

**9º ENCONTRO NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO**  
**1ª REUNIÃO DE REDE DE PRIORIZAÇÃO DO**  
**1º GRAU DA JUSTIÇA**

Subjetividade no trabalho: aspectos humanos  
envolvidos na atenção ao primeiro grau

*Laerte Idal Sznelwar*

Apresentação oral

Brasília, 05 de maio de 2015

Fico muito honrado com o convite e com a possibilidade de discutir com vossas senhorias as questões sobre o trabalhar no âmbito do judiciário. Farei referências às pesquisas que pude coordenar e participar junto a magistrados e servidores, uma propiciada pelo CNJ – O trabalhar na magistratura e outra em desenvolvimento junto ao TRT 9ª região com relação ao trabalhar sob o ótica da psicodinâmica do trabalho, da ergonomia, e das ciências da organização.

Este tema, apesar de ser parte integrante e central na vida de todos é pouco conhecido e, apenas parcialmente considerado quando se trata das ciências da gestão e da produção.

O que seria o trabalhar e quais são as suas contribuições para o desenvolvimento dos sujeitos e a sua contribuição para a cultura e para as possibilidades da construção de uma cidadania plena?

No ponto de vista da psicodinâmica o trabalho é central na vida dos sujeitos, uma vez que é através dele que conseguimos encontrar uma lugar na sociedade, confirmar e reforçar a nossa identidade. Ao mesmo tempo em que é fundamental para os sujeitos, o trabalho faz parte de um ethos profissional, onde se constitui uma das principais fontes de socialização, do viver-junto.

Ressalte-se que, nesta perspectiva, vista a importância do tema, há que se ter muito cuidado com o que é proposto como conteúdo e organização do trabalho. Aquilo que fazemos jamais é neutro com relação à saúde e com os efeitos no mundo, uma vez que no “dar de si” para realizar algo, sempre nos engajamos por inteiro. Enfim do trabalhar saímos melhores ou piores no que diz respeito aquilo que somos e com relação ao nosso potencial de vida.

A saúde não é um patrimônio que utilizamos e gastamos ao longo da vida, trata-se sobretudo do nosso potencial de vida que, ao longo de nossa existência podemos reforçar ou agir em seu detrimento. Saúde não é apenas algo do nosso corpo físico, mas do ser. Assim, o seu desenvolvimento é também tributário de como se dá o encontro entre os nossos desejos e anseios e aquilo que podemos realizar no mundo.

Isto é chave quando estamos tratando de algo tão sensível, como a questão da saúde mental. Como o trabalho é central na vida dos sujeitos, é fundamental para a construção da saúde mental. Enfim, a saúde não é a ausência de doenças, mas é a própria dinâmica da vida, da possibilidade de agir no mundo, e se construir enquanto ser humano, mesmo que seja inexorável o fato que, ao final do caminho encontraremos a morte. O grande desafio é como será trilhado este caminho e quais ações farão sentido e persistirão no mundo.

Enfim, o trabalhar é sempre trabalho-vivo e é um fenômeno humano. Qualquer tentativa de aproximar o trabalho, qualquer que seja, de algo mecânico, de uma mera troca de energias com o meio é uma tremenda e violenta redução. O trabalho-vivo não pode ser reduzido ao funcionamento, a algo maquinal, ao previsto e conformado em determinados moldes. Se assim o fosse, reduziríamos o humano a coisas, num processo de reificação com graves consequências para a saúde dos indivíduos, , para o viver-junto, para a polis, enfim para a cultura.

Cabe aqui uma questão relacionada a todos os sistemas de produção, em especial aos serviços e aos serviços públicos. Ao se projetar como serão as tarefas a serem trabalhadas, como no caso do Judiciário, certas questões são fundamentais e que farão parte das prescrições: como serão tratados os processos, como será o relacionamento com as partes, como serão constituídas as equipes, quais procedimentos serão utilizados, quais serão os tempos alocados, quais serão os papéis dos diferentes atores?

O que é considerado, o que está em jogo, nesses processos de concepção das tarefas que propiciarão os cenários onde será construído o trabalho?

