criança, argumentando que a subjetividade é estruturada pela sexualidade, Dejours (2012b) discute a centralidade do trabalho como uma segunda oportunidade para construção do sujeito.

### **2.1.3 A questão da centralidade do trabalho**

No desenvolvimento desta tese, a premissa adotada é a de que o trabalho é central na vida das pessoas, ou seja, o trabalho é base para a construção da saúde, para o desenvolvimento profissional, para reforçar os processos de identificação e para a realização pessoal (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013; SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

Em primeiro lugar, o trabalho é central por ocupar uma proporção grande de horas na vida de um adulto e, por si só, isto reforçaria a premissa de que o trabalho nunca é neutro na vida das pessoas. O trabalho propicia as condições para a construção de saúde, de realização pessoal e de viver-junto, ou se constitui em um potencial destruidor da saúde e da própria cultura, pois a experiência nunca é neutra em termos

da subjetividade (MOLINIER, 2013). O trabalho pode desenvolver nossa inteligência e nos fazer crescer subjetivamente e, portanto, nunca poderia ser considerado como neutro para a saúde, sobretudo à saúde mental (DEJOURS, 2012b). O trabalho é, portanto, ora patogênico, ora estruturante (DEJOURS, 1999). Mais ainda, dificilmente o trabalho estará limitado ao tempo físico que lhe é atribuído, pois ele mobiliza a personalidade por inteiro (DEJOURS, 2012a). Ademais, porque ele mobiliza a personalidade por inteiro, é provável que a qualidade do lazer e do tempo de descanso seja fortemente influenciada pela realização obtida através do trabalho, pois não existe divisão entre a pessoa que produz no trabalho e aquela que usa o tempo livre, já que sempre se trata do mesmo sujeito. Quando uma trabalhadora ou um trabalhador sofre processos de despersonalização, desvalorização ou humilhação no trabalho, é o mesmo corpo e cabeça que permanecem com ele ou ela em sua casa, em seu tempo livre. O trabalho “habita” o sujeito, é parte de nós mesmos, é incorporado e contamina o tempo e a vida fora do trabalho. O tempo de trabalho e o tempo fora do trabalho são indissociáveis e isto significaria que indivíduos que sofrem com o trabalho também teriam mais dificuldade em encontrar prazer nos horários livres. Desta maneira, para sermos felizes aos finais de semanas, sermos felizes durante a semana seria uma condição necessária, pois as defesas contra o sofrimento patogênico empobrecem a psique.

O trabalho pode trazer satisfação quando é escolhido livremente. O trabalho não será tido como via para a felicidade enquanto as pessoas trabalharem apenas forçadas pela necessidade (FREUD, 2011 [1930]) e pelas recompensas financeiras que garantem as contas pagas. Também não será sublime o trabalho que permita a violência humana, a dominação e os constrangimentos (SZNELWAR, 2015), pois o trabalho também pode ser instrumento de manipulação das pessoas e fonte de sofrimento. Ao contrário, o trabalho será via para a felicidade e para a realização pessoal quando ultrapassar o produzir e chegar a transformar o sujeito (DEJOURS, 2012a). Os chavões que se divulgam em redes sociais tais como “a vida é muito curta para ser feliz somente aos finais de semana” e “faça o que ama e ame o que faz” não poderiam ser mais adequados quando consideramos a centralidade do trabalho na vida das pessoas e seu papel fundamental na realização e emancipação do sujeito. O trabalho é o meio mais disseminado para que as pessoas encontrem seus lugares na



sociedade (SZNELWAR, 2015). E, por ser fundamental na construção da saúde de cada sujeito, o trabalho também é fundamental para a constituição da cultura.

Em seu livro “Utopia para realistas”, Rutger Bregman (2018) defende a renda mínima (ou universal) garantida e contra-argumenta o senso comum de que as pessoas são preguiçosas por natureza e que parariam de trabalhar caso o trabalho não fosse a única fonte de renda necessária para viver. Diversos estudos, análises e pilotos mostram que, pelo contrário, a quantidade de horas trabalhadas praticamente não diminuiu com a implementação do programa em algumas cidades mundo afora (BREGMAN, 2018). As evidências mostram que a vasta maioria das pessoas quer trabalhar mesmo que não precise, pois não ter uma atividade socialmente reconhecida as deixa profundamente infelizes. Um dos casos apresentados por Bregman (2018) aconteceu na cidade de Dauphin, no Canadá, em 1973, com 13 mil habitantes na época, e foi implantado pelo governador da província. Pelo programa, que durou quatro anos, todos os moradores e moradoras de Dauphin tinham direito a uma renda básica que assegurava que ninguém cairia abaixo da linha de pobreza. O programa foi suspenso por um novo governo conservador que não quis prosseguir com um experimento tão “caro”. Anos depois, a professora Evelyn Forget acessou os dados de pesquisadores – economistas, sociólogos e antropólogos – que acompanharam os avanços do programa à época, submetendo os dados a todo tipo de análise estatística durante três anos. Em todas as conclusões, o programa canadense na cidade de Dauphin se mostrou um estrondoso sucesso.

Jovens começaram a se casar mais tarde e as taxas de natalidade caíram. O desempenho escolar apresentou uma melhora substancial: os alunos do Mincome<sup>3</sup> passaram a estudar mais e se formar mais rápido. No fim, o número de horas trabalhadas caiu apenas 1% para homens, 3% para mulheres casadas e 5% para as mulheres solteiras. Homens que sustentavam suas famílias continuaram trabalhando praticamente as mesmas horas, enquanto mães recentes usavam a assistência financeira para tirar uma licença-maternidade mais longa e estudantes conseguiam permanecer na escola mais tempo do que antes (BREGMAN, 2018).

O trabalho, adicionalmente, também é central para a produção, que vai além dos ativos pertencentes à empresa e tem como protagonista o trabalho das pessoas, incluindo o trabalho de gestão (SZNELWAR, 2015). As organizações são sistemas

---

<sup>3</sup> Abreviação de Renda Mínima, em inglês *minimum income*

vivos, onde uma parte são materiais, objetos e máquinas e outra parte, mais importante, é composta pelo trabalho. O trabalho não se resume apenas à produção, tampouco à busca e construção de saúde, pois ele abrange a busca pela emancipação, transformação e realização dos sujeitos, o que suporta a tese da centralidade política do trabalho, pois o trabalho ocupa importante papel na formação e transformação da polis (DEJOURS, 2012a; SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

Por se tratar de algo central na constituição dos sujeitos, na construção da cultura e da sociedade e no funcionamento dos sistemas de produção, defender-se-á nesta tese que o trabalho também deve ser central para os sistemas de avaliação de desempenho. Desta maneira, duas premissas serão levadas em consideração no decorrer deste trabalho:

- As pessoas querem trabalhar. O trabalhar está longe de ser apenas uma questão de necessidade financeira;
- As pessoas – desde o operador que ocupa o primeiro nível da hierarquia à presidente da organização – querem se desenvolver através do trabalho. O trabalho não é apenas o valor que se entrega para a empresa e para clientes, mas também o valor que ele entrega para o trabalhador e para a trabalhadora em seu desenvolvimento profissional, reconhecimento e emancipação, além do desenvolvimento da cultura e da sociedade.

#### **2.1.4 Estratégias coletivas de defesa**

Na PDT, entende-se como defesa a reação que a trabalhadora e o trabalhador têm ao sofrimento, que se traduz em uma luta para que tal sofrimento não vire doença. As estratégias defensivas são, portanto, maneiras de preservação da saúde quando as trabalhadoras e os trabalhadores enfrentam constrangimentos psíquicos no trabalho que não podem ser superados, o que significa que elas existem para que se possa evitar ao máximo o sofrimento patogênico (DEJOURS, 2012a; LANCMAN; UCHIDA, 2003; MOLINIER, 2013). Embora o sofrimento frente aos constrangimentos seja individual, a luta contra o sofrimento no trabalho pode implicar em regras defensivas coletivas (MOLINIER, 2013). As estratégias defensivas não modificam o risco

existente, mas, sim, a maneira como as trabalhadoras e os trabalhadores dominam simbolicamente a sua existência, ou seja, elas modificam a percepção do risco, fazendo com que ele pareça menor ou nulo. O medo é muitas vezes incompatível com o trabalhar, mas é uma resposta a algo real – ainda que seja o real do imaginário – e exige defesas específicas para que seja contido e neutralizado, caso contrário não seria possível continuar com as tarefas por muito tempo (DEJOURS, 1999, 2015).

A importância de ter-se um sistema coletivo de defesas é a busca não explícita de que nenhum trabalhador ou trabalhadora lembre a abrangência dos riscos para o demais. Um trabalhador ou uma trabalhadora com medo não é confiável para si, nem para seus colegas, então a adesão de todos é essencial (DEJOURS, 2012a, 2015; MOLINIER, 2013). É comum que trabalhadoras e trabalhadores que não consigam aderir às estratégias coletivas de defesas sejam “boicotados” (DEJOURS, 2015), o que também faz parte do sistema de regras coletivas que modificam a percepção de risco. As estratégias defensivas baseiam-se em negação do risco e do medo e buscam mascarar, conter ou ocultar uma grave ansiedade (DEJOURS, 2012a, 2015; MOLINIER, 2013). E, embora sejam intencionais, elas são inconscientes, ou seja, trabalhadoras e trabalhadores não têm consciência que estão “defendidos(as)” (MOLINIER, 2013). No entanto, há situações graves em que as defesas coletivas tornam-se insuficientes (por exemplo, nova administração no comando da empresa), o que pode desestruturar as relações de confiança e solidariedade. Nestes casos, é preciso “defender as defesas”, e as estratégias coletivas de defesa convertem-se em ideologias defensivas (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). As ideologias defensivas não têm mais o objetivo de lutar contra o sofrimento patogênico, mas de sustentar as estratégias coletivas e destruir tudo o que poderia desestabilizá-las (MOLINIER, 2013). Ou seja, deixa-se de lado as discussões sobre o trabalho e as regras de ofício para dar espaço a conflitos entre pessoas ou equipes, especialmente os elos fracos que eventualmente podem colocar em evidência o risco e o medo.

Por outro lado, é importante destacar que o sofrimento pode ser um gerador de criatividade ou, como explicitado anteriormente, dependendo das modalidades de organização do trabalho, se tornar patogênico. A criatividade é uma experiência estruturante que está ancorada fortemente no registro do prazer. O sofrimento que não se transforma em criatividade pode vir a ser um sofrimento patogênico (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011), que induz aos distúrbios e às doenças

quando as defesas falham ou não protegem mais o sujeito. Elas emergem quando o trabalhador ou a trabalhadora fez uso de todos os dispositivos defensivos que tem em mãos para enfrentar o sofrimento patogênico ou ainda quando não consegue modificar o seu trabalho, quando não consegue mais aliviar ou reduzir sua insatisfação (DEJOURS, 2015; MOLINIER, 2013).

Por outro lado, é importante ressaltar que as estratégias defensivas, quando funcionam, nos levam a fechar os olhos para aquilo que realmente deveria nos preocupar, ou seja, o papel paradoxal das estratégias defensivas é justamente tornar aceitável aquilo que não deveria ser (DEJOURS, 1999). Ao silenciar e negar o próprio sofrimento, o sujeito nega, se distancia, ignora, não percebe também o sofrimento alheio, fazendo com que as estratégias defensivas também possam ser uma das origens para a banalização do mal e da injustiça social (DEJOURS, 1999). Trata-se de um processo de alienação.

### **2.1.5 Trabalho coletivo e cooperação**

Embora, como discutido na seção 2.1.2, o trabalho real seja subjetivo e individual, vivenciado de modo específico por cada trabalhador ou trabalhadora, o trabalho não é uma ação singular, composto somente por justaposições de experiências e de inteligências particulares. Ademais, o trabalho não é apenas uma atividade exercida em busca de reconhecimento material e simbólico. O trabalho é, sim, uma relação social e coletiva, uma relação entre as pessoas (DEJOURS, 2012a). Não existe trabalho individual, uma vez que sempre se trabalha para o outro, para um patrão, para uma chefe ou para clientes. A importância do coletivo é ímpar nas relações de trabalho, pois tudo o que fazemos está relacionado ao outro e permite-nos obter um lugar na sociedade (DEJOURS, 2012b). Nesta construção social do trabalho, há que se coordenar as inteligências de cada trabalhador e cada trabalhadora e engajar a própria subjetividade, muitas vezes renunciando a parte do potencial individual em prol do coletivo (DEJOURS, 2012a). Assim, trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e das relações sociais na mobilização da inteligência e da subjetividade. Portanto considera-se que não há na produção um sujeito isolado, uma vez que a importância do coletivo é central (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN,

2011). Ou seja, trabalhar não é apenas produzir, mas é também viver junto (DEJOURS, 2012a).

Dado que o trabalho é um ato coletivo, nota-se que desde o tempo do fordismo e taylorismo, passando pela produção enxuta e pela organização sócio-técnica, a organização do trabalho é orientada para a divisão de tarefas e atribuições a trabalhadores e trabalhadoras como parte de um sistema. O projeto organizacional é, em teoria, um processo de escolha de alternativas de divisão de trabalho entre os diferentes membros da organização e de criação de mecanismos de coordenação entre eles (MELLO, 2010). Na PDT, o projeto organizacional é também chamado de organização prescrita, que atribui e distribui tarefas entre trabalhadoras e trabalhadores, e, assim como ocorre com o trabalho prescrito, a produção não seria possível se todos as trabalhadoras e os trabalhadores a seguissem à risca (DEJOURS, 2012a). É o caso, por exemplo, das “operações-padrão” (ou operação tartaruga, ou greve de zelo) (DEJOURS, 1999, 2008a), quando funcionários e funcionárias de uma empresa seguem os procedimentos com rigor excessivo como protesto, geralmente antecedendo greves (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). À semelhança do trabalho real ou efetivo, as trabalhadoras e os trabalhadores agem frente à organização prescrita através da cooperação (ou organização efetiva ou real) (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). A lógica que permeia estes dois conceitos é paralela à discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, onde o sujeito mobiliza sua inteligência, sua experiência, seus afetos e seu corpo para vencer e enfrentar uma situação e chegar aos objetivos definidos. Na superação da discrepância entre o que foi previsto e a realidade apontada pela Ergonomia da Atividade, a PDT ressalta a coordenação e cooperação como elementos centrais na construção da saúde mental. Trabalhar significa também abdicar de parte do potencial subjetivo individual em prol da cooperação, ou seja, exige que uma parte da inteligência e da subjetividade sejam renunciadas para alcançar o bem coletivo (DEJOURS, 2012a).

Ao se renunciar a parte da inteligência individual, de estilos e de engenhosidades singulares, abrem-se caminhos para trocas, que são necessárias para estabilizar a coesão do coletivo de trabalho. Para compensar os temerários riscos de contradição e de conflito entre divergentes pontos de vista, é forçoso compensar o poder de desorganização dos estilos individualizados por uma coordenação das inteligências.

Esse processo leva ao desenvolvimento das regras do ofício, que são acordos elaborados por membros de uma determinada profissão sobre as maneiras de trabalhar (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). As regras de ofício adequam as preferências e estilos dos membros a um consenso, e cada trabalhador e cada trabalhadora trazem sua contribuição, expõem suas habilidades e modos operatórios e comprometem-se com o debate coletivo (DEJOURS, 2012a). Elas englobam o que é válido, justo, correto ou legítimo para o trabalhar coletivo e a produção de regras de ofício é denominada atividade deôntica (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). Para a construção das regras de ofício, que devem ser comuns ao coletivo, o sujeito renuncia a uma parte de suas preferências, o que pode significar reprimir uma parte de seu potencial subjetivo em benefício do potencial coletivo (DEJOURS, 2012a). Se tal renúncia não for feita, o individualismo pode se sobressair e colocar em risco a cooperação. As regras de ofício não são prescritas (MOLINIER, 2013), mas são fundamentais para nortear ações individuais que deixam de ser arbitrárias e passam a ser respaldadas e legitimadas por tais acordos coletivos.

Para a criação de regras de ofício, são formados os chamados “espaços de deliberação”, que são o principal instrumento para formação, evolução, manutenção, transmissão, renovação das regras (DEJOURS, 2012a). Parte dos espaços de deliberação é formal (reuniões e comitês, por exemplo), outra parte é informal (cafeteria, conversas de corredor, sala de convivência). A cooperação é um constituinte fundamental para a preservação e construção da saúde mental do trabalhador e da trabalhadora (CAROLY; LORIAL; BOUSSARD, 2006) e um dos alicerces essenciais para que se constitua um ambiente de trabalho em que haja confiança naquilo que os outros fazem (SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

### **2.1.6 Avaliação e reconhecimento na PDT**

Uma parte crucial dos pontos discutidos na seção 2.1.2 é o fato de que a essência do trabalhar não pertence ao mundo visível. O que é descrito sobre a definição de trabalhar e sobre a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivo decorre da subjetividade. E, porque o trabalho é subjetivo, ele não pode ser visto (DEJOURS, 2012a). Se o trabalho é invisível, ele conseqüentemente não pode ser medido, pois

só o que pode ser visto pode ser verificado (DEJOURS, 2012a). O que se mede corresponde, portanto, ao que é visível, à produção, aos procedimentos e regulamentos, à organização prescrita, e que não é proporcional ao trabalho efetivo. O trabalho efetivo, por sua vez, nunca poderá ser integralmente trazido à visibilidade (DEJOURS, 2008a). Não existe uma mensuração objetiva do trabalho, mas, sim, dos resultados do trabalho, que não espelham o trabalho em si, pois não se pode afirmar que os resultados do trabalho sejam sempre proporcionais ao trabalho real (DEJOURS, 2012b).

Embora o trabalho efetivo não possa ser medido, o retorno sobre a utilidade e qualidade do trabalho é esperado pelos trabalhadores. A avaliação é intrínseca à vida em sociedade e à condição gregária do ser humano (SZNELWAR; MASCIA, 2008). Avaliar significa determinar a importância, reconhecer a grandeza, atribuir o valor justo e devido a algo (MICHAELIS, 2016). A avaliação é desejada pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras (DEJOURS, 2008a). As pessoas geralmente se incomodam mais por não serem avaliadas, ou seja, por não terem retorno sobre sua contribuição, que por receberem um retorno negativo (GOLER; GALE; GRANT, 2016). Mais ainda, diz-se que a esperança pelo reconhecimento é um dos pilares da motivação no trabalho (MOLINIER, 2013) e o reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer (DEJOURS, 2012a).

Ao mobilizar sua inteligência, seu corpo e sua criatividade em prol da produção, o sujeito busca não somente a retribuição material (salário), mas também uma retribuição simbólica: o reconhecimento. O reconhecimento tem um duplo sentido: gratidão e constatação da contribuição e pode transformar sofrimento em prazer (DEJOURS, 2012a).

Em PDT, fala-se em julgamento e nunca em medição do trabalho:

“Julgar é formular uma opinião, um ponto de vista, um parecer, uma ideia ou uma apreciação a respeito do resultado de um trabalho. Medir é determinar o valor de certas grandezas, por comparação com uma grandeza constante da mesma espécie usada como padrão ou unidade. Já que não sabemos medir o trabalho, só nos resta julgá-lo. Julgar o valor de um trabalho supõe conhecê-lo.” (DEJOURS, 2008a)

A dinâmica do reconhecimento pressupõe julgamentos e não medições, que são bem diferentes (DEJOURS, 2008a), e sempre se direciona ao trabalho real, sobre a qualidade do trabalho, sobre o fazer, nunca sobre o indivíduo (DEJOURS, 2012a). O

reconhecimento passa por dois tipos de julgamentos: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. O **julgamento de utilidade** contempla a utilidade econômica, social ou técnica da contribuição feita pela trabalhadora ou pelo trabalhador e é realizado pela hierarquia, ou mesmo por clientes ou pela sociedade. A utilidade do trabalho é diferente do resultado ou da rentabilidade que são absorvidos pela empresa (DEJOURS, 2008a). O **julgamento de beleza** anuncia o saber-fazer, a “estética” do trabalho e o esforço da trabalhadora ou do trabalhador e é realizado pelos pares, que são outros trabalhadores e trabalhadoras que conhecem a fundo o trabalho realizado (DEJOURS, 2008a, 2012a; MOLINIER, 2013). Por se tratar do julgamento de colegas diretos, é a avaliação efetivamente fundamentada no real do trabalho e no trabalho real e, portanto, mais valiosa (DEJOURS, 2008a). O julgamento de beleza baseia-se nas regras de ofício, elaboradas pelas próprias trabalhadoras e trabalhadores para o trabalho coletivo, ressaltando-se a originalidade, estilo e esforços singulares do trabalho do sujeito, e na simplicidade, engenhosidade e criatividade das soluções propostas (DEJOURS, 2012b; MOLINIER, 2013). Por estar baseado nas regras de ofício, é essencial, portanto, que haja um coletivo de trabalho e mecanismos propícios para construção de confiança e cooperação para a promoção do julgamento de beleza.

Pode-se distinguir os dois tipos de julgamento compreendendo-se que o julgamento de beleza avalia os meios empregados, enquanto o julgamento de utilidade avalia os resultados atingidos. Portanto, o sucesso da dinâmica do reconhecimento é dado pela capacidade de tornar os julgamentos de beleza e de utilidade menos contraditórios e mais uniformes e congruentes (MOLINIER, 2013).

Ser útil e original propicia um profundo sentido ao trabalho realizado e produz um sentimento de prazer, numa perspectiva da realização de si. De um lado, a utilidade, ao produzir o sentimento de pertencimento social e, de outro, a beleza, ao reforçar o pertencimento à profissão e a afirmação da singularidade, vão permitir por meio de uma construção psicossocial criar o si situado no mundo. (SZNELWAR et al., 2015)

Deve-se destacar que o julgamento de beleza na PDT envolve o julgamento de pares, e a avaliação feita por clientes não faz parte desta esfera. A avaliação de clientes é chamada de gratidão, e é tendenciosa e parcial quando se trata de avaliação do trabalho (MOLINIER, 2013). Clientes não têm conhecimento suficiente para julgar o trabalho, apenas estão aptos a avaliar os resultados que são favoráveis a eles ou elas.



Seu único ponto de vista é seu interesse particular no serviço, criando um viés relevante.

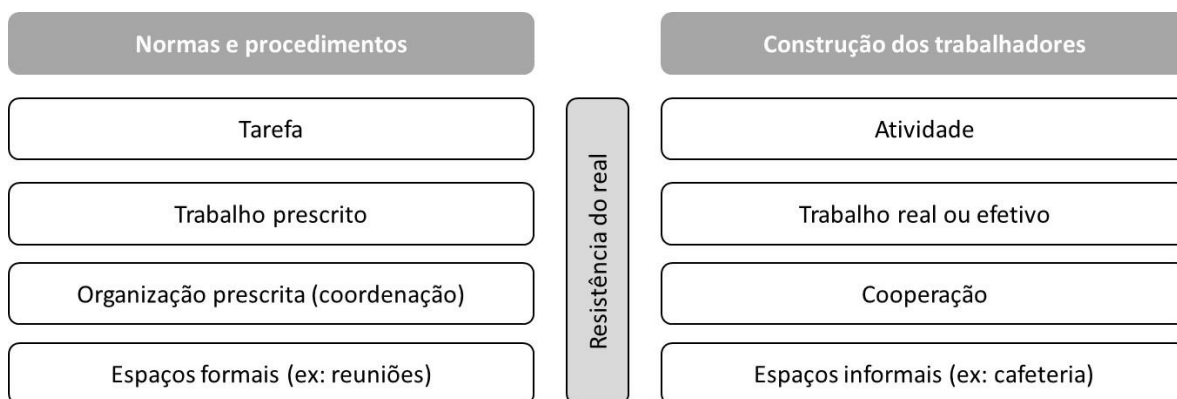
A falta de reconhecimento é um tema recorrente no universo do trabalho e, quando o reconhecimento não existe, emergem as estratégias de defesa para minimizar o sofrimento causado pela sua falta. A construção da identidade passa pelo olhar do outro, pelo julgamento e reconhecimento. As pessoas colocam energia, paixão e dedicam tempo ao trabalho, então é justo que esperem que a contribuição seja reconhecida, logo buscar reconhecimento não é uma reivindicação secundária de trabalhadoras e trabalhadores (DEJOURS, 1999). Quando a contribuição não é reconhecida, quando é negada ou quando passa despercebida, pode-se gerar um sofrimento perigoso para a saúde mental, que vem da sensação de que todo esforço, dedicação, decepções e renúncias foram em vão (DEJOURS, 1999). Sem reconhecimento, o sujeito vivencia o sofrimento patogênico, criando um círculo vicioso, defensivo e desestruturante para a saúde.

Por outro lado, o reconhecimento de sua contribuição através de seu trabalho possibilita a transformação do sujeito, o reforço da identidade e um encaminhamento para a realização de si. Ainda, a dinâmica do reconhecimento pode inclusive subverter as relações de dominação (DEJOURS, 1999). Portanto pode-se afirmar que o reconhecimento é parte fundamental nos processos de sublimação pelo trabalho, no prazer obtido com o trabalho e, conseqüentemente, na construção dos sujeitos e dos coletivos de trabalho.

### ***2.1.7 Recapitulação dos conceitos da PDT***

Na seção 2.1 foram apresentados os principais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho que inspiram este trabalho. Para concluir a seção e destacar o arcabouço teórico que será base para discussões e conclusões da tese, os principais conceitos e fundamentos serão recapitulados a seguir.

Alguns destes conceitos dialogam com a Ergonomia da Atividade e tratam da ação dos sujeitos frente às normas e procedimentos, que acontece principalmente quando confrontam a resistência do real. São eles: **tarefa e atividade, trabalho prescrito e trabalho real, organização prescrita e cooperação, espaços formais e informais.**



**Figura 1 – Construção dos trabalhadores frente às normas e procedimentos**  
(elaborada pela autora)

É no enfrentamento da resistência do real que se situa o **trabalhar do indivíduo**, que mobiliza seu corpo e engaja sua personalidade para encontrar caminhos e alternativas visando a alcançar os objetivos propostos. Esta dinâmica pode favorecer a transformação do sofrimento em prazer e também a transformação e realização de si mesmo. A essência do trabalhar, que passa pelo **enfrentamento da resistência do mundo exterior e da resistência interna**, portanto, **não pertence ao mundo visível** porque ela decorre da subjetividade.

Embora a experiência do trabalhar seja subjetiva e individual, **o trabalho é sempre coletivo**, é sempre a vivência de mais de uma pessoa. Por se tratar de um coletivo, o viver junto requer a coordenação e consenso das inteligências individuais, o **enfrentamento também da resistência do mundo social** e a **renúncia de parte do potencial individual em prol do coletivo**. O acordo sobre os modos operatórios que fazem mais sentido ao coletivo é chamado de **regras de ofício**, que são construídas pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras, tanto nos **espaços formais e informais**. O conceito de **cooperação** emerge como uma ação frente à organização prescrita e possibilita a **construção de laços de confiança**. Estes laços, junto com as regras de ofício, são essenciais para a existência do **juízo de beleza**, que é feito pelos pares e diz respeito ao saber-fazer, ao esforço, aos meios empregados para realização da atividade. Junto com o **juízo de utilidade**, realizados pela

hierarquia, a respeito da utilidade técnica, social e econômica do trabalho, o julgamento de beleza compõe a **dinâmica do reconhecimento para a PDT**, que pressupõe **julgamento ao invés de medições do trabalho** e que orienta a **avaliação do trabalho e não do indivíduo**. O sofrimento é inerente à vida humana, mas **pode ser transformado em prazer** através do trabalho, sob condições que favoreçam o **processo de reconhecimento**. Perceber que sua contribuição não é reconhecida, que é negada ou despercebida pode gerar um sofrimento patológico e distúrbios para a saúde mental, que vem da sensação de que todo esforço, dedicação, decepções e renúncias foram em vão.

Por fim, dois pressupostos fazem parte deste estudo: o pressuposto que **o trabalho é central na vida das pessoas**, que ele tem um papel relevante na construção de cultura e de transformação da sociedade, que ele nunca é neutro na questão construir ou não a saúde e que ele nunca é neutro na dinâmica do prazer e do sofrimento (**centralidade do trabalho**) e o pressuposto de que a avaliação é algo intrínseco ao ser humano e que **as pessoas esperam uma avaliação de seu trabalho**, no sentido de esperar por um reconhecimento da grandeza, da importância e do valor que ele tem.

## **2.2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **2.2.1 Definições e objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

No dicionário de língua portuguesa, o significado da palavra “desempenho” é “cumprimento de obrigação ou processo” (MICHAELIS, 2016). Existem duas dimensões do desempenho, chamadas de eficiência e eficácia, que representam, respectivamente, o “fazer certo as coisas” e o “fazer as coisas certas”, ou seja, se as coisas certas forem feitas do jeito certo as chances de alto desempenho são maiores (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; OHEMENG; AMOAKO-ASIEDU; OBUOBISA-DARKO, 2018; SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016).

O desempenho das organizações é gerenciado através de um sistema, ou seja, da associação combinatória de elementos diferentes, que estão inter-relacionados e funcionam em conjunto de acordo com um objetivo comum (MORIN, 2015; SCHLEICHER et al., 2018). Este objetivo comum é atingir resultados esperados (FERREIRA; OTLEY, 2009). Um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) orienta a definição de um conjunto de métricas que refletem seus objetivos (EDWARDS; JENSEN, 2014), monitora resultados (VIEIRA; O'DWYER; SCHNEIDER, 2017) e fornece informações que são utilizadas para ações corretivas e disseminação de conhecimento que levará ao aumento do resultado (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2013; KAGAARI; MUNENE; NTAYI, 2010). Além do mais, os SADs são utilizados para comunicação de objetivos e resultados para funcionárias e funcionários e *stakeholders* (NEELY, 1999; OHEMENG; AMOAKO-ASIEDU; OBUOBISA-DARKO, 2018) e como ferramenta de implementação e monitoramento das estratégias da empresa (LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004). Destaca-se o fato de que os objetivos definidos através de um Sistema de Avaliação de Desempenho têm como base a estratégia da empresa (LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004). Ou seja, todos os elementos que compõe o SAD necessariamente precisam estar ligados à estratégia da organização (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997; LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; VIEIRA; O'DWYER; SCHNEIDER, 2017), que são as escolhas feitas por administradores e acionistas para criar vantagem sobre os competidores (LAFLEY; MARTIN, 2013). Portanto, estamos

**falando de um sistema que engloba a definição de objetivos com base na estratégia da organização e que incorpora um conjunto de métricas para monitorar tais objetivos e buscar melhoria no desempenho.**

Muitos Sistemas de Avaliação de Desempenho foram desenvolvidos nas últimas décadas, como *Performance Matrix* (KEEGAN; EILER; JONES, 1989), *Results-Determinants Framework* (FITZGERALD et al., 1991), *Performance Pyramid* (LYNCH; CROSS, 1991), *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996) e *Performance Prism* (NEELY; ADAMS, 2000). O *Balanced Scorecard* (BSC) é provavelmente o mais conhecido dentre estes sistemas e o mais utilizado em organizações e contempla a combinação de quatro perspectivas para o desempenho: financeira, clientes, processos de negócios internos e aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996). De fato, muitos autores ressaltam a importância de não se avaliar o desempenho das organizações apenas pelos resultados financeiros e recomendam a inclusão de resultados não-financeiros nos SADs (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997; LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004; NEELY, 1999; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

O desempenho das organizações é influenciado por fatores externos (mercado, concorrência, questões sociais, políticas e econômicas, desastres etc.) e internos (capacidade de investimentos, problemas operacionais etc.), mas principalmente pelas ações e decisões das pessoas que trabalham nelas. Tanto o “fazer” quanto o “jeito certo” representam ações e decisões de trabalhadoras e trabalhadores que influenciam os resultados do negócio, portanto é esperado que os Sistemas de Avaliação de Desempenho contemplem métricas individuais e uma tentativa de avaliação do trabalho. Muitas vezes, através do SAD, busca-se relacionar o desempenho da organização com o desempenho individual da trabalhadora ou do trabalhador, acreditando que ao medir e monitorar os resultados individuais o resultado global é automaticamente maximizado (EDWARDS; JENSEN, 2014; MICHIE; WEST, 2004). Acredita-se também que o SAD ajuda a trabalhadora e o trabalhador a entender quais são as expectativas sobre seu trabalho e os direciona e suporta para que trabalhem de maneira eficiente e eficaz, alinhados aos objetivos da organização (NEELY, 1999; WALTERS, 1995). Por consequência, embora as definições e objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho estejam relacionados ao negócio (estratégia, metas e aumento de desempenho), comumente

os sistemas são compostos por etapas que tratam da observação, avaliação e retorno (*feedback*<sup>4</sup>) sobre o desempenho individual do trabalhador. Fazem parte, portanto, da maioria dos SADs: avaliação do trabalhador e da trabalhadora, definição de metas individuais, aconselhamento, *feedback* e remuneração variável (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997; BUDWORTH; MANN, 2011; KAGAARI; MUNENE; NTAYI, 2010; MCDOWALL; MABEY, 2008; OHEMENG; AMOAKO-ASIEDU; OBUOBISA-DARKO, 2018).

A Figura 2 ilustra de maneira simplificada seis principais elementos que usualmente compõem um Sistema de Avaliação de Desempenho (SCHLEICHER et al., 2018), detalhados a seguir:

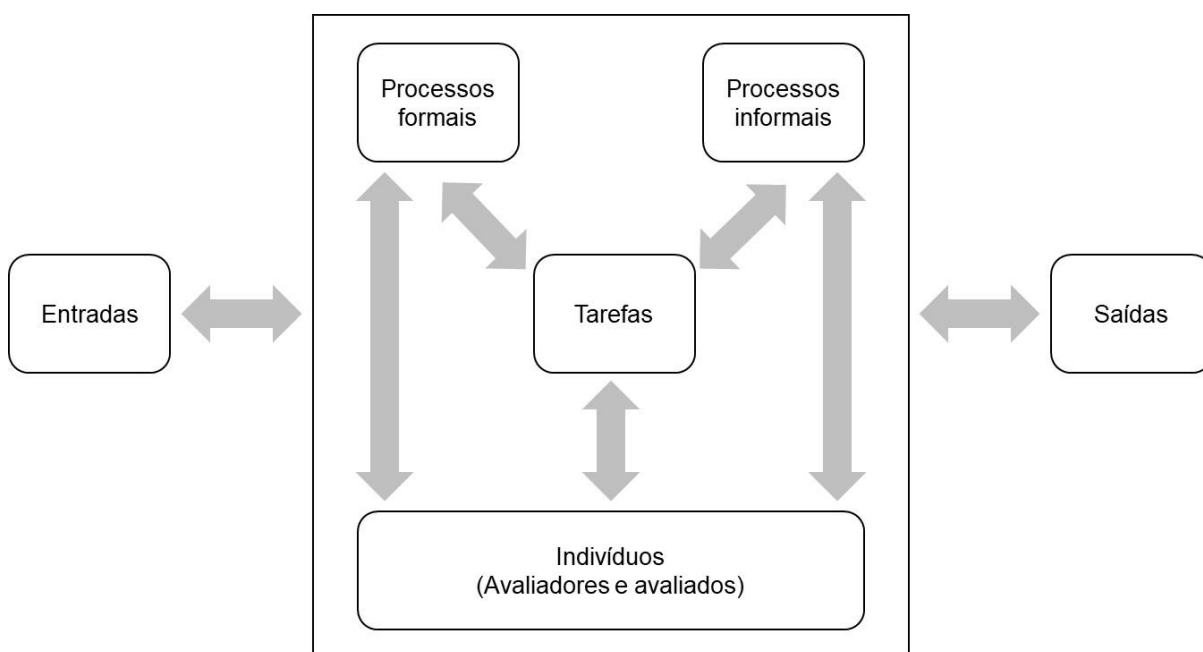
1. **Tarefas:** representam o fluxo básico de ações realizadas no sistema, e são geralmente organizadas em cinco etapas (SCHLEICHER et al., 2018): definição de objetivos estratégicos, definição de expectativas (objetivos individuais), observação intermediária do trabalho da avaliada ou do avaliado, avaliação formal do desempenho e retorno sobre a avaliação para a avaliada ou avaliado (*feedback*), e definição de consequências (recompensas e punições). Estas etapas são representadas na Figura 3 e explicadas a seguir;
2. **Indivíduos:** são os avaliadores ou avaliadoras (gestoras ou gestores) e avaliadas ou avaliados (lideradas ou liderados);
3. **Processos formais:** são estruturas, processos, procedimentos e documentos desenvolvidos para que os avaliados e avaliadas possam atingir o desempenho esperado e para que sejam avaliados(as) consistentemente;
4. **Processos informais:** são ações que não estão escritas ou documentadas, que surgem ao longo do tempo e que são essenciais para o funcionamento do sistema;
5. **Entradas:** são as informações iniciais para o sistema e os atributos do ambiente da empresa, como estratégia, expectativas, projeções de mercado, recursos previstos;
6. **Saídas:** são as ações produzidas pelo sistema, como: entrega de resultados, desenvolvimento profissional, planejamento de carreira, treinamentos.

---

<sup>4</sup> *Feedback* neste trabalho refere-se ao retorno sobre o trabalho de uma pessoa, geralmente oferecido pelo gestor imediato, com suas impressões positivas e negativas. Em algumas organizações, o *feedback* também pode ser oferecido pelo liderado ao seu líder ou entre pares.

Os elementos apresentados por (SCHLEICHER et al., 2018) mostram o quanto o SAD está mais relacionado a avaliações individuais de trabalhadores e trabalhadoras do que a avaliação do desempenho do negócio propriamente dita.

**Figura 2 – Elementos de um Sistema de Avaliação de Desempenho**  
(adaptada de SCHLEICHER et al., 2018)



Como parte de um sistema, os seis elementos estão inter-relacionados. As entradas são insumos para que os indivíduos realizem as tarefas e os processos formais e informais, que devem ser integrados. Por fim, as saídas são fruto das relações entre os elementos anteriores. Qualquer alteração em um destes elementos gera impactos nos demais. E, por se tratar de um sistema aberto, os SAD sofrem impactos externos também. Os Indivíduos (avaliadores, avaliadoras, avaliadas e avaliados) já foram tratados na literatura como blocos separados (SCHLEICHER et al., 2018). No entanto, os avaliadores e avaliadoras são também avaliados por gestores e gestoras, assim como avaliados e avaliadas também podem exercer o papel de avaliador ou avaliadora em outro momento; ou seja, tais papéis não são mutuamente excludentes. Além do mais, a experiência do indivíduo em um dos papéis afeta o modo como ele exercerá seu outro papel (SCHLEICHER et al., 2018).

Geralmente, os ciclos de avaliação de desempenho das organizações privadas são anuais (embora existam negócios com ciclos mais curtos) e seguem as etapas destacadas na Figura 3, que foi elaborada pela autora com base em sua experiência como consultora de gestão em empresas privadas de diversos setores. Um ciclo de um SAD comumente começa no início do ano (ou final do ano anterior) com a definição de objetivos estratégicos da organização. No momento seguinte, são feitos os desdobramentos de tais objetivos da organização em objetivos individuais (para cada trabalhadora e trabalhador) e/ ou objetivos da área (comum a um grupo de trabalhadores e trabalhadoras). Nesta etapa, normalmente conduzida pela gestora ou pelo gestor de cada indivíduo ou time, com diversos graus de participação dos subordinados e subordinadas, define-se o que é esperado para o ciclo, ou seja, o que cada sujeito deve entregar até o final do ciclo para a organização. Estes objetivos podem ser financeiros ou não, podem ser métricas (por exemplo: volume de vendas ou receita obtida com projetos) ou entregas binárias (por exemplo: implementar um novo sistema até o prazo estipulado). Em tese, o acompanhamento e retorno destes objetivos, que para a organização representa a missão, o “trabalho” do indivíduo, a sua principal entrega como profissional, devem fazer parte da rotina, do dia-a-dia. Além do mais, é comum que haja no meio do ano um momento formal onde a gestora ou gestor e a subordinada ou subordinado avaliam conjuntamente o andamento das entregas, para que o liderado ou a liderada receba um retorno formal (*feedback*) sobre seu “trabalho” e para que, eventualmente, os objetivos individuais ou da área sejam recontratados (o que pode ocorrer diante de mudanças estruturais da organização, desvios no mercado, encerramento de projetos etc.). O ciclo se encerra, então, quando as executivas e os executivos da organização conseguem apurar os resultados globais. Neste momento, acontecem as avaliações e *feedbacks* finais para cada trabalhadora e para cada trabalhador. Tais avaliações muitas vezes são simplificadas em notas, sendo possível construir *rankings*. Dos resultados destas avaliações decorrem a definição das recompensas e punições, que passam por: recompensas financeiras (em remuneração variável ou em aumento salarial), ações de treinamento e desenvolvimento profissional, advertências sobre resultados abaixo do esperado e demissões. O ciclo do próximo ano se inicia no mesmo momento, já que geralmente o momento em que é possível apurar resultados de um ano coincide com o momento em que se estão planejando os resultados esperados para o ano seguinte (etapa 1: definição de objetivos estratégicos da organização).





**Figura 3 – Ciclo de avaliação de desempenho (elaborada pela autora)**

Nota-se que o ponto central do ciclo de avaliação de desempenho das organizações privadas é o trabalho individual, que a avaliação dos resultados dos negócios é feita através avaliações dos objetivos individuais e cada sujeito pode ser recompensado ou punido de acordo com os resultados que apresentar.

