



Poder Judiciário



JUSTIÇA PESQUISA

SUMÁRIO EXECUTIVO

**Trabalhar na
magistratura,
construção da
subjetividade,
saúde e
desenvolvimento
profissional**



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente	Ministro Ricardo Lewandowski
Corregedor Nacional de Justiça	Ministra Nancy Andrighi
Conselheiros	Ministra Maria Cristina Irigoyen Peduzzi Ana Maria Duarte Amarante Brito Guilherme Calmon Nogueira da Gama Flavio Portinho Sirangelo Deborah Ciocci Saulo José Casali Bahia Rubens Curado Silveira Luiza Cristina Fonseca Frischeisen Gilberto Valente Martins Paulo Eduardo Pinheiro Teixeira Gisela Gondin Ramos Emmanuel Campelo de Souza Pereira Fabiano Augusto Martins Silveira
Secretário-Geral	Fabício Bittencourt da Cruz
Diretor-Geral	Rui Moreira de Oliveira

EXPEDIENTE

Departamento de Pesquisas Judiciárias	
Diretor Executivo	Fabyano Alberto Stalschmidt Prestes
Diretora de Projetos	Fernanda Paixão Araújo Pinto
Diretora Técnica	Thamara Duarte Cunha Medeiros

Realização: Fundação Vanzolini

Secretaria de Comunicação Social	
Secretária de Comunicação Social	Giselly Siqueira
Capa	Ricardo Marques
Projeto gráfico	Eron Castro
Revisão	Carmem Menezes

2015

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Relatório na íntegra disponível em www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias

T758

Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional /
Coord. Laerte Szelwar [et al.]. – Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

136 p. – (Série Justiça e Pesquisa)

1. Psicodinâmica do trabalho. 2. Magistrado, Brasil. 3. I. Laerte Szelwar (Coord.). VI. Conselho Nacional de Justiça.

CDU 331.159.9

Sumário

1	Introdução	5
2	Saúde Mental e Trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho	7
3	Aspectos metodológicos	17
4	Resultados	19
	4.1 Sistema Judiciário Brasileiro: aspectos gerais	19
	4.2 Discussão – psicodinâmica do trabalhar na magistratura	23
	4.3 Ser juiz	34
5	Conclusão	41

FUNDAÇÃO VANZOLINI

EQUIPE DE PESQUISA

COORDENADOR

Prof. Dr. Laerte Sznelwar

PESQUISADORES

Profa. Dra. Selma Lancman – Vice-coordenadora

Prof. Dr. Seiji Uchida – Pesquisador Sênior

Dr. Luciano Pereira – Pesquisador Doutor

Ms. Juliana de Oliveira Barros – Pesquisador Doutorando

COOPERAÇÃO

Dra. Heliete Karam

Dra. Francilene Maria de Melo e Silva

CONSULTORES

Prof. Dr. Christophe Dejours

Profa. Dra. Júlia Issy Abrahão

Prof. Dr. Leonardo Wandelli

1

Introdução

Este resumo é uma síntese do relatório da pesquisa desenvolvida a partir de uma demanda do Conselho Nacional de Justiça, do Brasil, relacionada à carreira dos juízes. A pesquisa intitulada “Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional” teve como objetivo estudar o trabalho e a organização do trabalho dos juízes, a partir, principalmente, dos pressupostos e da abordagem da psicodinâmica do trabalho, acrescido de metodologias complementares.

Esta abordagem foi construída, em um primeiro momento, pela escuta dos atores envolvidos, mediante encontros com os responsáveis pela concepção e organização do trabalho e com outros interlocutores da categoria profissional, para melhor compreender as questões envolvidas neste processo (membros do departamento de pesquisa do CNJ e juízes auxiliares da presidência do CNJ). Em paralelo foi desenvolvido um trabalho de levantamento bibliográfico para auxiliar na compreensão dos cenários de trabalho na magistratura no Brasil.

Em seguida, buscou-se desenvolver a ação em psicodinâmica do trabalho (PDT) propriamente dita, ou seja, criar espaços públicos e coletivos de discussão com grupos de juízes. Nessas discussões, buscou-se facilitar a reflexão dos integrantes, de forma a identificar as vivências do trabalhar e melhor compreender relações entre sofrimento e prazer no trabalho.

Após estes encontros foi possível conhecer e dar maior visibilidade às estratégias e à inteligência individual e coletiva desenvolvidas pelos magistrados em sua experiência concreta de trabalho. A partir de uma melhor compreensão do trabalho dos juízes, suas formas de agir, suas estratégias para fazer o trabalho acontecer, seus anseios, suas dificuldades, bem como, os desafios vivenciados para a construção da sua saúde, da identidade profissional e para a realização de si como profissionais, acredita-se que é possível contribuir para o aprimoramento das políticas no setor.

Inicialmente, neste relatório, correspondente a todo o período de desenvolvimento da pesquisa (entre junho de 2013 e junho de 2014) serão feitos apontamentos sobre a psicodinâmica do trabalho, referencial teórico–metodológico adotado para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente serão apresentados os resultados, seguidos da discussão e das conclusões.

Os grandes desafios atuais com relação ao trabalhar na magistratura dizem respeito ao modo como podem ser construídas novas maneiras de trabalhar que, ao invés de comprometer a saúde dos diferentes atores, promova o seu desenvolvimento profissional e humano, e, por consequência, o da própria Magistratura e do Poder Judiciário. Novos compromissos devem ser buscados no trabalhar, por meio da concepção de tarefas e situações de trabalho que aliem as necessidades da produção dos serviços públicos, em termos de qualidade e produtividade, com a promoção da saúde e do desenvolvimento profissional dos servidores públicos.

As novas modalidades de organização do trabalho exigem uma atuação ímpar dos magistrados e servidores, que, entre outros aspectos, são encarregados de interceder e fazer avançar a legislação que regula os direitos dos cidadãos, assim como o desenvolvimento da própria cidadania. No entanto, esses mesmos juízes e servidores, como trabalhadores, vivenciam constrangimentos relacionados ao exercício do seu trabalho que repercutem na realização do trabalho em si, na construção da identidade e, conseqüentemente, da saúde mental desses profissionais e que, ao final, comprometem também o avanço das instituições às quais estão ligados. Compreender e colaborar com transformações no trabalho desses profissionais é também contribuir no acesso ao exercício da cidadania e justiça social para todos os trabalhadores.

2

Saúde Mental e Trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho

O campo da saúde mental e trabalho estuda as relações entre o trabalho e seus impactos na saúde mental dos indivíduos, além dos processos de adoecimento psíquico. Por outro lado é enfocada a relevância dos aspectos subjetivos do trabalho para os processos de construção da saúde, do reforço da identidade e da realização profissional.

As bases de conhecimento que influenciaram pesquisas durante várias décadas acerca da questão psíquica no trabalho, eram oriundas da escola comportamentalista, na qual o que importava era o que a pessoa fazia, não havendo uma preocupação nem com os processos cognitivos, nem com as questões psíquicas. Estes modelos de pensamento influenciaram de maneira significativa os engenheiros, administradores da produção e outros profissionais

de áreas afins. Daí surgem as propostas relativas aos modos de produzir e de organizar o trabalho, conhecidos na sua síntese como Organização Científica do Trabalho, cujo principal expoente é Frederick Taylor. Essa escola, além de ter se espalhado pelo mundo afora como modelo hegemônico de produção, teve distintas formas de evolução ainda hoje presentes nos mais variados setores da economia.

Apesar da racionalidade embutida nestes modelos ser coerente com as suas bases epistemológicas, há questões sobre o ser humano que foram deixadas de lado, cuja negligência pode ser uma das principais causas de problemas de saúde e, em especial, do surgimento de distúrbios de ordem psíquica. Este cenário criou as condições favoráveis para o surgimento da psicopatologia do trabalho na década de 1950, uma vez que sinais inequívocos de sofrimento patogênico e, mesmo de doenças mentais, já se manifestavam em trabalhadores vinculados a determinadas profissões.

Apresentava-se inicialmente, como uma clínica das perturbações individuais do sujeito diante de seu trabalho, tendo interesse particular nos efeitos patogênicos de situações ou condições de trabalho específicas. Buscava estabelecer uma relação entre determinadas condições de trabalho e maneiras de organizá-lo adotadas por certas empresas ou instituições e o seu impacto na saúde mental dos trabalhadores, por meio da detecção de patologias mentais.

Christophe Dejours, no final dos anos 70, constatou a partir de sua experiência clínica e de trabalhos de campo, nos quais estudou situações concretas de trabalho, que frequentemente não ocorria a esperada desestabilização dos sujeitos. Ao contrário, encontrou o que denominou como “um estranho silêncio” uma estranha e aparente normalidade. Não encontrou os “ruídos” do adoecimento psíquico no trabalho. Na tentativa de explicar esse fenômeno, o autor propôs a discussão das estratégias e das ideologias defensivas relacionadas a diferentes profissões.