Se nos ativermos, em primeiro lugar, à capacitação dos profissionais que atuam em projeto e gestão, como é o caso das faculdades de engenharia e de administração, podemos constatar que a racionalidade que impera nesses processos de aprendizagem é quase que exclusivamente estratégico-instrumental. A partir de uma perspectiva teleológica, busca-se otimizar os sistemas para maximizar a sua eficiência e eficácia.

Isto é suficiente, quando se trata do trabalhar? Não!

Se não forem consideradas questões axiológicas, comunicacionais e subjetivas (ou *pathicas*) estaremos reduzindo o trabalho apenas à execução de algo previsto por alguém que está submetido a regras profissionais que restringem sua ação a uma visão restrita de mundo, ainda muito ancorada nas ideias do positivismo histórico.

Isto não retira a importância de se considerar o que há de instrumental-estratégico em qualquer ação humana, mas ao desconsiderar-se o que há de valores, do que há de veraz e as relações entre sofrimento e prazer, corremos o risco de agir em prol da reificação dos sujeitos, como já dito.

Ressalte-se que, apesar do conhecimento acumulado nos últimos 50 anos, tanto na ergonomia da atividade, como na psicodinâmica do trabalho com relação a o que é a realidade do trabalho, o que se descortina é ainda mais problemático, pois além da base instrumental-estratégica na definição dos sistemas de produção, incorporou-se parte significativa de um ideário tributário da “financeirização” dos sistemas de produção.

Se, no taylorismo e no fordismo históricos se buscou o desenvolvimento de sistemas de produção ancorados na relação meios e fins, no caso mais recente do neoliberalismo, o que mais ficou em evidência são os fins. Quais fins?

Os indicadores de produção, que servem para se traçar planos e metas, cada vez mais exigentes, principalmente na questão dos serviços, não consideram aspectos fundamentais deste tipo de processo de produção e trabalho, tais como a importância da constituição de uma relação de serviço e, da interferência significativa dos clientes, dos cidadãos, no próprio processo de produção.

Nenhuma relação de serviço é igual, mesmo que aquilo que se busca é dar um tratamento equitativo e universal, como no caso do serviço público. A constituição de uma administração pública fundamentada em princípios da impessoalidade e da garantia de direitos iguais, típica daquilo que há de mais defensável na burocracia, diz respeito a como propiciar o serviço e atingir os objetivos da prestação ao cidadão. Todavia, isto ficou estendido também à constituição de um ponto de vista hegemônico sobre o trabalho.

Desprovido de subjetividade, desprovido de sujeitos, de coletivo, o que resta para o profissional como vivência, como experiência possível?

Resta executar. Todos os resultados que emergem das pesquisas e dos estudos que focam nas atividades de trabalho mostram claramente que, se todos nós nos ativéssemos exclusivamente aos procedimentos anteriormente definidos, os resultados não seriam obtidos. Se não houver zelo para que as coisas aconteçam, se não houver um esforço neste sentido, sempre haverá um momento de impasse. Não havendo poder discricionário para decidir como e o que fazer, a produção fica bloqueada, mesmo que na aparência tudo esteja ocorrendo conforme o previsto.

Há reconhecimento com relação a este esforço, à busca de soluções que são tanto individuais como coletivas? No mais das vezes, não.

Isto é ainda mais problemático quando os sistemas de avaliação e de controle são baseados apenas no que é prescrito, nas metas definidas e no cumprimento dos procedimentos. Considerar que para haver resultados há uma quebra nos procedimentos, que as pessoas não agem exatamente conforme foram instruídos ou mandados significa reconhecer que há falhas nos sistemas, muitas vezes apregoados como infalíveis e, ainda que o ponto de vista atribuído à hierarquia não está conforme à realidade da produção, fato que pode deslegitimar a sua liderança, colocando-a em xeque.

Reconhecer a possibilidade da existência deste fato é muito complicado mas, fica evidente que em todos os sistemas de produção aonde ainda é possível se desenvolver a cooperação, os diferentes sujeitos estão, dentro dos coletivos, agindo tanto em conformidade como em desconformidade às regras.