### **2.2.2 Impactos e consequências dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Se as pessoas estão no centro dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, é esperado que o trabalhar e os sentimentos afetem tais sistemas. A maneira como a pessoa é “gerida” influencia seu estado emocional e físico, suas ações no trabalho e, conseqüentemente, seu desempenho. Se acreditamos que as pessoas são essenciais para a efetividade das organizações, o bem-estar delas é central para a prestação do serviço (MICHIE; WEST, 2004). Sistemas de Avaliação de Desempenho podem falhar por causa da percepção negativa das funcionárias e dos funcionários sobre sua credibilidade (SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016), pelo não envolvimento dos mesmos no seu desenvolvimento ou, caso as trabalhadoras e os trabalhadores não

avaliem o sistema como vantajoso, para a gestão de seu próprio trabalho (OHEMENG; AMOAKO-ASIEDU; OBUOBISA-DARKO, 2018).

Os SADs influenciam ações e decisões de trabalhadoras e trabalhadores (EDWARDS; JENSEN, 2014), para o bem ou para o mal. Os exemplos trazidos no capítulo 1 desta tese mostram algumas saídas indesejadas e imprevistas dos Sistemas de Avaliação de Desempenho: 1) direcionamento de clientes de volta para a URA no meio de um atendimento telefônico, distorcendo o indicador de ligações encerradas por atendentes em uma central de atendimento telefônico; 2) rejeição de pedidos de investimentos em novos negócios para cumprir as metas de redução de custos; e 3) constrangimento a pessoas doentes, que eram levadas ao trabalho para que o indicadores de absenteísmo não apresentasse resultados ruins. Contrapondo as saídas esperadas, como alinhamento estratégico, desenvolvimento profissional, comunicação, controle e melhoria do desempenho (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018), estes exemplos nos mostram como as saídas indesejadas podem ser perversas para o trabalho.

Uma revisão da literatura identificou cinco principais saídas indesejadas dos SADs: comportamentos manipuladores, manipulação de informação, atenção seletiva, ilusão de controle e redução de confiança e piora nas relações sociais (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Os comportamentos manipuladores são vistos como a maior saída indesejada dos SADs e podem chegar inclusive a ferir regras éticas (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Informações manipuladas são aquelas que são mal representadas, mal interpretadas ou ajustadas para atender as expectativas pré-estabelecidas, levando a distorções nos resultados (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018; HOOD, 2012). A atenção seletiva também leva a distorções nos resultados do trabalho, especialmente pela tendência a focar apenas nas ações que têm impacto direto nas metas, deixando de lado outras ações importantes para o sistema (HOOD, 2012), e pela tendência a focar apenas nos objetivos de curto prazo da organização (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). A ilusão de controle se refere à falsa ideia de que os SADs refletem de modo preciso e válido o desempenho da organização (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018), o que é ainda mais irreal em ambientes de alta incerteza. Por fim, os Sistemas de Avaliação de Desempenho podem piorar as relações sociais nas organizações, por gerar desigualdade, discriminação e diferenciação (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018; HENEMAN, 2003). Outros dois comportamentos

indesejados são também incentivados pelos SADs: a tendência a desencorajar esforços para atingir um desempenho acima do esperado e a tendência a manter o desempenho abaixo do máximo possível para evitar metas ainda mais agressivas no próximo período (HOOD, 2012). Por fim, é possível também que a intensificação de avaliações individuais destruam a cooperação e ajuda mútua entre trabalhadoras e trabalhadores para darem lugar à concorrência e desconfiança entre eles (DEJOURS, 2008a).

Uma justificativa para as saídas indesejadas discutidas anteriormente é o peso da avaliação individual do trabalho, que leva a trabalhadora ou o trabalhador a tentar maximizar sua situação particular em detrimento dos objetivos da organização (EDWARDS; JENSEN, 2014). Isto porque, ao contrário do que se acredita, a soma de bons resultados individuais não necessariamente resulta em bons resultados gerais e nem toda ação ou decisão influenciada pelos SADs gera alto desempenho (EDWARDS; JENSEN, 2014).

A concentração de esforços em ações que não necessariamente geram os melhores resultados para o trabalho e para a organização traz angústia para trabalhadoras e trabalhadores. É difícil aceitar que as pessoas consigam encontrar prazer ou satisfação no trabalho em meio a ações que burlam os sistemas de medição, que podem ferir a ética e a moral e que não são compatíveis com o desenvolvimento pessoal e profissional. A avaliação é parte integrante do trabalho e essencial, pois garante a evolução e ajustamento da organização do trabalho (DEJOURS, 2012a). Entendemos que o desempenho é o valor da contribuição da trabalhadora e do trabalhador para a organização ao longo do tempo e de alguma maneira ele precisa ser avaliado (GOLER; GALE; GRANT, 2016), especialmente para que o senso de justiça na distinção entre trabalhadoras e trabalhadores seja visível. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho não são perfeitos, mas são muito melhores que as demais alternativas, como, por exemplo, não ter um Sistema de Avaliação de Desempenho (GOLER; GALE; GRANT, 2016). No entanto, os SADs podem ser comparados a drogas, já que também podem acelerar ou retardar o desempenho, fazer muito bem ou causar efeitos colaterais nocivos (HOOD, 2012). **É nesta lacuna entre as boas intenções dos SADs (melhoria de desempenho, desenvolvimento profissional, transparência na avaliação e reconhecimento) e em seus malefícios (ser**

**instrumento de intimidação e dominação, desconsiderando a subjetividade do trabalho e podendo transformar o prazer em sofrimento) que esta tese se apoia.**

### ***2.2.3 Trabalhar junto, avaliar individualmente***

Se o trabalho é uma construção coletiva e social, na qual a cooperação ocupa um papel primordial (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013), os Sistemas de Avaliação de Desempenho individual aparentam ser uma incongruência. Diz-se “incongruência” porque a avaliação individualizada pode minar a cooperação e os espaços de deliberação ao incentivar a competição, a desconfiança e até mesmo a deslealdade entre pares (DEJOURS, 2012a). A discussão sobre a dinâmica do reconhecimento na Psicodinâmica do Trabalho, iniciada na seção 2.1.6, é fundamental para que se possa refletir sobre a cooperação no trabalho. Na PDT, fala-se em julgamento, passando pelos julgamentos de beleza e de utilidade (DEJOURS, 2008a, 2012a). O julgamento de beleza é realizado pelos pares que conhecem a fundo o trabalho realizado (DEJOURS, 2008a, 2012a; MOLINIER, 2013).

Se entendemos os pares como essenciais na dinâmica de reconhecimento, há de se admitir que organizações que estimulam a competição interna e a comparação entre trabalhadoras e trabalhadores percorrem um caminho contrário ao que se entende como maneiras justas para julgar o trabalho de qualquer profissional. Os métodos de avaliação individualizada pautados no desempenho provocam danos à cooperação, pois colocam os objetivos do indivíduo à frente dos objetivos do coletivo. É importante frisar que os processos de julgamento de beleza e de utilidade só fazem sentido e são possíveis e legítimos em ambientes de cooperação, uma vez que se trata de apreciações que se pautam na criação de cenários onde impere a confiança. E avaliações individuais acabam minando e destruindo a confiança entre pares.

Ainda que o objetivo seja atingir os resultados gerais da organização, alguns autores recomendam um olhar para o time (ou grupo de trabalhadoras e trabalhadores, ou área) nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, defendendo que muitas organizações falham ao não implementar sistemas que considerem tanto o resultado individual, quanto do time e do global (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2013). Objetivos compartilhados e planos de desenvolvimento para o time são alternativas

às avaliações puramente individuais e ajudariam a criar coordenação entre os trabalhadores e trabalhadoras (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2013; LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

#### **2.2.4 O caso da avaliação de desempenho de policiais**

A avaliação de desempenho de policiais foi discutida por Dejours (2008), Caroly et al. (2016), De Maillard e Savage (2018) e por Muller (2018), entre outros autores. Dejours (2008) discorre sobre o caso da polícia francesa, que tem como principais indicadores de desempenho a quantidade de multas ou autuações de cada policial ou de cada patrulha. A autuação de um crime complicado, como por exemplo tráfico de drogas, exige horas de investigação, tocaia, troca de informações e estratégias para tentar render traficantes, e ainda assim traficantes podem conseguir escapar. O trabalho pode ter sido bem feito, mas provavelmente os e as policiais serão penalizados pelo desempenho abaixo do esperado. Esta mecânica de avaliação invariavelmente leva policiais a concentrarem seus esforços na quantidade, naquilo que os indicadores mostram, por exemplo, no controle de motoristas. Ao final do turno, computam quantidade relevante de multas e autuações por embriaguez, condução sem carteira de motorista, documentos do veículo desatualizados. Ou seja, as avaliações são tão absurdas que levam a resultados contraproducentes para com a ordem pública (DEJOURS, 2008a).

São quatro as possíveis saídas indesejadas que colocam em questão a legitimidade da avaliação do trabalho da polícia com base em indicadores: em primeiro lugar, policiais tendem a focar nas atividades que são mensuradas (como quantidade de detenções por exemplo), em detrimento a outras modalidades para lidar com problemas que não necessariamente tenha impacto direto em seus indicadores, mas que poderiam ter outros impactos positivos para a sociedade (por exemplo, ações de prevenção ao crime). Em segundo lugar, indicadores de desempenho padronizados podem levar à centralização e rigidez na gestão do trabalho pelas supervisoras e supervisores. Terceiro, avaliações puramente quantitativas podem induzir cinismo entre policiais, o que significa, por exemplo, trabalhar somente para cumprir uma lista de tarefas pré-determinadas. E, por último, pressões para atingir objetivos numéricos

propiciam condições para que os resultados dos indicadores sejam burlados (DE MAILLARD; SAVAGE, 2018).

Tratando de situações muito parecidas, Muller (2018) discute o trabalho de policiais retratado em um seriado de televisão americano chamado *The Wire*, baseado em experiências reais de seus criadores. Na série, comandantes da polícia são obsessivos pelo cumprimento de metas quantitativas: casos solucionados, apreensão de drogas, taxas de criminalidade. Para reduzir as taxas de criminalidade, policiais tentam se esquivar dos crimes, muitas vezes atribuindo-os para uma área fora de sua responsabilidade. Quando houve rumores de corpos sendo abandonados em edifícios desocupados, comandantes desencorajaram policiais a descobri-los, pois isso poderia piorar o indicador de crimes solucionados. Por fim, ao invés de colocar energia para resolver crimes complicados e, por exemplo, capturar o principal líder de uma rede de tráfico de drogas, policiais se esforçam para prender aqueles que apenas distribuem os produtos – mesmo sabendo que eles serão substituídos em poucos dias. Em todos os casos discutidos, policiais e comandantes estão “sucateando” os indicadores, isto é, melhorando suas métricas através de distorções dos resultados reais ou deixando de lado o esforço para prevenir crimes para se concentrar em trabalhos menos vantajosos para a sociedade (MULLER, 2018). Outras saídas indesejadas dos sistemas de avaliação de policiais são: deixar de registrar todos os crimes, dar a eles classificações menos severas ou reportar vários crimes como uma única ocorrência.

É interessante que, como em diversas profissões, nem todo aprendizado está nos livros e na formação técnica e o desenvolvimento profissional requer um trabalho de campo pautado principalmente na troca entre pares (CAROLY; LORIAL; BOUSSARD, 2006). O estudo de Caroly et al. (2016) demonstra como a complementariedade de habilidades e capacidades entre profissionais de gêneros e idades distintos na polícia francesa torna o trabalho mais eficaz e fluido, além de muitas vezes permitir o apoio moral entre eles em situações desgastantes. Jovens policiais, por exemplo, buscam o apoio e a experiência dos mais experientes para situações complicadas e perigosas, ao mesmo tempo que trazem para o grupo novas maneiras de realizar o trabalho. Ouvir o conhecimento dos mais velhos não significa apenas a transmissão de fatos, mas também a construção de um sentido compartilhado sobre o trabalho que juntos farão (CAROLY; LORIAL; BOUSSARD, 2006). No entanto, um fator que prejudica a

cooperação entre policiais é a dificuldade de se falar sobre emoções, já que a cultura policial pressupõe que os profissionais sejam “fortes” e viris (CAROLY; LORIAL; BOUSSARD, 2006). Esconder fragilidades, medos e sentimentos é comum e isto impede a verbalização de dificuldades relacionadas com o real do trabalho. Consequentemente os esforços necessários para o reconhecimento de pares, dado através do julgamento de beleza, também podem ser prejudicados.

O principal ponto sobre a discussão a respeito da avaliação de desempenho de policiais – e de tantos outros profissionais – não é uma luta pelos fins dos indicadores de desempenho. Pelo contrário, há coisas que podem ser medidas e coisas que valem a pena serem medidas e indicadores podem ser direcionadores para as ações e decisões, mas não necessariamente objetivos a serem cumpridos (DE MAILLARD; SAVAGE, 2018). No caso da polícia, o trabalho está muito mais centrado no processo que nos indicadores, embora tais indicadores – como casos solucionados, apreensão de drogas, taxas de criminalidade – sejam suporte para a gestão. Vale ressaltar, no entanto, que existem coisas que não vale a pena serem medidas e, conseqüentemente, tudo que é medido não é exatamente o que queremos saber (MULLER, 2018).

### **2.2.5 A fixação por métricas**

Um efeito da popularização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho nas organizações, como o BSC, baseados em indicadores, foi a disseminação de jargões que relacionam diretamente métricas e melhorias e que afirmam que não é possível melhorar o que não se pode medir e que tudo que é medido é melhorável. O resultado é uma fixação por métricas no mundo dos negócios públicos e privados.

A fixação por métricas leva à adoção excessiva e inapropriada de indicadores (MULLER, 2018). Indicadores podem ser boas ferramentas para acompanhamento de resultados, mas também podem distorcer, divergir, distrair, desencorajar e deslocar as atenções, tornando o sistema contraproducente, como foi discutido na seção 2.2.2. A distração em relação ao que realmente importa e o deslocamento de atenções acontece porque a trabalhadora ou o trabalhador que será avaliado por um indicador concentrará todos os seus esforços para atingir os resultados esperados relativos a

este indicador. Diga a uma médica ou a um médico que ela ou ele deve atender uma determinada quantidade de pacientes por período e ela ou ele limitará o tempo de consulta para cada pessoa. Diga a este mesmo médico que ele deve obter determinada taxa de sucesso em cirurgias e ele provavelmente evitará casos difíceis. Ou ainda diga a ela que se espera uma sobrevivência de pelo menos tantos dias após uma cirurgia e ela não medirá esforços para manter o paciente vivo pelo período determinado, ainda que a morte seja inevitável. Em todas as situações hipotéticas, pode haver um deslocamento do ponto central da profissão do médico, que é prover o melhor cuidado possível para cada paciente.

Sob a ótica da PDT, há críticas quanto aos modos tradicionais de avaliação do trabalho (DEJOURS, 2008a):

- A avaliação do tempo de trabalho leva em conta apenas a duração do esforço, mas não retrata em absoluto a intensidade deste esforço, a qualidade ou o conteúdo desenvolvido. O tempo é altamente variável para um mesmo trabalho pois depende das características da trabalhadora ou do trabalhador, que vão além de características físicas (tamanho, corpulência, idade, estado de saúde etc.) e também estão ligadas ao raciocínio, à criatividade, ao humor. Portanto o tempo também é subjetivo. Adicionalmente, o próprio tempo despendido no trabalho é difícil de ser contabilizado, como, por exemplo, o tempo em que a trabalhadora ou o trabalhador sonha com o trabalho ou encontra uma solução para um problema pensando a respeito no trajeto de volta para casa;
- Já a avaliação dos resultados mensura o alcance de resultados visíveis da produção, mas não leva em consideração o esforço da trabalhadora ou do trabalhador e suas habilidades no trabalho. Além do mais, não há proporcionalidade entre os resultados e o trabalho realizado para obtê-los, ou seja, o esforço, a habilidade, o saber-fazer e a engenhosidade da trabalhadora e do trabalhador não são proporcionais ao faturamento, ao EBITDA ou à quantidade de clientes atendidos;
- Por sua vez, a avaliação por competências concentra-se na avaliação da pessoa e afasta-se da avaliação do trabalho e do fazer, baseando-se na ideia de que é possível identificar competências isoladamente ou distantes do trabalho. No entanto, o desempenho antecede a competência. Em um primeiro momento, a trabalhadora e o trabalhador confrontam a resistência do real do



trabalho, superam os fracassos e obtêm o desempenho. Em seguida, ao se recompor, eles transformam o desempenho em competência ou habilidade;

- E, por fim, a avaliação da qualidade reflete o cumprimento da prescrição, colocando o resultado antes do trabalho. E, assim como na avaliação dos resultados, não é possível afirmar que haja proporcionalidade entre a qualidade obtida e o trabalho realizado para obtê-la.

Estas quatro modalidades de avaliação não contemplam os conceitos do real do trabalho, do trabalho real e da definição de trabalhar. Na tentativa de avaliar tempo de trabalho, resultados ou qualidade, está-se buscando o cumprimento da prescrição, dos tempos-padrão e dos resultados e qualidade esperados, negligenciando a inteligência, criatividade, decisões e sofrimento que permearam o trabalhar.

A principal característica da fixação por métricas é a substituição do julgamento baseado na experiência pelos indicadores (MULLER, 2018). O julgamento é subjetivo, mas muitas pessoas encontram conforto em métricas quantitativas. Na realidade, se conseguirmos encontrar métricas que razoavelmente demonstrem o que queremos julgar, elas podem ser um bom suporte para a avaliação. No entanto, é mais comum que aconteça o contrário: o que queremos avaliar (por exemplo, o cuidado que o médico tem com pacientes) não pode ser medido de maneira objetiva e o que podemos medir (por exemplo, quantidade de pacientes atendidos, taxa de sucesso em cirurgias, tempo de sobrevivência após cirurgia) não é necessariamente útil para reconhecer o trabalho do médico. E, nestes casos, o custo de medir o que não é útil é maior que seus benefícios pois estas métricas desnecessárias desviam a atenção do que deveria ser foco (MULLER, 2018).

Não há evidências na literatura de que o julgamento feito por líderes e pares, defendido pela PDT como modalidade de reconhecimento do trabalho (DEJOURS, 2008a, 2012a; MOLINIER, 2013), seja efetivamente feito nas organizações, provavelmente porque executivas e executivos tendem a preferir decisões com base em critérios quantitativos. Métricas trazem a sensação de objetividade, transparência e facilidade na comunicação. Quanto menor a confiança social, maior o apoio em métricas, gerando um ciclo vicioso onde a falta de confiança leva à supervalorização de métricas, que por sua vez contribui para a destruição da confiança no julgamento (MULLER, 2018). Um dos motivos pelos quais executivas e executivos não confiam

no julgamento feito pelos seus funcionários e funcionárias pode ser explicado pela Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que afirma que há uma considerável distância entre os objetivos da organização e os interesses das pessoas que são empregadas por ela e que cada uma das partes busca maximizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses das demais. Portanto, para esta teoria, funcionárias e funcionários não são confiáveis e mecanismos que controlam o trabalho são necessários diante deste ponto de vista. Esta crença provavelmente leva à implementação de sistemas que, além de controlar, definem recompensas e punições atreladas às métricas como modalidade de gestão para “aumentar a motivação da trabalhadora e do trabalhador” e de alinhar seus interesses aos da organização (MULLER, 2018). No entanto, muito controle pode ser contraproducente, levando as pessoas a fazerem apenas o mínimo necessário ou o padrão, trocando qualidade por quantidade (KAGAARI; MUNENE; NTAYI, 2010) e minando a inovação e criatividade no trabalho (AMABILE, 1998; MULLER, 2018; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Métricas que conflitam com o caráter profissional trazem ressentimento a trabalhadoras e trabalhadores (MULLER, 2018), que são levados a manipular indicadores (como o caso de policiais discutido na seção 2.2.4). No fim, por melhor que sejam as intenções ao se implementar métricas de desempenho, deve-se ter claro que o que é medido pode eventualmente ser burlado.

## **2.3 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DA ECONOMIA INDUSTRIAL À ECONOMIA DA FUNCIONALIDADE E DA COOPERAÇÃO**

### **2.3.1 Fundamentos da racionalidade industrial**

Para entendermos os fundamentos e explicações para as tradicionais modalidades de avaliação do trabalho discutidas na seção anterior, é importante resgatar a evolução dos modelos de produção.

A racionalidade estratégica-instrumental nas operações de bens, que tem como modelos o taylorismo, toyotismo e a organização sócio-técnica do trabalho, é predominante até os dias de hoje. Embora tais modelos apresentem entre si diferenças nos quesitos padronização do trabalho, nível de inventários e estoques intermediários, flexibilização da produção e trabalho em equipe, a busca por um desempenho baseado em qualidade, produtividade e rentabilidade se mantém (TERTRE, 2012):

- A qualidade dos produtos é determinada com base na padronização de conhecimentos e normas técnicas, gerenciadas por processos de controle da qualidade;
- A produtividade dos sistemas de produção tem base na economia de escala e na mecanização, onde os ganhos são medidos pela redução de custo fixo por unidade produzida;
- A rentabilidade é a relação entre capital investido e lucro obtido.

Os três elementos se inter-relacionam: busca-se desempenho através da qualidade dos produtos, que por sua vez devem trazer ganhos de produtividade, aumentando, por fim, a rentabilidade. Ou seja, as ferramentas de gestão seguem uma racionalidade estratégica-instrumental com base apenas em critérios tangíveis (TERTRE, 2012).

Frederick W. Taylor publicou a primeira edição de seu livro *Princípios da Administração Científica* em 1911, detalhando um método cujos objetivos eram aumentar a eficiência global e evitar desperdícios do “esforço humano”, através de

uma gestão sistemática pautada em leis, regras e princípios para o trabalho. A crença por trás do método era que trabalhar devagar é inerente às pessoas e que trabalhadores e trabalhadoras mais rápidos tenderiam a ficar mais lentos caso observassem colegas trabalhando mais devagar, já que estariam se esforçando desnecessariamente para receber o mesmo salário (TAYLOR, 1911). Seguindo este raciocínio, a produtividade individual cai quando as pessoas trabalham em grupo e, por este motivo, cada trabalhador e cada trabalhadora deveriam ter uma tarefa específica. Taylor (1911) utilizou um sistema de medição de tempos e movimentos com base no que considerava um “dia completo de trabalho” de uma pessoa acima da média, que buscava eliminar todos os movimentos que ele considerava falsos, lentos ou inúteis. Ele também acreditava que trabalhadoras e trabalhadores não deveriam decidir como trabalhar e que seriam mais felizes se as tarefas fossem predefinidas para cada intervalo de tempo. Portanto, Taylor (1911) propunha que a gestora ou o gestor estabelecesse todas as regras para o trabalho e o trabalhador ou trabalhadora apenas “executasse” a tarefa, sem necessidade de pensar (TAYLOR, 1911). A abordagem taylorista foi muito difundida devido à contribuição de Henry Ford com a padronização de componentes, linearização dos fluxos produtivos, coordenação hierárquica e/ou “mecânica” de atividades de trabalho rigidamente definidas, a primeira via chefias diretas (supervisão) e a última via linhas de montagem ou esteiras transportadoras (SALERNO, 1999).

Na década de 50, surge no Japão o Sistema Toyota de Produção (toyotismo), que tinha como ponto central a produção de carros de maneira eficiente para um mercado de pequenas dimensões se recuperando da Segunda Guerra Mundial e que se baseava na eliminação de desperdícios (OHNO, 1997). Este sistema não é totalmente oposto ao proposto por Ford e se utiliza de alguns princípios do fordismo para atuar em um mercado que demandava diversificação de produtos e que apresentava crescimento lento (KRAFCHIK, 1988; OHNO, 1997). O principal desafio no Japão desta época era produzir somente o produto desejado por clientes, no momento exato e na quantidade necessária, então modelos de gestão de manufatura como *Just-in-time*, Manutenção Produtiva Total e Gestão da Qualidade Total foram reunidos e transformados na proposta do Pensamento Enxuto. E, com o Pensamento Enxuto, diversas ferramentas cujos objetivos era redução de perdas e do tempo de operação e melhoria de qualidade foram implementadas nas operações de manufatura: *kanban*,

*poka-yoke*, *setup* rápido, operador polivalente, controles visuais, procedimento de trabalho padrão, produção em pequenos lotes, arranjo físico celular etc.

A escola sócio-técnica apresenta conceitos de estruturas matriciais e grupos semiautônomos e foi concebida para lidar com ambientes poucos previsíveis (SALERNO, 1999). Alguns fundamentos da escola sócio-técnica são: sistema de trabalho que possibilita a valorização do ser humano, desenvolvimento de múltiplas habilidades para aumentar o repertório de ações do trabalhador e trabalhadora, especificação do que se espera do trabalho (metas), sem especificar a divisão e organização do mesmo entre as pessoas de um grupo (SALERNO, 1999) e grupos semiautônomos com ênfase em autonomia e flexibilidade (MARX, 1997).

A abordagem tayloriana do trabalho considerou a pessoa unicamente como uma máquina física. Em um segundo momento, a pessoa biológica passou a ser também considerada, adaptando-se as condições de trabalho ao sujeito médio. Enfim, quando se compreendeu a existência de uma pessoa psicológica, frustrada pela divisão do trabalho, surgiu o enriquecimento das tarefas (MORIN, 2015). A racionalidade da produção industrial parte de um modelo de trabalho individualizado, baseado em posto de trabalho e alocação fixa do trabalhador ou trabalhadora, para um modelo de trabalho em grupo, com desenvolvimento de múltiplas habilidades, divisão de trabalho flexível e determinada pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras e autonomia. No taylorismo-fordismo, toda pessoa é considerado potencialmente igual no quesito desempenho, ou seja, todo trabalhador e toda trabalhadora deveriam entregar o mesmo volume prescrito para seu dia ideal. Eles não deveriam escolher a maneira de trabalhar, pois a divisão do trabalho atribui o planejamento e o controle da produção para a supervisora ou supervisor, e a operária ou operário é uma parte fixa do sistema (reificação<sup>5</sup>). No toyotismo, quando as condições do mercado no Japão pediam maior flexibilidade para responder às demandas e o acesso a recursos de produção era limitado, percebe-se uma tentativa de empoderar a trabalhadora e o trabalhador, que passam, por exemplo, a serem responsáveis pelas tarefas da produção e também por tarefas mais simples de manutenção de máquinas. Além disso, operárias e operários são convocados a compor grupos de melhoria contínua. Neste aspecto, a

---

<sup>5</sup> Consiste em tratar seres humanos (trabalhadores e trabalhadoras) como objetos, uma maneira de alienação dentro da produção.

trabalhadora ou o trabalhador é considerado capaz de contribuir para ações que melhorem o resultado do sistema de produção. Na escola sócio-técnica, a trabalhadora e o trabalhador ganham um espaço maior nas decisões sobre o sistema de produção, sendo responsáveis por definir junto ao seu grupo o melhor modo de dividir e realizar as tarefas para entregar o resultado esperado.

Atualmente, os modelos que predominam na organização e divisão do trabalho na indústria são ainda o taylorismo e toyotismo. O taylorismo tinha um grande objetivo de aumentar a produtividade e reprimir a “vadiagem”, que se identificava principalmente nos momentos em que trabalhadoras e trabalhadores seguiam um ritmo menor que o esperado, fazendo a empresa perder tempo, produção e dinheiro. Este processo de intensificação do trabalho desapropria a liberdade de invenção, de originalidade, de criatividade e de diversidade, e o espaço para que cada trabalhador ou trabalhadora adapte o trabalho de acordo com suas aptidões (DEJOURS, 2015). Mais ainda, o taylorismo bloqueia a comunicação entre pares e a formação do coletivo de trabalho, mantendo o sofrimento individualizado, sem espaço para o aparecimento de estratégias defensivas coletivas (DEJOURS, 2015).

No entanto, ressalta-se que as discussões dos modelos de produção, incluindo a escola clássica (taylorismo e fordismo), o pensamento enxuto e a escola sócio-técnica, foram feitas com base no trabalho desenvolvido na indústria, principalmente na indústria automotiva (Ford nos Estados Unidos, Toyota no Japão e Volvo na Suécia). A próxima seção tem por objetivo discutir como estes conceitos dialogam (ou deixam de dialogar) com uma economia de serviços.

### **2.3.2 A industrialização dos serviços**

Uma das rupturas mais importantes na economia foi a transição de uma economia industrial para uma economia de serviços, que vem acompanhada da passagem de uma economia material para uma economia imaterial (TERTRE, 2012). Nos anos 70, manufatura e serviços eram diferenciados pela posição do cliente no sistema de produção: clientes eram posicionados entre as saídas dos sistemas de manufatura e entre as entradas dos sistemas de serviços (WILD, 1977). Este mesmo autor caracterizou as operações de serviços como um sistema onde o cliente ou um

pertence do cliente eram transformados (WILD, 1977). No entanto, ao longo dos anos diversos outros autores confirmaram a dificuldade em classificar um sistema como puramente manufatureiro ou de serviços, pois a maioria dos produtos são uma combinação de bens e serviços (CORRÊA; CORRÊA, 2005; SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978). Para Salerno (2001), o conceito de “relação de serviço” foge da dualidade indústria-serviços, pois não trata o setor econômico em si, mas a intensidade das relações e interações entre os atores da oferta e demanda, e é, portanto, algo que pode haver em qualquer setor.

O crescimento dos serviços significou uma verdadeira transformação do modelo econômico (HUBAULT, 2015). Algumas características diferenciam serviços dos bens de manufatura (CUATRECASAS, 2002; GIANESI; CORRÊA, 1994; HAYNES, 1990; SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978), como, por exemplo, o fato de um serviço ser um produto sem propriedades físicas que é experimentado pelo cliente e, conseqüentemente, difícil de ser mensurado. Todos os exercícios que tentam classificar o serviço em grupos homogêneos de acordo com o processo de prestação de serviço é inútil, porque o interior destes grupos será desesperadamente heterogêneo (GADREY, 2001). Portanto, a avaliação de um serviço deveria considerar aspectos intangíveis, enquanto geralmente a avaliação de um bem é baseada em atributos físicos e financeiros. Adicionalmente, serviços são perecíveis e altamente versáteis, ou seja, eles variam conforme o cliente, o ambiente e a situação e são difíceis de padronizar. Por conseqüência, a avaliação de serviços depende das expectativas e necessidades de cada cliente, enquanto a qualidade de bens de manufatura é geralmente medida através de aspectos tangíveis. Por estas razões, todas as decisões feitas em um sistema de produção de serviços devem levar em consideração o nível de contato entre o cliente e o processo produtivo (CHASE, 1978), e suas expectativas e necessidades. Por fim, umas das características dos serviços que mais vale ser destacada é a coprodução (DE GASPARO; DEBUC; GUYON, 2016; HUBAULT, 2015), fruto da relação entre o trabalhador ou trabalhadora e a beneficiária ou beneficiário que também participa da produção. O confronto com o real do trabalho passa, portanto, da elaboração da relação entre estes dois atores sociais e da cooperação entre eles (DEJOURS, 2008a; HUBAULT, 2015). A avaliação da qualidade de um serviço considera a qualidade da relação e da cooperação como parte de seu valor (DE GASPARO; DEBUC; GUYON, 2016; HUBAULT, 2015).

A transferência de conceitos originalmente aplicados em operações de manufatura para operações de serviços foi bastante estudada nas últimas décadas. Para uma grande quantidade de autores, haveria amplos benefícios em usar os programas de qualidade e produtividade desenvolvidos para a indústria em operações de serviços, tais como: aumento de produtividade, redução de perdas, diminuição de tempo de produção e redução de custos (AHLSTROM, 2004; ALLWAY; CORBETT, 2002; APTE; GOH, 2004; BOWEN; YOUNGDAHL, 1998; SANCHEZ; PÉREZ, 2004). É grande a literatura que considera a possibilidade de industrialização dos serviços, com métodos de padronização de processos e produtos, separação entre planejamento e execução da tarefa e produção em massa (SALERNO, 2001; ZARIFIAN, 2001).

A aplicação da racionalidade industrial em serviços contradiz suas principais características, especialmente intangibilidade, imprevisibilidade e variabilidade. Redução de tempo, eliminação de perdas e aumento de produtividade comumente não se encaixam no real enfrentado por trabalhadoras e trabalhadores em serviços, que confrontam percepções subjetivas de clientes e são avaliados de acordo com a necessidade e a expectativa de cada um deles. Ou seja, esta abordagem não considera os valores imateriais da relação de serviço, como a confiança, a cooperação e a pertinência (HUBAULT, 2015, 2017). A racionalidade industrial e a racionalidade da relação de serviço não se combinam facilmente em um mesmo modelo produtivo (ZARIFIAN, 2001). O desafio que enfrentamos é entender qual modelo alternativo aos modelos clássicos de gestão de manufatura dá conta da noção da relação de serviço (SALERNO, 2001).

### ***2.3.3 A economia da funcionalidade e da cooperação***

Os modelos econômicos atuais não respondem mais aos requisitos do desenvolvimento sustentável, porque os recursos naturais são limitados; porque contradizem uma série de demandas sociais, como prover acesso igualitário e de qualidade à cultura, educação, alimentação, segurança, e porque geram aumento de custos relacionados à saúde dos trabalhadores e trabalhadoras, que adoecem frente à dificuldade de realização do trabalho e à intensificação do mesmo (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014). Os modelos atuais baseiam-se na racionalidade industrial,



e propõem a venda de bens e serviços padronizados, sempre que possível, e associados à produção de grandes volumes. Sendo assim, neste raciocínio, as organizações usam cada vez mais recursos e energia para produzir mais valor (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014). Esta racionalidade tem como pano de fundo a crença de que melhores resultados virão do aumento das linhas de receitas, como se fosse possível expandir as vendas ilimitadamente, como se a criação de valor não dependesse mais do trabalho em si, mas da evolução de preços e vendas. Atualmente, a rentabilidade é o ponto central na prioridade e estratégia das empresas, a produtividade não é mais uma questão física, mas monetária (valor agregado, horas trabalhadas), e a qualidade é marginalizada e colocada em segundo plano (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014). Ou seja, a determinação em aumentar a rentabilidade coloca pressão sobre custos, torna a qualidade de produtos e serviços mediana e prejudica a vontade e o prazer do trabalho bem feito, daquilo que dá sentido à vida e reforça a identidade. Logo, este raciocínio não é sustentável para as organizações.

A economia da funcionalidade e da cooperação (EFC) se distancia do paradigma de vender bens e da associação direta entre volume e valor, uma ruptura completa com a racionalidade industrial (TERTRE, 2012). Ela baseia-se no modelo de serviços, mas se trata de um estado avançado deste modelo e se inscreve na dinâmica do desenvolvimento sustentável (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014; TERTRE, 2012). Para a EFC, existe uma dissociação entre o crescimento do negócio e o fluxo de materiais, trazendo para a discussão os atributos imateriais que se encaixam tanto para o tradicional setor de serviços como para as organizações industriais ou agrícolas, que cada vez mais agregam serviços a seus produtos (TERTRE, 2012). Nesta abordagem, a criação de valor está baseada em soluções não necessariamente ligadas diretamente ao fluxo de materiais, promovendo, assim, a desmaterialização do crescimento econômico (TERTRE, 2012) e a busca por investimento imateriais, como cooperação, confiança, pertinência, competência e saúde (HUBAULT, 2015, 2017). Como exemplo da criação de valor através de soluções, coloca-se a questão sobre a mobilidade em si, e não mais sobre os meios de transporte (TERTRE, 2012). A economia da funcionalidade e da cooperação faz-nos repensar a oferta de bens e serviços e atribuir os preços ao uso e à utilidade dos mesmos, colocando em foco questionamentos sobre para que servem os bens e serviços e para que são úteis (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014).

Os serviços, como foi discutido anteriormente, são coproduzidos por trabalhadoras, trabalhadores, beneficiárias e beneficiários (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014; DE GASPARO; DEBUC; GUYON, 2016; HUBAULT, 2015) e, portanto, confrontam a subjetividade destes atores. Essa intersubjetividade mobiliza recursos imateriais como confiança entre os atores, pertinência da organização com relação às demandas, necessidades e valores do beneficiário, competências de trabalhadoras e trabalhadores, o saber-fazer, a criatividade e a saúde como recurso (disponibilidade e capacidade) e como resultado para as dimensões psicológicas e mentais (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014). Todos esses recursos imateriais têm como característica o fato de não serem mensuráveis, de se desenvolverem durante a experiência do serviço e de estarem ligados à dinâmica humana da economia (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014).

A coprodução e a intersubjetividade resultam na cooperação externa com beneficiários, fornecedores e parceiras (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014; DEJOURS, 2008a; HUBAULT, 2015), que coexiste com a cooperação interna, entre pares e hierarquia, sempre em uma perspectiva de buscar um objetivo comum. Assim, o valor monetário da oferta é orientado pelo desempenho, onde busca-se reduzir os meios materiais e repartir os ganhos entre as duas partes (beneficiário e trabalhador). Assim a EFC afasta a noção de concorrência ao mesmo tempo que facilita a fidelização dos clientes (BENQUÉ; TERTRE; VUIDEL, 2014). Quando a ideia é convergir os interesses da organização, de seus trabalhadores e trabalhadoras e de clientes, o engajamento acontece de todos os lados reciprocamente. No entanto, são instrumentos como o retorno da experiência, os grupos de trocas entre pares e os dispositivos de avaliação que permitirão a reflexão e o desenvolvimento dos recursos imateriais. Portanto, reconhecer os esforços e não restringir as avaliações somente aos resultados, e principalmente somente aos resultados mensuráveis, é fundamental nesta nova racionalidade econômica.

## **2.4 GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO NEOLIBERALISMO**

### **2.4.1 Sociedade neoliberal**

O neoliberalismo é uma doutrina socioeconômica debatida por Ludwig von Mises e Friedrich Hayek (RODRIGUES, 2013), que se impôs mundialmente com o enfraquecimento de doutrinas de esquerda e de alternativas ao capitalismo. A principal crítica do neoliberalismo é ao Estado, que seria fonte de desperdícios e freio à prosperidade (DARDOT; LAVAL, 2016). Algumas crenças que o neoliberalismo visa a defender: que os serviços públicos incentivam irresponsabilidade, injustiça, incompetência, que o Estado é caro e que a falta de concorrência desestimula a produção e desregula a máquina da economia, que o governo não é uma solução, mas, sim, o problema que nos leva a situações de desemprego, inflação, desigualdades sociais (DARDOT; LAVAL, 2016).

Assim, a estratégia neoliberal busca criar a maior quantidade possível de situações de mercado, através de privatizações, criação de concorrência no serviço público, “mercadorização” de escolas e hospitais, dispositivos de recompensas e punições atrelados a sistemas de controle e avaliação de conduta, ameaças de desemprego, precarização do trabalho, reforço da pressão da hierarquia sobre comprometimento e resultados. As ideias defendidas pelo neoliberalismo passam pelo Estado mínimo<sup>6</sup>, livre mercado, políticas do *laissez-faire*, redução de controle sobre o direito privado, poder do capital, subordinando Estado e sociedade e colocando-os a serviço de sua acumulação cega (BRESSER-PEREIRA, 2008; DARDOT; LAVAL, 2016).

Mas a lógica do neoliberalismo não fica contida apenas às políticas econômicas; ela se estende para todas as relações sociais e esferas da vida. Por isso estamos falando em sociedade neoliberal, e não apenas política neoliberal ou economia neoliberal. Esta lógica opera no egoísmo social e na negação da solidariedade e da redistribuição e torna a ação coletiva mais difícil, porque os indivíduos também estão submetidos a

---

<sup>6</sup> O Estado mínimo é um tipo de estado que procura intervir o mínimo possível principalmente na economia do país, mas também em questões sociais, dando mais poder às autoridades regionais (locais) em detrimento do poder central.

regimes de concorrência. Ou seja, as relações sociais seguem a ordem do modelo econômico e as desigualdades ficam cada vez maiores (DARDOT; LAVAL, 2016). O ciclo que se forma de dominação é que trabalhadores e trabalhadoras isolados são mais facilmente alvos das práticas mais nefastas de manipulação pela hierarquia (DEJOURS, 2012b), então as relações de dominação se fortalecem cada vez mais.

A lógica neoliberal enxerga o indivíduo como uma própria empresa ou um “centro de lucro” individual. As práticas de gestão perpassam princípios da individualização de objetivos e recompensas baseadas em avaliação, naturalizando a concorrência entre trabalhadoras e trabalhadores da mesma empresa e enfraquecendo os coletivos de trabalho. A avaliação torna-se ponto central na doutrina, para controle, registro e rastreabilidade de comportamentos, ações, maneiras de ser, resultados, relacionamentos. A tradução para o trabalho é intensificação, redução de prazos, diminuição da lealdade entre pares, individualização (DARDOT; LAVAL, 2016).

Para os serviços públicos, a lógica é semelhante: eles devem curvar-se às regras de eficácia dos serviços privados.

## **2.4.2 *New Public Management (NPM)***

### **2.4.2.1 *Definições***

Christophe Hood foi um dos criadores do termo *New Public Management* (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; HOOD, 1995), que em uma livre tradução significa “nova gestão pública” e representa uma alternativa ao modelo tradicional de gestão pública (ALFORD, 1993; HOOD, 1995) e uma alternativa para processos pobres, ineficientes e ineficazes (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; DAN; POLLITT, 2015) e para estruturas organizacionais grandes demais (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a). Com o *New Public Management*, pretende-se transferir fundamentos e dinâmicas do sistema privado para o público (ALFORD, 1993; ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a, 2015b; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016; HOOD, 1995), acreditando que as empresas privadas teriam uma produtividade mais elevada que as

públicas – visão esta que justifica as terceirizações e privatizações – e que teriam mais incentivo e motivação para inovar (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). O objetivo desta nova modalidade de gestão pública é deixar o serviço público “*business like*” (ASHRAF; UDDIN, 2016), ou seja, com ares de negócios privados, através da modernização das estruturas e processos, redução de custos e melhoria de eficiência, eficácia e excelência (BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015).