Uma das características mais importantes dessas estratégias é que elas não modificam a situação de risco, mas atuam na modificação da percepção deste. Ou seja, trata-se de um domínio, sobretudo, simbólico com relação aos riscos que o trabalhador vivencia. As estratégias coletivas estão focadas na **construção de um universo simbólico comum** que ganha consistência pelo fato de serem organizadas a partir de crenças, condutas e atitudes que têm por objetivo a redução da percepção das realidades suscetíveis em gerar sofrimento.

Dejours dialogava com a ergonomia francesa, tendo como um dos seus grandes expoentes, o autor Alain Wisner, que descreveu o trabalho tal como ele é realizado concretamente. O trabalho efetivo, isto é, o que de fato ocorre nas mais distintas situações e sob a égide das

modalidades de organização do trabalho inspiradas no taylorismo fordismo, revela a existência de um **deslocamento irreduzível** entre o trabalho prescrito e o real. O grande desafio da ergonomia não é do reduzir esta discrepância mas sim o de transformar o trabalho. Não se trata mais de adaptar o homem ao trabalho, mas, sim, o trabalho ao homem.

Para a psicodinâmica do trabalho (PDT), o conceito de real é um pouco distinto, trata-se daquilo que é imediatamente apreendido como o que gera o sofrimento, é uma experiência, antes de tudo, afetiva, de incômodo, muitas vezes de raiva e frustração. Nesta perspectiva, é pelo encontro com o real colocado ao sujeito a partir da sua relação com o mundo do trabalho, que o sujeito prova a vida em si, que ele se sente vivo. O real é o que resiste à vontade do sujeito, é no real que se vivencia diferentes formas de violência, por exemplo, os acidentes de trabalho. Também pode ser fonte de sofrimento patogênico, quando desabam as defesas, paralisando o corpo, siderando o pensamento e impedindo o exercício do trabalho.

Outro conceito diz respeito aos conflitos entre aquilo que o trabalhador espera e o que é exigido no seu trabalho e tem a ver também com: o excesso de informações e à necessidade de decidir rapidamente; à falta de controle sobre o próprio tempo; sobre a divisão do trabalho (esvaziamento do conteúdo da tarefa e da iniciativa, distanciamento entre o planejamento e a execução, entre o real e o prescrito, acúmulo de tarefas, fragmentação); sobre o ritmo, os turnos e sobre as jornadas.

Os trabalhos na área da PDT estão ancorados na noção de subjetividade e têm na antropologia psicanalítica o referencial teórico de base, visando compreender como os indivíduos agem diante de situações de constrangimento que estariam na origem do sofrimento patogênico.

A relação ente a psique e a organização de trabalho é uma das questões chave para a PDT. Entende-se a organização do trabalho como a maneira escolhida pelos projetistas e gestores da produção para dividir os homens e mulheres em um determinado processo de produção. Isto implica na definição das tarefas, no sequenciamento das etapas, nos tempos alocados, nas possibilidades de comunicação, nas exigências de qualidade e de produtividade e também nas modalidades de controle e avaliação. Há diferentes escolas de organização da produção que procuraram definir anteriormente os aspectos citados e, o que as difere é, sobretudo, as margens de liberdade deixadas para os sujeitos para organizarem as suas atividades nos âmbitos individual e coletivo. Ainda a questão organizacional está ligada aos processos de gestão do trabalho, à definição das metas e das possibilidades de cooperação, assim como às modalidades de avaliação do desempenho.

Na organização real do trabalho vai haver um trabalho de interpretação, pois, no dia a dia, surgem possibilidades de múltiplas formas de compreensão das regras e dos procedimentos prescritos. Além disso, a realidade não se apresenta como previsto pelos projetistas e gestores. Logo, é inevitável ocorrer conflitos entre as pessoas e os diferentes atores sociais na organização do trabalho. Nesse sentido, a organização do trabalho real aparece como um compromisso. Construir este compromisso depende do jogo social e de suas regras, pois esta é sempre produto das relações sociais. Nestes cenários que ocorrem a elaboração da atividade e a dos modos operatórios relacionados.

No que diz respeito à importância do trabalho para a saúde dos sujeitos e, de um modo mais amplo, para a sociedade e para a cultura, a PDT defende a centralidade do trabalho. Assim, o trabalho é o mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e, mais especificamente, a organização do trabalho. Portanto, é reforçada a importância do trabalho tanto para produzir o melhor como para produzir o pior no campo da saúde e das ações humanas.

Todo trabalho também exige o engajamento do corpo e da inteligência dos sujeitos. Para a PDT a inteligência tem como base a astúcia que seria o modo engenhoso de utilizar a inteligência e saber prático, desenvolvidos pelos sujeitos para dar conta dos desafios do trabalho. Aquilo que é alcançado numa determinada situação de trabalho depende desta inteligência, não há como se atingir os objetivos da produção sem que isto ocorra, inclusive porque nada acontece estritamente do modo como foi previsto e prescrito por aqueles que projetaram o trabalho. É nessa perspectiva que os indivíduos se desenvolvem e que o trabalho promove a realização de si e o reforço da identidade. Isto tudo depende também dos processos de reconhecimento e de construção coletiva do sentido do trabalho.

Um outro resultado significativo dos trabalhos no campo da PDT, é o fato de que os trabalhadores, diante das condições patogênicas de trabalho, nem sempre desenvolvem patologias mentais, e, ainda, os indivíduos que trabalham, em geral, apresentam melhores condições psíquicas do que aqueles que não trabalham. Ou seja, a questão central dessas investigações passa a ser como os indivíduos reagem ao sofrimento e continuam a trabalhar? Porque os indivíduos diante de condições adversas reagem de formas tão singulares, que não podem ser generalizadas? Ou ainda, porque acham “naturais” as condições de trabalho que, sob o ponto de vista da saúde mental, colocam os sujeitos em risco?

A questão é o enigma da normalidade. Aquilo que é natural e óbvio para as pessoas passa a ser um problema a ser explicado. Transformar o óbvio em algo enigmático exige dos pesquisadores preocupados com a questão do adoecimento psíquico no trabalho uma nova postura e um novo olhar. Por exemplo, a partir deste momento não se deve mais

confundir estado de normalidade com saúde. Se, de um lado, a normalidade pode refletir um equilíbrio saudável entre as pessoas no interior das organizações do trabalho, pode, de outro, ser entendido no registro do psicopatológico, ou seja, do estabelecimento de um precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras externas, os conflitos intrapsíquicos e o esforço dos trabalhadores individual e coletivamente no sentido de se manterem produtivos. Isto se dá à custa de sofrimento que pode se tornar ou não patogênico, dependendo do seu destino.

A PDT evidencia que os trabalhadores desenvolvem um conjunto de estratégias defensivas, individuais e coletivas, para se protegerem dos constrangimentos psíquicos impostos pelo trabalho. Essas estratégias surgem como forma de negação e/ou de proteção frente às situações de risco no trabalho. A normalidade surge então como resultado de uma dinâmica entre o sofrimento não patogênico, as defesas psíquicas, as possibilidades de realização de si, e os processos de identificação com o trabalho.

Então, a normalidade é compreendida como o resultado da luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Trata-se de um compromisso, pois a normalidade não implica na ausência de sofrimento, pelo contrário. Pode-se propor um conceito de “normalidade sofredora”, sendo, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização pejorativa e desprezível”, obtida pela “interiorização” da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho.

Cabe esclarecer que não existem vários tipos de sofrimento e que ele é inerente a qualquer atividade humana. A PDT defende que o que vai diferenciar um sofrimento patogênico do sofrimento criativo é o destino possível do sofrimento ditado pelas condições e pela organização do trabalho. O sofrimento é inerente à vida humana, mas pode ser transformado em prazer graças ao trabalho. O prazer no trabalho é tributário da mobilização da inteligência e da personalidade na realização de uma atividade que o autoriza. Isto depende de certas condições sociais que favorecem ou não os processos de reconhecimento.

Mesmo o sofrimento patogênico não se manifesta como doença mental porque os sujeitos conseguem se proteger e se defender. A patologia surge quando o sofrimento torna-se insuportável, uma vez que o trabalho exigido não permite, ao sujeito e ao coletivo, criarem condições para que ele seja subvertido em prazer, uma vez que a partir das ações empreendidas, não é possível ser reconhecido. Este reconhecimento também inclui uma perspectiva ético-moral na qual o belo, o útil e o justo estão presentes. Em outros termos, ela surge quando os trabalhadores utilizaram suas possibilidades intelectuais e afetivas para lidar com as imposições da organização e que nada podem fazer para se adaptar e/

ou transformar o trabalho. Estariam então dadas as condições para o aparecimento do sofrimento patogênico.