O que faz a diferença é a possibilidade de colocar em público as diferentes maneiras do fazer, os diferentes truques e astúcias encontradas para, em conjunto com os outros, tanto compartilhar como fazer avançar as regras do trabalho e, de um modo mais amplo as regras da profissão, enfim a doutrina que compõe o ethos profissional.

Pergunta-se se isto é possível nas instituições, como no Poder Judiciário, se isto é considerado como fundamental, se há tempo alocado para este tipo de atividade deliberativa, se há espaço para evolução das regras profissionais? Com exceções, ao que tudo indica, este espaço pouco existe.

Ressalte-se que, muitas vezes, esses espaços não existem formalmente, mas é possível encontrar momentos de convívio, no cafezinho, nos almoços, nos espaços extra-institucionais.

A eliminação desses espaços informais é também um dos grandes riscos que advém da, *corrente gestonária*, na busca de garantir o máximo de produtividade.

A quebra da possibilidade de convivência diz respeito a uma dilaceração do tecido social em muitas organizações públicas e privadas, como relatado no caso do Judiciário. O que substitui a cooperação, situa-se no universo da competição e da descrença, enfim da constituição das defesas psíquicas, do reinado do cinismo defensivo.

Enfim se não há espaço para que os sujeitos possam tratar coletivamente do trabalho real e de suas dificuldades, o que se descortina é um ambiente de mais competição, de isolamento e, de desolação. Basta analisarmos se, em nossas ações há espaço e, sobretudo tempo para este convívio e para esta prática de compartilhar.

Por esses motivos que, em psicodinâmica o conceito da não neutralidade do trabalho é fundamental, no sentido da constituição da ação, da própria constituição do espaço-público. O trabalho pode favorecer a emergência do que há de melhor e o que há de pior do ser humano, um vez que suas ações são fortemente moduladas pelos cenários que ele encontra para agir no mundo.

Se o que prevalece é um ambiente de desconfiança e de competição exacerbada, a tendência é agir conforme, mesmo que isto seja em detrimento do que considera-se como ético e moral. Isto é ainda mais grave quando se trabalha em

um cenário onde há uma divisão de recursos parcos e que, os critérios para alocação estão fortemente ancorados nos resultados avaliados por indicadores individuais de desempenho calcados apenas em critérios de produtividade. Quando se trata da disputa por pessoas que podem ser alocadas nas equipes, cria-se um tipo de “mercado” que pode trazer consequências graves para as possibilidades de viver-junto, enfim para as instituições.

Este é o cenário propício para o surgimento do que, na psicodinâmica do trabalho denomina-se como sofrimento ético, quando o nosso agir está em dissonância com aquilo que acreditamos, mas que para sobreviver e para “crescermos” na profissão, fazemos coisas que consideramos errôneas.

E mais comum a existência de processos de submissão a este tipo de cenário do que uma resistência, que poderia desencadear o desenvolvimento de ações transformadoras. O conceito de submissão voluntária faz sentido quando o que está em jogo é muito maior do que acreditamos esteja a nossa mão.

Este cenário é propício para o desenvolvimento de defesas psíquicas, típicas do cinismo do desengajamento. Uma vez que nada muda, devemos agir conforme o procedimento.

Podemos nos dar o direito da dúvida, se são efetivas. Será que ao agir conforme, guiado por uma postura defensiva, não acreditando no que faz, não se contribui para que reinem distorções graves no âmbito do trabalho e que, confrontados com os nossos valores não estejamos nos enveredando na trilha do sofrimento patológico.

Como consideramos as expectativas dos sujeitos frente à profissão na qual trilharão um longo percurso que será central na sua vida, ao menos por 35 anos? O que sonham as pessoas quando abraçam uma profissão, o que faz sentido para elas e a importância do seu engajamento para vencer as resistências do real e para conseguir efetivamente contribuir, através do seu trabalho, para a

instituição, para a profissão, para a sociedade. Isto é central, quando consideramos a racionalidade subjetiva, em conjunto com a axiológica, a comunicacional e a instrumental-estratégica interligadas.