O NPM é considerado um guarda-chuva de várias reformas que começaram nos anos 80 na Europa, com início em países anglo saxônicos. Trata-se de um conceito amplo, com múltiplas, distintas e contraditórias políticas, que são difíceis, senão impossíveis, para mensurar (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a). Assim, não existe uma única maneira de implementar o *New Public Management* em um país ou em um governo, pois há um grande repertório de prescrições (ALFORD, 1993).

Dois dos principais componentes do NPM são a terceirização de atividades da prestação de serviços (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a, 2015b; HUBBARD, 1995) e as privatizações (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b; ASHRAF; UDDIN, 2016), vistas como maneiras de trazer a gestão privada para o público. Ademais, crê-se que a competição entre os possíveis fornecedores reduzirá custos e aumentará eficiência do sistema (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a). As Parcerias Público-Privadas (PPP), que são contratos de prestação de obras e serviços firmados entre o governo e uma empresa privada por um extenso período de tempo, também compõem o desejo de aproximação com a gestão privada (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b).

O NPM traz relações de mercado e competição para a dinâmica do serviço público (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b; HOOD, 1995; HUBBARD, 1995). Um mecanismo que atende este objetivo é a separação da prestação do serviço público em mini instituições descentralizadas e com autonomia e competição interna (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a, 2015b; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; HOOD, 1995), considerada como sendo a ferramenta essencial para mais flexibilidade e para permitir controle e gestão por gestores profissionais (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). Além do mais, a divisão entre comprador e fornecedor também favorece a criação de um mini mercado interno e desenvolve incentivos de mercado no serviço público (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b).

Outros componentes do *New Public Management* são: foco nos resultados e não em processos (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; HOOD, 1995), maneiras explícitas, melhoradas e padronizadas para medição de desempenho (ALFORD, 1993; ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; HOOD, 1995), contabilidade, auditoria e controle de custos como conceitos centrais (ASHRAF; UDDIN, 2016; HOOD, 1995), pagamento por desempenho e remuneração variável (HOOD, 1995), redução de quadro e orientação ao cliente (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a).

O NPM está alinhado com a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), abordada anteriormente, que discute a distância entre os objetivos da organização e dos trabalhadores e trabalhadoras. Para diminuir tal distância, o governo exerce controle sobre o setor público e assegura que as instituições públicas andem na direção definida, através dos fundamentos do NPM (BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015).

#### **2.4.2.2 Obstáculos e objeções**

Diversos autores apresentam críticas e restrições quanto ao *New Public Management*, que passam pelo não funcionamento do sistema ou não atingimento de seus objetivos e pelos efeitos adversos produzidos. Alguns destes estudos estão apresentados a seguir.

Em um primeiro estudo de Alonso *et al.* (2015a), avaliou-se o impacto da terceirização e da descentralização administrativa (ambas componentes do NPM) na redução de tamanho da estrutura (custos e empregos) do setor público, sem entrar no mérito da prestação do serviço ou aumento de eficiência. A conclusão obtida foi que a terceirização não reduziu o setor público em custos e empregos e a descentralização administrativa, por sua vez, diminuiu o setor em custos, mas não em empregos (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a), ou seja, não atingiram os resultados propostos.

Em um segundo estudo dos mesmos autores publicado no mesmo ano, Alonso *et al.* (2015b) concluem que não há evidências de que os hospitais espanhóis gerenciados

pelo NPM sejam mais eficientes que os gerenciados de maneira tradicional (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). O *New Public Management* não parece diretamente piorar ou melhorar as gestões dos hospitais estudados e os autores propõem que seja mais importante pensar em melhorar a gestão pública de modo geral que implementar um novo modelo (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). No entanto, se por um lado a implementação do NPM não traz resultados positivos, vários outros problemas podem surgir. Um destes problemas é que as empresas privadas estão voltadas para o lucro e, portanto, quando o aumento de lucro não vem por melhoria de eficiência, ele virá por piora na qualidade, especialmente quando qualidade for algo difícil de medir (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b).

O NPM pode trazer várias consequências indesejadas e imprevistas, como os efeitos regressivos estudados por Ashraf e Uddin (2016). Efeitos regressivos são diferentes dos indesejados, ou seja, dos efeitos nulos ou efeitos colaterais (ASHRAF; UDDIN, 2016). O estudo destes autores mostrou como condições estruturais, ações e estratégias dos agentes impulsionaram efeitos regressivos. No caso, os interesses particulares de gestores e gestoras, que eram oriundos da iniciativa privada, entraram em conflito com os interesses do sistema. Estes gestores tinham interesses materiais para melhorar sua remuneração e a possibilidade de serem nomeados para cargos mais interessantes, enquanto a reforma destacava gestão de custos e redução do quadro de pessoas. Tais condições incertas para o trabalho de gestores não trouxeram motivação para que eles suportassem a implementação do NPM, levando, ao contrário do esperado, a um boicote à reforma (ASHRAF; UDDIN, 2016).

Para Bessant *et al.* (2015), o NPM pode ir contra o propósito e a missão do serviço público. Estes autores criticam as universidades por desmerecerem seus principais valores para abraçar a ética neoliberalista, sacrificando princípios como justiça social, equidade, proteção do ambiente e decisões democráticas e éticas (BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015). Significa que, ao invés de ocupar um papel de instituição social e política orientada para construção da democracia, as universidades muitas vezes são vistas apenas como um investimento que trará retorno (trabalho remunerado) para estudantes no futuro. Ou seja, tanto a universidade quanto o(a) estudante serão valorizados pela sua capacidade de trocar dinheiro com o mercado

de trabalho, deixando de lado valores humanitários, éticos e de criatividade (BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015).

Willis *et al.* (2016) discutem como o NPM impactou negativamente a relação entre enfermeiros, enfermeiras e pacientes, sem trazer melhoria para a qualidade do serviço, apenas intensificando e piorando as condições de trabalho. Os autores criticam as “rondas”, que deveriam ser feitas a cada hora para checar todos os pacientes, com objetivo de prescrever e padronizar as práticas dos profissionais, reduzir o tempo gasto em tarefas de rotina e melhorar eficiência do trabalho dos enfermeiros e enfermeiras (WILLIS *et al.*, 2016). Na prática, as rondas desumanizam o trabalho destes profissionais, que se veem obrigados a ter foco no cumprimento de processos em detrimento ao próprio julgamento. O paciente, que deveria ser o ponto central no atendimento, passa a ter necessidades parcialmente atendidas, já que a ronda prescreve que todos os pacientes necessitam dos mesmos tratamentos pelo mesmo período de tempo e que eles sempre podem aguardar a próxima hora para conversar com um profissional (WILLIS *et al.*, 2016). Conseqüentemente, o resultado demonstrado no estudo de Willis *et al.* (2016) foi diminuição da produtividade do trabalho dos enfermeiros e enfermeiras com após o NPM.

Mesmo diante de todas as questões apresentadas, alguns autores defendem o *New Public Management*. Para Dan e Pollitt (2015), por exemplo, o fato de o NPM ter apresentado mais impactos negativos que positivos não ocorreu pela sua natureza, mas por sua implementação ter sido errada ou malfeita. Para estes autores, não há nada inerentemente errado com o NPM, mas ele pode não funcionar em democracias frágeis, pois seu sucesso depende do contexto em que for aplicado e das competências existentes na gestão (DAN; POLLITT, 2015). Para eles, o NPM nunca foi um completo fracasso ou completo sucesso, embora os estudiosos tendem a falar só das falhas (DAN; POLLITT, 2015).

Por fim, autores discutem também que não há evidências que demonstrem que o setor público seja inerentemente menos eficiente que o privado (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). O conceito de eficiência considerado é a habilidade de maximizar a saída para determinada entrada (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015b). Se for assim, a transferência de fundamentos do setor privado para o setor público não seria uma abordagem que necessariamente traria benefícios ao desempenho deste setor. Principalmente porque o valor no serviço público não é só percebido em termos



de produtividade e eficiência; ele contempla também valores como equidade, justiça, benefícios sociais e viés político (ALFORD, 1993).

### **2.4.2.3 NPM no Brasil**

O *New Public Management* foi introduzido na administração pública brasileira no governo de Fernando Henrique Cardoso, período em que muito se criticava o tamanho da máquina pública (PIERANTI; RODRIGUES; PECCI, 2007), com a nomeação de Luiz Carlos Bresser Pereira para o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). A ideia básica do NPM é o livre mercado e as ações que fizeram parte da reforma foram principalmente privatizações, terceirizações e transferência de alguns serviços públicos para o setor privado (KRUMEL; BEROLDT, 2018).

Quatro componentes do NPM anteriormente citados – foco nos resultados e não em processos (ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; HOOD, 1995), maneiras explícitas, melhoradas e padronizadas para medição de desempenho (ALFORD, 1993; ALONSO; CLIFTON; DÍAZ-FUENTES, 2015a; ASHRAF; UDDIN, 2016; BESSANT; ROBINSON; ORMEROD, 2015; HOOD, 1995), contabilidade, auditoria e controle de custos como conceitos centrais (ASHRAF; UDDIN, 2016; HOOD, 1995) e pagamento por desempenho e remuneração variável (HOOD, 1995) – são os interesses específicos para esta tese com relação à gestão pública. Estes são os conceitos criticados na seção dedicada à discussão sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho (seção 2.2), que carregam a racionalidade industrial sobre a divisão do trabalho e estabelecimento de metas de produção, transferida primeiramente aos serviços privados e, na década 90 no Brasil, para os serviços públicos. Tais conceitos são os que provavelmente influenciam as dinâmicas de reconhecimento, de avaliação e julgamento do trabalho, que por sua vez impactam as relações de confiança e as redes de cooperação, então serão os fundamentos centrais para discussão da avaliação do trabalho na administração pública brasileira.

### **2.4.3 E, afinal, o que são serviços públicos?**

Uma antiga definição de serviço público engloba três vertentes: 1) realizar fins de interesse geral ou de utilidade pública, 2) ser prestado pelo Estado e 3) operar em regime de direito público. Atualmente, apenas a primeira vertente permanece na definição de serviço público, já que, em várias situações, o serviço público deixou de ser prestado exclusivamente pelo Estado ou por entidades de direito público e, desde que se reconheceu serviços de natureza industrial e comercial entre os serviços públicos, eles passaram a operar também em outros tipos de regime (CONRADO, 2013). No direito administrativo, o termo serviço público se apresenta impregnado de uma série de significados distintos, podendo significar uma referência genérica a toda atividade estatal, uma referência a atividades estatais realizadas em favor de cidadãos e cidadãs (serviço público como comodidade fruível pela cidadã ou cidadão) ou uma referência a atividades específicas com fundamento no artigo 175 da Constituição Federal (serviço público como atividade econômica a ser explorada e garantida pelo Estado) (SCHIRATO, 2011).

Adotando-se o conceito de serviço público extraído da Constituição brasileira, no artigo 175, entendemos que o serviço público deve garantir, entre outros: acesso à saúde universal e igualitário; educação infantil até os 5 anos de idade; educação básica obrigatória e gratuita dos 4 aos 17 anos, inclusive para quem não teve acesso na idade própria; atendimento educacional especializado aos portadores e portadoras de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino; programas suplementares de material didáticoescolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (BRASIL, 1988). Ainda na Constituição de 1988, artigo 37, entendemos que a “administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Legalidade é o cumprimento e valorização da lei acima dos interesses privados, somente atendendo interesses gerais das cidadãs e cidadãos, sem favoritismos; impessoalidade é o tratamento igualitário, sem discriminações, seja por divergências políticas/

ideológicas, desavenças pessoais, seguindo o artigo 5 que diz que todos são iguais perante a lei. Moralidade é seguir os princípios éticos estabelecidos por lei. Publicidade é prestar contas à população, garantindo transparência na administração pública. E eficiência é a boa gestão dos recursos públicos, oferecendo o melhor serviço público, preservando os recursos e evitando desperdícios.

Muitos autores exploram as motivações e propósito dos serviços públicos, que vão além das definições teóricas traçadas na Constituição. Serviços públicos são atividades que asseguram aos cidadãos e às cidadãs a satisfação de uma necessidade sentida coletivamente (NEGREIROS, 2014), cujo espírito está enraizado na benevolência acima de tudo (HSIEH, 2019), ou seja, pode-se afirmar que uma das principais motivações para o servidor público, dentro de seu desejo de atender o interesse público, é o altruísmo, que se define no desejo de beneficiar alguém sem recompensas explícitas e proporcionais (BREAUGH; RITZ; ALFES, 2018; HSIEH, 2019; SCHOTT et al., 2019).

Portanto, a “lógica do público” deve ser determinada pela solidariedade, enquanto a “lógica do privado” é determinada pela “lógica mercantil do consumo privado” (SOJO, 2004). A administração pública atende interesses gerais, enquanto a gestão privada tem objetivos específicos, onde o lucro é uma das variáveis cruciais para o negócio (BRESSER-PEREIRA, 2008), o que significa que um negócio privado que não obtém lucro pode ser descontinuado (o que não deve acontecer com serviços públicos). Além do mais, na gestão privada é possível diferenciar os clientes conforme seu perfil de consumo, oferecendo benefícios ou incentivos para alguns, ou mesmo reduzir a atuação geográfica, diminuir a oferta de produtos ou restringir o perfil de consumidor que se deseja atender, caso seja desejo de acionistas. No outro extremo, cidadãs e cidadãos têm direito a uma série de serviços públicos, independente do orçamento ou capacidade financeira do Estado.

Conseqüentemente, a inspiração da lógica privada em serviços públicos é provavelmente conflitante com as características do público, que são diferentes das que definem a gestão privada. Ou seja, quando nos limitamos a avaliar o serviço público pelo cumprimento de indicadores quantitativos e metas, seguindo uma lógica importada da gestão privada, estamos sugerindo que a única faceta importante para a administração pública é a financeira? Logo, aceitamos que pode-se ignorar a dimensão humana e social?

## **2.5 O JUDICIÁRIO TRABALHISTA NO BRASIL**

A história da Justiça do Trabalho no Brasil se inicia em 1923 com a criação do Conselho Nacional do Trabalho. Nos 20 anos seguintes, o direito do trabalho (DT) passou por diversas transformações e foi ampliado, organizado e regulamentado, culminando na instalação da Justiça do Trabalho em 1941 e no surgimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A Constituição Federal de 1946 integrou a Justiça do Trabalho ao Poder Judiciário, e esta estrutura permaneceu assim na Constituição de 1967. A Constituição da República de 1988 manteve a estrutura original da Justiça do Trabalho e de seus órgãos nos três graus de jurisdição – Juntas de Conciliação e Julgamento, TRTs (Tribunais Regionais do Trabalho) e TST (Tribunal Superior do Trabalho). Com a Constituição de 1988, o judiciário assumiu mais claramente o papel de garantidor de direitos sociais. Em 1999, a Emenda Constitucional 24 extinguiu as Juntas de Conciliação, que deram lugar às Varas do Trabalho (VT) (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2019).

A Justiça do Trabalho é o órgão responsável por apreciar e julgar ações oriundas das relações de trabalho. A reclamação trabalhista é o meio que o trabalhador e trabalhadora dispõem para pleitear seus direitos perante a Justiça do Trabalho. Para ajuizar um processo, a assistência de um advogado ou advogada ou do sindicato da categoria é recomendável, mas não obrigatória: o interessado ou interessada pode se dirigir diretamente a uma unidade judiciária apta à distribuição de uma ação e a reclamação feita verbalmente será redigida por um servidor ou servidora e inserida no sistema, gerando o documento que dá início ao processo (petição inicial). Caso haja advogado constituído, é ele quem dá a entrada no processo com o mesmo documento (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2019).

Juízas e juízes, como regra, são concursados e nomeados ao cargo geralmente após um longo e árduo tempo dedicado aos estudos – os concursos públicos para a magistratura no Brasil estão entre os mais difíceis do país. Desembargadoras e desembargadores, por sua vez, são juízas e juízes que atuam no segundo grau, podendo ser nomeados por antiguidade ou merecimento ou ainda ter acesso à carreira pelo quinto constitucional do Ministério Público e dos advogados. Desembargadoras e desembargadores revisitam as decisões de juízas e juízes de

primeiro grau e atuam nos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs). As desembargadoras e os desembargadores estão divididos em turmas, que são órgãos colegiados formados por cinco deles, dentre os quais três são nomeados para trabalhar em cada recurso que chega ao Tribunal. Quando há recurso interposto contra a sentença proferida pelo juiz ou juíza da Vara do Trabalho (1ª instância), o processo (ou ação trabalhista) é enviado para a 2ª instância e distribuído aleatoriamente para um desembargador ou desembargadora. Essa pessoa é chamada de relatora do processo e redige a decisão (também chamada de "voto"). Uma vez feita a decisão, o processo, junto com a decisão feita pelo desembargador relator, é encaminhado para outro desembargador ou desembargadora da mesma turma, que atuará como revisor. Ele analisa o processo e a decisão do colega e diz se concorda ou não com ela. Além disso, um terceiro desembargador (vistor) analisa o processo e a decisão que o desembargador relator redigiu. Ele é chamado de "terceiro votante" e pode desempatar a questão, caso relator e revisor não concordem com a sentença ou encaminhar um julgamento unânime.

A principal porta de entrada da população ao Sistema Judiciário é através da primeira instância, composta pelas Varas do Trabalho. A Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Lei Complementar Nº 35, de 14 de março de 1979), ou LOMAN, abrange todos os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, a saber: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional da Magistratura, Tribunal Federal de Recursos e Juízes Federais, Tribunais e Juízes Militares, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Estaduais e Tribunais e Juízes do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1979). Dentre os oito deveres do magistrado e da magistrada apontados no Artigo 35 desta lei, dois deles se referem ao respeito aos prazos para condução dos processo:

II - não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar e

III - determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais).

Para todos os processos que recebem, a juíza e o juiz de primeira instância têm os mesmos prazos a serem cumpridos, de acordo com o Artigo 226 do Código de Processo Civil, sempre considerando-se dias úteis, de acordo com o Artigo 219 do

mesmo Código, suspendendo-se os dias compreendidos entre 20 de dezembro e 20 de janeiro, férias e feriados, segundo Artigo 220 (BRASIL, 2015):

Art. 226. O juiz proferirá:

- I - os despachos no prazo de 5 (cinco) dias;
- II - as decisões interlocutórias no prazo de 10 (dez) dias;
- III - as sentenças no prazo de 30 (trinta) dias.

Decisões interlocutórias são decisões simples que garantem andamento do processo e a sentença é a decisão final a respeito do processo. O parágrafo único do artigo 23 da Consolidação dos Provimentos da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho determina que o corregedor só poderá instaurar processo administrativo quando a juíza ou o juiz demorar mais do que 60 dias, além dos 10 dias para dar decisões interlocutórias ou dos 30 dias para dar sentenças (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2019).

O Artigo 37 da LOMAN dispõe sobre a publicação mensal de dados estatísticos sobre os trabalhos dos Tribunais no mês anterior em órgão oficial, entre os quais: a quantidade de votos que cada um de seus membros, nominalmente indicado, proferiu como relator e revisor; a quantidade de feitos que lhe foram distribuídos no mesmo período; a quantidade de processos que recebeu em consequência de pedido de vista ou como revisor; a relação dos feitos que lhe foram conclusos para voto, despacho, lavratura de acórdão, ainda não devolvidos, embora decorridos os prazos legais, com as datas das respectivas conclusões (BRASIL, 1979). O não cumprimento de prazos legais é passível de penalidades, que podem ser advertência, censura (aplicáveis apenas aos juízes de primeira instância), remoção compulsória, disponibilidade com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço, aposentadoria compulsória com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço ou demissão (BRASIL, 1979). Além disso, o não cumprimento dos prazos pode tirar o magistrado das condições para concorrer à promoção e ao acesso aos tribunais de 2º grau por merecimento (CNJ, 2010). Quando detêm as condições para promoção por merecimento, os magistrados e magistradas são avaliados por sua produtividade, que contempla, além de estrutura de trabalho (compartilhamento de atividades, acervo e fluxo processual, acumulação

de atividades, competência e tipo do juízo, estrutura de funcionamento da vara), o volume de produção, ou seja, quantidade de audiências realizadas, quantidade de conciliações realizadas, quantidade de decisões interlocutórias proferidas, quantidade de sentenças proferidas, por classe processual e com priorização dos processos mais antigos, quantidade de acórdãos e decisões proferidas em substituição ou auxílio no 2º grau, bem como em Turmas Recursais dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, tempo médio do processo na Vara (CNJ, 2010). O parágrafo único do Artigo 6 desta Resolução dispõe que “na avaliação de produtividade deverá ser considerada a média da quantidade de sentenças e audiências em comparação com a produtividade média de juízes de unidades similares, utilizando-se, para tanto, dos institutos da mediana e do desvio padrão (...) privilegiando-se, em todos os casos, os magistrados cujo índice de conciliação seja proporcionalmente superior ao índice de sentenças proferidas dentro da mesma média”, ou seja, o magistrado ou magistrada que concorre à promoção é comparado e deve apresentar produtividade superior aos colegas (CNJ, 2010).

Recentemente, em 2016, a Resolução nº 240 do CNJ, que contempla a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, sugere a inclusão de mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplam o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desenvolvimento dos servidores e servidoras, assim como técnicas de feedback e compartilhamento de experiências (CNJ, 2016). Adicionalmente, recomenda que a gestão de desempenho baseie-se na realidade do trabalho, considerando-se a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas, assim como a variabilidade das condições de desempenho, onde eficiência é o grau de otimização na utilização, conservação e desenvolvimento dos recursos potenciais e atuais na consecução dos fins do Poder Judiciário e efetividade é o grau de atingimento dos resultados na consecução dos fins constitucionais e legais do Poder Judiciário (CNJ, 2016). Por fim, espera-se que se fomente a cooperação e aferição de desempenho mediante critérios objetivos utilizando-se, preferencialmente, da autoavaliação, da avaliação de pares, de subordinados e subordinadas e de gestoras e gestores (CNJ, 2016).

A pesquisa realizada em 2005 intitulada “Magistrados: uma imagem em movimento” traz um perfil sócio-demográfico à época (SADEK, 2006). Como os dados têm mais de quinze anos, é provável que o percentual de mulheres e de pessoas que não se

declaram brancas tenha aumentado, mas não drasticamente. O magistrado típico é do sexo masculino, com idade média de 50 anos (44 anos considerando-se os que não estão aposentados), casado, com filhos, proveniente de família de mais de um filho, com pais com escolaridade inferior à sua, formado em Faculdade de Direito pública (SADEK, 2006). Segundo a pesquisa, em 2005, 77,6% dos magistrados eram homens, *versus* 89% em 1993, de acordo com pesquisa realizada pela Idesp (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), o que indica que a quantidade de mulheres na instituição vem aumentando (SADEK, 2006; VIANNA et al., 1997). Além disso, 86,5% dos juízes se declaravam brancos em 2005, ou seja, as características de gênero e cor não condiziam com o retrato da população brasileira, quando, à época, 49,2% da população era composta por homens e 53,7% por brancos (SADEK, 2006). Ainda em 2005, o magistrado mais novo tinha 24 anos e o mais idoso, 94 (SADEK, 2006). Entre os homens, a idade média era de 52 anos e, entre mulheres, de 44 anos, pois elas começaram a aumentar sua representatividade na instituição mais recentemente (SADEK, 2006). Por fim, 53,7% estudaram em faculdade pública, praticamente a totalidade já tinha exercido alguma atividade profissional antes de ingressar na magistratura e a maioria não possuía parentes nas carreiras profissionais públicas ligadas ao direito (SADEK, 2006). Este último ponto reforça a hipótese segundo a qual há uma tendência de democratização ou de abertura do corpo de magistrados e magistradas, no sentido de um recrutamento mais plural, isto é, em setores da população sem tradição nas profissões ligadas ao direito (SADEK, 2006). Cabe colocar que trata-se de uma pesquisa quantitativa para investigação apenas de dados demográficos, ou seja, bastante restrita no que diz respeito à compreensão da profissão.

Quando se reflete sobre os motivos que levam uma pessoa a escolher a profissão de juiz, respostas imediatistas passam pela garantia de emprego e salário alto pela vida toda, que viabilizam um padrão de vida elevado e prestígio, além da possibilidade de exercer poder, ter uma carreira invejada e seguir uma tradição de família (SZNELWAR et al., 2015). E, no imaginário popular, o juiz e a juíza frequentemente são percebidos como um ser privilegiado, com altos salários e amplos benefícios, muitas vezes inalcançáveis para a maioria dos trabalhadores e trabalhadoras (VAIA, 2013). Mas a motivação para ser juiz ou juíza não se limita a estes pontos, embora eles possam ser verdadeiros. Muito além disso, as magistradas e os magistrados buscam fazer algo



significativo para a sociedade, influenciar as relações sociais e as dinâmicas da relação de trabalho entre empregador e empregado e estabelecer parâmetros para estas relações que consideram como justos. Ou seja, um dos principais motivadores para o seu trabalho seria o de serem agentes de transformação social (SZNELWAR et al., 2015). A Constituição Federal de 1988 tornou a magistratura uma das principais administradoras da crise social do país, e ela passou a dar suporte rotineiramente e principalmente à população carente de direitos e de proteção social (COLLAÇO, 2006). No entanto, entende-se como sintoma de patologia social grave o fato de se necessitar da Justiça convencional para solucionar controvérsias que poderiam ser resolvidas com diálogo e com acerto de contas direto e informal entre as partes, embora o excesso de demandas também possa ser um sinal que a democracia brasileira está crescendo e que as pessoas enxergam espaço para lutar por seus direitos (NALINI, 2013a). Os juízes e as juízas ocuparam um dos lugares centrais na transição do autoritarismo para a democracia política, no sentido de ampliar e agilizar as vias de acesso à Justiça para todos (VIANNA et al., 1997) e, em uma sociedade como a brasileira, com imensas distâncias sociais, a Justiça, assim como a Educação, é uma conquista e uma luta constante e sem trégua (MORAIS, 2013). Assim, o ideal de motivos para se tornar juiz ou juíza permeia o cumprimento da Constituição, a edificação de uma sociedade justa, fraterna e solidária e a implementação de uma democracia participativa verdadeira (NALINI, 2013a). E quando se enaltece o lugar da Justiça e da magistratura na construção da democracia e do acesso a direitos, deve-se colocar o juiz e a juíza – e não a instituição – como ponto central do sistema, como operadora-chave, aquele que, a partir de seu mundo minúsculo pode mover a revolução do verdadeiro acesso à Justiça (VIANNA, 2013).

Compreende-se, então, a relevância da profissão do juiz do trabalho para a sociedade e democracia brasileiras; pautada na proteção social, na garantia de direitos, na agilidade do acesso à justiça, em um país onde existe uma grande distância social entre as classes. Assim, considerou-se que, além da possibilidade de refletir sobre os sistemas de avaliação de desempenho nos serviços públicos, estudar o trabalho dos magistrados e magistradas do trabalho traria uma chance de contribuir para o desenvolvimento de uma profissão central na luta por direitos, saúde da trabalhadora e do trabalhador, desenvolvimento profissional e emancipação das pessoas. Ou seja,

pretende-se trazer nestas maneiras de melhorar o trabalho de quem atua para melhorar o trabalho de tantas outras pessoas.

A questão da avaliação do trabalho está no centro das questões vivenciadas por juízes e juízas do trabalho e, para que a avaliação do trabalho seja um instrumento de aprimoramento da justiça trabalhista considerando seu sentido ético e político, é preciso estudar com seriedade o trabalho judicial na integralidade das suas dimensões (WANDELLI; TAVARES, 2015).

### 3 QUESTÕES DE PESQUISA

Do capítulo dedicado à revisão bibliográfica, destacam-se alguns aprendizados:

- A essência do trabalhar situa-se no **enfrentamento da resistência do real**, que combina a resistência do mundo exterior com a resistência interna dos processos inconscientes, e **não pertence ao mundo visível**;
- Embora decorra da subjetividade, o trabalho é uma **ação coletiva**, uma experiência compartilhada por mais de uma pessoa. Os acordos que dizem respeito ao modo operatório são as **regras de ofício**, constituídas pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras, e o conceito de **cooperação** é uma construção que possibilita a **construção de laços de confiança**;
- Em PDT, fala-se em **juízo do trabalho ao invés de medições** e a dinâmica do reconhecimento para a PDT inclui um **juízo de utilidade**, realizado pela hierarquia sobre a utilidade técnica, social e econômica do trabalho, e um **juízo de beleza**, feito pelos pares sobre o saber-fazer, o esforço, a concordância com as regras de ofício;
- O processo de reconhecimento é um dos mecanismos que possibilita a transformação do sofrimento em prazer através do trabalho, portanto, **as pessoas esperam uma avaliação de seu trabalho**;
- Acredita-se, na PDT, na **centralidade do trabalho** para construção de si mesmo, da cultura e da sociedade e que o **trabalho nunca é neutro** na dinâmica do prazer e do sofrimento;
- A definição adotada para um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) é **um sistema que orienta a definição de objetivos definidos com base na estratégia da organização e que engloba um conjunto de métricas para monitorar tais objetivos e buscar melhoria no desempenho**;
- Geralmente o ponto central do ciclo de avaliação de desempenho das organizações privadas é o **desempenho individual**, o que muitas vezes significa que a avaliação dos resultados dos negócios é feita através avaliações dos objetivos individuais de cada sujeito, que pode ser recompensado ou punido de acordo com os resultados que apresentar;

- A pressão causada pela avaliação individual do trabalho pode levar o trabalhador ou trabalhadora a tentar **maximizar sua situação particular** em detrimento dos objetivos da organização, gerando **saídas indesejadas** como: comportamentos manipuladores, manipulação de informação, atenção seletiva, ilusão de controle, redução de confiança e piora nas relações sociais, entre outras;
- Se o trabalho é uma construção coletiva e social e a cooperação é primordial, os Sistemas de Avaliação de Desempenho individual aparentam ser uma **incongruência**, pois **incentivam a competição entre pares, destroem justamente as relações de confiança** e os ambientes propícios para que ocorra o julgamento de beleza;
- O julgamento é subjetivo, e muitas pessoas encontram **conforto em métricas quantitativas**, reduzindo a avaliação do trabalho a um controle e gestão de indicadores;
- Os modelos que predominam na organização e divisão do trabalho na indústria são ainda o taylorismo e toyotismo e a **aplicação da racionalidade industrial em serviços contradiz suas principais características**, especialmente intangibilidade, imprevisibilidade e variabilidade, pois **não considera os valores imateriais da relação de serviço**, como a confiança, a cooperação e a pertinência;
- Dentre os principais objetivos do neoliberalismo está o Estado mínimo; a estratégia neoliberal busca criar a maior quantidade possível de **situações de mercado**, como privatizações e criação de concorrência no serviço público. Um dos conceitos centrais do *New Public Management* (NPM) é a **transferência de fundamentos e dinâmicas do sistema privado para o público**;
- No entanto, a **administração pública é determinada pela solidariedade**, enquanto a “lógica do privado” tem como uma das principais variáveis o lucro. Logo, conceitos do sistema privado são provavelmente conflitantes com as características do serviço público e, **ao sugerir que a única faceta importante para a administração pública é a financeira, estamos ignorando a dimensão humana e social**;
- Entre tantas profissões do serviço público fundamentais em nossa sociedade, desejou-se estudar trabalhadoras e trabalhadores que atuassem em saúde e

**direitos do trabalhador e da trabalhadora. Reconhecendo a importância da profissão da juíza e do juiz do trabalho na luta por direitos, desenvolvimento profissional e emancipação das pessoas, a reflexão acerca dos sistemas de avaliação de desempenho nos serviços público nesta tese foi baseada no trabalho das magistradas e dos magistrados do trabalho.**

Esta tese se insere na distância entre as boas intenções dos SADs (melhoria de desempenho, desenvolvimento profissional, transparência na avaliação e reconhecimento) e em seus malefícios e saídas indesejadas (ser instrumento de intimidação e dominação, desconsiderando a subjetividade do trabalho e podendo transformar o prazer em sofrimento), estudada em organizações privadas, conforme apresentado na seção 2.2 da revisão bibliográfica. Com o neoliberalismo e o NPM, esta discrepância provavelmente também ocorre na avaliação do trabalho de servidores e servidoras públicos. Isto quer dizer que, com aplicação dos conceitos do NPM nos serviços públicos, como foco nos resultados e não em processos, maneiras explícitas, melhoradas e padronizadas para medição de desempenho, contabilidade, auditoria e controle de custos como conceitos centrais e pagamento por desempenho e remuneração variável, é provável que a discrepância entre boas intenções ao implementar um sistema de avaliação de desempenho e os malefícios e saídas indesejadas também seja uma realidade na administração pública.

Uma das principais inquietações da autora desta tese a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho é o receio de que, de maneira geral, eles não deem espaço para que os trabalhadores e trabalhadoras realizem ações eficientes, que realmente entreguem o resultado para a organização, para os usuários e usuárias e para a sociedade, e não possibilitem o desenvolvimento profissional. A premissa que se adota nesta tese é a de que os sistemas de avaliação de desempenho deveriam buscar três objetivos: 1) acompanhar e entregar os resultados esperados para a organização, incluindo resultados financeiros e satisfação de usuários e usuárias, 2) favorecer o desenvolvimento profissional de trabalhadoras e trabalhadores, o retorno da experiência de trabalho e o reconhecimento de sua contribuição para os objetivos coletivos da instituição e 3) ajudar as organizações a cumprirem seus papéis sociais. É importante ressaltar que a ordem dos objetivos apresentados não significa que o

primeiro deles seja mais importante ou que deva ser conquistado antes que o segundo ou o terceiro; pelo contrário, considera-se que os três objetivos devam ser alcançados em paralelo e com a mesma intensidade.

Ao se refletir sobre a relação entre trabalho e avaliação de desempenho dos magistrados do trabalho, coloca-se os seguintes **pressupostos**:

- Os sistemas de avaliação de desempenho contemplam objetivos que simbolizam o trabalho prescrito, em detrimento do trabalho real. Faz-se uma tentativa de avaliação do “trabalho” através de indicadores de tempo e de resultados, que não consideram o esforço de cada magistrado ou magistrada e o enfrentamento da resistência do real, onde justamente a definição do trabalhar se situa;
- Estes objetivos muitas vezes não estão alinhados com os valores da profissão de juiz do trabalho e são definidos sem a participação do próprio juiz ou juíza, desvirtuando a profissão e levando o profissional a desenvolver artimanhas para cumprir a demanda do indicador, e não do serviço;
- Grande parte dos sistemas de avaliação de desempenho evidencia a contribuição individual e a comparação entre os desempenhos de pares, criando um espaço onde os objetivos individuais são colocados acima dos objetivos coletivos e onde a competição é incentivada, destruindo, conseqüentemente, os laços de confiança e cooperação;
- O julgamento de beleza (feito pelos pares) não é formalmente incentivado. Além disso, não há caminhos para que ele aconteça em situações onde a cooperação não é possível. Logo, os sistemas de avaliação de desempenho do judiciário do trabalho tendem a priorizar os resultados (utilidade), e não os meios para atingi-los. Ou seja, nestes sistemas o esforço da juíza ou juiz do trabalho não é avaliado ou mesmo considerado;
- Ainda assim, há uma maior tendência a tentar medir o trabalho que julgar sua utilidade. A hierarquia e os órgãos que regulam a profissão da juíza ou juiz do trabalho provavelmente entendem como mais confortável “avaliar o trabalho” com medidas objetivas e quantitativas, suportada por uma crença de que o julgamento é tendencioso, parcial, subjetivo e, portanto, não válido.

Estes pressupostos embasam as **questões de pesquisa** que se busca responder:

- **Como questionar e repensar, à luz dos conceitos da PDT, os sistemas de avaliação de desempenho no judiciário trabalhista, para que se coloque o trabalho real em evidência e possibilite-se um retorno sobre a contribuição do trabalho do magistrado e da magistrada na visão de pares e da hierarquia, mantendo ainda os objetivos de acompanhar os resultados da instituição e as entregas para a sociedade?**
- **Como se poderia traduzir a dinâmica do reconhecimento para a PDT no sistema de avaliação de desempenho do judiciário trabalhista, incentivando e incluindo tanto o julgamento de utilidade quanto o julgamento de beleza?**
- **Como definir objetivos para os magistrados e magistradas do trabalho, alinhados com os objetivos da instituição, mas que evidenciem o esforço e o trabalho real?**
- **Como diferenciar e reconhecer a contribuição de cada juíza ou juiz do trabalho sem destruir a cooperação e os elos de confiança?**

As questões de pesquisa serão discutidas nesta tese seguindo uma metodologia de pesquisa qualitativa, baseada no arcabouço metodológico da PDT, com grupos de reflexão, entrevistas e análises documentais. A metodologia é apresentada no próximo capítulo.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 Apresentação do projeto temático

A pesquisa de campo contemplada nesta tese é parte do trabalho “Construção da intersectorialidade no campo saúde e trabalho: perspectiva dos profissionais inseridos na rede de serviços do município de São Paulo”, financiado pela FAPESP (processo número 2014/25985-2) e coordenado pela professora Doutora Selma Lancman, com vigência de 01 de fevereiro de 2016 a 31 de janeiro de 2022 (FAPESP, 2021).

Os objetivos desta pesquisa, em seu âmbito geral, são (FAPESP, 2021):

- Conhecer, dar visibilidade e analisar os processos de trabalho dos atores envolvidos nas diferentes instâncias relacionadas ao campo das políticas públicas de saúde e trabalho, considerando a proposta de intersectorialidade trazida pela Política Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho (PNSST);
- Detectar sobreposições e lacunas e desenvolver avanços para a consolidação das redes intra e intersectoriais, com vistas à efetivação de um sistema integrado e global de atenção à saúde do trabalhador.

A Política Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho (PNSST) foi aprovada em 2011 pelos ministérios da Saúde, da Previdência Social e do Trabalho e do Emprego (BRASIL, 2011). Tal política tem como objetivo a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e da trabalhadora, além da prevenção de acidentes e outros danos à saúde de alguma maneira relacionados ao trabalho, por meio da eliminação dos riscos presentes nos ambientes e processos de trabalho (BRASIL, 2011). Além dos três ministérios que aprovaram a PNSST, o Ministério Público do Trabalho (MPT), a Justiça do Trabalho (JT) e a Justiça Federal também interferem em atuações na área de saúde e trabalho, embora não estejam formalmente incluídos na PNSST. Estes diversos setores trabalham de modo fragmentado em ações que envolvem um mesmo sujeito, o que pode comprometer a efetividade do trabalho desenvolvido. Até o momento, não existem indícios de que os vários profissionais envolvidos realizem parcerias mais formais. São muitos os desafios para viabilização



da proposta trazida pela PNSST. Se por um lado existem, em cada um dos serviços, dificuldades para que práticas sejam consensuais e pactuadas de modo coletivo, por outro lado há também dificuldades para a integração de serviços vinculados a distintos ministérios que, apesar de atuarem num campo de interface como o da saúde e trabalho, muitas vezes desenvolvem práticas pouco complementares, sobrepostas, e até mesmo conflitantes. A hipótese do projeto temático é que os diversos setores (saúde, trabalho, previdência e justiça) trabalhem de maneira desarticulada entre si (intersectorialmente) e no interior de cada instituição (intrasectorialmente), inviabilizando trocas, avanços no campo e desenvolvimento do próprio trabalho e das profissões envolvidas. Este cenário é agravado pelas modalidades de avaliação de desempenho instituídas nessas organizações públicas. Parte dos resultados do projeto temático foram discutidos em artigos científicos, como “Intersectorialidade na saúde do trabalhador: velhas questões, novas perspectivas?” de Lancman *et al.* (2020) e “Intersectorialidade em saúde e trabalho no contexto atual brasileiro: utopia da realidade?” de Barros *et al.* (2020), além dos relatórios entregues à FAPESP (BARROS *et al.*, 2020; LANCMAN *et al.*, 2020).

Como pesquisadora de tal projeto temático, a autora participou do trabalho com juízes e juízas do trabalho, procuradores e procuradoras do MPT e peritos e peritas do MPT do município de São Paulo, assistindo os grupos de reflexão, confeccionando os relatórios interpretativos e participando da validação dos mesmos. O tema avaliação de desempenho, ponto central de estudo desta tese de doutorado, apareceu com bastante frequência durante as reflexões sobre o trabalhar dos magistrados e magistradas do trabalho. Assim, **o recorte feito especificamente para esta tese de doutorado busca entender a relação entre o trabalhar e os Sistemas de Avaliação de Desempenho na Justiça do Trabalho** no município de São Paulo.