A luta pelo equilíbrio ocorre em todo o campo social e não seria diferente nas situações de trabalho. Para a PDT, o trabalho é um elemento central na constituição da saúde, da identidade e o principal elo entre indivíduos e sociedade. Ou seja, compreender a importância do trabalho e seus efeitos sobre a psique significa dar visibilidade aos aspectos subjetivos mobilizados no ato de trabalhar. Trabalhar significa pensar, conviver, agir, construir-se a si próprio e confrontar-se perante o mundo. O sofrimento engendrado pelo trabalho é inerente a esse processo de confronto entre o sujeito (sua identidade) e o real do trabalho e da sua organização e, não será necessariamente patológico, ao contrário, dependendo das condições que o trabalhador tem de superá-lo poderá ser fator de crescimento e de desenvolvimento psíquico.

Portanto, o trabalho não é neutro com relação à saúde das pessoas, mais especificamente com relação à saúde mental. Trabalhar pode promover o equilíbrio psíquico, a identificação com aquilo que se faz, a realização de si, porque ele é um meio essencial para a busca do sentido. Isto reforça a ideia que o conceito de saúde deve ser entendido como um processo, que perdura ao longo da vida e, que está relacionado com as possibilidades que o sujeito tem para agir no mundo, isto é, às possibilidades que cada um tem para construir, no seu meio social, a sua vida, uma boa vida.

Trabalho passa a ser entendido como ação, ou seja, fazer, saber-fazer, agir no mundo, uma mobilização do corpo e da psique, enfim o trabalhar. Na PDT são utilizadas duas formas de reconhecimento do trabalhar, dois tipos de julgamento: de utilidade e beleza. O julgamento de utilidade seria feito pela chefia e, eventualmente, pelo cliente. A organização do trabalho exige que a atividade seja útil econômica e socialmente. Ao ter o seu trabalho assim julgado e reconhecido faz com que a pessoa se sinta útil, o que ajuda a gerar sentido. A utilidade do trabalho de uma pessoa torna visível o que ela faz. A sensação de inutilidade do seu fazer, traz graves consequências, uma vez que aquilo que se faz perde muito do seu sentimento. O não reconhecimento da utilidade do trabalho é uma das fontes principais para a gênese do sofrimento patogênico.

Um outro tipo de reconhecimento depende do julgamento de beleza, feito pelos pares, por aqueles que exercem a mesma profissão e se defrontam com os mesmos tipos de problemas. Trata-se da forma de reconhecimento mais temida, pois vai ser feito por aqueles que conhecem o trabalho no seu âmbito, como foi realizado, se seguiu as regras da profissão, se a solução encontrada para um problema, um imprevisto, foi de fato bela e original. Ser reconhecido pelos pares significa que a inteligência, a experiência, o saber e a sensibilidade

foram empregados de maneira criativa e engenhosa. É uma situação em que o sofrimento produz um fazer criativo, sofrimento que pode ser transformado em prazer.

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.

A possibilidade de o trabalhador contribuir com seu conhecimento e inteligência para o aprimoramento dos processos de trabalho é importante também para superação e transformação deste sofrimento em prazer. Afinal, o que mobiliza e motiva as pessoas para o trabalho é a retribuição simbólica pela contribuição que elas trazem à produção. O reconhecimento do esforço, da contribuição individual e coletiva para superar as dificuldades encontradas no confronto com o real é então central para o processo de realização de si e o fortalecimento da identificação do trabalhador com o seu trabalho.

Este processo de reconhecimento é crucial para a construção da identidade dos trabalhadores que passa pelo olhar do outro. A PDT define identidade como armadura da saúde mental, o resultado do trabalho de unificação psíquica que mantém o sentimento de estabilidade e coerência do eu através do tempo e dos destinos da história singular. Nossa identidade não está jamais completamente assegurada, vê-se na necessidade de ser reconfirmada sem cessar, essencialmente, frente ao olhar do outro. Se este olhar é subtraído no caminho, ou o que é pior, desde o princípio, isto implica que a dificuldade para construir uma unidade psíquica pode desembocar na enfermidade mental.

A saúde é também uma construção intersubjetiva, uma vez que depende do olhar do outro. Assim, a relação com a organização do trabalho e o conteúdo das tarefas é essencial. Portanto, é de suma importância que tanto a modalidade de organização do trabalho como aquilo que é previsto para as pessoas façam nos processos de produção, propiciem condições para o desenvolvimento de algo significativo, assim como haja processos de avaliação e de reconhecimento do trabalho justos e que considerem a realidade. Isto é fundamental para permitir que os sujeitos busquem a realização de si que fruto de uma ressonância simbólica entre o seu trabalhar e história pessoal. Indo mais além, são questões fundamentais para a construção de relações sociais mais ricas e para o próprio desenvolvimento da cultura.

Isso evidencia que o trabalho, como espaço de confronto entre o indivíduo – com suas crenças, valores e concepções – e o social, é permeado pelas condições concretas para sua

realização, sua organização e pelas diferentes formas de concebê-lo. Conhecer os aspectos que envolvem a organização do trabalho e sua execução é um excelente meio de detectar os problemas na operacionalização das tarefas e suas implicações psíquicas e as possíveis formas de superá-los. A PDT, entendida como clínica do trabalho, visa dar visibilidade e refletir sobre o trabalhar tendo como foco a racionalidade subjetiva ou *páthica* das ações. Isto significa pesquisar as relações entre os indivíduos e um coletivo, isto é, um grupo de pessoas que compartilham regras de ofício ou experiências acerca das atividades realizadas.

No âmbito da ação, a abordagem da PDT visa possibilitar um espaço livre de circulação da palavra para que os trabalhadores possam falar e manifestar as suas experiências no trabalho e refletir acerca de como vivenciam subjetivamente as suas atividades cotidianas. Por meio de uma escuta atenta busca-se permitir a emergência dos sofrimentos, das angústias, dos receios, dos medos, dos desafios, das engenhosidades diante de dificuldades e imprevistos tão frequentes, dos prazeres da superação e resolução de problemas aparentemente insolúveis, a obtenção do reconhecimento, e assim por diante. A construção teórica e a produção de conceitos visam dar conta das descobertas realizadas neste campo de ação e investigação. Não se trata exclusivamente de pesquisar e coletar dados para o desenvolvimento do conhecimento no campo, mas, sobretudo, o de se criar condições para se pensar, refletir e agir visando a transformação do trabalhar, isto é, criar espaços de discussão e de deliberação para favorecer o desenvolvimento das atividades *deônticas*, visando a elaboração, a reelaboração das regras profissionais.

Um dos pontos importantes nas pesquisas atuais em PDT é que os desafios para a saúde mental não se resumem a algum tipo de trabalho ou de profissão, trata-se de um problema de abrangência muito ampla e que nos faz refletir sobre os destinos da sociedade contemporânea. Assim, um dos grandes problemas atuais que a PDT vem pesquisando é a hiperatividade. O que surpreende neste quadro é que profissionais se submetem voluntariamente a uma situação de trabalho extremamente extenuante e desgastante.

Se observarmos os novos sistemas de trabalho e a lógica da obsolescência tanto dos produtos, das pessoas, como das próprias relações sociais, nas quais tudo se torna rapidamente volátil e inútil, podemos perceber os riscos dos vínculos afetivos se tornarem cada vez mais superficiais, levando à **reificação** das relações sociais e dos próprios sujeitos. Como isto ocorre também no interior das organizações do trabalho, esta é uma análise complementar que permite compreender a patologia da solidão, a desolação.

Resumindo, entre os temas tratados pela psicodinâmica do trabalho e que, de alguma forma norteiam os processos de compreensão desenvolvidos por uma ação no campo, gostaríamos de destacar:

- » A centralidade do trabalho para a construção do sujeito;
- » A importância do trabalho para o desenvolvimento da cultura;
- » A questão da identidade dos profissionais e a perspectiva do reconhecimento;
- » A visibilidade dos esforços empreendidos para que o trabalho aconteça;
- » A relação entre alienação e emancipação;
- » O reconhecimento da utilidade (realizado pelos diferentes níveis hierárquicos e clientes do trabalho realizado) e o estético do trabalho (realizado pelos pares);
- » A relação entre conteúdo e organização do trabalho e a construção da saúde;
- » A importância da perspectiva de desenvolvimento profissional;
- » Os riscos à saúde mental relacionados a certas modalidades de organização do trabalho;
- » A importância dos processos de avaliação de desempenho e os riscos relacionados a sua inadequação ao real do trabalho;
- » A relação entre coordenação e cooperação;
- » O trabalho como atividade coletiva e os riscos do isolamento e da desestabilização das relações no trabalho;
- » O sofrimento ético, a vulnerabilidade e os riscos para a saúde mental;
- » A relação entre o trabalhar e os riscos para a saúde mental, como a incidência de síndromes depressivas, da violência e de suicídios;
- » A importância do conhecimento do real do trabalho para que se desenvolvam novos processos de gestão e de avaliação do desempenho;
- » O risco da distorção comunicacional e a instituição da mentira prescrita nos processos do trabalho.
- » A banalização da injustiça social

- » A importância dos processos coletivos de reflexão para o desenvolvimento de ações transformadoras.

Objetivos da pesquisa

Analisar os desafios do trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, a construção da saúde e do desenvolvimento profissional desses profissionais à luz dos conceitos da Psicodinâmica do Trabalho.