A própria questão do pertencimento é central. Como a realidade encontrada nas instituições é consonante ou destoa das expectativas? Conforme já dito, dependendo daquilo que é instituído como prevalente, por exemplo, como o desempenho é avaliado, pode-se encontrar um cenário desolador. Os modos de avaliação de desempenho, calcados quase que exclusivamente no indivíduo e na sua produtividade, tem contribuído de modo significativo para desagregar os coletivos de trabalho e as profissões.

Ao dizer-se, como apregoado em muitas empresas e, mesmo no ideário da gestão moderna, que estamos reforçando a existência dos sujeitos, reforçando a individualidade para favorecer o seu desenvolvimento e, que ao final, tudo depende dele; na realidade estamos tratando de enfraquece-lo, de deixa-lo mais frágil e à mercê de relações de dominação.

Neste cenário é que as possibilidades de criação de ações comuns, da solidariedade, da intercompreensão ficam comprometidas.

Quando, isolado naquilo que faço, quando não consigo e não posso mostrar para os colegas, esperando que seja reconhecido meu esforço, a tendência é o caminho da solidão, da desolação.

A beleza do fazer profissional não pode ser julgado, uma vez que não há com quem compartilhar. Só um colega meu é capaz de julgar se aquilo que fiz está em consonância com as regras da profissão, se aquilo que foi feito é, portanto belo, representa o bem fazer.

Por outro lado, além dos colegas que avaliariam em acordo com a doutrina profissional, os outros, a hierarquia, os outros profissionais que atuam na instituição, os cidadãos, a sociedade avaliam se aquilo que faço é útil,



corresponde àquilo que se preconiza como resultados da minha ação profissional. Tudo isto é bastante complicado e só pode existir, de fato, se estamos construindo algo que, pode ser avaliado e julgado. Isto só é possível se for possível explicitar o que é o trabalhar.

O que mais importa não é apenas constatar os problemas e de se obter dados com um estudo ou uma pesquisa mas sim, de como, através das modalidades de ação propostas pela psicodinâmica do trabalho, favorecer as condições para o desenvolvimento de processos reflexivos, deliberativos que, ao final propiciem ações de aprimoramento institucional.

**No caso do Judiciário, a partir dos resultados de nossas pesquisas....** o desafio é saber se essas questões dizem respeito à vivência dos diferentes atores que agem nas diferentes modalidades processuais e na estruturação da instituição e, quais são as suas peculiaridades.

Ao que tudo indica, a partir daquilo que já pudemos realizar enquanto estudos, discussões e reflexões comuns, tanto no que diz respeito ao trabalho na magistratura, como ao trabalho de servidores as questões são pertinentes e devem ser consideradas com bastante carinho.

O trabalhar no judiciário se constitui em situações as mais variadas, apesar de haver muito em comum nas diferentes áreas de Justiça e nas mais diversas localidades há questões que são específicas e modulam as maneiras como é possível desenvolver os trabalhos.

Com relação ao conceito da motivação, a questão no ponto de vista da PDT é invertida. Não se trata de motivar as pessoas para bem trabalharem, mas sim de propiciar condições para que possam desenvolver seu trabalho e, sobretudo conseguirem avaliar como contribuem para algo, no caso do Judiciário para o bem comum.

O que motiva um magistrado? A busca daquilo que é justo seria um dos pontos fundamentais, mas além disso há a perspectiva do agir visando a transformação das relações na sociedade.

O agir não estaria restrito ao julgar, como se poderia pensar em um primeiro momento, mas como, através do seu trabalho, é possível disseminar na instituição e na sociedade algo que tenha poder transformador. Se isso vale para os magistrados, vale também para os servidores, uma vez que a sua ação em muito contribui para que isto seja possível.

A frustração advém da impressão de que as ações não redundam em algo significativo na sociedade, que quanto mais se faz, em nada há melhorias, ou ainda mais há para ser feito.

Quais seriam os fins, que efetividade se busca?