A escolha metodológica para o desenvolvimento desta tese é pautada na Psicodinâmica do Trabalho, detalhada na seção 4.2. A pesquisa de campo foi dividida em três etapas:

- A primeira delas foi a discussão e compreensão do trabalho em grupos de reflexão realizados com juízas e juízes do trabalho da cidade de São Paulo, como parte do projeto temático apresentado nesta seção. Estes grupos foram realizados entre os meses de novembro de 2017 e janeiro de 2018 com magistrados e magistradas de 1ª e 2ª instâncias, totalizando quatro encontros

com duas horas de duração cada, com a participação de três magistrados (dois juízes substitutos e um desembargador) que atuam há pelo menos cinco anos na magistratura do trabalho;

- A segunda etapa foi a análise de fontes documentais. Foram analisados e comentados os relatórios de indicadores e metas do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região dos anos de 2018 e 2019, com objetivo de entender as avaliações de desempenho da instituição e dos profissionais envolvidos;
- Por fim, a terceira e última etapa da pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas individuais com outros três magistrados do trabalho de 1ª instância que não haviam participado dos grupos de reflexão, para aprofundar questões sobre avaliação e reconhecimento. Estas entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2020, com duração de 1h30 cada.

#### **4.2 Características da pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho**

O método de pesquisa da Psicodinâmica do Trabalho se caracteriza como pesquisa-ação e como método clínico de ação (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). Neste método, acredita-se que conhecimento e intervenção sejam indissociáveis e que as compreensões e construções teóricas devam ser realizadas a partir do estudo de situações concretas de trabalho e da escuta dos profissionais envolvidos (DEJOURS, 2012a). Trata-se também de um método interativo e iterativo, onde os atores deixam de ser simplesmente objetos de observação, de explicação ou de interpretação e tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa, de sua concepção, de seu desenrolar, de sua redação e de seu acompanhamento (THIOLLENT, 1997). Segundo Torrioni e Mello (2010), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores, as pesquisadoras e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Ou seja, o pesquisador ou pesquisadora interfere no objeto de estudo de modo cooperativo com participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento. Na pesquisa-ação, o termo “pesquisa” se refere à produção do conhecimento e o termo “ação” se refere a uma

modificação intencional da realidade (TORRIONI & MELLO, 2010), ou seja, a dinâmica da pesquisa-ação permite ações de transformação não só para aqueles que participam diretamente da ação proposta, mas também para o coletivo. A pesquisa-ação é apropriada quando a pesquisa busca entender o processo de mudança ou de melhoria e aprender com ele (COUGHLAN & COGHLAN, 2002). No entanto, é importante ressaltar que a pesquisa-ação não visa a criação de conhecimento universal.

A pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho caracteriza-se como uma pesquisa-ação pelo envolvimento e transformação esperada dos sujeitos que participam da ação. Ao propor uma escuta clínico-reflexiva realizada em grupos, a PDT favorece trocas e processos de compartilhamento decorrentes da reflexão proposta, privilegiando a intersubjetividade, ou seja, o pesquisador ou pesquisadora mobiliza sua própria subjetividade como modo de acesso à subjetividade do outro (MOLINIER, 2013). A técnica em PDT consiste principalmente na reflexão sobre o trabalhar, na observação de temas consensuais e de discussões contraditórias entre os participantes e na captura de paradoxos e contrastes (DEJOURS, 2015). O objetivo não é desvendar a realidade e as dimensões físicas e cognitivas do trabalho, mas, sim entender a vivência subjetiva (DEJOURS, 2015). Para tanto, pesquisadoras e pesquisadores se interessam pela dimensão do comentário, ou seja, pela fala dos participantes, que inclui concepções subjetivas, hipóteses sobre o porquê e o como da relação vivenciada no trabalho, as interpretações, até mesmo observações de caráter anedótico, entre outras diferentes formulações. Na pesquisa em PDT o comentário é a matéria-prima, é a formulação da atividade de pensar dos trabalhadores e trabalhadoras sobre sua situação. Como o foco da pesquisa é a compreensão do coletivo de trabalho e não de problemáticas individuais, eventuais faltas ou substituições de participantes não impedem o bom andamento dos trabalhos (DEJOURS, 2015; MOLINIER, 2013).

A reflexão sobre o trabalhar é feita coletivamente com trabalhadoras e trabalhadores, e o processo é comumente denominado “grupos de reflexão sobre o trabalho”, ou somente “grupos de reflexão”. Os grupos de reflexão não seguem roteiros pré-definidos ou estruturados, ao contrário, eles permitem que os participantes naveguem entre temas relevantes por eles escolhidos, que possibilitem maior compressão e apropriação do trabalho. Além da escuta em grupos, entrevistas individuais também

podem ser utilizadas na PDT, em situações onde temáticas específicas relacionadas à pesquisa não são suficientemente abordadas nos grupos, demandando uma complementação, ou ainda quando se abordam temáticas delicadas para serem tratadas em grupo, como, por exemplo, questões relacionadas ao suicídio no trabalho. O local escolhido para realização de grupos de reflexão e entrevistas preferencialmente deve se identificar com o trabalho dos participantes (DEJOURS, 2015), então os grupos de reflexão e entrevistas geralmente são realizados no próprio local de trabalho dos participantes (facilitando inclusive a participação da maioria).

Os pesquisadores e pesquisadoras têm um papel sensível de coordenar a discussão e interpretar o que é dito sem cometer violências, porque as estratégias defensivas são inconscientes e o trabalhador ou trabalhadora não sabe que está “defendido(a)”. Mais ainda, deve-se evitar atingir brutalmente a realidade e expor demasiadamente o sofrimento, para que não seja insuportável para o grupo continuar (DEJOURS, 2015).

Em Psicodinâmica do Trabalho, as ações são realizadas necessariamente por mais de um pesquisador, além de comumente adotar-se a prática de supervisores e supervisoras “externos”, que não participam diretamente das interações, mas têm o papel de discutir e ajustar as observações e reflexões (DEJOURS, 2015; MOLINIER, 2013). Como parte do projeto temático financiado pela FAPESP (conforme detalhado na seção 4.1), os grupos de reflexão aqui apresentados foram realizados em conjunto com um time de pesquisadores e pesquisadoras com profunda experiência no referencial teórico e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho.

A quantidade de encontros e duração é geralmente definida em conjunto com os participantes e depende de disponibilidade, da quantidade de participantes e do próprio andamento das ações. Após a realização dos grupos, os pesquisadores e pesquisadoras elaboram um relatório interpretativo que é validado com o grupo de participantes, criando-se assim um processo comunicativo e devolutivo das interpretações formuladas. A redação do relatório pode ser feita por um pesquisador e depois submetida aos outras pesquisadoras e pesquisadores para revisão, ou cada pesquisadora ou pesquisador pode redigir sua observação para que depois o grupo trate as interpretações divergentes. Quando as divergências persistem, elas ficam destacadas no relatório como perguntas, que são colocadas aos participantes no momento da validação. No trabalho de campo realizado, uma primeira versão do relatório foi escrita pela autora desta tese e revisada pelos demais pesquisadores. A

validação do relatório é semelhante à realização dos grupos de reflexão: os participantes, pesquisadoras e pesquisadores se reúnem, leem em voz alta a primeira versão do relatório e discutem. Neste momento, pode-se modificar ou corrigir o relatório de acordo com a reação dos trabalhadores e trabalhadoras (DEJOURS, 2015), principalmente quando há situações escritas que podem expor alguém.

Por fim, uma última etapa da ação em PDT pode ser realizada, embora não seja obrigatória, que é a validação ampliada. Neste momento, com o aval dos participantes, os pesquisadores e pesquisadoras dividem o conteúdo interpretativo do trabalho com outros profissionais que vivenciem uma realidade semelhante, para que eles validem e incrementem os resultados. Neste trabalho de campo, a etapa de validação ampliada foi realizada durante a etapa de entrevistas individuais.

### **4.3 *Análise de fontes documentais***

A segunda etapa da pesquisa de campo foi a realização da análise de fontes documentais, que pode ser um método complementar às pesquisas qualitativas (YIN, 2016). As fontes documentais podem trazer conhecimento sobre o ambiente físico e social (por exemplo, fotografias de um ambiente de campo e de seus membros), gerar dados valiosos sobre coisas não diretamente observáveis (por exemplo, as políticas e procedimentos de uma organização) ou trazer informações históricas (YIN, 2016).

Documentos são um instrumento de evidência básica, são meios de comunicação e uma maneira de contextualizar o trabalho de campo (FLICK, 2009; YIN, 2016). Eles não são apenas mera representação de processos e de experiências, mas, sim, dispositivos comunicativos na construção de uma versão desses processos (FLICK, 2009). São importantes para o estudo qualitativo ao fornecer informações contextuais para complementar o trabalho de campo (YIN, 2016): podem ser usados como uma estratégia complementar para outros métodos ou podem ser úteis simplesmente pela natureza de seus detalhes (FLICK, 2009; YIN, 2016). Nesta tese, a análise de fontes documentais complementou os resultados obtidos com os grupos de reflexão em PDT e preparou a pesquisadora para as entrevistas individuais.

O documento é um instrumento que o pesquisador ou pesquisadora não domina e cuja informação circula em sentido único, sem a possibilidade de exigir precisões suplementares (POUPART et al., 2014). A análise documental tem uma vantagem significativa de ser um método de coleta de dados que elimina, em menos em parte, a eventualidade de qualquer influência que pudesse ser exercida pela presença ou intervenção do pesquisador ou pesquisadora no conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados (POUPART et al., 2014). Como as fontes documentais tendem a existir em grande abundância, sua coleta pode ser demorada. Logo, é preciso decidir bem quais objetos merecem a atenção e a quantidade de tempo dedicada para eles, podendo-se decidir coletar todo o conjunto ou apenas uma amostra (YIN, 2016).

A avaliação crítica dos documentos é a primeira etapa da análise documental e se aplica em cinco dimensões: contexto da produção do documento, autores, interesses e motivos, autenticidade e confiabilidade do texto, natureza do texto, conceitos-chave e a lógica interna do texto (POUPART et al., 2014). As fontes documentais não são simples dados que se pode usar como recurso para pesquisa; o pesquisador ou pesquisadora deve focalizar esses documentos enquanto um tópico de pesquisa: quais são suas características, em que condições específicas foram produzidos etc. Não se deve partir de uma noção da existência de uma realidade factual nos documentos comparada às opiniões subjetivas presentes nas entrevistas, porque eles são uma versão específica de realidades construídas para objetivos específicos, então eles não necessariamente validam informações obtidas nas entrevistas (FLICK, 2009).

Nesta etapa da pesquisa de campo, os relatórios e dados estatísticos do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo (TRT2) foram analisados e criticados, para complementar as considerações sobre o sistema de avaliação de desempenho que surgiram durante os grupos de reflexão. Foi escolhido analisar os indicadores do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, pois os três magistrados e magistradas que participaram da ação em PDT são vinculados a esta instituição.

Estes documentos são abertos, acessíveis a qualquer parte interessada a partir do site do TRT2, e apresentam informações como movimento processual, produção mensal de juízes e juízas, índice de produção das Varas do Trabalho e quantidade de processos aptos a julgamento, entre outras. Estas fontes documentais inserem-se no

tema da transparência da gestão pública, que visa a tornar o serviço público mais democrático e participativo. A análise documental é apresentada e discutida na seção 5.2.

#### **4.4 Entrevistas individuais complementares**

A terceira e última etapa do trabalho de campo consistiu na realização de entrevistas individuais, que foram realizadas entre os meses de julho e agosto de 2020, com o intuito de realizar uma validação ampliada do relatório interpretativo e de detalhar questões relacionadas à avaliação do trabalho. Como os grupos de reflexão não haviam sido conduzidos especificamente para esta tese, sentiu-se que o tema avaliação do trabalho poderia ser explorado com maior profundidade.

Decidiu-se entrevistar juízes do trabalho de 1ª instância que não tinham participado dos grupos de reflexão. O método utilizado com três juízes, que não conheciam os resultados até então obtidos no trabalho de campo, consistiu em enviar por e-mail o relatório interpretativo e análise de fontes documentais e em agendar as entrevistas após a leitura do documento pelos juízes. As entrevistas foram realizadas por videoconferência, o que possibilitou conversar com profissionais que não atuam na cidade de São Paulo, e cada entrevista durou entre 1h e 1h30. Estes participantes foram indicados por colegas da pesquisadora que atuam em outros cargos da Justiça do Trabalho. A falta de perspectiva de uma solução para a pandemia do COVID-19 no Brasil foi a justificativa para usar os recursos de videoconferência para a realização das conversas. Os recursos de vídeo foram utilizados em 100% destas interações, para tentar minimizar a perda de um contato presencial. No entanto, reconhece-se a fragilidade deste instrumento.

Durante estas entrevistas, escutou-se as reações dos entrevistados sobre o relatório apresentado para validar seu conteúdo, e foram acrescentadas outras reflexões e sentimentos sobre avaliação e reconhecimento que não haviam sido contempladas no relatório original. Vale ressaltar que as entrevistas, mais que um relato, têm também uma linguagem verbal e corporal (YIN, 2016). As entrevistas não tiveram um roteiro rígido ou um questionário contendo lista completa de perguntas, caracterizando-se como entrevistas abertas e semi estruturadas. Este tipo de

entrevista é amplamente utilizada porque acredita-se ser mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma entrevista com planejamento aberto que em uma entrevista padronizada (FLICK, 2009). As perguntas feitas para os três participantes diferiram de acordo com o rumo da conversa, sem uma conduta uniforme para todas elas. O objetivo das entrevistas era discutir e refletir sobre o relatório interpretativo dos grupos de reflexão e sobre o sistema de avaliação de desempenho, e as perguntas foram colocadas pela entrevistadora para garantir que estes temas fossem explorados. A ideia primordial foi seguir um modo conversacional, buscando entender as experiências vividas e o significado destas experiências, em uma escuta intensa, permitindo que os entrevistados usassem sempre suas próprias palavras.



## **5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO COM MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO**

### ***5.1 Resultados da ação em PDT: o trabalhar do juiz e da juíza***

Na ótica da PDT, a compreensão do trabalhar de cada profissão, que permeia questões como a resistência do real e o trabalho real, é o passo inicial para interpretação e discussão de questões sobre o trabalho. Nesta seção, apresenta-se a perspectiva do trabalhar elaborada nos grupos de reflexão e validada posteriormente através do relatório interpretativo. A proposta da ação em PDT foi a criação de um espaço de discussão, onde participantes poderiam expressar e compartilhar as suas vivências, incluindo impasses, questões, dificuldades e soluções ligadas à experiência do seu trabalhar.

O material aqui contido é retirado do relatório final apresentado à FAPESP sobre a pesquisa “Construção da intersectorialidade no campo saúde e trabalho: perspectiva dos profissionais inseridos na rede de serviços do município de São Paulo”, desenvolvido pela autora desta tese em parceria com demais pesquisadores e pesquisadoras. Este material foi acrescido com a compreensão da autora sobre seu conteúdo e a questão do reconhecimento para os magistrados e magistradas da Justiça do Trabalho, ponto central desta tese, foi abordada durante os grupos e é apresentada nas seções 5.1.4, 5.1.5 e 5.1.6.

#### ***5.1.1 Constituição do trabalho e o enfrentar da mentira***

Após o tempo dedicado aos estudos para aprovação no concurso, os juízes e juízas são nomeados e recebem treinamento técnico, de aperfeiçoamento e de atualização em cursos na Escola da Magistratura durante os primeiros meses após a posse. No entanto, apesar de o treinamento técnico e os estudos serem fundamentais para os processos de aprendizagem, não se pode considerá-los como suficientes para que cada um dê conta do real que será enfrentado no dia a dia da profissão. Grande parte

do aprendizado sobre o trabalho na magistratura acontece na prática, na vivência, no dia a dia.

Resumidamente, o papel do juiz e da juíza do trabalho é julgar os conflitos apresentados entre as partes (geralmente a empresa ou instituição contratante e o trabalhador ou trabalhadora contratado) e solucioná-los através de acordos ou sentenças. Os conflitos chegam ao juiz ou à juíza através de petições, documentos e testemunhos apresentados pelas partes e são discutidos durante audiências, com a presença de advogados, advogadas e testemunhas. Embora haja contato com a matéria a ser julgada ao ler as petições, ao estudar as provas e evidências e ao confrontá-las com a legislação e com as súmulas vinculantes, o real do trabalho do juiz e da juíza se dá de modo significativo durante as audiências. É no dia a dia das audiências que a juíza ou o juiz une as informações que entende como necessárias (provas, depoimentos) para propor conciliações (acordos) ou posteriormente exercer o papel de promover a justiça e solucionar conflitos, proferindo a sentença.

O trabalhar da juíza e do juiz vai, portanto, muito além da leitura de provas e do escutar das testemunhas, pois a magistrada ou o magistrado constrói uma sensibilidade vivenciada nas audiências através de percepções e sentimentos. Tal sensibilidade, aliada à sabedoria prática, permite que cada um se torne mais convicto sobre o que é mais verídico em cada caso. A partir daí a magistrada ou o magistrado faz um juízo sobre a sinceridade ou sobre a mentira expressas pelas partes, sobre a consistência das provas e sobre a relação específica entre os fatos, o direito e a jurisprudência, aplicando a lei do melhor modo possível. O seu entendimento daquilo que faz justiça para cada caso é sempre uma vivência específica e não há caso igual, apesar de haver semelhança entre as matérias julgadas na Justiça do Trabalho.

Um dos temas centrais de preocupação é o de como lidar com a mentira. É comum que uma ou ambas as partes em um processo estejam faltando com a verdade. Assim, um dos grandes desafios é detectar sinais de que há algo estranho e construir estratégias para induzir os sujeitos que estão fazendo uso do artifício da mentira a cair em contradição e, conseqüentemente, melhor esclarecer os fatos. Isto se passa durante a audiência, considerada como uma etapa fundamental do trabalho do magistrado e da magistrada, que por sua vez desenvolve modos de questionar e de investigar que permitam explicitar as inconsistências nas falas e no comportamento de depoentes. A sensibilidade e a experiência necessárias para melhor compreender

um olhar, uma mudança no tom de voz ou uma expressão corporal distinta só são adquiridas com a vivência das audiências, ao experimentar e refletir sobre as sensações que elas propiciam.

Lidar com a mentira é, portanto, fonte de frustração e ansiedade para juízas e juízes, apesar de ser algo nuclear na profissão, porque não se poderia esperar que as partes agissem sempre de acordo com os fatos e porque sempre haverá um confronto de pontos de vista distintos. Compreender que se trata de teses distintas que se discute em juízo ou de uma mentira deliberada para se auferir algum benefício é o foco da sensibilidade e expertise. A frustração e a ansiedade emergem sobretudo quando não conseguem fazer a distinção entre uma mentira ou sinceridade, quando não conseguem detectar as mentiras e suas origens ou, ainda, quando não conseguem evidências para servir como prova de que alguém está mentindo ou sendo sincero. Conseguir, através de seus atos, propiciar algo de justo para as partes e para a sociedade é permeado pela questão desta relação com o veraz.

Nas situações onde não conseguem evidências que possam servir como prova para sustentar uma convicção de que a parte está sendo sincera em sua declaração ou que está mentindo, a juíza ou o juiz se posiciona para encontrar caminhos para chegar mais próximo daquilo que considera justo, mesmo sabendo que, provavelmente, sua sentença será reformada em outra instância. Para este grupo de magistrados e magistradas, sentir que a parte está falando a verdade, mas não conseguir julgar a favor, ou sentir que ela está mentindo e não conseguir julgar contra são as piores situações que enfrentam no trabalho.

Desacreditar o depoimento de uma testemunha ou mostrar convicção de que o depoimento seja verdadeiro mesmo sem provas para se apoiar são questões delicadas e que exigem por parte dos magistrados e magistradas um esforço, uma experiência e uma astúcia considerável. Há diferentes estratégias para tentar lidar com essa questão como, por exemplo, a de buscar no início de um depoimento uma abordagem de comprometimento, reforçando a todos os presentes na audiência as consequências legais e morais da mentira no âmbito de um processo judicial.

Portanto, não se trata apenas de uma questão de tempo das audiências, mas, sim, do engajamento para desenvolver um trabalho de qualidade. Trata-se de manter atenção permanente para detectar os sinais que os participantes emanam durante as audiências. A preparação e construção bem fundamentadas das sentenças requerem

que cada um leve em consideração também a sua sensibilidade, relatando os elementos circunstanciais que detectaram durante a audiência, como a maneira de falar e a entonação da voz, incluindo os gaguejos, a expressão corporal, o movimento do olhar, entre outros.

A convicção não é expressa durante as audiências, uma vez que é fundamental que ainda haja um período de reflexão por parte do magistrado ou da magistrada antes de sentenciar. Isto também serve para não exacerbar os conflitos com as partes no momento do confronto de pontos de vista nas audiências.

O trabalhar da juíza e do juiz envolve o corpo, o estar presente e engajado na audiência para poder enriquecer o seu ponto de vista. Não se trata de um trabalhar pautado em um tipo de procedimento padronizado. Trata-se de um trabalhar sensível, que exige apreciar e se engajar em cada situação particular e agir de um modo compreensivo e singular na hora de tratar com as partes e testemunhas. Construir a sua convicção é também um trabalho que exige criatividade, pois o trabalho não é o de apenas aplicar a lei pautado no texto legal, mas de compreender e interpretar o que aquelas pessoas vivenciaram e buscar ser o mais justo possível. Portanto, ser juiz ou juíza é uma arte, a de saber conduzir as audiências, de compreender o que há de evidências nos autos e de ser criativo na hora de sentenciar e de “aplicar” a lei de modo justo.

### **5.1.2 O erro e a mudança de posicionamento**

Como dito anteriormente, a relação entre o que é e o que não é verdadeiro faz parte do universo do trabalho do magistrado e da magistrada. Lidar com a mentira é fonte de ansiedade, sobretudo porque ela é oriunda de testemunhas, das partes e de advogados ou advogadas e pode induzi-los ao erro. Ou seja, o fato de não detectar uma mentira pode ter como consequência uma sentença proferida em detrimento do que é veraz.

Uma das razões pelas quais a mentira é ainda muito presente pode ter a ver com a natureza dos processos trabalhistas. A parte reclamante constitui advogado e, neste momento, o advogado pode se tornar uma espécie de “sócio”, pois o contrato inclui o pagamento de um percentual do valor para ele. É possível que o interesse dos

advogados e advogadas seja, em alguns casos, obter o maior valor possível, inflando as petições, tanto no que diz respeito ao seu conteúdo quanto aos seus valores. O cenário criado leva o juiz ou a juíza não apenas a procurar descobrir dentro das petições o que efetivamente corresponde a alguma ação prejudicial da reclamada, mas também a de conseguir ter uma boa noção com relação a possíveis exageros na valoração. No entanto, mesmo tendo bastante experiência com relação à vivência dos processos, não estão isentos de erro. Ressalta-se que a mentira não é exclusividade dos reclamantes. Os prepostos das reclamadas, muitas vezes, buscam ocultar ou distorcer os fatos, sobretudo para tentar amenizar a responsabilidade da empresa. Cabe sempre aos magistrados e às magistradas buscar o caminho do justo.

Há também outros aspectos ligados àquilo que consideram como um erro. Além da questão da interpretação relativa ao ocorrido, vivenciam o risco de conduzir uma audiência de um modo que, em momentos seguintes, sobretudo ao sentenciar, se darão conta que não deram guarida a um pleito de alguma das partes, ou ainda, não aprofundaram certos questionamentos. Isto é fonte de frustração, pois além de reconhecerem erros de condução no processo, em várias situações não há como voltar atrás, seja por questões processuais ou ainda por considerarem que não há tempo hábil para fazer alguma diligência neste sentido, pois precisam considerar também as suas metas de produção, o tempo disponível e o esforço necessário para refazer as audiências.

Ainda consideram como parte do universo do erro o fato de se sentirem compelidos a sentenciar contrariamente às convicções que têm com relação àquilo que é justo para o caso em questão. Neste sentido, como já dito anteriormente, vivem o dilema de julgar conforme as convicções e saberem que a sentença poderá ser reformada ou julgar de acordo com as evidências para evitar que tenham mais uma sentença modificada. Ter uma sentença reformada, apesar de não angariar consequências formais, mexe com a autoestima e pode criar ou reforçar a “fama” de alguém que não faz um bom trabalho. No entanto, a percepção de achar que o justo estava em outro lugar que não na sentença dada transmite para o próprio magistrado ou magistrada um sentimento de ter errado.

Então, se o trabalho da juíza e do juiz constitui-se fundamentalmente no respeito ao senso de justiça mais que a aplicação técnica da lei, o erro é expresso no fato de não conseguir julgar de modo justo. Uma das questões que se coloca é que, apesar de

exercerem um papel fundamental na construção da justiça, eles não têm condições de tudo saber, são falíveis e, portanto, podem errar.

Adicionalmente, os magistrados e magistradas lidam com a existência de ao menos duas (ou eventualmente mais) diferentes linhas de posicionamento para um mesmo caso. A adoção de uma abordagem específica pelo magistrado ou magistrada não é instituída pela organização, pois trata-se de um posicionamento individual, do entendimento, da visão de cada profissional frente às possibilidades. Os magistrados e magistradas reconhecem o sentimento de injustiça quando uma parte reclamante recebe uma sentença favorável e uma outra parte, com processo similar, recebe sentença desfavorável, porque foram julgadas por dois juízes ou juízas com posições diferentes. Ou seja, embora escolher e adotar posicionamentos distintos seja legítimo e parte da constituição do trabalho, existe uma ansiedade frente ao sentimento de injustiça que a existência de mais de uma abordagem pode causar. Em especial, o sentimento de injustiça ou de incoerência aparece quando o próprio magistrado ou magistrada percebe que, com base em novas experiências, conhecimentos e vivências, ele mesmo optou por uma abordagem diferente da adotada em processos anteriores. O trabalhar da juíza e do juiz não é matemático nem exato e o desafio intelectual está justamente na busca cotidiana pelo justo, pelo que julga coerente segundo suas convicções, leis e evolução da jurisprudência. Para os magistrados e magistradas, sentir que há coerência entre suas próprias sentenças é importante para a sensação de trabalho bem-feito. Quando se veem em uma situação onde um caso com elementos semelhantes a casos anteriores o leva para uma decisão no sentido contrário daquelas que seguiram antes, sentem-se incoerentes frente à própria mudança de percepção.

### ***5.1.3 Estratégias e artimanhas para confrontar o real***

Além dos mecanismos para induzir partes e testemunhas a caírem em contradição no confronto com a mentira durante as audiências, discutidos anteriormente, outras estratégias são desenvolvidas pelos juízes e juízas ao se confrontarem com o real do trabalho.

Existem as artimanhas para condução das audiências, desenvolvidas de acordo com a experiência de cada um, entre elas a realização de audiências sempre de toga para esclarecer para todos quem é o juiz ou juíza. Em alguns casos, como no de mulheres mais jovens, este tipo de conduta ajuda a reduzir situações de constrangimento por preconceito de gênero e idade. Além do mais, consideram que a toga ajuda a atenuar a avaliação dos outros sobre o modo como se vestem, evitando também que sejam alvo de fofocas. Também no que diz respeito à postura durante as audiências, as mudanças no tom de voz para lidar com desentendimentos e a maneira de se dirigir às partes, às testemunhas e aos advogados ou advogadas compõem a dramaturgia do trabalho na magistratura.

Há também questões ligadas à relação entre o caso em julgamento e a existência das súmulas vinculantes. O fato de serem induzidos a julgar casos que têm determinadas demandas a partir de súmulas definidas em instâncias superiores pode acarretar a descon sideração de questões específicas. Os magistrados e magistradas procuram evitar o tratamento dos processos como questões já resolvidas de antemão. Para tanto, é necessário que tenham tranquilidade e tempo para analisar bem cada caso, evitando que mecanismos psíquicos que reforcem pré-conceitos com relação ao processo prevaleçam e reduzam a qualidade da sua percepção e compreensão daquilo que é singular e determinante. Isto é menos factível quando é necessário acelerar o ritmo para dar conta das metas e para evitar eventuais atrasos.

Para dar conta da produção nas varas onde atuam, sejam como titulares ou substitutos, os juizes e juizas constituem diversas maneiras para organizar o fluxo de trabalho e o tempo dedicado a diferentes tipos de processo, incluindo realização de audiências e elaboração da sentença. Como todo trabalho, há uma espécie de colonização da psique. O fato concreto de levar o trabalho para fora das varas e do tribunal é facilitado pelos sistemas eletrônicos, que favorecem o trabalho à distância e que ficaram ainda mais presente em suas vidas. Há muitos momentos em que não conseguem “se livrar” de determinados casos e que não conseguem deixar de pensar a respeito. A insônia e os sonhos com certos processos, os pensamentos persistentes relativos a algum caso e o modo de agir em família e com outras pessoas são também influenciados pelo seu trabalho. Não há como deixar de ser magistrado ou magistrada também fora das varas e dos tribunais.

Compreende-se que um dos pontos centrais no trabalho do magistrado e da magistrada da Justiça do Trabalho é a busca pelo legal e pelo justo, um trabalho de interpretação, cujo palco é principalmente a vivência das audiências.

#### **5.1.4 Metas e os processos em atraso**

As modalidades formais pelas quais as juízas e os juízes são avaliados são basicamente quantitativas, representadas principalmente através da quantidade de processos que foram finalizados em determinado período. Há também outros indicadores como a quantidade de audiências, quantidade de processos aguardando julgamento, quantidade de processos extintos e os prazos definidos para que cada processo seja sentenciado a partir da data de sua audiência com finalização de coleta de provas. Quando um processo não é finalizado no prazo, considera-se que o magistrado ou magistrada está em atraso, e mensalmente são publicados relatórios que expõem o desempenho de cada um de acordo com indicadores supracitados, o que é bastante delicado.

Cumprir as metas para evitar atrasos pode acarretar conflitos entre o fazer no prazo e fazer um trabalho de qualidade. Para tanto, há também estratégias que os magistrados e magistradas criam para o confronto com o real. Conciliar prazos e qualidade é um dilema, principalmente quando se defrontam com processos mais difíceis e complicados, para os quais gostariam de dedicar tempo para aprofundar o estudo e a compreensão do caso, estudar melhor a jurisprudência e consultar algum colega próximo. Sempre é possível sentenciar mais rapidamente, escrevendo o mínimo possível, utilizando um discurso direto, que economize tempo. A questão é estar suficientemente convicto que a sentença proferida condiz com o que é requerido no caso e ainda com o que consideram como veraz, como justo. Apesar de alguns magistrados e magistradas – especialmente desembargadores e desembargadoras – contarem com auxílio de uma equipe de auxiliare, de servidores e servidoras, há sempre o constrangimento de tempo e uma certa falta de recursos para dar conta do volume de trabalho com qualidade. Os casos considerados como corriqueiros não criam maiores problemas, uma vez que atuam com mais convicção e recorrem a modos mais consagrados de sentenciar. Todavia, quando há casos mais complicados



e que exigem mais tempo e recursos, exacerbam-se os dilemas entre a qualidade e a quantidade. Muitas vezes, esses casos que poderiam ser considerados como mais desafiadores e interessantes e que, de alguma maneira, poderiam fazer evoluir a própria jurisprudência, podem se tornar um fardo, pois o principal é dar conta das metas. Um trabalho exaustivo para um caso mais complicado não traz quaisquer melhorias na avaliação de desempenho das juízas e dos juizes e vale, em regra, o mesmo que um caso corriqueiro, considerado como simples.

Os atrasos e o risco de serem penalizados são fontes de ansiedade e, por isso, há uma busca constante para otimizar as ações e para conseguir cumprir as metas. Como é comum que o tempo disponível não seja suficiente para que eles deem conta de tudo nos prazos estipulados, buscam recuperar os atrasos durante os dias de recesso ou férias. Embora tenham direito a 60 dias de férias por ano, é bastante comum gozarem de apenas parte desses dias para descanso e lazer, ocupando os demais com processos em aberto. A “colonização” de outros horários que poderiam ser utilizados para a vida familiar e social é muito comum, principalmente no início da carreira, quando trabalham por longas jornadas que invadem inclusive a madrugada. A inexistência de finais de semana e de tempo para outras atividades é considerada, ao menos no início da carreira, como um fato corriqueiro, até banal.

Conseguir conviver com os atrasos e não se cobrar sempre pode ser um sinal da existência de mecanismos defensivos, que serviriam para reduzir a percepção do sofrimento. O fato de considerarem que apesar de darem o máximo de si dificilmente terão esse esforço reconhecido pode os levar a reduzir o entusiasmo com relação à profissão. Consideram que, mesmo se esforçando muito e dedicando uma parte significativa de sua vida ao trabalho, ainda podem ser mal avaliados. Por isso há uma tendência a reduzirem a importância e a legitimidade da avaliação, uma vez que a consideram, muitas vezes, injusta. Não é incomum que, após um certo tempo, adotem a estratégia de manter níveis razoáveis de produção, sem andar muito rápido nem ficar atrasado, evitando ficar em evidência. Se manter dentro de uma média razoável pode ajudar a se sentirem menos vulneráveis a possíveis sanções. É como se já tivessem adquirido um modo de conter a ansiedade com relação às metas, porém ao custo de não se sentirem tão entusiasmados quanto às perspectivas de carreira. Isto pode valer também ao engajamento para cooperar com o desenvolvimento na própria instituição.

Faz parte das estratégias para dar conta das metas o aprendizado com relação à administração do tempo. Isto ocorre já no andamento das audiências, onde têm claro que devem cumprir a agenda e não prejudicar aquelas que estão previstas mais para o final do dia. Trabalhar controlando o que se passa nas audiências, os tempos de palavra, evitar conflitos e evitar questões muito complicadas são parte deste gerenciamento. Também o fazem durante as leituras dos processos e na definição da sentença. Como dito anteriormente, isto também pode induzir a erros ou falhas, pois possivelmente falta tempo para refletir sobre como conduzir o caso em questão.

Aprendem a conviver com o fato de não estarem com tudo em dia o tempo todo, mesmo havendo o risco de algum tipo de sanção. Ter uma pequena quantidade de casos em atraso, ao mesmo tempo que pode ser considerado como corriqueiro, pode ser ansiogênico, principalmente porque a juíza ou o juiz que está em atraso pode ser visto como improdutivo ou preguiçoso. Por outro lado, há uma contradição porque aqueles que estão sempre em dia correm o risco de se tornarem conhecidos por fazerem as coisas “de qualquer jeito”, sem muito cuidado ou dedicação. Parece não existir um meio termo, um ponto satisfatório, já que de um lado estão sujeitos a uma classificação regularmente publicada, mas de outro lado não há conhecimento por parte dos outros (pares ou hierarquia) da atividade efetivamente desenvolvida por eles. Portanto, o reconhecimento sobre o seu trabalho fica prejudicado.

Juízes e juízas que não cumprem as metas estão sujeitos a diversos tipos de punição, que vão desde a exposição pública, advertências, censura e até exoneração – para os que não conquistaram a vitaliciedade – e, em casos mais graves, a aposentadoria compulsória proporcional. Mais que o incômodo causado pela punição em si, eles podem sofrer com o constrangimento de passar por um processo administrativo proposto pela corregedoria devido aos atrasos ou por outros motivos. Adicionalmente, ainda que não sofram processos administrativos, serão avaliados e julgados pela direção do Tribunal e pelos desembargadores e desembargadoras sempre que precisarem de algo, como a obtenção de recursos, aprovação para participação em cursos, licenças, promoção e remoção, entre outros.

Este sofrimento pode ser considerado como patogênico, uma vez que nunca se chega a uma situação confortável de fato. Por isso, há o surgimento de sinais como perda do entusiasmo e banalização dos constrangimentos.

### **5.1.5 Solidão e trabalho individual**

Ser juiz ou juíza é desenvolver um trabalho que tem uma faceta muito significativa de solidão. Desde o início na carreira, os magistrados e magistradas se veem em situações onde sozinhos devem conduzir os trabalhos, sozinhos devem interpretar os fatos, sozinhos devem valorizar o que ocorre nas audiências e sozinhos devem sentenciar. Se, por um lado, isto pode servir para reforçar as convicções pessoais, há sempre o risco da criação de distorções, seja por reforçarem sentimentos de auto piedade ou os de potência.

Não há mecanismos institucionais que forcem as trocas entre juízas e juízes, que permitam dar mais guarida a processos que valorizem o retorno da experiência, onde cada um possa colocar o seu modo de trabalhar, de compreender, de interpretar e discutir as suas dúvidas e dificuldades. É verdade que existem os cursos, a participação em comissões e esforços da escola judicial e do trabalho de tutoria, mas não se tratam de mecanismos institucionais propícios ou suficientes para se criar uma tradição de compartilhamento, de cooperação, ou seja, um efetivo coletivo de trabalho.

Existem, sim, os mecanismos de solidariedade e de cooperação que as juízas e os juízes desenvolvem com seus pares. Há redes de cooperação que são criadas informalmente, especialmente entre aqueles que são do mesmo concurso e que tomaram posse na mesma época. Atualmente estas redes têm a sua constituição facilitada pelas tecnologias de comunicação, pois usam seus celulares e aplicativos específicos para tal fim. Apesar da importância e legitimidade destas redes, elas não substituem dispositivos institucionais que poderiam ser aprimorados para propiciar o retorno da experiência e favorecer a cooperação entre eles e os servidores e servidoras. O que existe institucionalmente não é considerado como efetivo, já que seriam necessários espaços propícios para a construção de relações de confiança entre pares para desenvolver este tipo de atividade. Além disso, estão muito atarefados para dar conta das suas metas de produção e compartilhar não ajudaria, em princípio, a melhorar o desempenho individual e coletivo, podendo até ser considerado como tempo perdido, como um empecilho para atingir as metas.

Em relação aos espaços formais, a organização do trabalho não contempla mecanismos legitimados para construir estes processos de retorno da experiência do

trabalho, que também serviriam para a construção de confiança mútua. Os fóruns existentes não privilegiam a discussão de casos (tanto de casos encerrados quanto dos que estão em andamento). Este tipo de espaço seria propício para constituir e consolidar mecanismos de julgamento da beleza do seu saber-fazer, pois não se trata apenas de avaliar a qualidade de uma sentença, mas de colocar frente aos pares o que fazem, como fazem, permitindo efetivamente uma avaliação da qualidade e do esforço de cada um. Isto só pode ser feito por pares, por aqueles que conhecem a fundo como é o trabalhar e o que é possível fazer frente aos cenários encontrados. Espaços informais, como as salas de refeição ou os espaços de café, existem apenas nos fóruns maiores. Todavia, mesmo quando existem, a frequência a estes locais é relativamente pequena, porque a tendência é a de privilegiar a busca de dar conta do trabalho a ser realizado sem “perder” tempo.

A solidão também é reforçada pela competição entre pares e pelas suas consequências com relação ao desenvolvimento de relações de cooperação e solidariedade. Um exemplo é o fato de alguns juízes e juízas titulares deixarem processos mais difíceis ou maçantes ao juiz ou juíza substituto durante suas férias ou licenças, que pode ser um sinal de descompromisso com os colegas e com a própria instituição, com consequências para a própria profissão. Acredita-se que aqueles que fazem isto com os colegas procuram dar conta do mais fácil e privilegiam o cumprimento de metas em detrimento do que seriam os verdadeiros desafios da profissão (mas que exigem um maior engajamento).

Por fim, também é comum que haja um julgamento depreciativo entre os próprios magistrados e magistradas, feito muitas vezes sem o conhecimento dos mesmos (pelas costas). A fama pode ter a ver com aqueles que são mais exigentes, mais condescendentes ou mais conciliadores, por exemplo. O incômodo é que ela reforça a parte ruim do trabalho e os comentários que possam enaltecer o trabalho de um juiz ou juíza não a integram. A fama extrapola o âmbito dos colegas, uma vez que perpassa para segunda instância, para os servidores e servidoras e para outros atores sociais, como os advogados e advogadas.

### **5.1.6 Reconhecimento, auto-avaliação e satisfação**

Quando questionados sobre o sentido do trabalho, os magistrados e magistradas entendem que buscam satisfação no fato de serem úteis e de fazerem algo bom para alguém. Entendem que o aspecto que traz prazer é resolver um conflito entre as partes da melhor maneira possível, seja através de uma conciliação ou de uma sentença justa. O julgamento de utilidade, que contempla a finalidade econômica, social ou técnica da contribuição do trabalhador e da trabalhadora, é, no caso de magistradas e magistrados, feito principalmente pelas partes envolvidas no processo. Os magistrados e magistradas se sentem satisfeitos quando percebem que impactaram de maneira justa a vida de uma pessoa, quando recebem um retorno positivo das partes.

Ou seja, o sentido no trabalho na visão do magistrado ou magistrada é diferente daquele que a instituição considera como produtividade. Se por um lado se satisfazem com o reconhecimento vindo das partes, por outro não se sentem incentivados pela hierarquia a superar suas metas ou fazer um trabalho cada vez melhor.

Faltam mecanismos na organização do trabalho que incentivem os magistrados e magistradas a desenvolver atividades que não são formalmente avaliadas, mas que fazem parte do real do seu trabalho. Nestes casos, não há suporte formal e, quando decidem se envolver em outras atividades que podem agregar melhorias para a instituição ou que reforcem a sua atuação na sociedade, como a docência, utilizam tempo fora do horário de trabalho e o fazem pelo próprio entendimento de que sejam importantes. Mais difícil que não haver incentivo é o sentimento de que não são reconhecidas pelos esforços adicionais que despendem com o objetivo de melhorar seu trabalho e o trabalho da Justiça como um todo.

A expectativa que juízes e juízas de primeira instância podem ter para se tornar desembargadores ou desembargadoras, um cargo superior na hierarquia e com mais benefícios, é baixa. Esta nomeação não é necessariamente um motivador para o trabalho, já que não se mostram muito entusiasmados com a possibilidade da ascensão na carreira. Consideram que há muita injustiça nas escolhas, exceto quando esta se dá pela senioridade. Os principais momentos e objetivos a serem alcançados na carreira seriam, portanto, a vitaliciedade e, posteriormente, a titularidade.