Objetivos secundários

- » Entrevistar magistrados, desembargadores e representantes do Conselho Nacional de Justiça.
- » Constituir grupos de reflexão segundo os preceitos metodológicos da PDT.
- » Desenvolver os trabalhos junto à Justiça Estadual, à Justiça do Trabalho e à Justiça Federal.
- » Desenvolver processos de validação ampliada a partir de relatórios em locais distintos àqueles onde foram constituídos os grupos.
- » Elaborar relatórios parciais e relatório final com os resultados da pesquisa.
- » Favorecer os processos de discussão, reflexão e concepção de transformações no trabalho da magistratura visando o aprimoramento institucional e da profissão.

3

Aspectos metodológicos

Aspectos Gerais

Dada a abrangência e as características do objeto e objetivos do estudo, a pesquisa se inscreve no campo da investigação qualitativa. De modo geral, as abordagens qualitativas têm como objetivo apreender a percepção, compreensão e participação dos sujeitos diante dos problemas investigados. Consideram também a importância dos aspectos relacionais presentes no fenômeno estudado. Na presente pesquisa trata-se do processo de trabalho dos juízes e suas implicações no trabalhar, na saúde, em especial, na saúde mental

Trata-se também de uma abordagem de caráter exploratório, uma vez que tal pesquisa não pretende abranger todo o universo do trabalho desses profissionais. Mantemos a proposta da ação em PDT que é a de partir de análises iniciais, construir um discurso compartilhado baseado nas vivências de cada um e, sobretudo, trazer um diagnóstico que coloque em evidência o “trabalho vivo” dos juízes e seus impactos no que diz respeito à construção da sua saúde, às possibilidades de desenvolvimento profissional e à realização de si.

Desta forma, o material obtido foi resultado dos grupos de expressão e das validações feitas a partir dos preceitos da psicodinâmica do trabalho. A esses resultados foram agregadas informações obtidas por meio de diferentes entrevistas feitas com magistrados e

com representantes de associações de juízes, com juízes auxiliares do CNJ, e de pesquisa documental e bibliográfica.

Também adotou-se a estratégia de cruzar dados gerais sobre a carreira e perfil dos magistrados por meio de análise documental, da experiência e compreensão dos olhares dos múltiplos atores envolvidos no processo estudado, e do material de reflexão obtido por meio da ação em psicodinâmica do trabalho, diversificando procedimentos de coleta e fontes de investigação, visando superar alguns limites das abordagens tradicionais.

Ação em Psicodinâmica do Trabalho

Como já mencionado, o objetivo principal da pesquisa foi o de estudar o trabalhar e a organização do trabalho dos juízes, a partir dos pressupostos e da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (PDT).

Por se tratar de uma pesquisa-ação, as perspectivas de sucesso de uma investigação dessa natureza estão ligadas à apropriação, por parte dos sujeitos, do sentido do seu trabalho, da necessidade de se proceder a mudanças efetivas na maneira como ele é organizado, na possibilidade de se criar espaços para deliberação de regras específicas, de se criar mais mecanismos de cooperação e, conseqüentemente, na criação de situações propícias para a diminuição de problemas ligados à saúde e, em especial, no que diz respeito à saúde mental.

Quadro Síntese das Etapas Desenvolvidas

	Justiça Comum	Justiça do Trabalho	Justiça Federal	
Grupos em PDT	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	Tribunal Regional do Trabalho do Paraná		
Validações ampliadas	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco	Tribunal Regional do Trabalho do Pará e do Amapá		
Entrevistas			Tribunal Regional Federal de São Paulo e Mato Grosso do Sul	
Entrevistas Complementares	Representante da Anamatra	Representante da Associação Juízes para a Democracia	Representante da Escola Associativa dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 15ª Região (<i>Esmat 15</i>)	Funcionário, pesquisador e membro da Federação Nacional dos Servidores do Judiciário nos estados

4

Resultados

4.1 Sistema Judiciário Brasileiro: aspectos gerais

As competências dos diversos ramos do Poder Judiciário (da União, dos estados e do Distrito Federal) estão estabelecidas entre os artigos 93 e 126 da Constituição Federal. Neste contexto, os Tribunais Superiores que compõem a Justiça da União (Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunal Superior do Trabalho (TST)) contam com orçamento próprio, o que lhes confere autonomia financeira e administrativa.

A principal porta de entrada da população ao Sistema Judiciário é chamada de primeira instância ou primeiro grau. São compostas pelas varas ou seções judiciárias nas quais atua o juiz de Direito, que profere a sentença, única e singular, para as respectivas causas.

Aquele que se propõe a conhecer como se desenvolveu a profissão de juiz de direito no Brasil se depara com uma surpreendente lacuna em nossa bibliografia. Não há ainda uma história da magistratura. Corre-se o risco de ser desmentido, mas se há algo próximo, esse trabalho não é de conhecimento público. Como a intenção inicial consistiu somente em voltar à história para melhor conhecer os enquadramentos institucionais que regulam a

profissão atualmente, não será aqui o caso de suprir essa carência do campo do direito, mas também de nossas humanidades.

As informações apresentadas aqui foram baseadas, prioritariamente, em dois documentos: a Lei Orgânica da Magistratura Brasileira e a Resolução nº 106 de abril de 2010, do Conselho Nacional de Justiça.

O ingresso na Magistratura se dá por concurso público de provas e títulos, e é organizado e realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Quem deseja ingressar na carreira jurídica pública deve possuir alguns pré-requisitos, entre eles, a boa reputação moral e social, além de gozar de plena saúde mental e física.

Ao ser aprovado como juiz substituto de primeira instância, o magistrado adquire vitaliciedade na carreira e irredutibilidade de vencimentos. Caso queira sair da posição de substituto, deve solicitar formalmente o pedido à respectiva vara, na oportunidade de progressão.

As promoções ao longo da carreira acontecem por merecimento e senioridade. Quando existe uma vaga disponível e um juiz de primeira instância opta por participar da seleção para pleitear o exercício da função na segunda instância do judiciário, ele necessita, primeiramente, estar há dois anos no exercício do cargo; não possuir retenção injustificada de autos além do prazo legal; estar entre a quinta parte da lista dos mais antigos aprovadas pelo seu tribunal de origem e não ter sofrido punição disciplinar nos últimos 12 meses.

Tal seleção também é realizada em sessão pública, com votação aberta, a começar pelo magistrado mais velho entre aqueles que estão na banca julgadora do concurso. Cada magistrado que compõe a banca se utiliza de um conjunto de critérios pré-estabelecidos para realizar a respectiva avaliação. Entre eles estão:

- » Desempenho, que contempla aspectos da redação, clareza, objetividade e respeito às sumulas do STF no julgamento dos processos;
- » Produtividade, relacionada, por exemplo, ao número de conciliações, audiências e sentenças realizadas além do número de decisões proferidas em substituição ou auxílio ao segundo grau;
- » Presteza no exercício das funções, entendida como assiduidade, pontualidade, residência e permanência na comarca, além de publicações, desenvolvimento de projetos, etc., que tenham ou possam contribuir para a melhoria do judiciário;

- » Aperfeiçoamento técnico, ou seja, submeter-se, constantemente a processos de formação continuada, sobretudo, aqueles vinculados a Escola Nacional da Magistratura ou instituições correlatas;
- » Adequação da conduta ao Código de Ética da Magistratura Nacional, datado de 2008.

O Poder Judiciário no Brasil sofreu uma série de mudanças nos últimos anos, trazidas pelo Conselho Nacional de Justiça, onde estão incluídos de novos modelos de gestão e, sobretudo uma preocupação com relação a um melhor entendimento da realidade e dos problemas enfrentados pelos juízes e servidores. A introdução das ferramentas de gestão mais modernas e a introdução de metas é um dos pilares das mudanças implantadas. Isto trouxe ganhos em termos de racionalização e modernização. Em contrapartida, essas transformações também acarretaram uma mudança no conteúdo de trabalho dos juízes e também no *status* dos profissionais.

No âmbito do conteúdo do trabalho do juiz, sofreu modificações substantivas, como os múltiplos controles de produtividade e a implementação de atividades de gestão, como a adoção de súmulas vinculantes. Os desafios para são inúmeros, tanto no que diz respeito a responder às demandas sociais como para trabalhar em condições muito distintas das anteriores, onde a própria singularidade do papel do magistrado é questionado.

A quantificação do trabalho, as formas de avaliação individual de desempenho, os *rankings* e as metas de produtividade elaboradas pelos tribunais têm sido mencionadas pelos magistrados como problemáticas e ambíguas. Há um consenso a respeito dos impactos em seus trabalhos dessas normas de gestão. Ao mesmo tempo em que afirmavam defender mudanças na organização do trabalho, há também um descontentamento difuso com o fato do trabalho ser convertido em números.

Como apontou Christophe Dejourn, a quantificação do trabalho abre o caminho para pequenas fraudes e estratégias que são elaboradas para dar conta das metas. No caso em tela, se o tribunal exige determinado tempo entre a audiência e a sentença, pode-se adotar a estratégia de diminuir o número de audiências, o que para alguns pode descaracterizar o processo, pois se a audiência é protelada, corre-se o risco de perda de provas e testemunha.