Seria apenas dar conta, finalizar os processos e julgando-os, ou agir com vistas à transformação da realidade social? Uma das fontes de frustração seria modular a ação no sentido restrito para julgar e cumprir metas, com o risco de deslegitimar a própria motivação. Seria no final das contas um paradoxo no que diz respeito à própria racionalidade instrumental-estratégica, uma vez que a efetividade das ações de Judiciário estaria em xeque.

A frustração também advém do sentimento de injustiça quando estão em foco as modalidades de avaliação de desempenho. Diz respeito à falta de consideração com relação ao esforço desenvolvido para se chegar a algo, seja para finalização de um processo, seja para as tentativas de conciliação, seja por ações de outra ordem, como se aprimorar ou ainda como agir diretamente numa comunidade, mesmo que isto não esteja previsto na descrição dos seus cargos.

Para resolver, tentar encontrar soluções, decidir frente a diferentes dilemas e questões, há também a questão do tempo e dos processos de amadurecimento das ideias. Um solução pode advir de um esforço conjunto de servidores e

magistrados, na busca de encontrar evidências que ajudem a construir uma convicção com relação aos fatos, guiados por outros exemplos, pela jurisprudência, pela doutrina.

Uma solução pode emergir também de um sonho, sinal dos processos mais profundos de elaboração psíquica, que revela o quanto o trabalho é incorporado em nosso corpo, em nossa psique.

Como avaliar tudo isso? Certamente isto não pode ser feito com os modelos de avaliação de desempenho construídos apenas a partir de indicadores formais de produtividade.

Ainda mais porque se trata daquilo que não é concreto, que não tem materialidade. Trata-se de valores intangíveis, de algo que é imaterial, que é simbólico e resulta do trabalho de diferentes atores e que, disseminado na polis, pode ter efeitos significativos.

Os valores imateriais e as externalidades positivas das ações do Judiciário não são diretamente mensuráveis através de indicadores simples, as suas consequências para a cidadania podem ser indiretas. Ainda, muito daquilo que se faz não depende exclusivamente do Poder Judiciário, o apaziguamento das relações sociais deriva de vários tipos de ação conjunta, de outros atores sociais e de outros Poderes Públicos.

Um dos valores imateriais fundamentais diz respeito à confiança e ao sentimento de justiça, bases de qualquer profissão e sobretudo das profissões do Judiciário. Isto vale tanto para a sociedade, no sentido das externalidades positivas, mas também para a instituição.

Esses valores, são construídos ao longo do tempo e, a partir das ações dos diferentes atores. Como já dito, não fazem parte dos indicadores individuais de desempenho. O problema é quando há risco para a deterioração das relações no trabalho, quando há perda da confiança, quando se dissemina um sentimento de

injustiça. Os sinais de que algo estranho esteja acontecendo em alguma instituição são, ao menos, no início sutis e esparsos. Mas quando se instaura uma atmosfera propícia para o desenvolvimento do cinismo defensivo, a coisa fica mais aparente, as portas se fecham, a frequência aos lugares comuns na instituição minguam, as conversas se reduzem a aspectos dos procedimentos, enfim há uma desagregação do viver-junto.

Isto também ficou evidente em nossas pesquisas, sobretudo se na escuta dos sinais que os diferentes profissionais emanam emergem sinais que há uma maior disseminação do sofrimento patogênico. O uso de medicamentos psicoativos, quando se torna prevalente e banal pode, por exemplo, ser considerado como preocupante.

Em casos extremos, não necessariamente no caso do Judiciário Brasileiro, como as tentativas de suicídio e a sua consecução, como já houve em certas situações de trabalho em diferentes setores da economia, pelo mundo afora, há que se considerar que se atingiu limites onde os modos de organização do trabalho e de avaliação de desempenho redundaram numa desagregação tal, que o reino da desolação, impera.

Isto reforça o que já foi dito anteriormente, repito, a saúde não pode ser considerada apenas como um recurso para continuar trabalhando. Isto é, há que se manter saudável sempre para que o curso das atividades não seja interrompido, que induz ao “presenteísmo”.

Isto pode se dar às custas dos mais variados tipos de tratamento e de apoios de ordem psicológica e do uso de medicamentos.