Devido ao isolamento e à ineficácia dos mecanismos formais de avaliação do desempenho, a tendência à autoavaliação pode ser considerada como muito prevalente, uma maneira para considerarem a qualidade do próprio trabalho. Tal tendência é fruto do modo como é organizada a produção e a avaliação no Poder Judiciário, que impõe metas incoerentes com o sentido do trabalho e não traz instrumentos para institucionalizar o julgamento pelos pares e para considerar a verdadeira utilidade daquilo que fazem.

Percebe-se como mecanismos de autoavaliação: 1) os momentos em que o juiz ou juíza de 1ª instância registra para si o número de um processo que entendeu como especial (pelo conteúdo, pela complexidade, pelo desafio intelectual) para posteriormente comparar com a decisão do tribunal (a comparação entre decisões da 1ª e da 2ª instância não é formal ou institucionalizada como uma modalidade de avaliação); 2) quando afirmam registrar e esclarecer para si mesmo qualquer mudança de posicionamento ao sentenciar que tenham adotado entre um processo e outro, buscando garantir a coerência no próprio trabalho de acordo com o seu ponto de vista; 3) quando comparam o trabalhar do juiz ou juíza do trabalho com os de outra natureza, por exemplo, com advogados, advogadas ou mesmo bancários ou bancárias, buscando uma afirmação de que o que fazem é desafiador intelectualmente e que a sua carga de trabalho é superior ou comparável a muitas profissões reconhecidas pela grande quantidade de horas extras; 4) quando entendem o reconhecimento dado pelas partes como o principal instrumento legítimo para avaliação de seu trabalho.

Como já frisado, o processo formal de avaliação do desempenho do magistrado e da magistrada contempla metas quantitativas baseadas na quantidade de processos e nos prazos para sentenciar cada um deles. Há aqui um outro fato: por não terem um retorno efetivo sobre a qualidade do seu trabalho, há uma tendência a reforçar os processos de autoavaliação, o que pode favorecer a emergência de mecanismos defensivos, como por exemplo, uma exacerbação da vaidade. A legitimação da autoavaliação pelos magistrados e magistradas alimenta, por sua vez, o caráter solitário e individual do trabalho do juiz e da juíza, criando um ciclo vicioso entre solidão e autoavaliação. Trata-se de um processo muito arriscado, sobretudo porque induz à solidão e ao individualismo e reforça mecanismos de defesa, como o de ser suficiente, autossuficiente e, sobretudo, imprescindível. O “presenteísmo”, muito

comum na categoria, pode ser uma das evidências deste fenômeno, ainda mais que, sem a presença da magistrada ou do magistrado, nada pode ocorrer.

### ***5.1.7 Sofrimento patogênico e a saúde dos magistrados e das magistradas***

Assim como é comum em outros coletivos de profissionais, magistradas e magistrados questionam a alegria e o prazer de trabalhar versus a obrigação e a necessidade de se ter um trabalho remunerado para viver. Assim, emergem reflexões sobre a vontade de não ir trabalhar um dia ou sobre o desejo de desistir da carreira.

O sofrimento patogênico pode emergir pela dificuldade de cumprimento de metas e as consequências imediatas (punições), mas também sofrem com as longas jornadas e com a dificuldade de dormir causada pelas preocupações do trabalho. Referem que há uma quantidade significativa de colegas que não enxergam sentido no trabalho e que provavelmente o suportam porque a remuneração é suficiente e razoável, em comparação com outras profissões, além de haver benefícios como a estabilidade no emprego e uma perspectiva de aposentadoria confortável.

O sofrimento patogênico pode ser fruto também do receio permanente de sofrer um processo disciplinar pela corregedoria, que traz uma ameaça à vitaliciedade, sobretudo pela questão das metas. Uma outra questão diz respeito à imagem pública da profissão, que tem sofrido constantes ataques pela imprensa e pelas redes: veicula-se com frequência que eles são “profissionais de vida fácil”, por receberem salários elevados e benefícios (auxílio-moradia, 60 dias de férias, carro com motorista no caso de desembargadores, entre outros), por terem estabilidade, vitaliciedade na carreira e ainda por trabalharem poucas horas na semana. Desse modo, sentem necessidade de construir e garantir uma imagem para os outros e para si mesmos que seja satisfatória e que reflita não apenas a importância da profissão para a civilidade, mas também o esforço empreendido pela maioria da profissão e pelos servidores e servidoras.

## **5.2 Aspectos formais da avaliação de desempenho dos juízes e juízas do trabalho**

Nesta seção, os aspectos formais sobre a produção e avaliação de desempenho na magistratura do trabalho serão apresentados. O trabalho na magistratura do trabalho é acompanhado através de indicadores de produtividade, que são publicados no site do TRT2 todos os meses. Estes resultados são fruto da análise de fontes documentais apresentada no item 4.3 e exemplos destes relatórios aqui apresentados e discutidos foram inclusos nos anexos.

No site do TRT2 (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2019), há uma área com todos os resultados e indicadores do Tribunal, em Transparência > Resultados e indicadores > Dados estatísticos. Os dados estatísticos estão divididos em 1ª e 2ª instância.

Para a 1ª instância, os dados estatísticos estão separados em:

- Movimento processual de 1ª instância;
- Produção mensal de juízes de 1º grau;
- Índice de produção das Varas do Trabalho;
- Processos aptos a julgamento.

Já para a 2ª instância, os dados estatísticos estão separados em:

- Movimento processual de 2ª instância;
- Processos distribuídos – competência recursal;
- Índice de produção das turmas;
- Processos aptos a julgamento.

Ainda no site do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2019), há uma área com alguns relatórios da instituição, que dizem respeito a metas e indicadores, em Transparência > Resultados e indicadores > Relatórios.

Parte destes dados estatísticos e relatórios são apresentados e discutidos nas seções a seguir, em uma tentativa de compreender a angústia causada pelo sistema de avaliação de desempenho, trazida pelos magistrados e magistradas do trabalho



durante a ação em PDT. A análise teve foco os relatórios e indicadores da 1ª instância, pois é o trabalho deste grupo de profissionais que está em pauta nesta tese.

### **5.2.1 Relatório de metas**

Os macrodesafios do TRT da 2ª região são: celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito; impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas; e gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes. Um dos relatórios da instituição se chama “Relatório de metas” e está disponível para os anos de 2017 a 2019. Nos documentos de 2018 e 2019, oito metas são apresentadas junto com indicadores que demonstram o cumprimento ou não de cada uma delas.

- Meta 1 – Julgar mais processos que os distribuídos: julgar pelo menos 92% dos processos distribuídos em 2018 e julgar quantidade maior de processos do que os distribuídos em 2019 (nota-se que o cumprimento da meta fica mais difícil em 2019);
- Meta 2 – Julgar processos mais antigos: identificar e julgar, até 31/12/2018, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2016, nos 1º e 2º Graus, e identificar e julgar, até 31/12/2019, pelo menos 92% dos processos distribuídos até 31/12/2017, nos 1º e 2º Graus (nota-se que o cumprimento da meta fica mais difícil em 2019);
- Meta 3 – Aumentar os casos solucionados por conciliação (somente para 1ª instância): aumentar o índice de conciliação na fase de conhecimento, em relação ao percentual do biênio 2013/2014, em 2 pontos percentuais, sendo que a meta é considerada cumprida se o índice atingir 48% ou mais em 2018, e manter o índice de conciliação na fase de conhecimento, em relação ao percentual do biênio 2016/2017, sendo que a meta é considerada cumprida se o índice atingir 45% ou mais em 2019 (nota-se que o cumprimento da meta fica mais fácil em 2019);
- Meta 4 – Impulsionar processos à execução (somente para 1ª instância): baixar pelo menos 92% do total de casos novos de execução em 2018 e baixar

quantidade maior de processos de execução do que o total de casos novos em 2019 (nota-se que o cumprimento da meta fica mais difícil em 2019);

- Meta 5 – Priorizar o julgamento das ações coletivas: identificar e julgar, até 31/12/2018, 98% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2015 no 1º Grau e até 31/12/2016 no 2º Grau e identificar e julgar, até 31/12/2019, 98% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2016 no 1º Grau e até 31/12/2017 no 2º Grau (a meta se manteve de 2018 para 2019);
- Meta 6 – Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos: identificar e reduzir em 2% o acervo dos dez maiores litigantes em relação ao ano anterior em 2018 e 2019 (a meta se manteve de 2018 para 2019);
- Meta 7 – Redução do tempo médio de duração do processo no 1º Grau - fase de conhecimento: reduzir o prazo médio, em relação ao ano base 2016, em 4% em 2018 e, em relação ao ano base 2017, em 8% em 2019 (nota-se que o cumprimento da meta fica mais difícil em 2019);
- Meta 8 – Redução do tempo médio de duração do processo no 2º Grau: reduzir o prazo médio, em relação ao ano base 2016, em 4% em 2018 e, em relação ao ano base 2017, em 8% em 2019 (nota-se que o cumprimento da meta fica mais difícil em 2019).

A Tabela 1 demonstra o cumprimento de cada meta no ano de 2018 e de 2019, de acordo com os Relatórios de metas.

#	Descrição da meta	Instância	Meta 2018	Cumprimento da meta em 2018	Meta 2019	Cumprimento da meta em 2019
1	Julgar mais processos que os distribuídos	1º grau	Pelo menos 92% dos processos de conhecimento		Quantidade maior de processos de conhecimento	
		2º grau				
		Tribunal				
2	Julgar processos mais antigos	1º grau	Pelo menos 90% dos processos distribuídos em 2016		Pelo menos 92% dos processos distribuídos em 2017	
		2º grau				
		Tribunal				
3	Aumentar os casos solucionados por conciliação	1º grau	Atingir índice de 48%		Atingir índice de 45%	
4	Impulsionar processos à execução	1º grau	Pelo menos 92% do total de casos novos		Mais processos de execução que casos novos	
5	Priorizar o julgamento das ações coletivas	1º grau	98% das ações coletivas		98% das ações coletivas	
		2º grau				
6	Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos	1º grau	Reduzir em 2% o acervo dos dez maiores litigantes		Reduzir em 2% o acervo dos dez maiores litigantes	
		2º grau				
		Tribunal				
7	Redução do Tempo Médio de Duração do Processo (Fase de Conhecimento)	1º grau	Reduzir o prazo médio em 4%		Reduzir o prazo médio em 8%	
8	Redução do Tempo Médio de Duração do Processo no 2º Grau	2º grau	Reduzir o prazo médio em 4%		Reduzir o prazo médio em 8%	

Legenda: verde - meta alcançada, amarelo - meta não alcançada por poucos pontos percentuais, vermelho - meta não alcançada

**Tabela 1 – Cumprimento de metas em 2018 e em 2019 no TRT da 2ª região  
(elaborada pela autora com base no Relatório de metas)**

De acordo com a Tabela 1, percebe-se que, embora o cumprimento de 5 das 8 metas tenha ficado mais difícil em 2019, o desempenho da 1ª instância, da 2ª instância e do Tribunal foi melhor em 2019 que em 2018. Na 1ª instância, a meta ainda não cumprida em 2019 foi a de impulsionar processos à execução (atingimento de 85,23% em 2018 e de 96,91% em 2019). Na 2ª instância, duas metas ainda não foram cumpridas em 2019: julgar mais processos que os distribuídos e priorizar o julgamento de ações coletivas. No julgamento de mais processos que os distribuídos, o indicador passou de 86,89% em 2018 para 93,83% em 2019. Na priorização de ações coletivas, o indicador passou de 74,12% em 2018 para 94,81% em 2019.

### **5.2.2 Movimento processual de 1ª instância**

O movimento processual de 1ª instância apresenta a quantidade de processos em fase de conhecimento e fase de execução por juiz ou juíza e por vara do trabalho, com aberturas por mês e por ano. A fase de conhecimento é quando se discute a existência ou não de direitos para uma das partes (a que ganha o processo). A fase de execução é a fase do processo em que se impõe o cumprimento do que foi determinado pela Justiça, o que inclui a cobrança forçada feita a devedores para garantir o pagamento de direitos. A fase de execução só começa se houver condenação ou acordo não cumprido na fase de conhecimento. A primeira parte da execução é a liquidação, em que é calculado, em moeda corrente, o valor do que foi objeto de condenação (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2019).

Os relatórios sobre a fase de conhecimento por vara se relacionam com a meta de “julgar mais processos que os distribuídos”. Neste relatório, temos a quantidade de casos recebidos por VT, a quantidade de casos solucionados no período, seja por sentença ou por acordo, a quantidade de casos baixados e a quantidade pendente de baixa. Em 2018, o TRT da 2ª região terminou o ano com 255 mil casos pendentes de baixa, sendo quase 165 mil pendentes de solução. Em 2019, a média mensal de casos solucionados foi de cerca de 33 mil, ou seja, o “estoque” recebido do ano anterior equivalia a quase oito meses de trabalho. Além disso, houve aproximadamente 330 mil novos casos em 2019. Embora a capacidade de solucionar casos em 2019 (396 mil casos solucionados) tenha sido maior que a quantidade de novos casos no mesmo período, ela ainda não foi suficiente para dar conta do estoque anterior. Conseqüentemente, o TRT da 2ª região terminou o ano de 2019 com mais de 180 mil casos pendentes de baixa, o que significa que os magistrados e magistradas conseguiram resolver por volta de 30% do estoque de 2018.

Nestes relatório está também o indicador de processos aguardando prolação de sentença com prazo vencido por magistrado ou magistrada, citados durante a ação em PDT como causadores de angústia pelos juízes e juízas do trabalho (seção 5.1.4).

### 5.2.3 Produção mensal de juízes e juízas (1ª instância)

Os relatórios de produção mensal dos juízes e juízas baseiam-se em audiências, julgamentos adiados e remarcados, aprazamento das audiências, processos aguardando redação de sentença, processos pendentes de prolação de sentença – fora do prazo, processos com registro de instrução processual e processos com registro de conclusão para julgamento, com aberturas por mês e por. Entre os indicadores publicados, encontram-se os processos solucionados – com ou sem exame de mérito – por magistrado ou magistrada, além da quantidade de audiências realizadas no período. Para cada magistrado ou magistrada do trabalho de 1ª instância, é também apresentado a quantidade de dias de audiências no mês e, com base neste indicador, a taxa de casos solucionados por dia. A Tabela 2 mostra os indicadores de cinco magistrados e magistradas no mês de novembro de 2019:

<i>(novembro de 2019)</i>	<b>Casos solucionados</b>	<b>Audiências realizadas</b>	<b>Número de dias de audiência</b>	<b>Solucionados por dia</b>
MAGISTRADO A	69	114	10	6,9
MAGISTRADO B	61	48	3	20,33
MAGISTRADO C	91	107	8	11,38
MAGISTRADO D	112	190	15	7,47
MAGISTRADO E	63	63	4	15,75

**Tabela 2 – Produção de cinco juízes e juízas de 1º grau em novembro de 2019**  
(elaborada pela autora com base em relatório do TRT da 2ª região)

Nesta tabela, percebe-se a variação que existe nos resultados de cada um deles. Em um mesmo mês, um magistrado solucionou quase o dobro de casos que outros dois, além de ter realizado quase quatro vezes mais audiências que um de seus colegas. No entanto, os indicadores não refletem a dificuldade que magistrados e magistradas encontraram para solucionar cada caso e não esclarecem se são casos corriqueiros ou casos que requerem um tempo maior de estudo, análise e reflexão para julgar.

Também não apresentam a qualidade e esforço para redação da sentença, se são escritas pelo assistente sem revisão do juiz ou da juíza, se estão sintéticas ou com um nível de detalhes suficiente para dar todo tipo de esclarecimento às partes do processo. E não demonstram o engajamento do magistrado ou da magistrada nas audiências, o tempo investido para escuta de testemunhos, para entendimento de provas e evidências e acolhimento das partes. Ou seja, a apresentação de quantidade de audiências e casos solucionados por si só não avalia o trabalho real, o esforço, o engajamento da inteligência e mobilização de si no trabalho.

#### **5.2.4 Índice de produção das varas (1ª instância)**

O índice de produção das varas apresenta o percentual de processos solucionados em relação aos em tramitação, com a fórmula  $IP = PS \div (SA + PE)$ , onde IP é Índice de Produção, PS são processos solucionados, SA é o saldo anterior e PE são processos entrados. Os resultados são apresentados por ano e por mês. As variáveis PS, SA e PE são extraídas dos relatórios de movimentação processual da 1ª instância.

A Tabela 3 demonstra o índice de produção total do TRT da 2ª região em 2019, que foi de 78%, ou seja, 78% dos processos abertos (saldo anterior mais novos casos) foram solucionados no ano. Quase 396 mil casos foram solucionados em 2019, quantidade maior que o saldo anterior (cerca de 165 mil) e maior que os novos casos (345 mil), mas não o suficiente para dar conta de ambos.

(2019)	Saldo anterior	Entrados	Solucionados	IP
TRT 2ª região	164.867	344.846	395.940	78%

**Tabela 3 – Índice de produção do TRT da 2ª região  
(elaborada pela autora com base no índice de produção das VTs)**

O IP das VTs variou entre 55% e 96% em 2019, e em 85% das varas de trabalho houve redução do saldo de processos sem solução de 2018 para 2019. O índice de produção das varas demonstra quão perto a vara chegou de solucionar todos os processos abertos (quando mais perto de 100%, menos o estoque de processos abertos para o próximo período). É o indicador que considera o estoque de processos do período anterior, que se acumula com os entrados e demonstra também que muitas vezes a capacidade de solucionar processos em um período é menor o estoque inicial. Ele aparenta ser um indicador importante para gestão da instituição, pois reflete a capacidade da vara em relação a sua demanda e poderia direcionar decisões a respeito de quadro de funcionários e funcionárias ou ferramentas que apoiem a celeridade da instituição. Mas também poderia ser um indicador que demonstra a dificuldade de cada vara de dar conta do estoque de processos e dos entrados, sendo uma evidência de que, provavelmente, os juízes e juízas desta vara terão processos em atraso ou metas não cumpridas e que possivelmente são penalizados em seus indicadores individuais por adversidades estruturais.

#### ***5.2.5 Processos aptos a julgamento (1ª instância)***

O processos aptos a julgamento estão disponíveis a partir de novembro de 2018 por mês e por ano. A Tabela 4 apresenta a quantidade de processos aptos a julgar por mês em 2019 de cinco magistrados e magistradas. As quantidades mensais podem variar bastante de um juiz ou juíza para outro e de um mês para o outro, mas não transmitem a dificuldade ou esforço necessário para solucionar cada um destes processos ou outras questões estruturais (por exemplo, contar ou não com um assistente para realização do trabalho).

	Magistrado A	Magistrado B	Magistrado C	Magistrado D	Magistrado E
jan2019	142	69	21	89	416
fev2019	164	41	20	73	469
mar2019	129	18	21	91	469
abr2019	78	20	31	90	497
mai2019	79	31	31	105	528
jun2019	95	22	12	53	514
jul2019	86	35	27	71	436
ago2019	79	42	15	65	419
set2019	67	56	13	37	367
out2019	43	19	28	58	263
nov2019	49	25	34	36	248
dez2019	44	32	7	29	195
<b>Média mensal</b>	<b>88</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>402</b>

**Tabela 4 – Quantidade de processos aptos a julgar de cinco juízes e juízas em 2019**  
(elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região)

### **5.2.6 Pesquisa de satisfação de usuários e relatórios de ouvidoria**

A pesquisa de satisfação de usuários do TRT da 2ª região foi realizada em 2017 e em 2019 para compreender o grau de satisfação do público externo – composto em sua maioria por advogados, advogadas e partes em processos – com os serviços prestados. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, hospedada no site do tribunal, que contou com 1.239 respondentes em 2019 (28% a mais que em 2017).

Conforme mostrado na Tabela 5, o grau de satisfação geral foi de 56% em 2017 para 59% em 2019. Nos dois anos, os temas que foram pior avaliados foram os serviços online, prestação judicial e atendimento.



<b>Grau de satisfação</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
Instalações físicas	74%	80%
Comunicação	63%	66%
Serviços online	61%	55%
Prestação jurisdicional	48%	55%
Atendimento	39%	48%
<b>Grau de satisfação geral</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>

***Tabela 5 – Resultados da pesquisa de satisfação de usuários  
(elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região)***

Dentro do tema “prestação jurisdicional”, os itens buscam representar o trabalho dos magistrados, como mostra a Tabela 6. As piores notas referem-se à questão de prazos e horários, como tempo de tramitação de processos nas fases de conhecimento e execução na 1ª instância, tempo de tramitação de processos na 2ª instância e realização de audiências em horário previsto. Por outro lado, tanto magistrados do 1º grau quanto do 2º grau são bem avaliados com relação a preparo técnico, conhecimento, cordialidade e respeito.

<b>Satisfação com a prestação judicial</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
Preparo técnico e conhecimento das causas e das normas jurídicas do magistrado de 1º Grau	74%	77%
Cordialidade e tratamento com respeito pelo magistrado de 1º Grau	62%	63%
Isenção e equilíbrio nos julgamentos do magistrado de 1º Grau	57%	61%
Prazo razoável entre a petição inicial e a marcação da primeira audiência	26%	56%
Tempo razoável de tramitação dos processos na fase de conhecimento (1º Grau)	20%	32%
Tempo razoável de tramitação dos processos na fase de execução (1º Grau)	12%	19%
Realização das audiências no horário previsto	20%	19%
Preparo técnico e conhecimento das causas e das normas jurídicas do magistrado de 2º Grau	83%	84%
Cordialidade e tratamento com respeito pelo magistrado de 2º Grau	77%	81%
Isenção e equilíbrio nos julgamentos do magistrado de 2º Grau	71%	73%
Tempo razoável de tramitação dos processos no 2º Grau	31%	44%
Percepção dos benefícios trazidos com a implantação do PJe – Processo Judicial Eletrônico	60%	55%
<b>Total - prestação judicial</b>	<b>48%</b>	<b>55%</b>

***Tabela 6 – Satisfação de usuários com a prestação judicial  
(elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região)***

Com relação à ouvidoria do TRT da 2ª região, quase 60% dos contatos em 2019 foram referentes a reclamações. Dentre as reclamações, mais de 60% delas referem-se ao andamento ou situação dos processos e morosidade dos mesmos, conforme apresenta a Tabela 7.

<b>Manifestações do tipo Reclamação</b>	<b>2019</b>
Andamento/ situação do processo de execução	42%
Morosidade processual	21%
Alvarás/ guias de pagamento de obrigação trabalhista	20%
Sistema informatizado judicial	5%
Andamento/ situação do processo de conhecimento	5%
Decisão judicial	2%
Funcionamento, estrutura, organização e normas internas	1%
Outros	4%

***Tabela 7 – Manifestações do tipo Reclamação na ouvidoria em 2019  
(elaborada pela autora com base nos relatórios do TRT da 2ª região)***

Ou seja, existe uma demanda do público externo para que os serviços jurisdicionais sejam mais céleres. Os indicadores apresentados nesta seção demonstram que é legítima a preocupação de gestoras e gestores com a entrega de processos nos prazos acordados. No entanto, tratam-se de indicadores para gestão da instituição, que poderiam levar a decisões como contratação de mais pessoas ou de ferramentas que agilizem o trabalho da magistrada e do magistrado.

### ***5.3 Resultados de entrevistas: reflexões sobre trabalho, avaliação e reconhecimento***

As reflexões desta seção são oriundas das entrevistas individuais realizadas com três juízes do trabalho que não haviam se envolvido na ação em PDT. Estes profissionais tiveram acesso ao relatório interpretativo, enviado por email, antes do agendamento das entrevistas. Nestas entrevistas, trouxeram suas reflexões sobre o material, além de outros temas relativos ao trabalho, avaliação e reconhecimento. As entrevistas foram realizadas por videoconferência.

### **5.3.1 A Reforma Trabalhista de 2017 e compreensão do direito do trabalho**

Um tema que espontaneamente foi bastante trazido pelos juízes nas entrevistas individuais foi a Reforma Trabalhista de 2017, que trouxe mudanças significativas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instrumentalizada pela lei Nº 13.467 de 2017, e que passou a valer a partir de novembro daquele ano, justamente quando os grupos de reflexão estavam começando a ser realizados.

A Reforma Trabalhista de 2017, aqui chamada simplesmente de “reforma”, foi bastante criticada pela mídia, pesquisadores, pesquisadoras sindicalistas e Ministério Público do Trabalho por consentir a flexibilização das relações entre empregado e empregador, restrições de direitos sociais, maneiras precárias de contratação e precarização do trabalho, sobretudo de mulheres (GALVÃO et al., 2019; PASSOS; LUPATINI, 2020). Entre as principais mudanças, estão acordo individual de banco de horas, jornada “12 x 36”, parcelamento de férias, redução dos intervalos intrajornada, prevalência do negociado sobre o legislado, contrato intermitente, terceirização e rescisão por comum acordo (GALVÃO et al., 2019). Embora estes pontos sejam criticados pelos entrevistados, uma alteração na lei trazida pela reforma foi bastante ressaltada: a inibição do acesso à Justiça do Trabalho por causa do risco de pagamento de custas do processo e dos honorários advocatícios da parte contrária em caso de indeferimento dos pedidos. Se antes não havia qualquer previsão de pagamento de custas para quem perdesse a ação na justiça, a reforma trouxe a obrigação de arcar com custas do processo (incluindo perícia) e honorários advocatícios para trabalhadores e trabalhadoras que sejam vencidos em ação (PASSOS; LUPATINI, 2020). Isto significa que, caso a trabalhadora ou o trabalhador perca a ação, ele receberá uma conta alta para pagar. Considerando que o poder aquisitivo de trabalhadoras e trabalhadores frente às possibilidades da empresa é bem menor, esta alteração provavelmente foi responsável pelo declínio de novos processos trabalhistas desde a implementação da reforma. Os entrevistados evidenciam não haver dúvidas que a redução da quantidade de novos casos nos últimos anos não foi ocasionada por um melhor cenário nas relações entre empregados e empregadores, mas, sim, pela inibição trazida pela reforma.

Para um dos entrevistados, está claro que o maior cumprimento de metas do TRT alcançado em 2019, diferente do que aconteceu em 2018, é um reflexo da Reforma

Trabalhista e a conseqüente redução da quantidade de processos. Foi a inibição ao acesso à Justiça do Trabalho que possibilitou que os magistrados e magistradas cumprissem as metas estabelecidas, e não qualquer movimento com relação ao tempo dispendido, priorização de processos ou aumento de equipe. De acordo com outro juiz do trabalho, o cerne da questão é o quão mal entendido é o direito do trabalho (DT) pela sociedade brasileira e o quão questionado ele é por boa parcela de empresárias e empresários, quando, na verdade, o DT nasceu a partir de uma demanda de controle e de organização da classe operária, para deter a capacidade que os trabalhadores e as trabalhadoras poderiam ter de afrontar o poder dos empresárias e empresários. Segundo ele, o DT nasceu para estruturar o capitalismo e controlar as massas. Paradoxalmente, hoje o direito do trabalho é visto como uma instituição que explora os empresários, como se houvesse o objetivo de tirar o capital, o poder e a capacidade de produção das mãos das empresárias e passá-las para as mãos das trabalhadoras e trabalhadores. Ou seja, hoje o direito do trabalho é visto como um inimigo dos patrões. Neste cenário onde o DT é um mal no capitalismo, a reforma veio para reduzir os direitos conquistados, e pode ser compreendida como uma regressão histórica. Tal questão sobre quão mal compreendido é o direito do trabalho e sobre ser considerado um mal dentro da classe empresarial é um dos fatores que fazem emergir sentimentos de não pertencimento na sociedade e de desvalorização da carreira que optaram seguir.

### ***5.3.2 Pertencer à sociedade e desvalorização da carreira***

Esta sensação de não pertencer à sociedade em que vivem vem da angústia de sentir que o direito do trabalho se enfraquece frente ao executivo, ao judiciário, ao STF e à própria sociedade em geral, através de campanhas fortes contra a justiça do trabalho. Para entrevistados, hoje (em 2020) temos um governo de extrema direita que tenta repudiar, afastar, reduzir e prejudicar o direito do trabalho e que peca em compreender o papel do direito do trabalho na sociedade. Segundo eles, a própria sociedade estaria contribuindo para um estado de completa falência do direito do trabalho.

Uma questão que incomoda os juízes e juízas do trabalho é a imagem que o judiciário tem perante o público de ser um órgão formado por uma “cambada de marajás”, com

altos salários, auxílio moradia, 60 dias de férias. Segundo as entrevistas, juízas e juizes federais não têm salários e gratificações tão altas quanto juízas e juizes estaduais, mas carregam a fama de enormes privilégios. Mas o que os aborrece mais do que serem chamados de “marajás”, é a suposição pela sociedade de que as juízas e os juizes do trabalho ganham para “não fazer nada”, pois existe a crença de que “o juiz ou a juíza não trabalha”. Sentem-se injustiçados perante esta suposição, pois afirmam não conhecer juizes ou juízas que trabalhem pouco, tanto na justiça federal ou estadual.

Outra questão que incomoda especificamente os juizes e juízas do trabalho é o distanciamento entre a imagem do “juiz herói”, poderoso, que condena à prisão, que atua em grandes operações, e do juiz que atua “apenas” no âmbito trabalhista, que intervém nas relações de trabalho e nos problemas que deveriam ser do patrão. O juiz ou juíza do trabalho não tem um poder que cause admiração pela sociedade; pelo contrário, magistradas e magistrados do trabalho afirmam que se sentem vistos pela sociedade e pela mídia como parte de uma entidade que freia o progresso econômico do país.

Um outro fator que alimenta o não pertencimento são as redes de amigos, amigas e familiares com quem convivem. O juiz e a juíza do trabalho são profissionais com salário privilegiado e que, portanto, pertencem a uma classe média alta – e, conseqüentemente, frequentam estes círculos, também formados pela elite empresarial, em sua vida social. E é justamente esta elite formada por empresários e empreendedoras que os olham como alguém que está tentando tirar algo indevido deles, que não entende as dificuldades e sacrifícios necessários para empreender no Brasil, que ajuda os empregados e empregadas de maneira injusta e exagerada, ou seja, como “um juiz do pobre que quer tirar o dinheiro do rico”. Um dos entrevistados acredita que talvez sentisse um reconhecimento e pertencimento maior entre a classe trabalhadora, e lamenta não frequentar esse meio. Já outro juiz sente-se mal visto também pelos trabalhadores e trabalhadoras, já que se vê parte de uma estrutura pública deficiente como todas as estruturas públicas deficientes no país, onde os servidores e servidoras não alcançam a celeridade esperada e são percebidos como um profissional que trabalha pouco ou não o suficiente.

Os juizes e juízas do trabalho também não se sentem completamente parte da profissão de juiz ou juíza no país. Um motivo pode ser o fato de a magistratura do

trabalho ter crescido muito no país em quantidade de juízes e juízas, pois precisou chegar até locais distantes e com populações pequenas. Isso fez com que a estrutura tenha aumentado rapidamente e esta quantidade seja muito maior que outros ramos da justiça. Então, dentro do judiciário, o magistrado ou magistrada do trabalho seja visto como o “juiz do pobre”, “muito popular”, “muito simples”. Em outros setores do judiciário, a JT é chamada de “justicinha” e os juízes e juízas do trabalho são chamados de “juízes de segunda classe”. Um outro motivo pode ser um perfil do juiz do trabalho que se difere dos demais magistrados e magistradas. O juiz ou juíza do trabalho enxerga o direito do trabalho como algo necessário para a emancipação da sociedade e são mais sensíveis a causas sociais. Muitos deles, segundo um dos entrevistados, são filhos de operários, operárias, trabalhadoras e trabalhadores mais humildes e enxergam a JT como um salto para esta classe.

O sentimento de fazer parte de uma carreira desvalorizada aparece em outras esferas, além da já discutida questão da Reforma Trabalhista de 2017. Uma delas é a falta de estrutura, especialmente durante os primeiros anos. Os juízes entrevistados relatam terem exercido o papel de magistrado do trabalho sem auxílio de um assistente durante mais de quatro anos. Ou seja, no início da carreira, quando estavam se adaptando à profissão, preocupados com vitaliciamento e angustiados com atrasos, os juízes e juízas precisam dar conta sozinhos de todas as audiências, análises e sentenças que chegam para eles. A questão do assistente era muito mais relevante antes da reforma, quando a quantidade de processos distribuídos era consideravelmente maior, e incomoda os entrevistados terem sido tratados com desdém por colegas mais antigos ou da 2ª instância quando se posicionavam com relação a esta demanda, e que tenha sido preciso uma norma do CNJ para resolvê-la. A ansiedade com a falta de assistência levou um dos entrevistados a usar remédios psicoativos (outro entrevistado menciona que a depressão é comum entre magistradas e magistrados, sendo uma das carreiras com maior incidência da doença) e outro entrevistado a ser mais despachado em audiências e sentenças, com consciência de que pecava em qualidade. Ademais, relatam que a percepção dos colegas com mais tempo de casa era de que trabalhar um tempo sem assistente e, portanto, sobrecarregado, era algo pelo qual o juiz ou juíza recém-ingressado deveria passar sem reclamar.

Outra questão que traz sofrimento são os rumores de que a Justiça do Trabalho deveria acabar, por ser honerosa, por ser uma justiça que atua somente em prol do trabalhador e da trabalhadora, o que não é verdadeiro. O sentimento é de desprestígio com a carreira. Percebe-se ainda um incômodo com as tentativas de se engessar as decisões judiciais, ainda que exista o argumento da segurança jurídica, com as súmulas vinculantes e decisões vinculantes dos tribunais superiores. Estas últimas têm sido usadas cada vez mais pelo STF e os entrevistados consideram que de modo muito aleatório. Ainda que os juízes e juízas do trabalho compreendam a importância da segurança jurídica para a sociedade, entendem também que ela pode ferir a liberdade e a independência judicial.

A desvalorização da carreira do juiz e da juíza do trabalho fere os sonhos de conquistar a carreira almejada, já que na carreira jurídica a figura do juiz ou juíza é muito importante, relevante para a sociedade e um profissional reconhecido. Ao ser aprovado no concurso, o sentimento de realização é muito grande, e contrasta com ser criticado pela sua profissão porque o cerne do direito do trabalho não é entendido pela sociedade. Os juízes e juízas do trabalho ingressam em uma carreira que acreditam ser cheia de reconhecimento social e de estabilidade, mas se veem com uma má aceitação social e vislumbram um futuro difícil e sem grandes expectativas (neste ponto, o entrevistado faz referência a mudanças recentes nas regras de aposentadoria desta profissão), com alto volume de trabalho e pouco reconhecimento. Um dos juízes refere-se a questão da auto-avaliação (seção 5.1.6) como um conforto; como se o fato de buscar em sua própria consciência sua relevância social e satisfação com o que está fazendo fosse o caminho, já que não consegue esperar o reconhecimento do governo, do tribunal, das classes envolvidas e da sociedade.

### ***5.3.3 A mentira como parte do papel***

Sob outra perspectiva, se durante os grupos de reflexão a mentira apareceu como um dos temas centrais de preocupação, para estes entrevistados esta é uma irritação recorrente e exacerbada “dos outros” juízes ou juízas. A mentira faz parte do jogo de ser juiz ou juíza, já que uma de suas missões é justamente descobrir a verdade. Para os entrevistados, a mentira não causa angústia, pois existem procedimentos que eles



podem adotar quando percebem que a parte está mentindo. Além do mais, para um deles, o que realmente importa é a verdade do processo. Isto significa que, ainda que ele entenda que a verdade pode ter sido outra, não há incômodo em sentenciar sobre os fatos e dados que foram apresentados em audiência.

No entanto, para um dos entrevistados a frustração com mentiras aparece mais quando é o advogado ou a advogada que está mentindo, e não a parte. A parte pode ser multada por má fé durante o processo, mas o juiz ou juíza não tem poder punitivo sobre a conduta de um advogado ou advogada. Há relatos de encaminhamentos de mentiras ou atos de má fé por advogados e advogadas para a OAB, mas sem nenhum conhecimento de retorno ou providência. Isso pode ter levado a um empoderamento de advogados e advogadas e explicar a quantidade elevada de ações com pedidos absurdos ou exagerados, muitas vezes sem provas. A Reforma Trabalhista se remete a este ponto quando cobra custas e honorários advocatícios para a parte vencida, mas é uma maneira de punir a parte, e não o advogado, na visão deste juiz do trabalho.

#### ***5.3.4 Críticas às metas e manipulação de indicadores***

Com relação às metas e indicadores estatísticos apresentados pelos TRTs, os três entrevistados afirmam concordar com a existência destes indicadores e reforçam a importância dos mesmos. Um deles se reconhece como bastante pragmático, e defende que a magistratura do trabalho poderia ser, inclusive, mais cobrada por seus indicadores. Outro entende que, embora ainda haja falhas, as avaliações foram um passo relevante para a sociedade, pois representam transparência e prestação de contas e melhor gestão do recurso público. A falta de controle anterior à determinação de metas e indicadores dava espaço a vícios gravíssimos, falta de poder de gestão e um “achismo” sobre a melhor maneira de administrar uma vara do trabalho de acordo com a visão de cada juiz responsável. Para concluir, os juízes entrevistados acreditam que os prazos determinados para os processos são extremamente importantes para a sociedade porque a justiça sempre teve problemas com celeridade, e isto tem melhorado com a apresentação de estatísticas sobre o judiciário. Ou seja, não existe um desejo de eliminar as estatísticas, porque elas representam e analisam a

organização e desempenho da instituição. No entanto, estes indicadores não conseguem refletir o trabalho da magistrada ou do magistrado, primeiro porque magistradas e magistrados não se envolvem na definição de metas e prazos, mas principalmente porque a fala sobre o trabalhar é bastante diferente do que está contido nestas metas. Então almejar avaliar o trabalho de um juiz ou uma juíza somente através dos indicadores seria uma avaliação incompleta, já que um trabalho bem feito na magistratura ecoa em uma série de outras circunstâncias. Um dos entrevistados coloca que a questão não é a existência ou não de tais indicadores, mas que eles sejam utilizados para algumas finalidades questionáveis, como, por exemplo, para promoção de uma juíza ou juiz.

A crítica que fazem com relação a este tema é que a avaliação de desempenho nunca deveria ser apenas quantitativa, pois os indicadores não dão conta de representar todo o trabalhar na magistratura. Para os entrevistados, os indicadores trazem informações úteis para a prestação do serviço público, mas dizem pouco sobre o trabalho do magistrado ou magistrada de fato. Em primeiro lugar, a quantidade de processos concluídos não se refere à qualidade dos mesmos, e é possível que um juiz ou juíza do trabalho profira uma elevada quantidade de sentenças em um mês, mas de sentenças ruins. Existem juízas e juízes que nem revisam as sentenças redigidas pelo assistente e apenas as assinam. Há uma angústia com o pouco prazo para julgar os casos, especialmente durante épocas em que se deve também dar conta de uma alta quantidade de processos. Especialmente antes da Reforma Trabalhista, quando a quantidade de casos ainda não havia reduzido consideravelmente, a angústia vinha do pouco tempo para se analisar adequadamente e do dilema entre entregar a meta e fazer o trabalho com qualidade. A avaliação quantitativa baseada em indicadores não parece ser justa porque traz um viés de trabalho a “toque de caixa” ou de “dançar conforme a música”. Isto significa que muitos juízes e juízas fazem uma previsão das horas semanais que dedicarão ao trabalho e a quantidade de processos distribuídos para eles, e entregam as decisões no tempo disponível, ainda que isso signifique sentenças mais simples ou enxutas e que afete a qualidade do trabalho. Adicionalmente, deixar a qualidade de seu trabalho ser afetada pela pressão dos prazos é fonte de angústia.

A pressão pelos prazos também influencia a qualidade das audiências. Um dos entrevistados lamenta que é comum não haver tempo em uma audiência inicial para

explorar mais a questão da conciliação, para ouvir as partes e as advogadas e advogados, para explicar os riscos do processo ou para dar espaço para diálogo (segundo ele, as audiências iniciais são marcadas a cada dez minutos). Também durante audiências de instrução ocorre de não haver tempo para conversar bastante com a testemunha, para fazer perguntas-chave que a levem a entregar contradições ou mentiras, ou mesmo para ouvir todas as testemunhas indicadas pelos advogados e advogadas, o que enriqueceria o caso com outros pontos. Se o juiz ou juíza escolhe prezar pela qualidade da audiência, ele provavelmente escolhe também trabalhar até a noite, o que afeta outras áreas de sua vida.

Outro ponto criticado é que, da maneira como são organizados, os indicadores não destacam a quantidade de trabalhadoras e trabalhadores que entram com pedidos sob um único processo. Um dos entrevistados relata já ter analisado um processo que continha 40 trabalhadores e trabalhadoras. O prazo para sentenciar um processo como esse, em que se faz necessário analisar caso por caso, é o mesmo prazo determinado para um processo de um único trabalhador ou trabalhadora. Além disso, geralmente se tratam de ações extremamente trabalhosas. Além do tempo e do esforço que demandam, estas ações coletivas provavelmente também têm impactos e resultados diferentes na sociedade, mas sua “efetividade social” não é apresentada através da meta de priorizar ações coletivas.

No que tange a efetividade social e função da juíza e do juiz na sociedade, apenas com dados quantitativos não é possível avaliar o papel de trazer paz social e de resolver conflitos de interesse que existem nesta área de atuação. Isso passa por atividades que nem de longe refletem-se nos indicadores, como se integrar com o MPT, com as secretarias do trabalho e com outros membros de fiscalização e atuar perante sindicatos e associações empresariais para orientação e prevenção de formação de conflitos sociais.