Outro importante elemento é que a quantificação do trabalho se coloca contra o conteúdo do trabalho. A quantificação acaba por desconsiderar, por exemplo, se um processo exige mais reflexão que os outros. Com frequência, um processo pode tomar mais tempo do que dez, mas para a tabulação, ele contará a mesma unidade independente de sua comple-

xidade. É o próprio sentido do trabalho vivo que é afrontado aqui. No caso, muitos juízes dizem que o trabalho se distanciou do sentido de justiça.

Como consequência deste processo de reformas, um dos pontos destacados seria o risco da desqualificação do trabalho na magistratura. Alguns mencionam que haveria uma relação com distúrbios de ordem psíquica que teriam se tornado mais prevalentes no judiciário, alguns com graves consequências, como a existência de casos de suicídio na categoria. Apesar de não haver estudos sobre o tema que evidenciem essa questão, há algo que preocupa.

Há ainda questões ligadas às mudanças no conteúdo do trabalho, entre elas, uma de grande impacto seria a concorrência entre papéis distintos. Aquilo que é central no trabalho deles, o papel sentenciante/judicante sofre a concorrência de atividades gerenciais, que ganharam muito espaço como atribuições dos magistrados.

Por outro lado há que se conviver com outro desafio: a figura do juiz “dono da sentença”, aquele que tem poder, corre o risco de se enfraquecer, assim como a configuração de uma figura do juiz cumpridor de metas, que faz “sentença em série”.

Uma questão também interessante está relacionada com o processo de implantação dessas reformas, principalmente se houve algum tipo de resistência por parte dos juízes e dos servidores. Ao que tudo indica, os testemunhos mostram que houve pouco ou nenhum processo de resistência e que, mesmo havendo algumas tentativas de não aceitar este tipo de imposição, nada houve de mais abrangente ou relevante.

Aparentemente, uma das explicações para que houvesse uma ampla adesão ao novo tipo de organização do trabalho e de controle seria o risco de punição. Todavia, mesmo que isto seja possível, na prática elas não seriam aplicadas e que, os modos de punir seriam mais sutis. Uma outra explicação, talvez mais plausível, está mais na manipulação da subjetividade própria ao universo toyotista. O que se buscaria seria o controle do trabalho de todos por todos, uma vigilância permanente. Então, assim como em outros setores da economia, os juízes teriam incorporado esses valores. A adesão seguiria a seguinte lógica: as regras mudaram e se não aceito, estou fora do jogo, então, como seria visto pelos colegas? Nadar contra a corrente significaria correr muitos riscos, sem que houvesse uma perspectiva de mudança.

As reformas também teriam como consequência alterações nas próprias relações de poder no Judiciário. Assim, as questões de planejamento e de tratamento dos processos ganharam maior relevância. O mesmo ocorre com relação aos jogos de poder nos Tribunais, onde grupos distintos ganham relevância, influenciando inclusive a formação de novos quadros,

imbuídos numa perspectiva mais produtivista, uma vez que os sistemas de avaliação reforçam a ideia de favorecimento da produtividade.

Por outro lado, a falta de servidores e juízes também teria implicações, uma vez que há riscos para aumentar os gargalos na produção e comprometer também a qualidade dos julgamentos.

Se as metas acabam aproximando o magistrado da figura de um “servidor público comum”, paradoxalmente, o trabalho na magistratura foi imbuído de novas funções que estão relacionadas aos processos de judicialização dos direitos sociais e das políticas públicas.

Pelo que foi exposto, é possível perceber as mudanças pelas quais passam o judiciário, inclusive em sentidos divergentes, traz grandes desafios para o trabalhar na magistratura.

4.2 Discussão – psicodinâmica do trabalhar na magistratura

A seguir serão discutidos os resultados das ações desenvolvidas junto a magistrados tendo como base a abordagem em psicodinâmica do trabalho. As entrevistas e os grupos de reflexão constituídos ao longo da pesquisa são as fontes desses resultados.

Um dos pilares fundamentais da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é a da centralidade do trabalho. Trata-se de uma questão fundamental tanto para os sujeitos na sua luta constante para dar significado à vida como para a própria sociedade, uma vez que é por meio dele que se constrói a si mesmo, a cultura e as possibilidades do viver junto. Isto tem influência significativa nos processos de escolha de uma profissão e, para a construção da identidade e da saúde mental dos seus integrantes.

No caso da magistratura, trata-se de uma profissão que permite pertencer a umas das instituições consideradas como de maior prestígio na sociedade, e que de alguma maneira induz a escolha daqueles que a exercem. Ou seja, vai requer dos juízes a necessidade de desenvolverem seus estudos por um período longo movido pelo ideal que fazem da profissão que escolheram e que está em ressonância com os seus desejos e com o que imaginam que será o trabalho que irão desenvolver. Estes mecanismos psíquicos que motivam pessoas a escolherem essa profissão propiciam tanto possibilidades de reflexão, no nível consciente, como são modulados por sentimentos muito mais profundos, parte significativa do conteúdo psíquico inconsciente.

Quando os juízes afirmam que ao procurar a profissão, são motivados pela busca de fazer algo significativo visando propiciar justiça e mudanças para a sociedade, expressam uma das vertentes que os levam a tal escolha. Um dos impulsionadores para tal escolha estaria ligado ao que consideram como justo, à luz das leis e de preceitos ético-morais ligado a uma vocação. Logo isto não significa manter um *status quo* na sociedade, pois o seu trabalhar está também ligado a uma dinâmica transformadora, em que buscam, a partir de suas ações, mudar as relações sociais. Estas mudanças podem se dar por meio de exemplos significativos, ou por meio de uma atuação que vise, ao final das contas, criar novas interpretações das leis por meio da efetivação de novas jurisprudências ou ainda, induzindo mudanças na própria legislação.

Exercer e fazer valer aquilo que é justo pode ser considerado como um motor principal, mas não é o único motivo. Há outras questões envolvidas que fazem parte deste processo de escolha. Julgar é também exercer um poder. Mesmo que esteja correlacionado com o justo, traz uma sensação de potência no agir oriunda do papel do qual estão imbuídos. Ter e exercer o poder é importante no que diz respeito aos desejos dos sujeitos e isto está revestido de toda uma relação com os outros atores na atividade judicante e, de modo mais amplo, no âmbito da família e da sociedade. Para tanto, está evidente a busca de manter uma postura que lhes permita agir, fato que é bastante complicado, pois há um prazer em exercer o poder que pode se tornar um fim por si só.

Agir dentro de limites é uma das facetas que modulam a sua ação e isto é possível também porque a própria estrutura do Judiciário, com uma importante hierarquização das ações e de definições relativas ao escopo da ação dos magistrados, restringe tanto as possibilidades para a existência de abusos, mesmo que não os coíba completamente, quanto à possibilidade dos juízes exercerem o papel social que acreditam lhes caber.

Há também uma forte correlação com prestígio da profissão e do judiciário. Ao se tratar de um dos pilares da República, o prestígio também é considerado como um dos motivadores. Todavia trata-se de algo bastante delicado, pois a questão do prestígio da profissão está intimamente com a ação de diferentes atores na sociedade que não os próprios magistrados, apesar do fato que aquilo que fazem repercute diretamente no imaginário social. Tudo que ecoa negativamente na mídia, seja uma crítica de alguém do próprio judiciário, da imprensa ou de outros atores sociais, influencia o prestígio da profissão, deixando, muitas vezes marcas profundas.

O conflito entre a busca de uma profissão que lhes permite manter ou adquirir uma posição de prestígio e abalos de diversas ordens que atingem a profissão lhes traz insegurança. Acreditam que, não é o prestígio pelo prestígio, mas se a profissão e a magistratura não tive-

rem uma boa imagem no ideário da sociedade, um dos seus pilares estará profundamente abalado. É extremamente desestabilizador para eles quando escutam críticas generalizadas, quando sabem que aqueles que consideram como profissionais pouco qualificados ou que agem de modo considerado como repreensível são valorizados, tanto na própria instituição como no espaço público.

Outros motivadores para se tornar juiz têm a ver com a carreira longa, segura e com a possibilidade de garantir conforto na aposentadoria, além de um salário considerado como bom, ao menos no início da carreira. A segurança propiciada por esses fatores é considerada como fundamental para o exercício da magistratura. O que seria então ter uma vocação, ter um ideal de profissão? Respostas podem ser de vários matizes, entretanto, não se pode afirmar que se trata apenas de algo nato que os sujeitos já possuem, mas de algo que seria uma qualidade a ser desenvolvida. O trabalhar de todos é forjado no dia a dia e a grande questão é que, dependendo dos cenários de atuação, haverá uma maior ou menor ressonância com aquilo que, em algum momento, se sonhou, foi objeto do desejo de cada um e que foi possível alimentar ou não ao longo dos anos de exercício da magistratura.