O ponto fundamental da atenção ao trabalho das pessoas não está na agregação de ações de atenção à saúde, como o acesso a clínicas, a médicos, a outros profissionais de saúde, à disseminação de práticas como ginástica, massagem, yoga, dança, meditação, entre tantos outros. Mesmo que isto seja importante e que faça parte da vida de todos, o que importa nas instituições é agir diretamente

sobre o trabalho e o trabalhar. Cuidar significa também enxergar o que é a realidade do trabalho e como, favorecer a sua transformação.

Um outro aspecto da vivência na Magistratura diz respeito a temores que vão além daquilo que já foi dito. Como saber se o trabalho desenvolvido, se um julgamento proferido foi bem feito? No mais das vezes, as possibilidades de haver algum retorno sobre o que foi feito se dá parcialmente, através da ação de diferentes atores dos processos, como os advogados e as partes.

Institucionalmente, os servidores também atuam neste sentido e, no caso de uma reforma de uma sentença em outra instância ou da própria ação da corregedoria, pode-se ter uma ideia parcial.

Mas isto não é suficiente, inclusive está sujeito a distorções. Mais uma vez não houve uma avaliação das dificuldades e dos esforços empreendidos, não houve um compartilhamento (exceto informalmente) com colegas para se poder discutir e enriquecer os seus próprios pontos de vista. Aqui podemos ter um foco para ações de melhoria.

Os temores não terminam aí, há medo também com relação a possíveis ações das partes, a agressões, a conviver com campanhas de difamação, de ser acusado de algo que não cometeu.

Sempre que a instituição ou a profissão são atacados, isto diz respeito a todos, juízes e servidores. O medo é fonte de defesas psíquicas, as possibilidades de enfrenta-lo se constituem quando é possível explicitá-lo, discutir modos de reduzir os riscos, de compartilhar e de construir algo em comum, enfim de poder falar sobre e refletir, são mínimas.

O mais comum é a disseminação do manto do silêncio, de práticas que, para conjurar o sofrimento patogênico se instauram os processos de negação, até mesmo do empobrecimento da capacidade de pensar e refletir sobre.

Se pensarmos na trajetória profissional, é interessante colocar-se frente aos diferentes desafios e como são trilhados os caminhos. As incertezas são muitas, não apenas no que diz respeito à matéria jurídica em si, frente aos conteúdos dos processos, mas também de como agir nas mais diferentes situações, que incluem uma parte da gestão das varas.

No caso, o ser juiz requer um engajamento que engloba esses diferentes aspectos, com reflexos profundos na sua vida pessoal e familiar. Ainda há que se considerar as diferenças quando se trata de homens e mulheres, as questões de gênero estão presentes na profissão e emergem de modos distintos, com repercussões significativas no que diz respeito à vida pessoal, profissional e à saúde.

O fato de querer ser juíza e enfrentar um mundo construído no masculino exige o enfrentamento de uma série de dificuldades. Conciliar as questões do trabalho, com os distintos papéis na sociedade, como o de mãe é um grande desafio. Construir-se enquanto profissional é passar por provas (até trotes) que se iniciam no processo seletivo, passando por diferentes momentos onde estão confrontadas com a desconfiança e, também com a violência da sociedade.

Ressalte-se que, os homens não estão isentos desses problemas, uma vez que também precisam passar por distintas provas ao longo da sua carreira, que também dizem respeito à sua vida conjugal, aos filhos e a sua convivência social.

Significativo, é o fato de que pouco se fala e pouco se reconhece sobre esta vertente fundamental da vivência na magistratura.

O silêncio ainda é mais contundente quando se trata da homossexualidade.

Parte significativa da vivência de qualquer trabalho, mas em especial de profissões como a da magistratura é fortemente ancorada em ações baseadas no refletir, no pesquisar, e no julgar.

Para tanto, não se trata de considerar apenas as leis, mas sua interpretação, a jurisprudência, o desenvolvimento social e histórico, as tendências atuais e novas questões que desafiam continuamente o julgar de forma justa.