É importante ressaltar que ao discutirem a avaliação qualitativa no judiciário, as juízas e os juízes do trabalho não se referem a uma avaliação da qualidade da sentença em si, se ela foi boa ou ruim juridicamente ou se está bem estruturada. Uma avaliação qualitativa do conteúdo do trabalho da juíza e do juiz iria ferir a sua independência, porque não há como avaliar uma decisão como boa ou ruim, já que o magistrado ou a magistrada analisa de acordo com o que ele próprio considera legal, justo, correto. Ele decide de acordo com a lei e sua consciência, e não necessariamente nesta

ordem. Embora o tribunal tenha a possibilidade de reformar uma decisão do juiz ou da juíza de 1ª instância, isto nunca poderia ser considerada uma avaliação do trabalho pois, se houvesse um lugar onde se avaliasse as decisões dos juízes e juízas, isto certamente os induziria a focar em buscar as consideradas “boas decisões”. A reforma de sentenças feita pela 2ª instância deve ser sempre encarada como o resultado de uma mesma questão que passou por duas pessoas diferentes e, portanto, com lógicas ou racionalidades diferentes, e que chegaram a decisões distintas uma da outra. É muito importante que toda sociedade entenda que o trabalho do juiz e da juíza contempla a liberdade de decidir sem qualquer tipo de interferência.

Além do mais, as críticas apontadas nas entrevistas individuais percorrem as possibilidades de manipulação dos indicadores. Uma das metas que as juízas e os juízes de 1ª instância buscam é a de aumentar os casos solucionados por conciliação, ou seja, solucionar casos sem a necessidade de ir a julgamento. Um relato nos traz casos de juízes e juízas titulares de varas que também têm juízas e juízes substitutos e que forçam para que todas as petições de conciliações sejam assinadas por eles – consequentemente, estes titulares atingem suas metas de conciliação enquanto os indicadores de outros colegas são baixos. Um dos entrevistados afirma que há um viés em entender que um juiz ou juíza é melhor profissional que outro devido à quantidade de conciliações obtida, porque o indicador é passível de manipulação. Há reclamações constantes feitas por advogados e advogadas quando uma juíza ou juiz constrange as partes para fazer um acordo, e um dos entrevistados com bastante honestidade relatou que já chegou a isto no início da carreira.

Eu já cheguei a constranger partes a fazer um acordo, quando elas já estavam muito próximas disso. Hoje eu não faria mais, porque não é educado, muito menos legal do ponto de vista jurídico fazer esse constrangimento. (Juiz do Trabalho de 1ª instância, em entrevista individual)

A meta de aumentar a quantidade de conciliações pode fazer crer que conciliar é um bom caminho no judiciário, mas a conciliação a qualquer custo pode prejudicar o trabalhador ou trabalhadora, especialmente quando se permitem conciliações que tornem o processo vantajoso para o infrator, ao devedor, ao descumpridor da lei. Muitas vezes o empregador não cumpre a lei e o trabalhador ou trabalhadora precisa buscar seus direitos trabalhistas na justiça, arcando com honorários e aguardando o

tempo do processo. Diante do desejo de solucionar através de conciliação, a juíza ou juiz pode aceitar isentar o empregador de pagar custas, multas, taxas e impostos, registrar pagamentos com natureza indenizatória (e, portanto, sem recolhimento previdenciário), parcelar tais pagamentos ao trabalhador ou trabalhadora e mesmo conceder “descontos” no valor devido. Isto significa que, além de o empregador pagar menos, ele também recebe um “salvo conduto”, um atestado de que está tudo correto e resolvido. No momento em que não exige o recolhimento da contribuição previdenciária, o pagamento de custas para a União ou o reembolso de honorários de perícia, o magistrado ou magistrada abre mão de seu arcabouço fiscalizador e de seu arcabouço de atuação na repressão infracional. Pelo contrário, nestes atos a juíza ou o juiz trabalhista pode estar fomentando novas ações e a propagação da irregularidade. Segundo um dos entrevistados, um processo judicial em sociedades civilizadas deveria custar caro para que fosse evitado ao máximo possível, e nunca um recurso mais atraente financeiramente do que estar em dia com suas obrigações trabalhistas em relação a seus empregados e empregadas. E, por isso, forçar acordos pode ser nefasto para a Justiça do Trabalho.

### **5.3.5 A responsabilidade por suas decisões e a solidão**

Um novo tema que causa angústia aos magistrados entrevistados e que não havia sido mencionado durante os grupos de reflexão é a questão da responsabilidade que os juízes e juízas têm pelas suas decisões perante a sociedade e que “às vezes lhes tira o sono”. Eles relatam ser comum pensar na repercussão da mídia antes de finalizarem uma decisão importante, pois o que a mídia notifica influencia o que as pessoas pensam sobre o trabalho do juiz e da juíza. A preocupação com a repercussão passa por compreender que o jornalista pode não entender a sentença – que é um instrumento técnico – e colocar no noticiário somente aquilo que apreende, que por sua vez pode implicar em uma visão distorcida da decisão judicial. Não são muitas as decisões que serão noticiadas pela imprensa, mas um entrevistado afirma que elas melindram mais que as cobranças do TRT ou TST sobre metas.

Já a solidão, também discutida amplamente durante os grupos de reflexão, aparece durante as entrevistas individuais como característica imutável do trabalho do

magistrado e da magistrada. A solidão é constante desde os estudos para o concurso, com muitas horas passadas sozinhos se preparando. Com a posse, ela fica bastante presente na carreira, já que fazem sozinhos todo o trabalho, das audiências até a sentença. O encontro com colegas de profissão no dia-a-dia é eventual, pois cada magistrado ou magistrada tem sua agenda de audiências e compromissos próprios. Um juiz do trabalho com mais de vinte anos de carreira acredita que as gerações de juízas e juizes mais novas estão mais individualistas e mais introspectivas, e que não sentem tanta falta do contato presencial com seus pares. Outro, mais novo na carreira, acredita que a característica da solidão já é conhecida pelos candidatos e candidatas antes de prestarem o concurso e, portanto, há uma resignação. Muito além de resignação, há também o conforto de não ter que decidir coletivamente, o que exige renúncia de pontos de vista, cedendo à opinião dos colegas. A questão colocada foi se a dificuldade de ceder não seria maior que o possível incômodo causado pela solidão do trabalho para este grupo de profissionais. No entanto, um único incômodo foi apontado com relação à solidão, que é justamente o ponto sobre a responsabilidade por suas decisões: como a decisão é única e individual, para o bem ou para o mal a carga da responsabilidade recai sobre um determinado magistrado ou magistrada.

### **5.3.6 *Relação com hierarquia e pares***

Achar confortável e não angustiante decidir sozinho não significa que não existam mecanismos de cooperação entre magistradas e magistrados do trabalho. Todos os juizes entrevistados relatam maneiras de manter vínculos com seus pares, como passar no gabinete dos colegas que trabalham próximos para cumprimentar, conversar, desabafar. É comum formarem redes com magistradas e magistrados do trabalho que conhecem em congressos, cursos e eventos, com quem compartilham valores e sentimentos de dificuldade e frustrações. Estas conversas os deixam satisfeitos por serem trocas com profissionais que exercem a mesma atividade, que provavelmente conhecem o que estão passando. São espaços onde podem relatar o prazer de ter resolvido um processo com uma solução diferente, de ter encontrado um caminho novo ou ousado para uma sentença. Segundo um deles, esse pequeno grupo

é importante, é um dos pilares da consciência que vão desenvolvendo para sustentar sua motivação para o trabalho.

O juiz e a juíza do trabalho, seja titular ou substituto, não tem chefe hierarquicamente direto e reporta para a administração do tribunal. Em geral, os juízes e juízas titulares têm local de trabalho fixo e são responsáveis pela administração da vara em que atuam e os juízes e juízas substitutos podem mudar de vara conforme demanda de trabalho. Na prática, juízes e juízas titulares e substitutos fazem exatamente o mesmo trabalho e não há uma hierarquia entre eles. Há apenas algumas decisões de cunho administrativo que competem ao titular, mas que não abrangem, por exemplo, o horário de trabalho e rotinas dos substitutos. Os assistentes são servidoras e servidores subordinados hierarquicamente aos juízes e juízas e auxiliam nas decisões, redigem despachos e enviam para análise da magistrada ou do magistrado.

Entre os pares, os juízes e juízas do trabalho formam redes com os colegas com quem têm mais afinidade e que convivem com as mesmas dificuldades. Nestes círculos, encontram o lugar para desabafar, reconhecer o trabalho do outro, complementarem-se nas dúvidas e decisões. A tecnologia auxilia muito a construção de laços de solidariedade, pois facilita a comunicação através de aplicativos específicos, inclusive para aqueles que trabalham em cidades pequenas onde são a única juíza ou juiz.

Para os entrevistados, o abismo existe entre juízes e juízas de 1ª e 2ª instância, especialmente na questão de reconhecimento e proximidade. O presidente do tribunal é escolhido somente pelos desembargadores e desembargadoras e não há envolvimento de magistradas e magistrados de 1ª instância neste ponto. Há juízes e juízas que se queixam da arrogância entre eles e até mesmo da dificuldade em cumprimentar e manter relações cordiais.

### **5.3.7 O que é um trabalho bem feito?**

Reconhecer um trabalho bem feito de um juiz ou juíza do trabalho perpassaria por vários pontos na visão dos entrevistados. Primeiro, significaria entender a dedicação dada ao trabalho, o quanto ele está entre as prioridades na vida do juiz ou juíza, o quão a magistrada ou magistrado se importa com o que o jurisdicionado pede. Deve existir aí um sentimento de solidariedade com relação à parte, de tentar se colocar no

lugar dela e analisar os pedidos em detalhes. Significaria entender se uma audiência é conduzida com educação, com tranquilidade, tratando bem todas as partes e advogados e se o juiz ou juíza revisa o trabalho das servidoras e servidores antes de assiná-lo. Significaria perceber uma sentença elaborada, com jurisprudências e doutrinas para sustentar a tese, com textos detalhando a interpretação dos fatos e da legislação, com fundamentações e comentários. A sentença elaborada é especialmente bem recebida pelas advogadas e advogados, que conseguem ter clareza que a juíza ou o juiz leu todos os pedidos e que analisou todos os pontos que foram trazidos de modo profundo.

O reconhecimento do trabalho incluiria apreciar a resolução de conflitos sociais a que o judiciário se presta e a diminuição da quantidade de ações nas varas por ter conseguido conscientizar a sociedade da relevância do cumprimento da lei. Significaria avaliar a ação integrada do judiciário com sindicatos, secretarias do trabalho e MPT para ações de pacificação social e entender o êxito da atividade do juiz e da juíza para a sociedade. Passaria pela avaliação das ações coletivas e de seus resultados, pois são propostas de orientações e soluções coletivas, ou seja, com maior impacto social. O reconhecimento do trabalho da juíza e do juiz também englobaria a atuação preventiva, junto com instituições fiscalizadoras. Além do mais, buscar soluções rápidas também faz parte de um trabalho bem feito pois demonstra que o judiciário está atento para aquela situação e que almeja solucioná-la.



## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A contradição entre fazer um bom trabalho e ser avaliado por metas que não traduzem ou reconhecem o esforço e o trabalho bem feito é o ponto central das discussões desta tese, que teve como objeto de estudo os magistrados e magistradas do trabalho. Tais discussões dialogam com outras pesquisas – que também abordam a temática do reconhecimento – desenvolvidas com este grupo de profissionais. Discute-se neste capítulo a questão do autoritarismo e controle nas organizações, a dificuldade para promover e incentivar ambientes propícios à cooperação – essencial na dinâmica de reconhecimento – e a centralidade deste reconhecimento na construção da identidade. Debate-se ainda os impactos trazidos pelo cenário político atual e os pressupostos anteriormente apresentados para a pesquisa.

### **6.1 Crítica aos objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Retoma-se aqui o pressuposto que os Sistemas de Avaliação de Desempenho têm três objetivos fundamentais para a organização e o trabalho: 1) acompanhar e entregar os resultados esperados para a organização, incluindo resultados financeiros e satisfação de usuários e usuárias, 2) favorecer o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e trabalhadoras, o retorno da experiência de trabalho e o reconhecimento de sua contribuição para os objetivos coletivos da instituição e 3) ajudar as organizações a cumprirem seus papéis sociais.

Com relação ao primeiro objetivo dos SADs, é necessário deixar claro que não se trata de fazer uma dura crítica aos indicadores ou fazer propostas para eliminá-los. A importância dos indicadores de gestão deve ser reconhecida como maneira de entender a viabilidade econômica e técnica da organização, e como maneira de acompanhar o uso de recursos e os resultados. No caso da Justiça do Trabalho, os prazos para conclusão dos processos são a principal segurança que as partes têm que seus processos serão tratados com a devida atenção, sem qualquer tipo de privilégio ou desvantagem com relação aos demais. É difícil imaginar que a sociedade se sentiria bem atendida caso os processos pudessem levar um tempo não definido

de antemão. Mais ainda, a relação entre a quantidade de processos iniciados em cada vara *versus* aqueles que são concluídos no prazo ou em atraso indica a questão de capacidade de atendimento da organização e necessidade de contratação de mais profissionais ou mais recursos que facilitem o trabalho. Portanto, este primeiro objetivo (que não significa ser o objetivo mais importante, apenas o objetivo aqui enunciado antes) merece destaque nas discussões.

As metas traçadas para o TRT2 (seção 5.2.1) são condizentes com o objetivos de entregar resultados esperados por esta instituição e garantir satisfação de usuários (no caso, cidadãos e cidadãos, representantes de empresas e advogados e advogadas que entram com os processos trabalhistas). Uma das metas coloca o desafio de julgar em um ano mais processos que foram distribuídos, para dar conta do estoque de processos não solucionados provenientes do ano anterior. Outra meta, por sua vez, inclui a priorização de processos mais antigos para julgamento, justamente pela necessidade de retorno para as partes envolvidas há mais tempo nas ações. A meta de aumentar a quantidade de casos solucionados por conciliação, embora bastante criticada pelos juízes entrevistados (ver seção 5.3.4), tem por trás um desejo de celeridade nas conclusões sem a necessidade de toda burocracia que envolve um julgamento. E ainda existem metas para que as ações coletivas sejam priorizadas (que envolvem uma grande quantidade de trabalhadoras e trabalhadores em uma mesma ação e, portanto, trazem um benefício social maior na sua conclusão), além de metas para reduzir o tempo médio de duração do processo (trazendo assim retorno mais ágil para os trabalhadores e trabalhadoras).

Na seção 5.2.6, a insatisfação de usuários (partes, advogados e advogadas) com alguns aspectos do serviço prestado pelo TRT2 foi apresentada, especialmente em relação a prazos e horários, realização de audiências nos horários marcados, tempo de tramitação de processos e morosidade dos mesmos. Ou seja, o cumprimento de prazos é um fator importante na prestação jurisdicional e, portanto, os indicadores e metas colocados para o TRT2 podem fazer bastante sentido para a gestão do tribunal. O que não faz sentido na gestão de desempenho e de resultados é se tentar avaliar o trabalho de magistradas e magistrados através dos indicadores que acompanham a entrega de resultado da instituição, reduzindo, desta maneira, o trabalhar ao atingimento de metas.

Ainda que se possa refletir sobre quais outros indicadores poderiam representar melhor a prestação do serviço jurisdicional e a entrega de resultados da instituição, não se pode afirmar que as metas atuais não cumpram parte deste papel. Dentre os resultados esperados, realmente estão o cumprimento de prazos, a priorização de processos antigos ou coletivos, as conciliações e o tempo de processos cada vez mais reduzidos. O que não estão representadas nestas metas são, por exemplo, as demandas por sentenças justas, onde as decisões são embasadas em provas que, por sua vez, foram buscadas e analisadas sem economia de tempo e esforço para ouvir testemunhos, depoimentos e evidências. Ou seja, o primeiro objetivo de um sistema de avaliação de desempenho é parcialmente representado nos indicadores atuais da justiça do trabalho.

Com relação ao segundo objetivo, acredita-se que os Sistemas de Avaliação de Desempenho devam favorecer o desenvolvimento profissional dos magistrados e magistradas, o retorno da experiência de trabalho e o reconhecimento de sua contribuição para os objetivos coletivos da instituição. Para tanto, é necessário que a dinâmica do reconhecimento seja incorporada e incentivada, com a participação da hierarquia e de pares e com um olhar sobre o trabalho real e as regras de ofício.

No que se refere ao julgamento de beleza, há um desafio a ser ultrapassado que passa pelo trabalho solitário dos juízes e juízas e pela dificuldade de construir laços de confiança e cooperação. A solidão do magistrado e da magistrada contempla a solidão social, que ele experimenta ao ser alocado em cidades distantes e pequenas, muitas vezes longe de amigos, amigas e familiares, e onde há também uma maior dificuldade de fazer novos amigos ou frequentar círculos sociais, pois a figura do juiz e da juíza é colocada bastante em evidência. Contempla também a solidão no ato de julgar, que é um ato prescrito para ser solitário, constituído na intimidade da juíza e do juiz, sem o compartilhamento com os pares (SZNELWAR et al., 2015). A organização prescreve a solidão, a competição e a busca por objetivos exclusivamente individuais, embora haja mecanismos de cooperação e solidariedade que se formam à revelia da coordenação proposta (GIANNINI et al., 2019). Existem redes que são constituídas informalmente, principalmente entre colegas que prestaram o mesmo concurso público, e que têm três funções principais: facilitar a busca de informações, como processos anteriores similares, trocar pontos de vista sobre casos complicados e dar suporte com processos acumulados ou atrasados (GIANNINI et al., 2019). No entanto,

apesar da importância e legitimidade destas redes, elas não substituem dispositivos institucionais e legítimos que poderiam proporcionar o retorno da experiência e o julgamento de beleza. A cooperação é indissociável da dinâmica de reconhecimento (DEJOURS, 2012a) pois ela permite que os laços de confiança e colaboração sejam suficientes para permitir a apreciação do trabalho feito pelo par. Na dinâmica de trabalho dos profissionais estudados, os mecanismos de cooperação não são formalmente incentivados pela organização e, portanto, não possibilitam os caminhos para que o julgamento de beleza aconteça. Desta maneira, a tentativa de avaliação de trabalho é feita somente pelos indicadores que acompanham os resultados da instituição, que não englobam os aspectos que definem o trabalhar da magistratura do trabalho.

Para que fosse possível trazer elementos de desenvolvimento profissional, retorno da experiência de trabalho e reconhecimento da contribuição do juiz e da juíza para os objetivos coletivos da instituição, seria necessário que as avaliações contemplassem o trabalho real destes profissionais. Para este grupo, de acordo com as pesquisas de campo realizadas, o sentido do trabalho está em outros lugares que não são o cumprimento de prazos. O trabalho real está no engajamento do corpo durante as audiências, no enfrentar da mentira, na busca do justo além da simples aplicação da lei, na solidariedade e sensibilidade com relação às partes, e nas sentenças bem embasadas em provas, evidências, leis, jurisprudências e doutrinas, com fundamentações, interpretações dos fatos e comentários. Somente ao se enxergar este real é que magistradas e magistrados poderiam receber retorno sobre seu trabalho e elementos para desenvolver-se profissionalmente. Não se pode falar em desenvolvimento profissional do magistrado ou da magistrada desconsiderando-se a subjetividade no trabalho.

Por fim, o terceiro objetivo dos SADs é o de ajudar as organizações a cumprirem seu papel social. Nas empresas privadas, é comum que se entenda por papel social o propósito da organização; a missão, visão e valores. Nas instituições públicas, o papel social está relacionado à solidariedade e aos interesses gerais da população, ou seja, um dos principais propósitos do serviço público é o altruísmo, que se define no desejo de beneficiar alguém sem recompensas explícitas e proporcionais (BREAUGH; RITZ; ALFES, 2018; HSIEH, 2019; SCHOTT et al., 2019). Especificamente para a Justiça do Trabalho, o papel social está em assegurar que os direitos do trabalhador e da

trabalhadora sejam respeitados pelos empregadores. Existe o propósito de trazer a paz social, de resolver conflitos sociais e de interesse que existem nesta área de atuação, passando por atividades como integração com o MPT, com as secretarias do trabalho e outros membros de fiscalização, como a atuação perante sindicatos e associações empresariais para orientação, como ações de pacificação e prevenção de formação de conflitos sociais. Existe o objetivo de reduzir a quantidade de ações trabalhistas por ter-se conseguido conscientizar sobre a importância do cumprimento da lei, em ações preventivas ou em soluções coletivas de grande impacto social. A Justiça do Trabalho tem o papel social de influenciar as dinâmicas da relação de trabalho entre empregador e empregado e estabelecer parâmetros justos para estas relações. Ou seja, juízas e juízes são agentes de transformação social (SZNELWAR et al., 2015), dando suporte principalmente à população carente de direitos e de proteção social (COLLAÇO, 2006).

Na construção do sistema de avaliação de desempenho da justiça do trabalho, que contempla metas e indicadores baseados no cumprimento de prazos, o papel social da instituição é muito pouco ou quase nada representado. Não se trata um sistema que exalta o papel da instituição frente à sociedade, pois não é possível compreender se a atuação dos magistrados e magistradas vai ao encontro ao propósito da organização apenas lendo os relatórios de desempenho que são acompanhados.

Portanto, percebe-se que o SAD do TRT2, que provavelmente é semelhante aos sistemas das demais varas e tribunais do trabalho, apenas cumpre parcialmente um dos três objetivos que um sistema de avaliação de desempenho deveria atingir para efetivamente orientar as organizações a gerirem seus objetivos, o desenvolvimento pessoal e profissional de seus trabalhadores e trabalhadoras e o exercício de seu papel na sociedade. Este sistema de avaliação de desempenho está orientado para o cumprimento parcial do objetivo de gerir resultados da instituição e não contempla avaliação do trabalho. Existe por trás da arquitetura deste sistema um paradigma bastante clássico na engenharia e administração, baseado na lógica cartesiana, no positivismo e na racionalidade estratégico-instrumental, que entende eficiência como otimização de meios em relação a fins eleitos. Mas tal racionalidade é insuficiente para dar conta da gestão de uma instituição nuclear do Estado Democrático de Direito, como o Poder Judiciário, pois esvazia os valores e objetivos constitucionais e

democráticos da Justiça (WANDELLI; TAVARES, 2015) e não coloca um olhar para o trabalhar e para a existência dos sujeitos.

### **6.1 *Discussões sobre pressupostos considerados nesta tese***

Nesta seção pressupostos apresentados no capítulo 3 são discutidos, com base nos resultados do trabalho de campo e à luz de conceitos da PDT, das ciências do trabalho e das ciências da gestão.

Pressuposto 1: Os sistemas de avaliação de desempenho contemplam objetivos que simbolizam o trabalho prescrito, em detrimento do trabalho real. Faz-se uma tentativa de avaliação do “trabalho” através de indicadores de tempo e de resultados, que não consideram o esforço de cada magistrado e de cada magistrada e o enfrentamento da resistência do real, onde justamente a definição do trabalhar se situa.

Como apresentado na seção 5.1.1 sobre a constituição do trabalho da juíza e do juiz, seu papel formal pode ser resumido em julgar os conflitos apresentados entre as partes (geralmente a empresa ou instituição contratante e o trabalhador ou trabalhadora contratada) e solucioná-los através de acordos ou sentenças. Estes conflitos são relatados em petições e documentos apresentados pelas partes, devem ser lidos com antecedência pelo juiz ou juíza para posteriormente serem discutidos durante audiências, com a presença de advogados, advogadas e testemunhas. Na audiência, o juiz ou juíza une informações importantes (provas, depoimentos), propõe conciliações (acordos) ou promove a justiça proferindo uma sentença para o julgamento. Este seria, então, o trabalho prescrito de um juiz e de uma juíza do trabalho.

Refletindo-se sobre o atual sistema de avaliação e sobre seus indicadores e metas, fica evidente que se trata de uma tentativa de representar o trabalho prescrito através do acompanhamento da quantidade de audiências realizadas, quantidade de processos em atrasos, quantidade de processos solucionados em relação aos novos processos. Os indicadores e metas do TRT2 refletem a prescrição que deveria ser seguida para cada ação distribuída aos magistrados e magistradas. Além disso, a

dimensão de tempo – já discutida anteriormente como bastante relevante para o atendimento à cidadã e ao cidadão – é a principal métrica nos indicadores. Ou seja, o principal indicador para a prestação do serviço jurisdicional, que mensura a celeridade do serviço prestado pela instituição à sociedade, é transportado em uma tentativa falha de avaliar o trabalho do juiz e da juíza.

O trabalhar da juíza e do juiz, no entanto, vai além da leitura de provas, do agendamento de audiências, da escuta de testemunhas e do sentenciar no prazo determinado. O julgamento de um processo não é uma atividade fim para uma juíza ou juiz, ele é um meio de atuação. O juiz e a juíza trabalham seu corpo e sua inteligência para lidar com as mentiras, com as provas insuficientes que dificultam a busca pelo justo além do legal, com a pressão de um tempo muitas vezes insuficiente para um trabalho bem feito. E mais que resolver individualmente cada uma das ações que lhes são distribuídas, o juiz e a juíza perseguem uma transformação na relação entre empregados e empregadores, no sentido de reduzir as injustiças nessas relações, garantir o cumprimento de direitos sem necessidades de ações judiciais e atuar de maneira preventiva nestas questões. Toda esta constituição do trabalhar, dos valores da profissão e do sentido no trabalho não é representada no Sistema de Avaliação de Desempenho. Ou seja, com base nas evidências trazidas na ação em PDT e nas entrevistas individuais sobre a definição do trabalhar na magistratura do trabalho e na análise dos atuais indicadores, conclui-se que o trabalho real dos magistrados e magistradas do trabalho não é representado nos objetivos propostos no Sistema de Avaliação de Desempenho da instituição.

Pressuposto 2: Estes objetivos muitas vezes não estão alinhados com os valores da profissão de juiz e juíza do trabalho e são definidos sem a participação do próprio juiz ou juíza, desvirtuando a profissão e levando o profissional a desenvolver artimanhas para cumprir a demanda do indicador, e não do serviço.

De acordo com a discussão sobre o pressuposto 1, conclui-se que os indicadores e metas do TRT2 não podem estar alinhados aos valores das profissões por não considerarem o trabalho real dos magistrados e magistradas do trabalho. Além disso, como discutido no item 6.1, este SAD não atende os objetivos de promover desenvolvimento profissional e de enaltecer o papel social da instituição, logo, não está totalmente alinhado aos valores da profissão do juiz e da juíza.

Embora possam ser adequados para acompanhamento de resultados, indicadores também podem distorcer, divergir, distrair, desencorajar e deslocar as atenções, tornando o sistema contraproducente, como foi discutido na seção 2.2.2. A distração em relação ao que realmente importa e o deslocamento de atenções acontecem porque o trabalhador ou trabalhadora concentrará seus esforços para atingir os resultados esperados. Muitos exemplos foram trazidos durante a ação em PDT e entrevistas individuais sobre as distrações e deslocamentos de atenções. O principal exemplo, consenso entre todos os participantes do trabalho de campo, é o dilema que existe entre fazer um trabalho bem feito e cumprir as metas, já que na maioria das vezes são objetivos conflitantes. Alguns magistrados e magistradas reconhecem ocasiões em que priorizam os prazos em detrimento de uma maior atenção ou do tempo necessário para se dedicar a uma ação, mostrando um deslocamento do foco, que sai da solução do conflito entre as partes e passa a ser a entrega das metas. Além do mais, é possível proferir uma elevada quantidade de sentenças em um mês, mas de sentenças ruins, e há juízes e juízas que sequer revisam as sentenças redigidas pelo seu assistente e apenas as assinam. Outro exemplo de deslocamento de atenção emerge da meta de aumentar os casos solucionados por conciliação, ou seja, sem julgamento. Para atingir tal meta, alguns magistrados que participaram do trabalho de campo constroem as partes a fazerem acordos, muitas vezes de maneira impositiva e frente a situações em que uma das partes seria melhor favorecida em um julgamento com testemunhas e mais provas apresentadas. Além disso, há também relatos de juízes e juízas titulares que exigem que todas as petições de conciliações sejam assinadas por eles – ainda que tenham sido conduzidas por juízes ou juízas substitutos – para alcançar suas metas de conciliação às custas do trabalho dos colegas.

Todas estas situações, que exemplificam, no caso dos juízes e juízas do trabalho, as saídas indesejadas do SAD, afastam também o trabalhador e a trabalhadora dos valores de sua profissão: elas representam exemplos que escancaram o desvirtuamento profissional e o deslocamento do sentido do trabalho e como alguns juízes e juízas podem ser levados a uma manipulação dos dados.

A definição de indicadores e metas para os serviços prestados pela Justiça do Trabalho tem como um de seus panos de fundo a Resolução nº 106 do CJN, que “dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção dos



magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau” (CNJ, 2010). Neste documento, são detalhados estes critérios, que envolvem aspectos qualitativos e quantitativos da prestação jurisdicional, presteza no exercício das funções, aperfeiçoamento técnico e adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional. Fazem parte dos aspectos quantitativos (artigo 6):

II – Volume de produção, mensurado pelo:

- a) Número de audiências realizadas;
- b) Número de conciliações realizadas;
- c) Número de decisões interlocutórias proferidas;
- d) Número de sentenças proferidas, por classe processual e com priorização dos processos mais antigos;
- e) Número de acórdãos e decisões proferidas em substituição ou auxílio no 2º grau, bem como em Turmas Recursais dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais;
- f) Tempo médio do processo na Vara.

Alguns dos magistrados e magistradas que participaram do trabalho de campo sequer conheciam o processo para definição de indicadores e metas das varas/tribunais em que trabalham. Entendem que a definição é feita por representantes do CNJ mas nunca foram envolvidos nestas discussões e desconhecem se algum colega tenha sido.

Pressuposto 3: Grande parte dos sistemas de avaliação de desempenho evidencia a contribuição individual e a comparação entre os desempenhos de pares, criando um espaço onde os objetivos individuais são colocados acima dos objetivos coletivos e onde a competição é incentivada, destruindo, conseqüentemente, os laços de confiança e cooperação.

Os mecanismos de avaliação que existem na Justiça do Trabalho também percorrem o caminho da avaliação individual e relacionam o desempenho da instituição com o cumprimento de metas individuais de cada magistrado ou magistrada, sustentando a crença de que, ao monitorar os resultados individuais, o resultado global seria automaticamente maximizado (EDWARDS; JENSEN, 2014; MICHIE; WEST, 2004).

Muitos relatórios com metas, indicadores e estatísticas disponíveis no site do TRT2 com acesso público mostram os resultados atribuídos nominalmente a cada magistrado e magistrada.

O trabalhar dos juízes e das juízas do trabalho caracteriza-se na solidão, pois a prescrição do trabalho foi desenhada desta maneira: casos distribuídos a um único magistrado ou magistrada que os conduz do início ao fim, sem mecanismos formais que os levem a compartilhar ações e decisões com seus pares. Soma-se a isso o fato de muitas varas empregarem apenas um juiz ou juíza do trabalho, tornando assim a distância física também um facilitador da solidão na profissão. O trabalho solitário do juiz e da juíza por si só já é um desincentivo à criação de laços de confiança, que não são estimulados por mecanismos institucionais (processos de trabalho em conjunto, por exemplo) ou pela proximidade (magistradas e magistrados com gabinetes no mesmo local, por exemplo). A avaliação através de metas individuais danifica ainda mais estes laços, pois coloca os magistrados e magistradas em lugares de comparação e competição por recursos, promoções e remoções.

Além disso, a publicação dos indicadores facilita ainda mais a confrontação do desempenho de um juiz ou juíza com outro colega e leva a comportamentos como o exemplificado durante entrevistas, em que magistradas e magistrados atribuem para si o trabalho realizados por colegas com o objetivo de melhorar seus próprios indicadores (refere-se aqui aos juízes e juízas titulares que assinam em seus nomes as conciliações conduzidas pelos juízes ou juízas substitutos). Por fim, a avaliação individual, junto à dificuldade de se cumprir as metas devido ao excesso de trabalho, não dá espaço para que os magistrados e magistradas cooperem mais com seus pares, pois não há um interesse no desempenho coletivo da instituição. Ajudar um colega a realizar seu trabalho é muitas vezes considerado um tempo perdido e algo que poderia inclusive desviar a atenção no atingimento de suas próprias metas. Ou seja, o foco em resultados individuais provavelmente fere o sentido de solidariedade no trabalho entre pares.

Por fim, os critérios objetivos definidos na Resolução nº 106 do CNJ se referem a promoções de magistrados e magistradas e acesso ao 2º grau e colocam os juízes e juízas do trabalho em classificações e comparações com os colegas para estas conquistas. Ou seja, ajudar um colega a melhorar o seu desempenho individual, além

de representar um tempo perdido, também pode colocar este colega em uma posição melhor que a de si próprio na comparação de resultados individuais.

Pressuposto 4: O julgamento de beleza (feito pelos pares) não é formalmente incentivado. Além disso, não há caminhos para que ele aconteça em situações onde a cooperação não é possível. Logo, os sistemas de avaliação de desempenho do judiciário do trabalho tendem a priorizar os resultados (utilidade), e não os meios para atingi-los. Ou seja, nestes sistemas o esforço da juíza e do juiz do trabalho não é avaliado ou mesmo considerado.

Na dinâmica de reconhecimento proposta pela PDT, o julgamento de beleza é feito pelos pares, que conhecem profundamente o trabalho realizado, e contempla o trabalho bem feito, a estética do trabalho, o saber-fazer, o esforço (DEJOURS, 2008a, 2012a; MOLINIER, 2013). Trata-se de uma avaliação fundamentada no real do trabalho e no trabalho real (DEJOURS, 2008a) e nas regras de ofício, elaboradas pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras para o trabalho coletivo (DEJOURS, 2012b; MOLINIER, 2013). Porque considera a atividade deôntica, a promoção do julgamento de beleza requer um coletivo de trabalho e mecanismos propícios para construção de confiança e cooperação.

Como discutido, os mecanismos de avaliação individual e a prescrição de um trabalho solitário no judiciário trabalhista podem eliminar os caminhos para constituição de elos de cooperação. Portanto, provavelmente não existe a constituição de espaços que possibilitem e legitimem o julgamento de beleza. Não observou-se durante os trabalhos de campo maneiras formais de incentivo à avaliação entre pares.

Conclui-se que o sistema de avaliação de desempenho do TRT2 foi estruturado para avaliar a utilidade e os resultados dos serviços jurisdicionais, sem considerar os meios e esforços para atingi-los. Os indicadores e metas apresentados em relatórios públicos são evidências desta conclusão, pois todos eles partem de uma tentativa de mensurar resultados e entregas, como cumprimento de prazos, conciliações, quantidade de ações concluídas, entre outros.

Pressuposto 5: Ainda assim, há uma maior tendência a tentar medir o trabalho que julgar sua utilidade. A hierarquia e os órgãos que regulam a profissão do juiz e da

juíza do trabalho provavelmente entendem como mais confortável “avaliar o trabalho” com medidas objetivas e quantitativas, suportada por uma crença de que o julgamento é tendencioso, parcial, subjetivo e, portanto, não válido.

Ainda que o foco do atual sistema de avaliação de desempenho seja a utilidade e resultados do trabalho, ainda há uma diferença entre julgar o resultado de um trabalho e tentar mensurá-lo. Toda avaliação feita em relação aos resultados dos serviços prestados pelos magistrados e magistradas do trabalho é estruturada em indicadores objetivos e quantitativos. Mesmo que se referisse a um olhar para a utilidade, não se pode considerar que exista um julgamento que seja subjetivo e realizado pela hierarquia. Ou seja, enxerga-se assim no campo desta tese esta tendência a medir, e não julgar, a utilidade do trabalho.

## **6.2 *Diálogo com outras pesquisas sobre a magistratura***

Várias questões, que emergiram e foram trabalhadas ao longo da ação em PDT desenvolvida com magistrados e magistradas e com as entrevistas individuais, reforçam pontos encontrados em outras pesquisas realizadas com estes profissionais, em outras circunstâncias, como as pesquisas “Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional”, da série Justiça Pesquisa, publicada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2015, sob a coordenação do professor Laerte Sznelwar (SZNELWAR et al., 2015), “Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados: uma abordagem a partir da interface da psicodinâmica do trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional”, sob coordenação de Leonardo Vieira Wandelli e Luciana Nunes da Motta Tavares, publicada pela Escola Judicial do TRT da 9ª Região em 2015 (WANDELLI; TAVARES, 2015), “Magistrados: uma imagem em movimento”, publicada pela Editora FGV em 2006, sob coordenação da professora e pesquisadora Maria Tereza Sadek (SADEK, 2006) e “Corpo e Alma da Magistratura Brasileira”, publicada pela Editora Revan em 1997, sob coordenação coordenação de Luiz Werneck Vianna, Maria Alice Rezende de Carvalho, Manuel Palacios Cunha Melo e Marcelo Baumann Burgos (VIANNA et al., 1997). Além disso, incorporou-se nesta discussão outras publicações sobre o tema, como os livros

“Magistratura e Ética” de José Renato Nalini (NALINI, 2013b) e “Justiça” de Michael Sandel (SANDEL, 2015) e o artigo “Ideologias do profissionalismo em disputa na magistratura paulista” de Maria da Glória Bonelli (BONELLI, 2005). É importante ressaltar que algumas das pesquisas referenciadas consideram os magistrados e magistradas de todas as esferas (Justiça Comum, Militar, do Trabalho e Eleitoral). Embora o recorte feito nesta tese de doutorado seja o trabalho das juízas e dos juízes do trabalho, eles também são representados nas referidas pesquisas, ou seja, as comparações são válidas. Vale também salientar que as referidas pesquisas seguem metodologias diferentes (abordagens quantitativas ou pesquisas qualitativas não apoiadas no referencial metodológico da PDT), mas trazem compreensões interessantes para o diálogo com os resultados desta tese.

Dos resultados obtidos nos trabalhos de campo desta tese, emergiu uma série de aspectos bastante significativos sobre o trabalhar na magistratura. Um deles diz respeito ao modo como conduzem os processos e a importância da vivência das audiências para se constituir um saber-fazer, uma vez que o trabalhar do juiz e da juíza é muito mais abrangente que o sentenciar. Proferir uma sentença de qualidade seria o resultado de todo um processo onde as ações encadeadas foram desenvolvidas para propiciar a cada um condições para bem julgar. Evidentemente, nenhum juiz ou juíza decide sem basear-se preponderantemente em algum artigo de alguma lei, pois a sua profissão é constituída a partir da legislação (COLLAÇO, 2006; FALCÃO, 2006). Mas, além da lei, a juíza e o juiz podem levar em conta considerações relativas às consequências de seu julgamento, como é previsto no artigo 5 Lei de Introdução ao Código Civil (Decreto-lei n 4.657/42): “na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum” (FALCÃO, 2006), ou seja, eles podem levar em conta as consequências econômicas e sociais de suas sentenças (COLLAÇO, 2006). Na pesquisa “Magistrados: uma imagem em movimento”, 87% dos juízes e juízas que estão na ativa afirmam basear suas sentenças em parâmetros legais, enquanto 84% buscam um compromisso com consequências sociais e 41%, com consequências econômicas (SADEK, 2006), demonstrando que a preocupação com as consequências sociais tem um peso muito próximo que os parâmetros legais. Já na pesquisa do Idesp (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), de 1993, 74% dos magistrados e magistradas respondeu que “o juiz não pode ser um mero aplicador das leis, tem que

ser sensível aos problemas sociais” e 38% respondeu afirmativamente que “o compromisso com a justiça social deve preponderar sobre a estrita aplicação da lei”, o que é uma transgressão em relação à clássica formação doutrinária de um magistrado ou magistrada brasileira (VIANNA et al., 1997). Portanto, além de não serem mais restringidos pelo autoritarismo político, hoje há uma ruptura com o positivismo jurídico e o direito público passa a internalizar uma concepção do justo com o constitucionalismo moderno (VIANNA et al., 1997). No trabalho de campo desta tese, percebeu-se como a busca pela justiça perpassa o enfrentamento da mentira e o caminho para garantir que as provas levem à sentença mais justa para cada caso. Muitas vezes, as leis não podem definir com exatidão o justo e melhor para todos (ROMANO, 2013), e magistrados e magistradas conscientes procuram achar o caminho mais justo e mais correto percorrendo as árduas trilhas da autocrítica, pois é comum haver um enorme hiato entre aquilo que é percebido pela opinião pública e aquilo que de fato as instituições são na sua essência (VAIA, 2013).

Para Sandel (2015), existem diferentes maneiras de se pensar em justiça, sob, por exemplo, as lentes do aumento do bem estar, do respeito à liberdade e da promoção da virtude. Diante de diferentes ideias, como o Utilitarismo de Jeremy Bentham e John Stuart Mill, a ideologia baseada no liberalismo de Ronald Reagan e Margaret Thatcher, a questão dos direitos e respeito pelas pessoas de Immanuel Kant, a questão da equidade de John Rawls e a teoria de justiça de Aristóteles, casos polêmicos podem ser debatidos e diferentes conclusões podem ser obtidas (SANDEL, 2015). Portanto, um ponto que se destaca na ação em PDT com os magistrados e magistradas do trabalho é a confirmação de que o trabalhar da juíza e do juiz não pode seguir procedimentos padronizados. Pelo contrário, estamos falando de um trabalho que requer sensibilidade e engajamento em cada uma das situações singulares que vivenciam junto com as partes e testemunhas. Tal engajamento do sujeito no trabalho é, portanto, sempre por inteiro, exigindo que o juiz e a juíza estejam presentes de corpo e alma naquilo que fazem (SZNELWAR et al., 2015). Assim como em pesquisas anteriores sobre a magistratura, os resultados deste trabalho de campo destacam a extensão do trabalho para o tempo “livre” do profissional, dificultando a separação entre espaço privado e trabalho, entre vida familiar e vida profissional (SZNELWAR et al., 2015).