Ressalte-se que se trata de questões delicadas, pois consideram que todos esses pilares da profissão estão em cheque, que de alguma maneira se encontram abalados devido aos cenários atuais relacionados com a profissão.

Ao tratar dos cenários, convém ressaltar que as diferenças são muito grandes. Apesar de haver um pano de fundo comum, isto é, quando se trata da profissão, não se faz uma distinção completa, afinal juiz é juiz, há uma imensa variabilidade de cenários. Ser juiz numa vara da Justiça Federal em São Paulo é muito distinto de ser juiz da Justiça Estadual em uma vara localizada no interior do Estado do Pernambuco. Isto vale também para a Justiça do Trabalho, onde as condições de atuação são extremamente distintas. Apesar de haver políticas implantadas pelo CNJ que se estendem pelo país como um todo, as condições em cada tribunal e em cada vara são muito distintas. Isto se dá não apenas pelas próprias relações sociais, mas também pelo próprio modo de agir de diferentes desembargadores e juizes. Adicione-se a este fato as condições concretas de trabalho, há uma imensa diversidade e isto se reflete diretamente sobre a atividade do dia a dia de trabalho. Enfim, tratar do trabalhar dos juizes e da sua centralidade, exige também que se considere o que há de comum, assim como o que há de diverso na profissão. Qualquer tipo de política deve considerar a importância de haver recortes transversais que tem a ver com todos, como uma consideração das singularidades.

Quando se trata de singularidades elas não dizem respeito apenas àquilo que é referente aos cenários de atuação dos sujeitos. Há que se considerar a diversidade das próprias pes-

soas. Mesmo que todos tenham uma formação de base comum, não se trata dos mesmos sujeitos. Cada um tem sua história, suas experiências, desejos, ambições, valores, que, como dito anteriormente, são modulados por um ideal de profissão. Assim, ao se tratar o trabalho como central na vida do sujeito há que se considerar quais são as condições propiciadas para que eles possam agir em respeito a si próprios dentro do escopo da profissão que escolheram, com suas regras e tradições. Este desafio, quando se pensa nas políticas do Estado, na atuação do CNJ, dos tribunais e de outros atores é de suma importância, uma vez que se trata de congregar os objetivos e metas definidos em instâncias superiores, com as realidades locais e com a singularidade dos sujeitos juízes.

Ao considerar como central na vida dos sujeitos, o trabalho pode propiciar o que há de melhor e o que há de pior no que diz respeito à saúde mental. Portanto, se houver condições para que a ação de cada um dos juízes e dos seus coletivos seja em prol do respeito das regras e tradições da profissão, assim como da sua evolução, por meio de transformações condizentes com o desenvolvimento da sociedade e da cultura, acredita-se que haverá mais condições para que o cenário seja favorável. Quando há cada vez mais rumores e, mesmo evidências, que na profissão esteja ocorrendo um aumento significativo de distúrbios de ordem psíquica e uso de medicamentos psiquiátricos é necessária uma reflexão com relação ao trabalhar em si.

Um dos grandes problemas da área da saúde no trabalho de um modo geral, e da saúde mental no trabalho, de um modo mais específico é que, no mais das vezes, as instituições tratam essas questões como se fosse algo relativo a cada sujeito em particular, como se tudo tivesse origem nas debilidades e virtudes de cada um e que a solução para os problemas estaria afeita ao indivíduo. Assim, muitas medidas propostas vão no sentido de agir de modo paliativo, ao propor melhor assistência à saúde, seja a partir do acesso a serviços de melhor qualidade, seja a partir de diferentes modos de aconselhamento. No entanto, o que está no centro do problema é o trabalho em si, é quando o sofrimento se torna patogênico, quando o trabalho em si leva a impasses, quando não é mais possível transformar o sofrimento em prazer. Transformação essa que se dá por meio de diferentes modalidades de reconhecimento do esforço no trabalhar. As modalidades consideradas pela PDT como centrais para o julgamento do trabalhar tem a ver com o útil e com o belo. Qualquer trabalhador, assim como qualquer pessoa, se pauta pela maneira como suas ações são avaliadas. É no fazer que se constitui o sujeito, uma vez que ele é alvo da avaliação de outrem. As pessoas são avaliadas pelo outro, tanto no sentido do que aquilo que fazem pode ser útil para o grupo com o qual interage, como para a sociedade. O reconhecimento da utilidade é feito pela hierarquia e, também por diferentes tipos de clientes para os quais a atuação do sujeito tem uma influência. Já, com relação àqueles que exercem o mesmo trabalho que o sujeito, o reconhecimento do trabalho se dá no âmbito das regras

e das práticas profissionais. Aquilo que é feito é, neste caso, é julgado numa perspectiva estética, isto é, pela beleza. Quando um colega profere uma avaliação, onde considera que aquilo foi muito bem feito, está se referindo a isso: “que sentença bem feita, que bela demonstração, boa argumentação”, entre outras.

Para que tudo isto seja possível, para que se possa construir cenários de trabalho que repercutam uma visão compartilhada da profissão é importante assegurar a existência de espaços comuns de troca e, se possível, de construção de regras, ou, ainda mais, de atividades cooperativas.

Os juízes que participaram da ação em PDT questionam se isto é possível no cenário atual do Poder Judiciário no Brasil. O que mais assinalam é que se trata de um trabalho individual, onde o isolamento com relação aos colegas é praxe, seja pela questão geográfica das varas e pelo caráter itinerante da profissão, seja pelas características da atividade do juiz. Durante basicamente toda a trajetória profissional, isto é, atuando como juízes de primeira instância, a relação com os pares construída por meio de dispositivos institucionais é praticamente inexistente. O que há são trocas informais. Já nas outras instâncias há mais trocas, uma vez que se trata de decisões colegiadas. Todavia essas trocas não refletem uma verdadeira cooperação uma vez que se trata mais da confrontação e do debate de ideias do que a construção de algo comum.

A questão da solidão desses profissionais é de primeira ordem, as referências às angústias oriundas da pressão pela rapidez da emissão de uma sentença e pelo peso que isso acarreta na vida de outras pessoas são muito presentes. Este fato, aliado às dificuldades para saberem se estão desenvolvendo um trabalho de qualidade os leva a viver na incerteza. Um dos mecanismos psíquicos defensivos que emerge tem a ver com o fato de que, em muitos casos, se veem obrigados a se verem como seres humanos imbuídos de uma consciência mais apurada. Isto porque, muito rapidamente tem de saber o que se passa em determinado processo e desenvolver uma convicção de que poderão decidir em prol daquilo que é justo. Defender-se da possibilidade de falhar, mesmo que uma sentença possa ser reformada e corrigida em outra instância, se torna fundamental para a construção e para o reforço da sua identidade profissional. É importante que suas sentenças sejam acolhidas e aceitas, como é o caso da maioria dos casos, até porque há o risco de se sentirem diminuídos e humilhados se todo o seu trabalho for revisto. Assim, não são raros aqueles que afirmam que na profissão há algo de divino, mesmo que seja para criticar aqueles que se posicionam desta forma. Trata-se de um tema presente, mesmo que saibam que isto não corresponda ao real. Como construir uma visão compartilhada entre a relação entre o falível e infalível, se quase que inexoravelmente, não há espaços institucionais para as trocas de experiência? Ainda mais, se a avaliação de suas sentenças é feita de modo distante e

impessoal, pouco podem aprender com isso. A solidão é um tema presente e existe o risco que seja um dos impulsionadores do sentimento de desolação.

Neste momento convém lembrar que trata-se de uma profissão que teria as condições necessárias para ser um meio fundamental para a realização de si. Não é o caso de uma ação no mundo desprovida de significado, pelo contrário, trata-se de atores sociais imbuídos de prestígio e cuja ação repercute na sociedade. Todavia há riscos efetivos que vão na direção do esvaziamento do sentido do trabalho. Assim, aquilo que reforça o trabalho individual e, mais, aquilo que reforça o medo em compartilhar, aquilo que exacerba a competição entre pares, aquilo que faz e que induz a um processo de tornar ainda mais invisível, tudo isto deve ser analisado com cuidado. Reforçar mecanismos de cooperação que se constroem a partir de dispositivos de discussão, de deliberação e do desenvolvimento da confiança mútua são primordiais para reverter cenários psicopatogênicos.

Como ser juiz é mais do que tratar de um processo e a atuação dos juízes vai além do julgar em si, como, por exemplo, tudo que fazem que é do âmbito da gestão, ou ainda de ações mais diretas na comunidade, mesmo que estas não sejam do escopo previsto para o seu cargo, qualquer mecanismo de avaliação que foque ou se restrinja à quantidade de sentenças proferidas, pode ser indutor de injustiça ou ainda pode modular a ação de alguns de modo a favorecer um comportamento excessivamente pragmático. Ressalte-se que agir somente em acordo com aquilo que está previsto ou ainda, para que se responda exclusivamente às expectativas da hierarquia, em consonância com aquilo que foi prescrito pode ser extremamente nefasto. A discrepância entre o que foi prescrito e o real é de praxe, qualquer ação que se restrinja ao procedimento formal, pode ser em detrimento do próprio resultado.