Isto é essencial na atividade, mas não aparece no espaço-público institucional, fica restrito à vivência de cada um e, por questões organizacionais, pouco é compartilhado. Por isso submeter o trabalho a uma lógica quantitativa de produtividade exclusivamente, e exigir que o julgamento seja restrito ao previsto, como no caso de súmulas vinculantes é relatado como um risco em direção ao empobrecimento da profissão. O temor expresso é que se tornem, no limite, máquinas de julgar.

A construção e o fortalecimento das doutrinas é, ao ver dos que participaram em nossos estudos, algo que não releva apenas de uma ação descendente, advinda da hierarquia institucional, mas também daquilo que emerge da realidade e das práticas, daquilo que é ascendente e que é tributário da ação de cada um e das equipes de trabalho.

Constatações semelhantes e temores advém adoção de ferramentas eletrônicas, como o PJE. Previstas para auxiliarem a agilizar os processos e a garantir mais confiabilidade a todo o sistema. Não é sempre isso que acontece. Há um grande risco de que, além de problemas de ergonomia no que diz respeito à facilidade do uso, é o de reduzir as margens de manobra dos diferentes atores, em especial dos magistrados, com relação às maneiras de conduzir os processos e de decidir.

Trata-se de um outro debate profícuo, uma vez que essas ferramentas, que são fundamentais para a contemporaneidade e para a melhoria dos serviços, precisam ser analisadas em sua essência, para que não haja efeitos indesejáveis, como a restrição à ação, com um conseqüente empobrecimento da profissão e da doutrina.

Uma outra questão chave que emerge dos resultados das pesquisas desenvolvidas tanto com magistrados como com servidores, diz respeito a

inserção de cada um no processo de produção dos serviços no Judiciário e como se constituem ou não as equipes de trabalho.

A contribuição de cada um, mesmo que, em tese seja considerada como fundamental, é pouco reconhecida. O trabalho realmente desenvolvido fica velado, até porque dificilmente as questões imateriais são tratadas, como o zelo para dar boa acolhida e atender às diferentes solicitações dos distintos atores que participam dos processos.

Isto significa que o bem trabalhar não se limita ao cumprimento das tarefas exclusivamente, há que se agir e se implicar fortemente para que o papel social da instituição seja bem constituído.

Por outro lado, além da falta de reconhecimento, há que se considerar as perspectivas de desenvolvimento na carreira profissional e, como fazer avançar o sistema de produção para evitar que o trabalhar se torne repetitivo, monótono e perca o sentido.

Todos sabem que participam da construção de soluções mais justas para cada caso, mas o grande risco é que, a falta de reconhecimento leve a um desapego crescente e à constituição de verdadeiras ideologias defensivas para se proteger.

### ***Caminhos para a mudança – reflexões***

Reforçar o sentimento de pertencimento e de coleguismo passa pelas possibilidades existentes na instituição para que se compartilhe, para que se troque experiências. Isto só é possível se houver uma construção comum da confiança que advém de um sentimento de justiça com relação ao trabalho desenvolvido. A participação na construção de melhorias é um dos pontos de ação a ser desenvolvido.

### ***Criar e reforçar***



- Dispositivos institucionais participativos
- Espaços institucionais para compartilhar as vivências
- Reforçar as possibilidades de cooperação nos processos de trabalho
  
- Dispositivos de discussão e deliberação
- Desenvolvimento de atividades deônticas, debater e reforço sobre normas e regras da profissão
- Analisar e debater a pertinências dos mecanismos de avaliação de desempenho centrados nos indivíduos
- Favorecer as possibilidades de se analisar a beleza e a utilidade do trabalho
- Aprofundar os conhecimentos sobre os processos e ferramentas de trabalho – especial atenção ao PJE
- Favorecer a cooperação em detrimento da competição
- Reforçar a possibilidade de qualificação constante
- Discutir critérios e aprimorar as carreiras no sentido horizontal e vertical
- Reforçar os debates, seminários e dar maior visibilidade com relação ao trabalhar
- Enfim reforçar políticas institucionais baseadas no real do trabalho