O magistrado ou magistrada não pode seguir um trabalho padronizado, pois o trabalhar na magistratura demanda criatividade para construção da convicção e a aplicação da lei pautada no texto legal não é trivial nem automático. O trabalho judiciário é, ao contrário, acentuadamente criativo, pois pauta-se em interpretações e em um mínimo de discricionariedade (VIANNA et al., 1997). O magistrado ou magistrada precisa compreender e interpretar cada situação respeitando suas particularidades e o que as pessoas ali presentes vivenciaram para buscar ser o mais justo possível. Ele precisa percorrer caminhos que vão além de estudar um processo, analisar fatos e sentenciar, pois a vocação ou ideal da magistrada ou magistrado está na busca por avanços para a sociedade e no desejo de exercer influência significativa na vida dos outros (SZNELWAR et al., 2015). O juiz e a juíza do trabalho voltam-se para o interior e examinam sua consciência, para se convencerem de que estão agindo corretamente e de acordo com suas convicções (WANDELLI; TAVARES, 2015). A liberdade de convicção e o dever de independência ao julgar significam que o juiz e a juíza não podem trair o seu próprio senso de justiça e que devem manter-se fiéis a ele; estas são a essência da profissão (WANDELLI; TAVARES, 2015). Conclui-se então que se trata de um trabalho composto pela combinação de leis que devem ser aplicadas e de convicções pessoais que são determinantes na decisão. Diz-se também que o juiz e a juíza não só devem ser independentes como também defender sua independência funcional (WANDELLI; TAVARES, 2015).

Diante desta característica fundamental de quem julga um processo, as súmulas vinculantes, definidas em instâncias superiores, podem desvirtuar o trabalho ao induzi-los a julgar casos sem considerar a fundo todas as especificidades. Afinal de contas, o trabalhar envolve refletir, pesquisar, pensar e julgar levando em conta não só as leis e a jurisprudência, mas todo o desenvolvimento social e histórico, as tendências atuais e novas questões que porventura possam influenciar o julgamento de um caso (SZNELWAR et al., 2015). Em nome da segurança jurídica, desembargadoras e desembargadores costumam ser mais favoráveis à súmula vinculante do que juízes e juízas (FALCÃO, 2006). Não se trata de desmerecer o valor e importância que as súmulas vinculantes têm para a justiça e para a sociedade, por serem ponto de partida para análise de processos em temas específicos já julgados pelo TST, por promoverem a uniformidade das decisões em temas análogos e, portanto, por trazerem segurança jurídica. Trata-se de questionar a obrigatoriedade

das súmulas vinculantes e da consideração de sua utilização inclusive como critério de avaliação do trabalho como impulsionadores do sentimento de serem “máquinas de julgar” (SZNELWAR et al., 2015).

Não existe um perfil de trabalho padrão, já que nem o próprio Judiciário sabe exatamente qual o modelo de juiz ou juíza ideal para as necessidades brasileiras (NALINI, 2013a). O trabalho de Maria da Glória Bonelli intitulado “Ideologias do profissionalismo em disputa na magistratura paulista” de 2005 apresenta um contraste entre o ideário dominante no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJESP) e o ideário difundido pela Associação dos Juizes para a Democracia, identificando diferenças a respeito do conteúdo da profissão e mostrando que não há um consenso em torno da concepção de como o trabalho deve ser significado e simbolizado (BONELLI, 2005), ou seja, cada juiz e juíza são diferentes dos colegas. Por outro lado, a pesquisa coordenada por Leonardo Vieira Wandelli e Luciana Nunes da Motta Tavares em 2015 traz uma discussão sobre o ethos profissional da magistratura do trabalho. Ethos é um conjunto de normas técnicas e éticas e padrões ideais, que organiza a dimensão coletiva da profissão e seu sentido social, que baliza comportamentos e que serve de mediação para a construção identitária e do amor próprio (WANDELLI; TAVARES, 2015). Ele é constantemente realimentado e se transforma com o tempo; e continua vigente ainda que não seja inteiramente alcançável, pois os profissionais continuam se sentindo ligados a ele (WANDELLI; TAVARES, 2015). Para Wandelli e Tavares (2015), a avaliação através de indicadores desvia o sentido do trabalho do juiz e da juíza do trabalho e pode promover condutas que violam o ethos profissional e traem os valores da profissão, especialmente quando se passa a priorizar a quantidade sobre a qualidade. Trair os valores da sua profissão é como trair a si mesmo e provavelmente muito custoso do ponto de vista psíquico, além de trazer impactos sobre a qualidade da prestação jurisdicional e incentivar consequências negativas para o trabalhar e para a mobilização subjetiva, como competição entre pares, afastamento dos colegas e rompimento dos laços de cooperação (WANDELLI; TAVARES, 2015). Ou seja, ainda que se defenda que não há um consenso sobre como significar e simbolizar o trabalho do juiz e da juíza ou que se apoie o debate em um ethos profissional que não pode ser completamente cumprido, as avaliações de desempenho como estão estruturadas atualmente no judiciário trabalhista colocam estes profissionais em uma dinâmica de sofrimento



psíquico que não permite a transformação em prazer, em realização, em emancipação.

Se não podemos traçar um único perfil para o profissional juiz ou juíza do trabalho e se eles não tratam os processos de modo padronizado, dando a devida atenção às suas especificidades, é preciso haver tempo e tranquilidade para as análises. Isso opõe-se à necessidade imposta aos magistrados e magistradas de acelerar o ritmo para dar conta das metas, que são as mesmas para todos os processos. Como apresentado nos resultados do campo, as juízas e os juízes são avaliados por critérios basicamente quantitativos, como a quantidade de processos que foram finalizados em determinado período, quantidade de audiências, quantidade de processos aguardando julgamento, quantidade de processos extintos e os prazos definidos para que cada processo seja sentenciado a partir da data de sua audiência com finalização de coleta de provas. A predominância de tais métricas os coloca frente a um conflito entre fazer no prazo e fazer com a qualidade que gostariam, já que existem casos mais simples e mais complicados, que não exigem a mesma quantidade de tempo, recursos e esforço para julgar. O fato de haver um conflito entre cumprir metas e fazer um bom trabalho os coloca também em um lugar onde é impossível ser bem avaliado: se cumprem metas, são julgados como pessoas que fazem o trabalho “de qualquer jeito”, se priorizam o bom trabalho, são julgados como preguiçosos, lerdos.

No entanto, os próprios magistrados e magistradas reconhecem que a agilidade dos tribunais não é alta: 49% deles avalia a agilidade como ruim ou muito ruim (SADEK, 2006). Neste aspecto, a Justiça do Trabalho é o segundo órgão mais bem avaliado, com 29% de respostas entre “muito bom” e “bom”, enquanto 29% considera regular e 17%, “ruim” ou “muito ruim”. Os que estão há menos tempo tendem a ser mais críticos com relação a este quesito (SADEK, 2006). Muitos juízes e juízas consideram a demora processual uma vergonha para eles mesmos, que também são vítimas de processos internos que impedem a fluidez (BENETI, 2006). Para Siqueira (2013), enquanto a população sonha com uma justiça ágil, eficiente, transparente e ética, a justiça brasileira é, na verdade, lenta e excessivamente burocratizada. Dois problemas que acarretam em morosidade são a lentidão dos processos e os recursos sem fim (SIQUEIRA, 2013).

Muitos magistrados e magistradas discutem a possibilidade de resistir ao sistema de avaliação que não legitimam e deixar de se ater às metas meramente quantitativas.

Não o fazem por temerem entrar em uma luta individual, que acarretará punições individuais sem nenhum impacto efetivo no coletivo (SZNELWAR et al., 2015). No entanto, ressentem-se com outro conflito que enfrentam ou presenciam no dia a dia da profissão: os casos mais desafiadores e interessantes, que poderiam contribuir com o avanço da justiça e com a própria jurisprudência, são muitas vezes vistos como um fardo, pois acabam impedindo o cumprimento da meta quantitativa.

Outro ponto que merece ser discutido é o evidente isolamento desses profissionais, uma vez que são escassos os mecanismos formais de cooperação. Ao contrário, constata-se que vivem mais em um ambiente de conflito e competição. O juiz e juíza são solitários, não encontram espaço para trocar ideias sobre o julgamento, nem se aconselhar, e sempre procedem de decisões solitárias (NALINI, 2013a; VIANNA, 2013). Existe uma crença de que o juiz ou a juíza nunca está vulnerável e que não precisa se comunicar (NALINI, 2013a), quando, na realidade, ele é, antes de tudo, um ser humano, limitado, imperfeito e falível, um servidor ou servidora público remunerado para operar o equipamento estatal denominado Justiça (NALINI, 2013b). A solidão do juiz e da juíza do trabalho é também ponto marcante na pesquisa de Wandelli e Tavares (2015); a magistrada ou magistrado dá a última palavra e decide sozinha, sobretudo no primeiro grau de jurisdição (WANDELLI; TAVARES, 2015). Os mecanismos psíquicos de defesa para dar conta do isolamento são muito presentes, como a questão da autoavaliação. O fato de atribuírem valor ao seu trabalho sem um efetivo processo de avaliação e reconhecimento com relação tanto à qualidade e ao resultado quanto ao esforço para dar conta da produção pode suscitar diferentes posicionamentos: o de se considerar imune à avaliação dos outros e o de reforçar condutas de mais reclusão, fazendo apenas o necessário, uma vez que qualquer ação suplementar dificilmente será reconhecida.

Para finalizar, as discussões desta seção mostram que o pensamento dos juizes está em sintonia com o da população brasileira, no que tange o grau de preocupação com a cidadã e o cidadão brasileiro e a consciência de que o papel que os magistrados e magistradas exercem traz benefícios inimagináveis para a sociedade (COLLAÇO, 2006), ou seja, provavelmente não estamos mais diante de um Judiciário tão isolado socialmente quanto no passado (FALCÃO, 2006).

### **6.3 Competição que destrói o reconhecimento**

Por um lado, o julgamento de beleza, que dentro da dinâmica do reconhecimento para a PDT é a avaliação do saber-fazer, do esforço e do trabalho real feita pelos pares (DEJOURS, 2008a, 2012a; MOLINIER, 2013), exige um ambiente propício à construção de laços de confiança e cooperação. Por outro lado, os instrumentos de avaliação individualizada, bastante comum nas gestões públicas e privadas, muitas vezes incluem comparação de resultados e classificações, criando assim situações de competição entre pares e minando os laços de confiança e cooperação. Logo, conclui-se que instrumentos de avaliação individual do trabalho não são totalmente compatíveis com o espaço necessário para que a dinâmica de reconhecimento aconteça.

Alguns exemplos de competição entre pares foram trazidos na pesquisa de campo, tanto na ação em PDT quanto nas entrevistas individuais. Um deles é o fato de alguns juízes e juízas titulares deixarem processos mais difíceis ou maçantes ao juiz ou juíza substituto durante suas férias ou licenças, mostrando descompromisso com os colegas, com a própria instituição e com a profissão. Outro relato aponta casos de juízes e juízas titulares que exigem que todas as petições de conciliações sejam assinadas por eles – e não pelos juízes e juízas substitutos. Em ambos os exemplos, percebe-se artimanhas perversas para dar conta do mais fácil e para privilegiar o cumprimento de suas metas individuais, em detrimento dos resultados dos colegas. Além da manipulação e distorção dos indicadores, que coloca a gestão em um lugar falso, onde não se pode acreditar nos resultados apresentados, estas condutas destroem as possibilidades de cooperar. Consequentemente, é menos viável que o julgamento de beleza possa ser incentivado neste ambiente e a tentativa de avaliar o trabalho fica restrita aos indicadores, criando assim um ciclo vicioso do não reconhecimento.

#### **6.4 *Disciplina e punição dentro dos Sistemas de Avaliação de Desempenho***

Embora os Sistemas de Avaliação de Desempenho sejam anunciados como instrumentos de gestão de negócios, gestão de pessoas, desenvolvimento e reconhecimento, é provável que uma de suas “agendas ocultas” seja a criação mecanismos de disciplina e de punição.

Disciplina contempla colocar o corpo do outro como alvo de poder, para que seja manipulado e treinado e para que se torne obediente, ou seja, ela é uma relação entre utilidade e docilidade das pessoas (FOUCAULT, 2014). Esta combinação de ser útil e ser dócil é, provavelmente, o objetivo almejado pelos empregadores em relação a seus funcionários e funcionárias: que sejam benéficos para a organização, que tragam (ou superem) os resultados esperados e também que se resignem com os mecanismos de controle, com as regras impostas, com as metas estabelecidas e exigências, sem reclamar. Em palavras grosseiras, espera-se que as trabalhadoras e os trabalhadores atinjam os objetivos do negócio de maneira submissa. Empregadores delimitam o espaço de atuação dos trabalhadores e trabalhadoras e esperam que eles direcionem todas as ações e decisões para os caminhos já traçados e para os resultados desejados pela hierarquia, sejam eles financeiros (faturamento, receita) ou físicos (quantidade de produtos vendidos, quantidade de clientes, participação de mercado).

Desta maneira, geralmente são restritos os espaços para autonomia com relação ao trabalho. Autonomia significa a capacidade de produzir suas próprias regras, a capacidade de gerir os próprios processos de ação, a independência (MAGGI, 2006). Porém, autonomia provavelmente é um conceito oferecido utopicamente ao trabalhador e à trabalhadora, pois qualquer grau de liberdade de ação que exista na organização está limitado aos contornos impostos pelas executivas e pelos executivos. É muito mais certo creer que a possibilidade de escolher caminhos de ação esteja relacionada à discricionariedade, que indica espaços de ação em um processo regrado (MAGGI, 2006). Ou seja, não há uma liberdade absoluta para criação de regras ou definição dos caminhos, mas, sim, um conjunto de múltiplas escolhas pré-definidas pela hierarquia com algumas possibilidades de caminhos que o trabalhador e a trabalhadora podem seguir.

Mas a ação humana não pode ser pré-determinada, e cada trabalhar será inevitavelmente diferente (MAGGI, 2006). O trabalhar é diferente porque é subjetivo, porque se situa no enfrentamento do real de cada trabalhador e de cada trabalhadora e nas artimanhas que cada um desenvolve para chegar nos objetivos propostos (DEJOURS, 2012a; MOLINIER, 2013). O trabalhar nunca se restringirá ao trabalho prescrito pois o trabalho prescrito não dá conta de todas as dificuldades e fracassos que serão enfrentados; o trabalho real, por sua vez, pode ser diferente de um sujeito para outro por serem subjetividades distintas, e também pode ser diferente para um mesmo operador ou operadora quando o real se apresentar de outras maneiras.

Os Sistemas de Avaliação de Desempenho aparentam ser mecanismos de disciplina, que delimitam a utilidade e a docilidade da trabalhadora e do trabalhador. A delimitação de utilidade se expressa na imposição de metas e resultados esperados para cada magistrado ou magistrada, cada vara, cada tribunal. Imposição, sim, pois são geralmente definidos pelo órgão externo e sem a participação dos juízes e juízas. Na seção 2.2.2 da revisão bibliográfica, discutiu-se as saídas indesejadas dos SADs, dentre elas a atenção seletiva. O malefício que a atenção seletiva traz para a organização é tirar o foco do trabalhador e da trabalhadora de outras questões importantes de seu trabalho que não estejam refletidas diretamente em metas. Isto quer dizer que a imposição de metas pode levar o magistrado ou magistrada a abrir mão de processos e ações relevantes e não mensuráveis, como os valores imateriais do serviço e do trabalho (processos de reconhecimento e cooperação interna, desenvolvimento de laços de confiança, ampliação de competências e construção de saúde), além de outras atividades que fazem parte de seu trabalho, mas que são menosprezadas por não fazerem parte da composição de uma meta. A utilidade do trabalho é então “forçada” a caber nos resultados esperados, deixando de fora os espaços de autonomia, criatividade e atenção ao trabalho real em sua plenitude.

Por outro lado, os SADs também constroem o trabalhador e a trabalhadora a se enquadrarem na docilidade esperada, pois é bastante comum que eles contenham comportamentos esperados atrelados a recompensas e que sejam também instrumentos de punição para aqueles que não se encaixarem. O medo de punição é um dos propulsores de um comportamento submisso, “dócil”, que se resigna e que aceita. Medo é uma resposta a um aspecto concreto da realidade e exige sistemas defensivos específicos, pois, quando ele não é neutralizado, torna-se impossível para

os trabalhadores e trabalhadoras continuarem com suas atividades (DEJOURS, 2015). O medo precisa ser superado para que o corpo não se desmorone (MOLINIER, 2013) e é comum que a luta contra o medo se materialize em comportamentos arriscados (como a foto de trabalhadores em uma viga metálica no alto de um arranha-céu em Manhattan nos anos 30<sup>7</sup>), brincadeiras perigosas, competições entre operários e operárias, negações incompreensíveis e deboches quanto aos procedimentos de segurança (DEJOURS, 2015; MOLINIER, 2013).



**Figura 4 – Lunch atop a Skyscraper**  
(autor desconhecido)

Mas o medo é também um mecanismo de controle social nas empresas (DEJOURS, 2015). No caso dos juízes e juízas do trabalho, as punições podem ser: remoção compulsória, disponibilidade com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço, aposentadoria compulsória com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço, demissão (BRASIL, 1979), retirada de condições para concorrer à promoção e ao acesso aos tribunais de 2º grau por merecimento (CNJ, 2010), exposição pública, advertências, processos administrativos e dificuldade para obtenção de recursos, para participação em cursos e para aprovação de licenças e remoções. O medo de ser punido é uma maneira de se controlar os comportamentos esperados e reduzir ou eliminar reclamações. Estabelecendo-se os comportamentos esperados e as devidas

---

<sup>7</sup> *Lunch atop a skyscraper* é uma fotografia tirada em uma estrutura de aço do Rockefeller Plaza em Nova York, em 1932. Ela mostra trabalhadores reais, mas foi provavelmente combinada para promover o novo arranha-céu.

punições para os desvios, os Sistemas de Avaliação de Desempenho enquadram os trabalhadores e trabalhadoras na docilidade que se espera.

No fim, a provocação que se quer fazer é que os SADs podem significar um “sonho militar” dentro da empresa, com – usando as palavras de Foucault (2014) – engrenagens cuidadosamente subordinadas a uma máquina e coerções permanentes (e não em um estado natural), com treinamentos constantes e docilidade automática (e não com vontade geral). O poder disciplinar hierarquiza trabalhadoras e trabalhadores de acordo com seus “bons” e “maus” resultados e comportamentos, que são comparados, classificados e homogeneizados quando não condizem com o esperado, ou seja, são normalizados. Este “normal”, que se materializa em curvas forçadas e matrizes de classificação, endossa a coerção e uma visibilidade obrigatória. Coerção, porque os Sistemas de Avaliação de Desempenho forçam o trabalhador e a trabalhadora a agir na exata direção proposta, e visibilidade obrigatória, porque os SADs obrigam funcionárias e funcionários a serem vistos e a demonstrarem seus resultados, para que sejam medidos e avaliados. Os Sistemas de Avaliação de Desempenho muitas vezes são, portanto, instrumentos que deixam o corpo do sujeito suscetível de utilização e de controle pela organização, sem contemplar nenhuma dinâmica de reconhecimento e gratidão.

### **6.5 O desejo de reconhecimento**

Enquanto a profissão do juiz e da juíza do trabalho é marcada por “avaliações” quantitativas a respeito de prazos e indicadores, outros profissionais podem conviver com a falta de um sistema de avaliação e reconhecimento. São profissões “invisíveis”, cujos profissionais carecem de qualquer tipo de retorno sobre seu trabalho. Um dos pressupostos desta tese é que a avaliação é desejada pelos trabalhadores e trabalhadoras e que a falta de reconhecimento impulsiona o ciclo de sofrimento. Com base neste pressuposto, discute-se nesta seção a questão da falta de reconhecimento e seus impactos na construção de saúde e na realização de si, assumindo-se que o processo de reconhecimento seja um dos mecanismos que possibilita a transformação do sofrimento em prazer através do trabalho e que, portanto, as pessoas esperam uma avaliação de seu trabalho. Embora não tenha sido central no

trabalho de campo, há indícios desta questão nas falas que colocam a dificuldade do magistrado e da magistrada de pertencer à sociedade em que vivem, na sensação de que não são admirados por esta sociedade, por se sentirem vistos pela sociedade e pela mídia como parte de uma entidade que freia o progresso econômico do país, e pela própria dificuldade em se “encaixar” nas redes pessoais de amigos e familiares (seção 5.3.2).

Se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer. Ele então pode ir se amontoando e engajar o sujeito em uma dinâmica patôgena que pode levar a descompensação psíquica ou somática (DEJOURS, 2012a). O reconhecimento pelo outro ocupa um lugar central na construção da identidade e a esperança de ser reconhecido sustenta a motivação no trabalho (MOLINIER, 2013). Da invisibilidade do trabalho e da sensação de não lugar e de não pertencimento, decorre a dificuldade de ser reconhecido pelas suas ações e contribuições, que por sua vez dificultam a construção da sua própria identidade (LANCMAN et al., 2013). Reconhecimento do trabalho é, portanto, fundamental para retroalimentar a vontade de trabalhar, de dar mais de si, de engajar o corpo e a inteligência no trabalho e de, conseqüentemente, construir a si próprio e se emancipar. É importante ressaltar que reconhecimento no trabalho não é igual à gratidão do usuário ou cliente (MOLINIER, 2013), que pode ser tendenciosa, já que eles não têm conhecimento suficiente para julgar o trabalho e seu ponto de vista é seu interesse particular no serviço (isto é, resultados favoráveis), criando um viés relevante. Quando magistrados e magistradas do trabalho consideram que o reconhecimento feito pelas partes, pela sociedade, pela mídia ou pelos amigos, amigas e familiares é um instrumento legítimo para avaliação de seu trabalho, eles não estão percebendo que não exatamente o saber-fazer, as artimanhas, a mobilização da inteligência, as maneiras de enfrentamento do real estão sendo reconhecidas, mas, sim, o resultado propício que a sentença trouxe para alguém.

## **6.6 *Angústias causadas pelo cenário político***

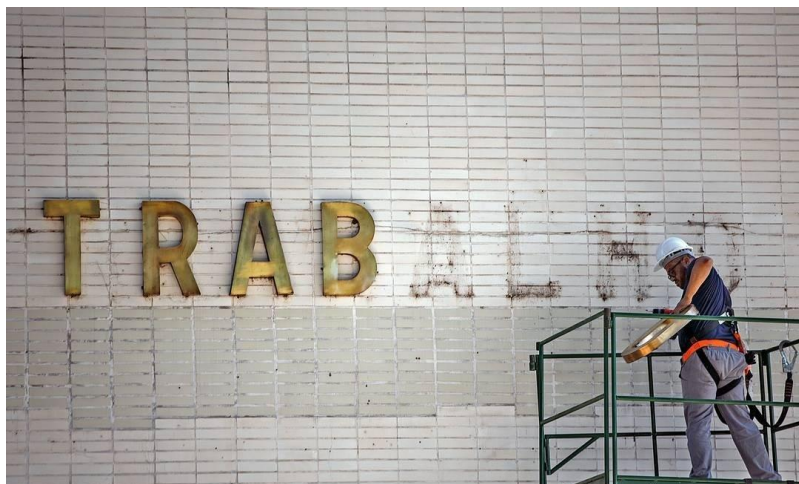
O cenário político-econômico atual traz angústias para os profissionais que atuam no campo das políticas públicas de saúde e trabalho: a Reforma Trabalhista de 2017, a



extinção do Ministério do Trabalho em 2019, os cortes no orçamento do Ministério Público do Trabalho e a possibilidade de extinção da Justiça do Trabalho são os principais causadores de ansiedade e afetam diretamente a profissão estudada no campo desta tese, trazendo uma insegurança que envolve a existência, a importância e a permanência destes profissionais em nosso país.

A Reforma Trabalhista de 2017 impôs restrições nos direitos da trabalhadora e do trabalhador, permitiu modalidades precárias de contratação e abriu espaço para precarização do trabalho, sobretudo de mulheres (GALVÃO et al., 2019; PASSOS; LUPATINI, 2020). São anos de luta e de conquistas de direitos desmontados em uma reforma que, além de tudo, ainda dificultou o acesso do trabalhador e da trabalhadora à Justiça do Trabalho, ao obrigar as partes que sejam vencidas em uma ação a arcar com custas do processo (incluindo perícia) e honorários advocatícios (PASSOS; LUPATINI, 2020). A inibição de acesso à JT explica por que, embora as metas do TRT2 tenham sido mais desafiadoras em 2019, tanto o desempenho da 1ª quanto da 2ª instância tenha sido melhor em 2019 que em 2018. Não foi por haver melhorias em processos, atividades ou atendimento nas varas e tribunal, mas porque uma quantidade menor de ações chegou aos magistrados e magistradas e, portanto, eles conseguiram atender os prazos mais facilmente.

A extinção do Ministério do Trabalho no primeiro dia da gestão do Presidente Jair Bolsonaro, cujas atribuições foram alocadas para as pastas da Economia, da Justiça e da Cidadania, foi também um baque para os profissionais envolvidos em saúde e direitos do trabalhador e da trabalhadora, pois desestruturou o propósito de proteção social. “O Ministério do Trabalho traz em si uma memória, construída no imaginário popular como a casa do trabalhador, o lugar da obtenção de direitos, de órgão que protege o trabalhador e que é temido pelo patrão, regulamentando as relações de trabalho. A substituição do Ministério do Trabalho pelo da Economia que, além do prédio, também tomou para si algumas atribuições do ministério extinto, evidencia a mudança de foco nas questões referentes ao trabalho, deslocando o olhar das relações de trabalho e, conseqüentemente, do trabalhador, para a estrutura e organização da produção, ou seja, a economia e sua regulação de recursos e relações com o mercado financeiro.” (BOEIRA, 2019).



**Figura 5 - Retirada do letreiro do Ministério do Trabalho em Brasília, 2019  
(Daniel Marenco / Agência O Globo)<sup>8</sup>**

A própria Justiça do Trabalho foi diversas vezes ameaçada de extinção pelo governo atual, embora esta questão não tenha evoluído. Quando a ação em PDT com magistrados e magistradas do trabalho foi realizada no final de 2017, a Reforma Trabalhista havia acabado de entrar em vigor. Embora já se conhecesse as mudanças e se imaginasse os efeitos, este assunto não foi trazido de maneira intensa na ocasião, possivelmente por ainda ser um tema recente na época. No entanto, durante as entrevistas individuais realizadas em 2020, este ponto foi bastante explorado por todos os participantes.

A grande questão abordada pelos entrevistados é que a eliminação de direitos trabalhistas, incluindo desmonte e ameaças a outros órgãos além da Justiça do Trabalho, demonstra a não valorização dos trabalhadores, trabalhadoras e dos profissionais que atuam neste campo de saúde e trabalho por parte do governo atual e angustia os magistrados e magistradas. Assim, entende-se que ainda que o Sistema de Avaliação de Desempenho do judiciário trabalhista abrangesse os três objetivos discutidos na seção 6.1, levando-se em conta também o desejo de reconhecimento dos profissionais (seção 6.5), o cenário político atual dificultaria bastante o sentimento

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://epoca.globo.com/a-cronica-dos-ultimos-dias-do-ministerio-do-trabalho-criado-porvargas-ha-88-anos-extinto-por-bolsonaro-23349294>. Acesso em 01 de janeiro de 2021.

de enaltecimento do trabalho, de importância da instituição e de motivação e sentido para trabalhar.

## 7 CONCLUSÕES

### *7.1 Reflexões sobre as questões de pesquisa*

A primeira questão de pesquisa que se colocou para este trabalho de doutorado é **“Como questionar e repensar, à luz dos conceitos da PDT, os sistemas de avaliação de desempenho no judiciário trabalhista, para que se coloque o trabalho real em evidência e possibilite-se um retorno sobre a contribuição do trabalho do magistrado na visão de pares e da hierarquia, mantendo ainda os objetivos de acompanhar os resultados da instituição e as entregas para a sociedade?”**. A segunda delas é o desejo da autora de entender e propor um caminho para que a **dinâmica do reconhecimento para a PDT seja traduzida e incorporada ao sistema de avaliação de desempenho formal** das instituições estudadas, incentivando e incluindo tanto o julgamento de utilidade quanto o julgamento de beleza. A terceira questão é **a definição dos indicadores que estejam alinhados com os objetivos de negócio e dos resultados esperados, mas que possam evidenciar o esforço e o trabalho ou, ao menos, que não destruam a criatividade do profissional**. Sobre esta questão, acredita-se que não se trata de eliminar os indicadores da gestão da instituição pública, mas, sim, repensar a maneira como são atribuídos na avaliação do trabalho. A quarta questão tange a dificuldade em **diferenciar e reconhecer a contribuição individual**, ao mesmo tempo que se permita e valorize a criação de laços de confiança e cooperação entre trabalhadores e trabalhadoras, ou seja, ao mesmo tempo que não se incentive um ambiente competitivo que destrua estes laços.

As reflexões e questionamentos sobre o tema partem do referencial teórico da PDT, isto é, da centralidade do trabalho, do trabalho como ação social e coletiva, da dinâmica do reconhecimento, dos mecanismos de cooperação e de construção de regras de ofício, do enfrentar do real do trabalho e da transformação do sofrimento em prazer. Este referencial é discutido no Capítulo 2 e utilizado para organização dos resultados (Capítulo 5) e discussão (Capítulo 6). Além disso, a Psicodinâmica do Trabalho é também o referencial metodológico para o desenvolvimento do trabalho de campo, que se caracteriza como uma pesquisa-ação, uma pesquisa qualitativa, que

contemplou ação em PDT, análise de fontes documentais e entrevistas individuais. Embora saiba-se que estes dois últimos métodos não são parte da metodologia da PDT originalmente, eles foram incorporados no trabalho de campo por uma necessidade de aprofundar nos aspectos formais de avaliação do trabalho da magistratura e em questões específicas sobre avaliação e reconhecimento que não foram suficientemente abordadas na ação em PDT. O referencial teórico discute também a literatura a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho, englobando seus objetivos, saídas indesejadas e incongruências com relação ao trabalhar, além de passar pela evolução de modelos organizacionais. Além disso, foi trazido para o centro das reflexões a gestão de serviços públicos e o trabalho no judiciário trabalhista.

Em primeiro lugar, o que se pretende trazer com as questões de pesquisa é uma reflexão acerca da possibilidade de o sistema de avaliação de desempenho do judiciário trabalhista atender os três objetivos fundamentais de um SAD: 1) acompanhar e entregar os resultados esperados para a organização, incluindo resultados financeiros e satisfação de usuários e usuárias, 2) favorecer o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e das trabalhadoras, o retorno da experiência de trabalho e o reconhecimento de sua contribuição para os objetivos coletivos da instituição e 3) ajudar as organizações a cumprirem seus papéis sociais. Os resultados e a discussão apresentada na seção 6.1 apontam que o SAD do TRT2 aqui analisado apenas cumpre parcialmente um destes três objetivos, o de acompanhar resultados esperados para a organização. As demandas por sentenças justas, onde as decisões são embasadas em provas que, por sua vez, foram buscadas e analisadas sem economia de tempo e esforço para ouvir testemunhos, depoimentos e evidências, por exemplo não estão representadas nas metas da instituição. Ainda assim, pode-se afirmar o SAD do judiciário trabalhista foi prioritariamente construído para que se acompanhe os resultados que a instituição entrega para seus usuários e usuárias.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho deveria também favorecer o desenvolvimento profissional dos magistrados e das magistradas do trabalho, no sentido de dar subsídios para que cada um deles compreenda sua atuação como parte da JT, seus pontos fortes e fraquezas, suas maneiras de trabalhar que são admiradas e outros jeitos diferentes que poderiam experimentar para conduzir seu trabalho. Para

que este retorno sobre a contribuição de seu trabalho aconteça, é necessário que se coloque o trabalho real em evidência e que se incentive a dinâmica de reconhecimento.

O trabalho real será colocado em evidência quando ele for entendido pelos pares e pela hierarquia. Entender o trabalho real significa entender que o trabalho prescrito – as regras, os procedimentos, os padrões e as normas – nunca darão conta de todas as eventualidades que o trabalhador ou trabalhadora encontrará. Logo, parte de um aprendizado de que o trabalho prescrito não simboliza o trabalho que deve ser avaliado; pelo contrário, ele é apenas uma linha mestra, um fio condutor. O trabalhar se situa no enfrentamento do real, na mobilização do corpo e da inteligência, na busca por soluções diferentes para os problemas enfrentados. É dentro desta concepção que o trabalho deve ser colocado em evidência, para que possa ser reconhecido por pares e pela hierarquia. No caso da juíza e do juiz do trabalho, muitos aspectos do trabalho real foram trazidos pelos resultados da pesquisa de campo, como a vivência das audiências, o enfrentar da mentira, a solidão ao julgar, a competição entre pares, a dificuldade com os prazos, a busca pelo justo e pelo legal e a ansiedade trazida pelas diversas possibilidades ao sentenciar. Em termos mais coloquiais, o trabalho real será visto quando houver um consenso de que o juiz ou juíza não está “trabalhando” apenas ao cumprir prazos, seguir os procedimentos e etapas que envolvem a condução e conclusão de um processo, mas sim quando ele usa sua criatividade e inteligência para fazer justiça em cada uma das ações que analisa.

A dinâmica do reconhecimento para a PDT, que pressupõe o julgamento feito pela hierarquia (de utilidade) e pelos pares (de beleza), será incentivada em ambientes propícios à formação de laços de cooperação e confiança. Cooperação e confiança são conceitos que permeiam as relações interpessoais dos juízes e juízas. Elas podem ser destruídas por sistemas opressores e competitivos, mas também podem ser incentivadas em organizações do trabalho que dêem espaço para convivência, para trocas, para conversas, para que cada magistrado ou magistrada tenha tempo e tranquilidade para conhecer com mais profundidade seus pares – a maneira como pensam, as inquietações, as dúvidas, o conteúdo do trabalho e seus sucessos. O desafio a ser ultrapassado para tanto na magistratura do trabalho é a solidão do juiz e da juíza, que é prescrita pela organização do trabalho em processos conduzidos individualmente e na distância física existente entre as varas. Além disso, mecanismos

que incentivem a competição serão entraves para a dinâmica do reconhecimento, como discutido na seção.6.3.

Sobre a definição dos indicadores que estejam alinhados com os objetivos de negócio e dos resultados esperados e que possam evidenciar o esforço e o trabalho ou, ao menos, que não destruam a criatividade da juíza e do juiz, precisa-se ter claro que não se deve tentar avaliar o trabalho da mesma maneira que se faz a gestão de uma instituição e de seus resultados. O trabalho não é proporcional aos resultados da empresa, não existe uma divisão do resultado da empresa em que cada juiz ou juíza consiga participar com sua parcela. Se o cumprimento de prazos é essencial para a prestação jurisdicional, ele deve ser transmitido como um procedimento a ser seguido pelo juiz e pela juíza. No entanto, atrasos no cumprimento de prazos deveriam indicar os resultados negativos de uma instituição que provavelmente precisaria contratar mais profissionais ou outros recursos para dar conta de sua demanda, e não simbolizar um trabalho mal feito ou não cumprido pelos profissionais atuais. Ou seja, o indicador de cumprimento de prazos é essencial para a gestão da instituição, mas não para a avaliação do trabalho da magistrada e do magistrado.

Não se fará proposta para indicadores que possam servir como apoio para a avaliação do trabalho do magistrado e da magistrada porque acredita-se que eles devam participar desta construção. O que se propõe é que, se for necessário haver indicadores, que eles não sejam idênticos aos indicadores da instituição, mas, sim, elaborados com base no trabalho real, nos indicadores da instituição e nas características do trabalho já conhecidas. E, principalmente, que sejam construídos pelos trabalhadores e trabalhadoras, como parte da criação de regras de ofício e objetivos a serem perseguidos com o trabalho.

Na seção 6.1, o papel social do judiciário trabalhista foi estruturado em alguns tópicos, a saber:

- Assegurar que os direitos da trabalhadora e do trabalhador sejam respeitados pelos empregadores;
- Trazer paz social, resolvendo conflitos sociais e de interesse que existem nesta área de atuação;
- Integrar-se ao MPT, às secretarias do trabalho e a outros membros de fiscalização;

- Atuar perante sindicatos e associações empresariais para orientação;
- Promover ações de pacificação e prevenção de formação de conflitos sociais;
- Reduzir a quantidade de ações trabalhistas através da conscientização sobre a importância de se cumprir a lei, em ações preventivas ou em soluções coletivas de grande impacto social;
- Influenciar as dinâmicas da relação de trabalho entre empregador e empregado e estabelecer parâmetros justos para estas relações;
- Ser agentes de transformação social e dar suporte principalmente à população carente de direitos e de proteção social.

No que tange a questão sobre diferenciar e reconhecer a contribuição individual dos magistrados e magistradas, a reflexão que se faz é a respeito da contribuição para o cumprimento do papel social da instituição, e não estritamente para atingimento de metas de curto prazo. A contribuição – seja ela individual ou coletiva – que cada magistrado ou magistrada busca, e que compõe o sentido que eles atribuem ao seu trabalho, diz respeito ao papel social da instituição. Sendo assim, propõe-se que exista uma atenção especial ao engajamento de profissionais nos tópicos acima. Compreende-se que o reconhecimento da contribuição da juíza e do juiz do trabalho para os objetivos da organização deveria estar relacionado ao seu papel social, mais que ao atingimento de metas baseados em indicadores.

## ***7.2 Avaliação de desempenho no serviço público e no privado***

A implementação de sistemas de avaliação de desempenho pautados em qualidade, produtividade e rentabilidade é incoerente com as principais características das operações de serviços, como intangibilidade, imprevisibilidade e variabilidade e como os valores imateriais da relação de serviços, que são confiança, cooperação e pertinência (HUBAULT, 2015, 2017). A questão da confiança e da cooperação é central na abordagem da economia da funcionalidade e da cooperação, que busca convergir os interesses da organização, de seus trabalhadores e trabalhadoras e de seus clientes, através de um engajamento que acontece de todos os lados reciprocamente. Neste sentido, é preciso de espaço para que se reconheça os esforços, e não somente resultados. Considerando ainda a gestão de serviços na



esfera pública, há de se ressaltar que esta administração é determinada pela solidariedade, e não por lucro, como acontece no setor privado (SOJO, 2004). Logo, conceitos do sistema privado são provavelmente conflitantes com as características do serviço público, pois buscar desempenho econômico nos serviços públicos equivale a dar menos importância às dimensões humanas e sociais.

Ou seja, há duas questões que se mostram problemáticas nos sistemas de avaliação de desempenho em serviços públicos. Em primeiro lugar, eles seguem uma racionalidade industrial que desconsidera características fundamentais dos serviços. Segundo, a importação de instrumentos da gestão privada para a gestão pública também desmerece a racionalidade de solidariedade, de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988) e de altruísmo (BREAUGH; RITZ; ALFES, 2018; HSIEH, 2019; SCHOTT et al., 2019). Esta tese se apoia na lacuna entre as boas intenções dos SADs (melhoria de desempenho, desenvolvimento profissional, transparência na avaliação e reconhecimento) e em seus malefícios (ser instrumento de intimidação e dominação, desconsiderar a subjetividade do trabalho e possibilitar condutas como distorção, manipulação e desvio de atenção). Na realidade, conclui-se que não há uma lacuna. Se os sistemas de avaliação de desempenho chegam aos serviços públicos orientados por uma racionalidade industrial e uma racionalidade de gestão privada, todas as saídas aqui estudadas são coerentes com esta base conceitual. Isto é, não há divergências entre as intenções originais, já que os malefícios são inevitáveis.

Embora a questão de pesquisa e resultados desta tese estejam orientados especificamente para o setor público, destaca-se que os pontos discutidos podem também ser expandidos para o setor privado. Isto quer dizer que pode-se ampliar o conhecimento obtido na tese para a reflexão sobre os sistemas de avaliação de desempenho nas instituições privadas.

O primeiro ponto é o pressuposto de que os sistemas de avaliação de desempenho têm por objetivo acompanhar resultados da organização, possibilitar o desenvolvimento profissional e ajudar no cumprimento de seu papel social e propósito. Os três objetivos são igualmente importantes em instituições privadas e não se deve priorizar um deles em detrimento dos outros – vale lembrar que em geral o objetivo de garantir entrega de resultados é destacado nos sistemas atuais no setor privado (estes

resultados geralmente são lucro, EBITDA, faturamento, unidades vendidas, quantidade de clientes etc., e não contemplam propósito ou papel social).

Em segundo lugar, avaliar o trabalho de alguém não é proporcional ou uma relação direta da gestão da organização, o que significa que indicadores que acompanham a entrega de resultados provavelmente não serão bons indicadores para avaliação do trabalho das pessoas. Para que seja possível uma avaliação do trabalho, é preciso que se coloque o trabalho real em evidência, que se incentive a dinâmica do reconhecimento composta pelos julgamentos de beleza e de utilidade e que se crie ambientes propícios para construção de laços de confiança e cooperação entre trabalhadores e trabalhadoras. Isto pode (e deve) ser pensado na estruturação de um sistema de avaliação de desempenho em uma empresa privada.