Zelar para que os resultados sejam alcançados requer, no mais das vezes, agir com astúcia. Fica aí um alerta importante, uma vez que o zelo pode também ser no sentido de agir em desconformidade com princípios ético-morais. Se estão em jogo, as possibilidades de ascensão na carreira, ou da obtenção de qualquer tipo de benefício, nada garante que o sujeito vai agir de acordo com as regras da profissão. A possibilidade de fazer mais visando obter determinadas benesses pode ser um caminho que venha reforçar certos mecanismos defensivos como o cinismo. Por isso, as possibilidades de cooperação e o desenvolvimento de atividades deonticas, a partir de dispositivos institucionais participativos para o debate e construção de regras, são importantes, pois além de combater a solidão dos sujeitos, são maneiras de dirimir as possibilidades de se favorecer este excesso de pragmatismo. Mesmo que o cinismo defensivo possa servir para proteger o sujeito, há que se considerar que qualquer mecanismo psíquico de defesa é falho e incompleto e o sofrimento ético-moral, mesmo que anestesiado, em parte, não desapareceu. Por diferentes modos ele pode emergir, seja por meio de distúrbios psíquicos ou somáticos.

Reforçar os mecanismos de cooperação requer também que os modos de competição são sejam exacerbados. Se os modos de evolução na carreira estão moldados quase que exclusivamente no fato de que isto se dê em detrimento de outro, haverá pouco interesse para que as experiências sejam compartilhadas. Assim, como no caso da magistratura, os aspectos principais são a senioridade e o mérito, é importante considerar dois aspectos principais. Se há uma trajetória que pode ser trilhada sem que haja uma competição com os outros, isto é, que se dê horizontalmente e que, por meio de diferentes mecanismos, como a qualificação constante, modos de avaliação de desempenho pautados no real do trabalho, permitam que os magistrados tenham efetivamente condições de evoluir na carreira. Por outro lado, a evolução vertical que já prevê a senioridade e o mérito é fruto de um questionamento mais forte, uma vez que há pouca clareza com relação a critérios de mérito e, a senioridade, apesar de ser um critério bastante objetivo, não está necessariamente atrelada à qualidade do trabalho do referido juiz.

Trata-se de questões difíceis e delicadas, uma vez que envolvem aspectos simbólicos importantes com relação à profissão. As ações institucionais que visam a determinado fim, por exemplo, buscar maior celeridade nos processos, ou ainda maior homogeneidade com relação à qualidade dos julgamentos podem ser tratadas de diferentes maneiras e, dependendo das escolhas institucionais, engendram cenários mais ou menos favoráveis para o desenvolvimento da profissão. Se, por exemplo, a busca da definição de produtividade fique restrito a apenas um dos aspectos da profissão, como a quantidade de sentenças, tudo que é feito além disso, ou todo o trabalho realizado que culmina na sentença, pode ficar prejudicado, uma vez que não são reconhecidos institucionalmente. A mensagem passada traz no seu bojo a ideia que não são importantes e que, no final das contas não devem ser priorizadas na atuação, ou quiçá combatidas. Por outro lado, as mensagens institucionais forjadas na valorização daquilo que está mais em consonância com a riqueza do trabalho e que favoreçam diferentes modos de agir visando atingir resultados que reforcem aquilo que faz sentido para a profissão, tem efeitos positivos.

Como há muita ambiguidade nas mensagens, é importante depurá-las. Por exemplo, ao mesmo tempo em que se valoriza a educação continuada dos juízes, pode haver entraves importantes para que possam participar em diferentes cursos, uma vez que pode haver uma competição no âmbito do tempo disponível para tal, uma vez que atingir as metas de produtividade pode prevalecer.

Com relação a este exemplo específico fica em questão os processos de aprendizagem. Como já dito, após serem selecionados nos concursos, ainda há um longo processo de aprendizagem a ser trilhado. Os juízes questionam a efetividade desses processos, até porque pouco aprendem com os outros, conforme dito anteriormente. Desde os primeiros embates com o

real do seu trabalho, após cursarem a Escola Judicial, estão sozinhos, devem agir conforme o seu conhecimento e suas consciências, apesar da inexperiência. Apesar de haver situações onde acompanham colegas mais experientes, isto não é uma regra seguida em todas as situações. Quantas vivências deixam de ser compartilhadas e que poderiam servir para um enriquecimento mútuo. Na realidade, é como se aprendessem sozinhos, principalmente se pautando por estudos que fazem muitas vezes focados nas jurisprudências.

Note-se que, há outras maneiras utilizadas para a busca de compartilhar experiências. Por exemplo, há aqueles que se dedicam à docência, ou ainda para a produção de literatura no campo jurídico. Isto também lhes obriga a estudarem constantemente e a se aprimorarem. Todos afirmam que tudo isso é muito pesado, pois é feito em adição às suas atividades como juízes propriamente ditas.

Uma fonte de sofrimento importante está relacionada com a questão do engajamento no trabalho aos modos de avaliação de seu desempenho e de progresso na carreira. Em se tratando de uma carreira de Estado não escolhem onde vão trabalhar e onde vão morar, principalmente no início da carreira. Sentem que vestir a toga é fazê-lo por inteiro e que o seu engajamento tem profundos reflexos na vida pessoal, familiar e no convívio na sociedade.

O fato de se deslocarem e saírem dos seus locais de origem, em geral no início da carreira, é bastante significativo para eles, uma vez que, precisam aprender não apenas uma nova profissão, mas também a viver em outra localidade e cultura. Os desafios são de várias ordens, até porque há questões relacionadas com o fato de que necessitam buscar manter uma certa distância de outros atores sociais, evitar certas amizades que possam lhes trazer constrangimentos futuros, não ter contato com os réus e manter uma imagem de idoneidade irrefutável desproporcional em relação a um cidadão comum. Assim, muitas vezes, mantém-se restritos aos contatos com os servidores do próprio Judiciário. Isto também tem reflexos na sua própria família, uma vez que, principalmente em localidades menores, todos sabem quem são os juízes, seus filhos, mulheres ou maridos. Esse tipo de situação colabora ainda mais para a vivência de solidão dos juízes.

Há estratégias para fazer frente a isso que são muito distintas, há aqueles que se retraem evitando contatos públicos e outros que se engajam em atividades sociais aparecendo como atores sociais de destaque. Em cidades maiores, é mais fácil manter uma posição mais distanciada, apesar de serem necessários cuidados para não serem envolvidos em situações embaraçosas, onde poderiam ter sua imagem usada por outros para fins que eles não concordam. Enfim, há diferentes facetas deste engajamento, sejam as relacionadas com a dedicação necessária para dar conta do que precisam fazer na sua atividade judicante, sejam aquelas relacionadas com o modo de inserção na sociedade nos locais onde vivem.

A relação com outros atores no próprio Poder Judiciário é também um grande desafio. Os interlocutores mais próximos são os servidores nas varas onde atuam. É com eles que trabalham constantemente e, deles dependem para o andamento dos processos. Tudo que ocorre nas varas passa pelos servidores e a necessidade de ter equipes coesas e bem preparadas é muito grande, pois inúmeras etapas dos processos dependem quase que exclusivamente da ação dos servidores. Apesar desta proximidade ainda se mantém a sensação de isolamento uma vez que esses relacionamentos, mesmo que muito intensos, não substituem os relacionamentos com seus pares. Há também muito contato com as partes envolvidas em um julgamento e, sobretudo, com os advogados, parte integrante e necessária no sistema judiciário. Estes interferem diretamente com o seu trabalho seja facilitando-o ou dificultando-o e até mesmo entrando com representações contra eles, fazendo com que em algumas situações necessitem agir com prudência, como, por exemplo, gravar sessões, receber advogados sempre com testemunhas. Neste emaranhado de relações precisam agir e, tudo faz parte do seu trabalho, mesmo que as estratégias, astúcia, experiência e dificuldades desse lidar fiquem invisíveis, não sejam consideradas trabalho, uma vez que o seu desempenho é avaliado apenas por aquilo que é visível e quantificável.

A relação com a hierarquia é muito distinta daquela existente em outras atividades profissionais, sobretudo porque não há uma relação de chefia. Ao mesmo tempo que tem autonomia para agir, estão sujeitos a diferentes tipos de controle e de avaliações. A relação com os desembargadores não é direta, o papel destes é avaliar as sentenças proferidas em primeiro grau, mas não tem relação de mando. No caso da corregedoria, em princípio e na grande maioria dos casos, não há uma relação direta de chefia, apesar de poderem ser alvo de questões disciplinares e administrativas. Ou seja, a sua atividade pode ser alvo de algum tipo de correição. Neste caso fica evidente a fragilidade de sua situação, uma vez que fazem referências a experiências muito complicadas, como é o caso quando são levados à corregedoria por causa de uma espécie de “armação de advogados”, ou por pressão de órgãos de classe como, por exemplo, a OAB. Sentem que apesar de terem poder para julgar, estão sujeitos a diferentes injunções sobre as quais tem quase nenhuma interferência.