A discussão que se fez nesta tese sobre a transferência de uma racionalidade industrial baseada no taylorismo ou toyotismo para operações de serviços e sobre a indiferença quanto aos seus valores imateriais é válida para a gestão privada. A relação de serviço na administração privada também é pautada em produtos sem propriedade físicas que são experimentados pelos clientes e que são intangíveis, imprevisíveis, versáteis e difíceis de padronizar ou mensurar. Uma das características dos serviços que mais vale ser destacada, tanto na gestão pública quanto na gestão privada, é a coprodução, fruto da relação entre o trabalhador ou trabalhadora e o beneficiário ou beneficiária que também participa da produção. Ou seja, a avaliação do trabalho de quem está envolvido em uma relação de serviço deve contemplar a relação e a cooperação entre trabalhador ou trabalhadora e usuário(a)/cliente como central (DE GASPARO; DEBUC; GUYON, 2016; HUBAULT, 2015).

Por fim, a discussão sobre mecanismos de avaliação individualizada que colocam os trabalhadores e trabalhadoras em situações de comparação e competição, destruindo assim as possibilidades de cooperação, é bastante válida na administração privada. E é preciso que se lembre que o rompimento de relações de cooperação vai além da quebra do ciclo necessário para que seja possível o reconhecimento, que é desejado pelas trabalhadoras e trabalhadores. O rompimento de relações de cooperação inviabiliza fazer amizades com os colegas de trabalho, ter ajuda para resolver dificuldades dentro no trabalho ou em questões pessoais, contar com companhia para as pausas de almoço e cafés e desenvolver uma agenda interna de brincadeiras e conversas divertidas. Os sistemas de avaliação de desempenho, como foram

concebidos, são perversos e precisam urgentemente de uma repaginada em todas as esferas.

### **7.3 Fragilidades e limites desta pesquisa**

A PDT se caracteriza como uma pesquisa-ação, que é voltada para a ação transformadora da vivência do trabalho (DEJOURS, 2008b). Ainda que esta pesquisa não tenha transformado de fato o sistema de avaliação de desempenho da vara de trabalho estudada (tampouco este era o objetivo almejado), apenas com a criação, para alguns magistrados e magistradas, de espaços para reflexões profundas a respeito do trabalhar e reconhecimento, transformou-se o sujeito da ação. Acredita-se que o trabalho de campo trouxe uma mudança significativa na percepção dos participantes sobre o próprio trabalho, sobre suas ações, decisões e relações interpessoais, incluindo a atividade deôntica e a construção de laços de cooperação e confiança, e possibilitou que cada um estruturasse uma análise crítica a respeito dos mecanismos de avaliação a que são submetidos.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho de campo desta tese de doutorado, fragilidades da pesquisa se tornaram evidentes. Algumas delas foram encaminhadas durante o próprio trabalho, outras são apresentadas nesta seção para que se conheça os limites que se impuseram.

Em primeiro lugar, houve poucos participantes na ação em PDT. O convite (e diz-se convite por se tratar de participação voluntária, e não obrigatória) partiu da Escola Judicial para todos os magistrados e magistradas do trabalho da cidade de São Paulo e as sessões realizadas foram consideradas horas de treinamento. Ainda assim, apenas quatro juízes e juízas (dois desembargadores e dois juízes substitutos) se interessaram. Um destes desembargadores desistiu de participar após a primeira reunião, e os grupos de reflexão contaram com três participantes.

Ainda que se considere uma quantidade restrita em relação a outras ações seguindo a mesma metodologia, o grupo se reuniu quatro vezes durante duas horas. Isto significa que houve bastante espaço, tranquilidade e liberdade para que cada participante expusesse suas percepções e sentimentos em relação ao seu trabalho,

compartilhasse histórias e relatos para exemplificar e exprimisse opiniões e discordâncias com relação às colocações dos colegas. Ou seja, se por um lado admite-se que a pequena quantidade de participantes pode ter limitado a abrangência das descobertas à realidade de apenas três juízas e juízes do trabalho, por outro lado entende-se que estes participantes encontraram seus lugares para compartilhar suas vivências durante a ação. Mas lamenta-se o fato de não ter havido mais interessadas e interessados na pesquisa.

A realização de entrevistas individuais foi decidida para que se pudesse haver uma validação ampliada do relatório interpretativo confeccionado após a ação em PDT. Os grupos de reflexão não haviam sido conduzidos como campo exclusivo desta tese; pelo contrário, fizeram parte primeiramente da pesquisa intitulada “Construção da intersetorialidade no campo saúde e trabalho: perspectiva dos profissionais inseridos na rede de serviços do município de São Paulo”. Deste modo, buscou-se – além de validar o relatório com outros juízes ou juízas do trabalho que não compuseram os grupos de reflexão – aprofundar também o tema avaliação do trabalho na magistratura do trabalho. Foram realizadas três entrevistas individuais, com duração de 1h30 cada. Novamente, levanta-se a questão da quantidade de entrevistas e se haveria necessidade ou espaço para realização de conversas com mais profissionais. No entanto, após três entrevistas bastante produtivas e interessantes, sentiu-se que questões e reflexões se repetiam e eram convergentes, e por este motivo foi decidido que três entrevistas trariam material suficiente para ser incorporado ao trabalho de campo. Porém, é evidente que mais entrevistas poderiam alcançar outras percepções diferentes além das aqui discutidas.

Outros dois pontos limitam os resultados, discussões e conclusões desta tese: o recorte feito no trabalhar de juízas e de juízes de 1ª instância e não ter sido considerado o trabalho de servidoras e servidores das varas e tribunais. Embora um dos participantes da ação em PDT fosse um desembargador, toda reflexão ali construída entre eles permeou apenas o trabalhar de juízes e juízas de 1ª instância. Posteriormente, ao selecionar participantes para as entrevistas individuais, apenas magistrados e magistradas do 1º grau foram considerados, para que as vivências transmitidas através do relatório que seria validado fossem reconhecidas por eles. Assim, os resultados do trabalho de campo desta tese dizem respeito ao trabalhar de juízas e de juízes do trabalho de 1ª instância e provavelmente não são suficientes

para refletir o trabalho realizado nos tribunais pelos desembargadores e desembargadoras.

Por fim, os resultados não envolvem o trabalho de servidoras e servidores (especificamente de assistentes de juízes e juízas de 1º grau), tampouco exploram em profundidade a relação de trabalho e de cooperação entre juízes, juízas e seus assistentes. Nenhum assistente participou do trabalho de campo desta tese, seja em grupos de reflexão ou entrevistas, então não houve escuta das vivências no trabalho destes profissionais. No mais, dos cinco juízes e juízas de 1ª instância que participaram da ação em PDT ou entrevistas, dois deles eram juízes substitutos e trabalhavam à época sem assistente. Outros dois juízes titulares contavam com a ajuda de um assistente há pouco tempo quando foram entrevistados, e o período em que deram conta de toda demanda sozinhos aparecia com muito mais intensidade que a relação de cooperação com o servidor(a). Desta maneira, entende-se que há mais para ser explorado na relação de trabalho de juízes, juízas e assistentes em pesquisas futuras.

Como último ponto, entende-se necessário deixar claro que este trabalho não teve como objetivo uma caracterização profunda e extensa do trabalho da juíza e do juiz do trabalho. Pelo contrário, o foco principal era a crítica aos sistemas de avaliação de desempenho. Para tanto, buscou-se definir o trabalho real na voz dos participantes da pesquisa (grupos de reflexão e entrevistas) para que se pudesse compreender e refletir sobre os mecanismos de avaliação a que estes profissionais são submetidos. Sendo assim, é evidente que existam questões ou percepções sobre o trabalho de magistradas e magistrados do trabalho apresentadas em outros trabalhos, que não foram incluídas nesta tese por não fazerem parte do escopo.

#### **7.4 Trabalhos futuros**

As fragilidades e limites desta pesquisa, discutidas na seção anterior, sugerem que há espaço para ampliar o debate sobre avaliação do trabalho na magistratura considerando outros grupos de profissionais: juízas e juízes de 2ª instância e servidoras e servidores que assessoram magistradas e magistrados, tanto de 1ª quanto de 2ª instância. Assim como foi feito para juízas e juízes de 1ª instância,

propõe-se que ações em PDT sejam conduzidas para evidenciar o real do trabalho e as principais ansiedades com relação à profissão da juíza e do juiz de 2ª instância e dos servidores e servidoras. Desta maneira, o sistema de avaliação ao qual eles são submetidos poderá ser confrontado com o sentido do trabalho e com os valores das profissões. Mais ainda, por se tratarem de profissionais engajados em um mesmo propósito – o da Justiça e do direito do trabalho – é importante explorar as redes de confiança e cooperação entre os diferentes grupos profissionais, para que se entenda o ambiente propício, ou não, para incentivar os julgamentos de beleza e de utilidade. Por fim, as questões de pesquisa definidas e o método de pesquisa desenvolvido para esta tese poderiam ser utilizados para compreender a relação entre trabalho, avaliação e saúde mental em outros grupos profissionais fora da Justiça do Trabalho, inclusive fora dos serviços públicos.

Com relação ao estudo aqui apresentado, entende-se também a possibilidade de aprofundar a pesquisa relacionada ao sistema de avaliação do trabalho de juízas e juízes do trabalho de 1ª instância, trazendo elementos que possam, de maneira objetiva, construir um sistema de avaliação do trabalho que coloque o real em evidência e que possibilite e incentive a dinâmica do reconhecimento da PDT.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, J. et al. **Introdução à Ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.

AGUINIS, H.; GOTTFREDSON, R. K.; JOO, H. Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. **Business Horizons**, v. 56, n. 4, p. 503–512, 2013.

AHLSTROM, P. Lean service operations: translating lean production principles to service operation. **International Journal of Service Technology and Management**, v. 5, n. 5/6, p. 545–564, 2004.

ALFORD, J. Towards a New Public Management Model: beyond “managerialism” and its critics. **Australian Journal of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 135–148, 1993.

ALLWAY, M.; CORBETT, S. Shifting to Lean Service: stealing a page from manufactures’ playbooks. **Journal of Organizational Excellence**, v. 21, n. 2, p. 45–54, 2002.

ALONSO, J. M.; CLIFTON, J.; DÍAZ-FUENTES, D. Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. **Public Management Review**, v. 17, n. 5, p. 643–660, 2015a.

ALONSO, J. M.; CLIFTON, J.; DÍAZ-FUENTES, D. The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid’s hospitals. **Health policy**, v. 119, n. 3, p. 333–340, 2015b.

AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, n. September-October, 1998.

APTE, U. M.; GOH, C. H. Applying lean manufacturing principles to information intensive services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 5, n. 5/6, p. 488–506, 2004.

ASHRAF, J.; UDDIN, S. Critical perspectives on accounting new public management, cost savings and regressive effects: a case from a less developed country. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 41, p. 18–33, 2016.

BARROS, J. DE O. et al. Intersetorialidade em saúde e trabalho no contexto atual

brasileiro: utopia da realidade? **Interface (Botucatu. Online)**, v. 24, p. 1–14, 2020.

BENETI, S. Falam os juizes na pesquisa da AMB. In: **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 140.

BENQUÉ, N.; TERTRE, C.; VUIDEL, P. **Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable**. [s.l.] CREPE EFC/ Atemis/ Erasmus +, 2014.

BESSANT, S. E. F.; ROBINSON, Z. P.; ORMEROD, R. M. Neoliberalism, new public management and the sustainable development agenda of higher education: history, contradictions and synergies. **Environmental Education Research**, v. 21, n. 3, p. 417–432, 2015.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522–534, 1997.

BOEIRA, T. **Extinção do Ministério do Trabalho e o silenciamento do trabalhador**, 2019.

BONELLI, M. DA G. Ideologias do profissionalismo em disputa na magistratura paulista. **Sociologias**, v. 7, n. 13, p. 110–135, 2005.

BOWEN, D. E.; YOUNGDAHL, W. E. Lean Service: in defense of a production-line approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 3, p. 207, 1998.

BRASIL. **Lei Orgânica da Magistratura Nacional, Lei Complementar Nº 35, de 14 de MARÇO DE 1979**.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho - PNSST, Decreto Nº 7.602, de 7 de novembro de 2011**.

BRASIL. **Código de processo civil, Lei Nº 13.105, de 16 de março de 2015**.

BREAUGH, J.; RITZ, A.; ALFES, K. Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. **Public Management Review**, v. 20, n. 10, p. 1423–1443, 2018.



- BREGMAN, R. **Utopia para realistas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391–410, 2008.
- BUDWORTH, M.-H.; MANN, S. L. Performance management: Where do we go from here? **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 81–84, 2011.
- CAROLY, S.; LORIAL, M.; BOUSSARD, V. Colectivo de trabajo y reglas de oficios. Cooperación entre jóvenes y viejos, hombres y mujeres en las brigadas de Policía de socorro. **Laboreal**, v. II, n. 2, p. 06–18, 2006.
- CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137–142, 1978.
- CNJ. **Resolução Nº 106, de 06 de abril de 2010**.
- CNJ. **Resolução Nº 240, de 09 de setembro de 2016**.
- COLLAÇO, R. Auto retrato dos magistrados brasileiros. In: **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 140.
- CONRADO, R. DA S. **Serviços públicos à brasileira: fundamentos jurídicos, definição e aplicação**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações - Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CUATRECASAS, L. C. Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: methodology and evaluation of variability of performance. **International Journal of Production Economics**, v. 80, p. 169–183, 2002.
- DAN, S.; POLLITT, C. NPM can work: an optimistic review of the impact of New Public Management reforms in central and eastern Europe. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1305–1332, 2015.
- DANIELLOU, F.; BÉGUIN, P. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real. In: FALZON, P. (Ed.). **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DE GASPARO, S.; DEBUC, T.; GUYON, M. **Quand les ergonomes se mêlent de la performance**. Actes du 51ème Congrès de la SELF. **Anais...**Marseille: 2016

DE MAILLARD, J.; SAVAGE, S. P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology and Criminal Justice**, v. 18, n. 3, p. 314–331, 2018.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. Epistemologia concreta e ergonomia. In: **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Blucher, 2004. p. 244.

DEJOURS, C. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008a.

DEJOURS, C. Addendum – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro/ Brasília: Fiocruz/ Paralelo 15, 2008b. p. 396.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo, tomo II, Trabalho e Emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo, tomo I, Sexualidade e trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2015.

EDWARDS, K.; JENSEN, P. L. Design of systems for productivity and well being. **Applied Ergonomics**, v. 45, n. 1, p. 26–32, 2014.

FALCÃO, J. O múltiplo judiciário. In: **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 140.

FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

FAPESP. Disponível em <https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/91462/construcao-da-intersectorialidade-no-campo-saude-e-trabalho-perspectiva-dos-profissionais-inseridos-n/>. Acesso em: 17 jul 2021.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009.

FITZGERALD, L. et al. **Performance measurement in service business**. London:

Chartered Institute of Management Accountants, 1991.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: o nascimento da prisão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FRANCO-SANTOS, M.; OTLEY, D. Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, p. 696–730, 2018.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização; tradução de Paulo César de Souza**. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2011.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho de serviços. In: **Relação de serviço. Produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001. p. 187.

GALVÃO, A. et al. REFORMA TRABALHISTA: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 253–269, 2019.

GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLLI, PEDRO F; SOBOLL, L. A. (Ed.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 61–70.

GIANESI, I. G.; CORRÊA, H. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANNINI, R. **Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução de perdas em operações de serviços**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2007.

GIANNINI, R. et al. A cooperação como instrumento de enfrentamento do real: o caso dos magistrados do trabalho no Brasil. **Laboreal**, v. 15, n. 1, 2019.

GOLER, L.; GALE, J.; GRANT, A. Let's Not Kill Performance Evaluations Yet. **Harvard Business Review**, n. November, p. 90–94, 2016.

HAYNES, R. M. Service Typologies: a transaction modelling approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 1, p. 15–26, 1990.

HENEMAN, R. Job and Work Evaluation: a literature review. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 1, p. 47–71, 2003.

HOOD, C. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting Organizations and Society**, v. 20, n. 2–3, p. 93–109, 1995.

HOOD, C. Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses. **Public Administration Review**, v. 72, n. Special Issue, p. S85–S92, 2012.

HSIEH, C. W. More Blessed to Give Than to Receive: Evidence of the Altruism–Promotion Relationship from Female Taiwanese Civil Servants. **Public Performance and Management Review**, v. 42, n. 6, p. 1396–1417, 2019.

HUBAULT, F. **Le bien être un enjeu sensible pour le management dans l'économie du service**, 2015. Disponible en: <<http://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2017/02/Le-Bien-Etre-un-enjeu-sensible-pour-le-management-dans-leconomie-du-service-Hubault-2015.-1.pdf>>

HUBAULT, F. **Les espaces du travail; enjeux savoirs, pratiques – actes du séminaire Paris** Editions Octarès, , 2017.

HUBBARD, M. The “new public management” and the reform of public services to agriculture in adjusting economies: the role of contracting. **Food Policy**, v. 20, n. 6, p. 529–536, 1995.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305–360, 1976.

KAGAARI, J.; MUNENE, J. C.; NTAYI, J. M. Performance management practices, employee attitudes and managed performance. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 6, p. 507–530, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, n. 12, p. 45–50, 1989.

KRAFCIK, J. F. Triumph Of The Lean Production System. **Sloan Management**

**Review**, v. 30, n. 1, p. 41–52, 1988.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 77–104, 2018.

KRUMEL, R. DA S.; BEROLDT, L. Rede Escola de Governo do Rio Grande do Sul: formação continuada e superação do modelo gerencialista. Resumo Introdução. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 4, n. 2, p. 161–175, 2018.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. **Playing to win: how strategy really works**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

LANCMAN, S. et al. Intersectorialidade na saúde do trabalhador: velhas questões, novas perspectivas? **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 4033–4044, 2020.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79–90, 2003.

LE GUILLANT, L. et al. A neurose das telefonistas. Trad Denise Monetti e Leda L. Ferreira. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 12, n. 47, p. 7–11, 1984.

LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: A case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, p. 267–286, 2004.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure up: The essential guide to measuring business performance**. London: Mandarin, 1991.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem**. São Paulo: Blucher, 2006.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MCDOWALL, A.; MABEY, C. Developing a framework for assessing effective development activities. **Personnel Review**, v. 37, n. 6, p. 629–646, 2008.

MELLO, A. M. **Contribuição aos critérios de projeto organizacional para inovação em empresas consolidadas de setores maduros – o caso da indústria petroquímica brasileira**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2010.

MICHAELIS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2016.

MICHIE, S.; WEST, M. A. Managing people and performance: An evidence based framework applied to health service organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 5–6, n. 2, p. 91–111, 2004.

MOLINIER, P. **O trabalho e a psique - uma introdução à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

MORAIS, R. DE. Realismo e esperança: uma reflexão ética. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013. p. 160.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5a edição ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6–12, 1999.

MULLER, J. Z. **The tyranny of metrics**. New Jersey: Princeton University Press, 2018.

NALINI, J. R. Magistratura: o que significa um “olhar externo”. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013a. p. 160.

NALINI, J. R. **Magistratura e ética**. 1. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2013b.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 2, n. 19, p. 205–228, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C. **Perspectives on performance: The performance prism**. Bedford: Cranfield School of Management, Centre for Business Performance, 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, abr. 1995.

NEGREIROS, R. C. A. **ÉTHOS, EDUCAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável. TCC (Especialização em Gestão Pública)**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014.

OHEMENG, F. L. K.; AMOAKO-ASIEDU, E.; OBUOBISA-DARKO, T. The impact of employee perception on the successful institutionalisation and implementation of

performance management systems in developing countries: The perspective from Ghana's public service. **Public Administration and Development**, v. 38, n. 2, p. 75–86, 2018.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção. Além da produção em alta escala**. Porto Alegre: Editora Bookman, 1997.

PASSOS, S. DA S.; LUPATINI, M. A contrarreforma trabalhista no Brasil e a precarização das relações de trabalho no Brasil. **Resultados da pesquisa Resultado da Web com links de sites Revista Katálysis**, v. 23, n. 1, p. 132–142, 2020.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

RODRIGUES, J. The political and moral economies of neoliberalism: Mises and Hayek. **Cambridge Journal of Economics**, v. 37, n. 5, p. 1001–1017, 2013.

ROMANO, R. Sobre o princípio de responsabilidade. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013. p. 160.

SADEK, M. T. **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SALERNO, M. S. **Relação de serviço. Produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

SANCHEZ, A. M.; PÉREZ, M. . The use of lean indicators for operations management in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 5, n. 5/6, p. 465–478, 2004.

SANDEL, M. **Justiça**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Management of Service Operations**. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SCHIRATO, V. R. **A noção de serviço público em regime de competição**, 2011.

SCHLEICHER, D. J. et al. Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. **Journal of**

**Management**, v. 44, n. 6, p. 2209–2245, 2018.

SCHOTT, C. et al. Public Service Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity. **International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 14, p. 1200–1211, 2019.

SHARMA, N. P.; SHARMA, T.; AGARWAL, M. N. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, v. 38, n. 2, p. 224–247, 2016.

SIQUEIRA, E. A justiça dos meus sonhos. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013. p. 160.

SOJO, C. **El final de la política pública**. IX Congreso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e a Administração Pública. **Anais...**Madri: 2004

SZNELWAR, L. I. et al. **Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional (Série Justiça Pesquisa)**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

SZNELWAR, L. I. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho**. São Paulo: Blucher, 2015.

SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L. Prefácio à edição brasileira. In: **Cadernos de TTO, 2 - A avaliação do trabalho submetida à prova do real**. São Paulo: Blucher, 2008.

SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 23, n. 1, p. 11–30, 2011.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

TERTRE, C. L' économie de la fonctionnalité , pour un développement plus durable. **Produire autrement pour vivre mieux**, v. novembro, p. 3, 2012.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Disponível em <https://ww2.trtsp.jus.br> . Acesso em: 25 abr. 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Disponível em <http://www.tst.jus.br> . Acesso em: 25 abr. 2019.

VAIA, S. Judiciário e democracia. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013. p. 160.



VIANNA, L. W. et al. **Corpo e Alma da Magistratura Brasileira**. 3a edição ed. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

VIANNA, L. W. Juízes e Judiciário: tópicos para uma discussão. In: **Magistratura e Ética**. São Paulo: Editora Contexto, 2013. p. 160.

VIEIRA, R.; O'DWYER, B.; SCHNEIDER, R. Aligning Strategy and Performance Management Systems: The Case of the Wind-Farm Industry. **Organization and Environment**, v. 30, n. 1, p. 3–26, 2017.

WALTERS, M. **Performance Management Handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1995.

WANDELLI, L. V.; TAVARES, L. N. DA M. **Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados: uma abordagem a partir da interface da Psicodinâmica do Trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional** Curitiba Escola Judicial do TRT da 9ª Região, , 2015.

WILD, R. **Concepts for Operations Management**. Chichester: Interscience, 1977.

WILLIS, E. et al. Rounding, work intensification and new public management. **Nursing Inquiry**, v. 23, n. 2, p. 158–168, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: **Relação de serviço. Produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001. p. 187.

## 9 ANEXOS

Relatório de metas (exemplo referente à seção 5.2.1):



Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região

## RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO DE METAS – 2019

Referência: Ano 2019

Meta		CUMPRIMENTO DA META			
		1º Grau	2º Grau	TRT2	
<b>Meta 1 - Julgar mais processos que os distribuídos</b>					
Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente	= > 100%	113,52%	93,83%	107,25%	●
Índice de Processos Julgados – IPJ		113,52%	93,83%	107,25%	
<b>Meta 2 - Julgar processos mais antigos</b>					
Identificar e julgar, até 31/12/2019, pelo menos 92% dos processos distribuídos até 31/12/2017, nos 1º e 2º Graus	= > 92%	104,56%	103,10%	104,39%	●
Índice de Processos Antigos – IPA		96,19%	94,85%	96,04%	
<b>Meta 3 - Estimular a conciliação</b>					
Manter o índice de conciliação na fase de conhecimento, em relação ao percentual do biênio 2016/2017	= > 45%	111,27%	—	—	●
A meta é considerada cumprida se o índice atingir 45% ou mais					
Índice de Conciliação – ICONC		50,07%	—	—	
<b>Meta 5 - Impulsionar processos à execução</b>					
Baixar quantidade maior de processos de execução do que o total de casos novos de execução no ano corrente	= > 100%	96,91%	—	—	●
Índice de Execução – IE		96,91%	—	—	
<b>Meta 6 - Priorizar o julgamento das ações coletivas</b>					
Identificar e julgar, até 31/12/2019, 98% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2016 no 1º Grau e até 31/12/2017 no 2º Grau	= > 98%	101,09%	94,81%	—	—
Índice de Ações Coletivas Julgadas – IACJ		99,07%	92,91%		
<b>Meta 7 - Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos</b>					
Identificar e reduzir em 2% o acervo dos dez maiores litigantes em relação ao ano anterior	= > 100%	131,33%	108%	122,00%	●
Índice de Redução do Acervo dos Maiores Litigantes – IRA		131,33%	108,00%	122,00%	
<b>Meta Específica – Redução do Tempo Médio de Duração do Processo no 1º Grau – Fase de Conhecimento</b>					
Reduzir o prazo médio, em relação ao ano base 2017, em 8% (prazo médio acima de 200 dias)	227 dias	113,56%	—	—	●
Tempo médio realizado (em dias)		196	—	—	
<b>Meta Específica – Redução do Tempo Médio de Duração do Processo no 2º Grau</b>					
Reduzir o prazo médio, em relação ao ano base 2017, em 8% (prazo médio de 101 a 150 dias)	151 dias	—	100,66%	—	●
Tempo médio realizado (em dias)		—	148	—	

Movimento processual de 1ª instância (exemplo referente à seção 5.2.2):

Juizes	Execuções Extintas					Total
	Extintas por Acordo	Extintas por Pagamento	Extintas por Prescrição Intercorrente	Extintas por Cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer	Outros	
ABNER CAJUBÍ VIANA DE BRITO	1	-	0	0	6	7
ACÁCIA SALVADOR LIMA ERBETTA	-	179	0	0	583	762
ADALBERTO ELLERY BARREIRA NETO	-	12	0	0	8	20
ADALBERTO MARTINS	-	104	0	0	267	371
ADALGISA LINS DORNELLAS	2	248	0	0	285	636
ADEMAR SILVA ROSA	9	4	0	0	5	18
ADENILSON BRITO FERNANDES	2	21	0	0	123	148
ADRIANA CRISTINA BACCARIN	4	20	0	0	70	94
ADRIANA DE CASSIA OLIVEIRA	2	5	0	0	6	13
ADRIANA DE JESUS PITA COLELLA	7	187	0	0	185	379
ADRIANA KOBS ZACARIAS LOURENÇO	1	32	0	0	88	121
ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS	6	218	0	0	449	673
ADRIANA MIKI MATSUZAWA	7	110	0	0	303	420
ADRIANA PAULA DOMINGUES TEIXEIRA	-	76	0	0	194	270
ADRIANA PINHEIRO FREITAS	-	-	0	0	20	20
ADRIANA PRADO LIMA	-	242	0	0	407	649
ADRIANA ZVEITER	-	15	0	0	38	63
AÉRCIO PEREIRA DE LIMA FILHO	-	32	0	0	60	92
AFRANIO FLORA PINTO	-	19	0	0	38	67
ALAN CEZAR RINHO	-	12	0	0	36	48
ALBERTO ROZMAN DE MORAES	1	-	0	0	-	1
ALCINA MARIA FONSECA BERES	6	520	0	0	547	1.073
ALESSANDRA DE CÁSSIA FONSECA TOURINHO TUPIASSÚ	10	151	0	0	190	361
ALESSANDRA JUNQUEIRA FRANCO	-	12	0	0	16	28
ALESSANDRA MODESTO DE FREITAS	2	60	0	0	221	283
ALESSANDRO DA SILVA	-	61	0	0	128	189
ALESSANDRO ROBERTO COVRE	13	10	0	0	19	42
ALEX ALBERTO HORSCHUTZ DE RESENDE	-	5	0	0	7	12
ALEXANDRE KNORST	27	78	0	0	46	161
ALEXANDRE REIS PEREIRA DE BARROS	-	4	0	0	4	8
ALEXANDRE SILVA DE LORENZI DINON	1	16	0	0	32	49
ALEX MORETTO VENTURIN	3	183	0	0	430	618
ALFREDO VASCONCELOS CARVALHO	-	58	0	0	40	98

Produção mensal de juízes (1ª instância) (exemplo referente à seção 5.2.3):

Magistrados		Cargo		Soluções												Audiências Realizadas							Dezembro/2019		
				Com Exame de Mérito				Sem Exame de Mérito				Total				Julg. Inst.	Julg. Use	Conc. Concub.	Conc. Exec.	Total	Número de dias de Aus.	Juizes por dia			
				Conciliações	Proced. em Parte	Proced. Incomplet.	Exatões	Outras decisões	Exatões	Outras decisões	Estim. Arq. Desat.	Outras dec.													
ABNER CAULBI VIANA DE BRITO	Juiz do Trabalho Substituto	17	5	22	8	-	-	-	1	5	1	-	59	-	15	-	28	-	-	-	62	6	9,83		
ACÁCIA SALVADOR LIMA ERBETTA	Juiz Titular de 1ª Vira do Trabalho de Trabalho de Santa	1	1	1	-	-	-	-	1	-	1	4	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	
ADALGIZA LINS DORNELLAS	Juiz Titular de 2ª Vira do Trabalho de Trabalho de	7	-	18	2	-	-	-	-	2	1	-	30	13	20	-	-	-	-	-	-	65	9	3,33	
ADEMAR SILVA ROSA	Juiz do Trabalho Substituto	28	-	31	4	-	-	-	-	1	1	-	65	29	20	-	-	-	-	-	-	72	5	13	
ADRIANA DE CÁSSIA OLIVEIRA	Juiz do Trabalho Substituto	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	
ADRIANA DE JESUS PITA COLELLA	Juiz do Trabalho Substituto	2	-	45	11	-	-	-	3	-	-	6	67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	
ADRIANA KOBS ZACARIAS LOURENÇO	Juiz do Trabalho Substituto	27	3	20	3	-	-	-	23	-	3	1	60	-	11	-	20	-	-	-	1	53	3	26,67	
ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS	Juiz Titular de 6ª Vira do Trabalho de Zona Leste de São Paulo	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	
ADRIANA MIKI MATSUZAWA	Juiz Titular de 2ª Vira do Trabalho de Zona Leste de São Paulo	26	-	17	1	-	-	-	16	10	-	4	74	-	-	-	22	-	-	-	-	43	4	16,5	
ADRIANA PINHEIRO FREITAS	Juiz do Trabalho Substituto	23	6	16	5	-	-	-	-	2	2	-	54	-	17	-	34	-	-	-	-	78	4	13,5	
ALBERTO ROZMAN DE MORAES	Juiz do Trabalho Substituto	27	2	19	1	-	-	-	-	1	2	2	54	28	27	-	2	-	-	-	-	78	8	6,75	
ALCINA MARIA FONSECA BÉRES	Juiz Titular de 3ª Vira do Trabalho de Associação de Juizes	20	-	18	6	-	-	-	1	-	3	-	48	-	2	-	28	-	-	-	1	41	3	18	
ALESSANDRA DE CÁSSIA FONSECA TOURINHO TUPASSUJ	Juiz Titular de 4ª Vira do Trabalho de Zona Oeste	33	3	21	12	-	-	-	4	3	2	3	81	-	22	-	40	-	-	-	-	87	9	9	
ALESSANDRA MODESTO DE FREITAS	Juiz do Trabalho Substituto	27	-	24	7	-	-	-	-	1	2	2	63	-	27	-	35	-	-	-	-	75	7	9	
ALESSANDRO ROBERTO COVRE	Juiz do Trabalho Substituto	24	-	21	6	-	-	-	-	2	1	-	54	-	0	-	24	-	-	-	1	57	4	13,5	
ALEX ALBERTO HORSCHUTZ DE REZENDE	Juiz do Trabalho Substituto	28	5	6	3	-	-	-	-	5	2	-	49	1	48	-	47	-	-	-	-	132	7	7	
ALEXANDRE KNORST	Juiz do Trabalho Substituto	-	-	1	-	-	-	-	-	6	-	1	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	
ALICE NOGUEIRA E OLIVEIRA BRANDÃO	Juiz do Trabalho Substituto	24	2	7	2	-	-	-	-	2	3	-	41	-	12	-	38	-	-	-	-	72	5	8,2	
ALINE BASTOS MEIRELES MANDARINO	Juiz do Trabalho Substituto	18	2	15	6	-	-	-	-	-	2	1	44	-	6	-	18	-	-	-	-	38	3	14,67	
ALINE GUERINO ESTEVES	Juiz do Trabalho Substituto	29	-	10	2	-	-	-	1	1	2	4	49	-	17	-	19	-	-	-	-	60	5	9,8	
AMANDA BRAZACA BOFF	Juiz do Trabalho Substituto	25	13	39	2	-	-	-	-	5	1	-	85	-	26	-	43	-	-	-	-	97	6	14,17	
AMANDA DE ALMEIDA SEABRALO FELDO	Juiz do Trabalho Substituto	35	-	5	6	-	-	-	-	2	4	2	58	38	30	-	-	-	-	-	-	95	6	9,33	
AMANDA TAKAI RINELLIS	Juiz do Trabalho Substituto	32	-	6	2	-	-	-	-	-	-	1	41	-	-	-	-	-	-	-	232	38	268	12	3,42
ANA CAROLINA NOGUEIRA DA SILVA	Juiz Titular de 4ª Vira do Trabalho de Zona Sul de São Paulo	20	2	9	7	-	-	-	-	2	3	13	56	-	7	-	18	-	-	-	1	39	5	11,2	
ANA CAROLINA PARISI APOLLARIO ZANINI	Juiz do Trabalho Substituto	26	6	25	12	-	-	-	-	-	3	1	73	-	8	-	37	-	-	-	-	78	7	10,43	

Índice de produção das varas (1ª instância) (exemplo referente à seção 5.2.4):

**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO – TRT-2/SP**

**Índice de Produção das Varas do Trabalho (IP)**

Indica o percentual de processos solucionados em relação aos em tramitação

JANEIRO A DEZEMBRO/2019

VARAS	SALDO ANTERIOR	ENTRADOS	SOLUCIONADOS	IP <sup>1</sup>
São Paulo - 42ª Vara	292	1.632	1.812	96%
São Paulo - 63ª Vara	133	1.888	1.948	95%
Franco da Rocha - 02ª Vara	193	1.218	1.321	94%
São Paulo - 05ª Vara	333	1.368	1.332	92%
São Paulo Zona Leste - 06ª Vara	263	2.143	2.172	90%
Fernaz de Vasconcelos - 01ª Vara	236	1.243	1.327	90%
Suzano - 01ª Vara	357	1.332	1.306	89%
São Paulo - 84ª Vara	312	1.630	1.909	89%
Itaquaquecetuba - 01ª Vara	288	1.255	1.370	89%
Praia Grande - 01ª Vara	813	1.647	2.174	88%
Arujá - 01ª Vara	351	1.915	2.001	88%
São Paulo - 31ª Vara	362	1.550	1.687	88%
Franco da Rocha - 01ª Vara	217	1.180	1.232	88%
Caieiras - 01ª Vara	260	1.322	1.390	88%
Embu - 01ª Vara	405	2.218	2.304	88%
São Paulo - 76ª Vara	334	1.550	1.634	88%
São Paulo - 78ª Vara	602	1.601	1.934	88%
Diadema - 04ª Vara	543	1.181	1.509	88%
São Paulo - 08ª Vara	640	1.464	1.838	87%
Poá - 01ª Vara	281	1.743	1.761	87%
Diadema - 03ª Vara	382	1.177	1.336	87%
São Paulo Zona Leste - 02ª Vara	281	2.083	2.056	87%
São Paulo - 30ª Vara	396	1.616	1.746	87%
São Paulo Zona Sul - 03ª Vara	300	1.602	1.650	87%
São Paulo - 85ª Vara	387	1.570	1.702	87%
Osasco - 05ª Vara	832	1.548	2.052	86%
São Paulo - 90ª Vara	450	1.567	1.737	86%
São Paulo - 16ª Vara	468	1.610	1.788	86%
São Paulo - 39ª Vara	381	1.574	1.682	86%
Mauá - 03ª Vara	631	1.391	1.733	86%
Suzano - 02ª Vara	378	1.362	1.491	86%
Itaquaquecetuba - 02ª Vara	271	1.220	1.276	86%
São Paulo - 37ª Vara	262	1.388	1.381	85%
Itapeví - 01ª Vara	803	2.001	2.391	85%
Santana de Parnaíba - 02ª Vara	200	1.373	1.339	85%
São Paulo - 18ª Vara	444	1.364	1.703	85%
São Paulo Zona Sul - 02ª Vara	291	1.394	1.397	85%
São Paulo Zona Sul - 13ª Vara	391	1.392	1.674	84%
São Paulo - 33ª Vara	346	1.383	1.629	84%
Santos - 05ª Vara	398	1.224	1.368	84%
São Paulo - 55ª Vara	459	1.559	1.700	84%
Carapicuíba - 01ª Vara	206	1.113	1.110	84%
São Paulo - 23ª Vara	706	1.547	1.894	84%
São Paulo - 89ª Vara	250	1.388	1.345	84%
São Paulo - 83ª Vara	298	1.610	1.601	84%
Osasco - 06ª Vara	997	1.574	2.152	84%

Processos aptos a julgamento (1ª instância) (exemplo referente à seção 5.2.5):

### Processos aptos a julgamento - 1º grau

Período de Referência: 12/2018

Descrição da Vez	Descrição do Item	Número do Processo Formalizado	Nome do Registado	Data de Inclusão
Seruaer - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0263400-41.2008.5.02.0003	MARIA ELIZABETH MOSTARDO NUNES	15/04/09
São Paulo - 08a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	02627100-74.2002.5.02.0008	LÚCIA REGINA DE OLIVEIRA TORRES JOSÉ	17/06/09
São Paulo - 08a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0006100-86.2007.5.02.0068	VALÉRIA NICOLAU SANCHEZ	26/10/09
São Paulo - 34a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0121900-86.2006.5.02.0004	RICARDO MOTOMURA	27/07/10
Seruaer - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0000134-72.2010.5.02.0003	MARIA ELIZABETH MOSTARDO NUNES	21/08/10
Seruaer - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0270200-19.2009.5.02.0003	DIEGO CUNHA MAESO MONTES	16/02/11
Itaúba - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0001952-63.2011.5.02.0062	DIANA MARCONDES CESAR VAMBORGUAGIS	20/06/12
São Paulo - 36a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0001096-76.2011.5.02.0006	FILIPE DE PAULA BARBOSA	15/01/13
Santo André - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0000060-94.2012.5.02.0433	ROSE MARY COPPAZI MARTINS	06/02/13
São Paulo - 38a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0198300-15.2007.5.02.0008	JAIR FRANCISCO DESTE	20/02/13
São Paulo - 15a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0001927-91.2011.5.02.0015	CAROLINE FERREIRA FERREARI	16/02/13
São Paulo - 56a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0164900-83.2009.5.02.0066	MAURÍLIO DE PAIVA DIAS	17/05/13
São Paulo - 37a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0000030-21.2010.5.02.0037	CARLOS EDUARDO FERREIRA DE SOUZA DUARTE SAAD	30/06/13
Seruaer - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0146300-88.2006.5.02.0002	THÁIS VERIBASTRO DE ALMEIDA	17/10/13
Campocruzeiro - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000926-54.2013.5.02.0002	CAMILLE MENEZES MACÊDO OLIVEI RI	03/12/13
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1001234-34.2013.5.02.0467	DIEGO CUNHA MAESO MONTES	03/12/13
São Paulo - 54a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0002771-86.2010.5.02.0064	ROSÂNGELA LERRACH BATISTA	10/12/13
Guarulhos - 12a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1001061-47.2013.5.02.0002	SILVANA CRISTINA FERREIRA DE PAULA	11/12/13
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1001295-07.2013.5.02.0467	DIEGO CUNHA MAESO MONTES	06/01/14
São Bernardo do Campo - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000231-49.2013.5.02.0462	DANIELA MOREI	06/01/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1001180-88.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	13/01/14
Itaquaquecetuba - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1001295-34.2013.5.02.0341	CARLOS ASENIR DE OLIVEIRA RODRIGUES FILHO	15/01/14
São Paulo - 34a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0000486-61.2012.5.02.0004	THAÍGO MELOSI SÓRIA	26/01/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1002015-14.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	13/02/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000271-68.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	13/02/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000721-09.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	19/02/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000596-26.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	26/02/14
Guarulhos - 11a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000490-50.2013.5.02.0001	HELOISA MENEZES LOYOLA	06/02/14
São Bernardo do Campo - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000695-16.2013.5.02.0467	FERNANDA CARDARELLI DOMES	26/02/14
Oswego - 04a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000626-29.2013.5.02.0364	JEAN MARCEL MARIANO DE OLIVEIRA	27/02/14
São Paulo - 22a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0000634-04.2012.5.02.0002	SAMIR SOUBHA	26/02/14
São Caetano do Sul - 02a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	1000741-71.2013.5.02.0473	JOSLEY SOARES COSTA	24/04/14
Colta - 07a Vez	Embargos de declaração pendentes com o Jiz	0001886-62.2010.5.02.0041	CRISTIANE MARIA GABRIEL	06/05/14