Ainda com relação ao modo como são controlados acreditam que, além de tudo que foi dito anteriormente, as modalidades de avaliação de desempenho, a necessidade de levar em consideração as súmulas vinculantes e o sistema informatizado (PJe) podem servir mais para controlá-los do que facilitar o seu trabalho. No caso específico do PJe, além de haver problemas com relação ao seu uso em si, pois há problemas de concepção e de projeto ainda não resolvidos. Há sérios riscos que haja um “engessamento” do seu trabalho, pois este não permite que ajam como o fazem normalmente na condução de um processo, que exerçam seu raciocínio e pensem livremente sobre a sentença que irão proferir.

Entre os seus temores, destaca-se neste momento, o que acreditam ser o risco de se tornarem “máquinas de julgar”. Se tudo estiver previsto e se parte significativa de seu trabalho for predefinida por procedimentos padronizados, acreditam que experimentarão um processo **reificador**. Mas há outros temores, o de mal julgar conforme dito anteriormente e o medo de sofrer agressões que comprometam a sua integridade física e moral. As ameaças não são incomuns e há uma série de tentativas de minimizá-las ou evitá-las por meio de estratégias voltadas para o trato com as partes de um processo, com os advogados e com outros atores relacionados com os processos. Isto tem impacto direto sobre o sofrimento dos juizes, pois não sentem que há mecanismos de proteção efetivos nem respaldo institucional.

As questões de gênero também estão presentes na profissão, a magistratura foi modelada ao longo do tempo a partir de um ideário masculino. Apesar da crescente participação feminina, acreditam que ainda há muito para ser reformada para que as relações sejam mais equitativas. Tudo começa no próprio concurso quando as aspirantes a juízas são sabatinadas com relação à maternidade e, se de fato, estão prontas para sacrificar sua vida pessoal e familiar em prol da magistratura. São também testadas nas varas, onde diferentes atores as colocam em situações difíceis para saber como vão agir e se são fortes o suficiente para o exercício da profissão. Adquirem respeito aos poucos, mas mesmo assim se sentem constantemente vigiadas e avaliadas com relação ao seu comportamento, incluindo o seu modo de vestir. Ainda ressaltam as experiências difíceis com relação à maternidade e educação dos filhos. Em parte, esses problemas também atingem os colegas homens, uma vez que, além de sentirem que são vigiados também enfrentam dificuldades para acompanhar os filhos e, para encontrar condições favoráveis para suas famílias em certas localidades onde são designados para trabalhar e viver.

Ainda com relação aos temores da profissão, há algo que lhes incomoda. Aqueles que se sentem bastante engajados e que acreditam que seja uma profissão que faz sentido, apesar de todos os problemas existentes e do deque constante que vivenciam com relação a relevância da magistratura, sofrem quando alguém, principalmente quando aquele que é considerado um juiz de qualidade, sai precocemente da profissão. Quando alguém que ainda teria muito a contribuir pede demissão, abala suas crenças, é como se houvesse uma algo que interligasse os juizes e que serve como defesa diante de tantas dificuldades. O mesmo ocorre, com já dito, quando algum colega é criticado ou julgado publicamente. Também se sentem responsáveis pelo fato de algum colega estar na berlinda, isto mexe com a imagem da profissão e de si próprios. Qualquer ação que coloque em questão a relevância da profissão os desestabiliza, talvez até porque sintam que há uma crise institucional e da profissão e isto lhes diz respeito diretamente.

Com relação à saúde há várias questões que estão cada vez mais presentes. Há muitos relatos que evidenciam que a profissão sempre foi um desafio para a saúde mental, talvez porque algumas questões sempre estiveram presentes e não foram alvo de ações institucionais para tentar saná-las, como o caso da solidão, da necessidade de enfrentar grandes desafios e de se engajar. Alguns referem ainda que a profissão é uma espécie de sacerdócio. Tudo que poderia vir a reforçar estas questões colocariam em risco a saúde mental. Por isso não são tão raras assim histórias que evidenciam distúrbios mentais que se expressavam em problemas de relacionamento e no uso acentuado de substâncias psicoativas e do álcool. Apesar de considerarem a existência anterior desses problemas de saúde, afirmam que há uma tendência ao agravamento dessas questões. A banalização do uso de medicamentos psicoativos é algo preocupante para eles, assim como o é o relato do uso de substâncias psicoativas não legalizadas. Alguns casos de suicídio na categoria os preocupam também.

Trata-se de reverter uma visão preponderante onde a questão da saúde é tratada como um recurso para se poder trabalhar. Os relatos de juízes que trabalham mesmo adoentados, uma vez que acreditam que não podem faltar ao trabalho são frequentes. O “presenteísmo” tem aspectos defensivos também, uma vez que é uma das maneiras de garantir a relevância do seu papel, o que é um fato, pois precisam estar presentes para as audiências e para tantas outras atividades correlatas. Reverter esta visão seria, ao olhar da PDT, um grande passo para criar condições na construção da saúde e não tratá-la como um recurso a ser mantido.

Enfim, ser juiz é muito mais do que julgar, trata-se de uma profissão relevante e que sem ela não há como haver um Estado de Direito Democrático. Tudo o que foi relatado aqui mostra que ser juiz vai muito além dos estereótipos. Por isso, acreditam que há muito a ser cuidado e melhorado para que seja possível contribuir para o desenvolvimento da sociedade e da cultura. Por tanto, acreditam que seria importante favorecer a participação dos magistrados nas definições de metas, nas decisões com relação à distribuição de recursos, na valorização da primeira instância, nas mudanças nos modos de avaliação de desempenho e criação de mecanismos efetivos de cooperação, assim como reformas na carreira e uma discussão profunda sobre aspectos estruturais.

Um dos desafios fundamentais para qualquer instituição, ainda mais quando se trata de uma com a importância do Poder Judiciário é de propiciar condições para que os juízes, assim como outros atores, como os servidores, para que desenvolvam um trabalho de qualidade. Isto não é uma questão que se trata pela estrutura da instituição, dos equipamentos e das instalações. Trata-se de propiciar condições para que a dinâmica do trabalho vivo seja reconhecida e que as estruturas sirvam para fomentá-lo e para que haja seu constante aprimoramento. Trabalhar é um aprender constante. Se houver condições para

que se desenvolvam atividades deliberativas, onde não haja uma preponderância de uma racionalidade instrumental em detrimento dos aspectos axiológicos do agir no mundo, em detrimento daquilo que impulsiona os seres humanos a trabalharem e que está calcada na relação entre sofrimento e prazer (racionalidade *páthica*), é possível que se desenvolva um dos seus aspectos fundamentais, o de honrar a vida.

4.3 Ser juiz

A seguir será apresentada uma **síntese** dos tópicos relativos ao trabalhar na magistratura, a partir dos resultados dos grupos em PDT, das validações ampliadas e das entrevistas desenvolvidas ao longo da pesquisa.

O trabalhar na magistratura: **Ser juiz significa**

- » Enveredar por caminhos muito mais amplos que estudar um processo, analisá-lo à luz dos fatos, da doutrina e da jurisprudência e sentenciar.
- » Ter um ideal, uma vocação.
- » Obter resultados que extrapolem as consequências imediatas de uma sentença.
- » Desenvolver ações que tragam avanços para o conjunto da sociedade.
- » Melhorar as relações sociais, fazer algo por alguém.
- » Viver a tensão entre cumprir as metas baseadas na emissão de sentenças e tudo que envolve o trabalho do julgamento.
- » Desenvolver ações que ultrapassem as fronteiras físicas dos locais onde trabalham, parcerias com outras instituições.
- » Atuar também como gestores dos fóruns e líderes das equipes que com eles atuam.
- » Agir em diferentes cenários – interior ou na capital, comarca e vara, processo em si particular e tipo de justiça.
- » Se engajar quase que por inteiro na profissão.

- » Vivenciar um trabalho que se estende, invadindo o tempo livre, dificultando a distinção entre a vida profissional e a vida familiar.
- » Viver com a toga é usá-la em tempo integral e em todas as esferas da vida.
- » Buscar prestígio; padrão de vida, a possibilidade de exercer o poder, carreira segura e longeva, manter tradição na família.
- » Ter motivações inconscientes, como propiciar algo melhor para alguém e para a sociedade: “fazer o bem”, modulado por uma racionalidade axiológica.
- » Ter vontade de fazer algo significativo, influenciar nas relações sociais e buscar estabelecer o que consideram como justo.
- » Correr o risco da profissão: esta ser uma fonte de realização como de frustração.
- » Ter poucas possibilidades de ascensão e progressão na carreira, uma vez que esta ocorre por tempo de trabalho ou por mérito, mas há muitas controvérsias sobre as reais possibilidades de obter alguma promoção.
- » Viver os medos do início da carreira, conviver com a inexperiência e incertezas.
- » Experimentar a solidão, principalmente em cidades do interior.
- » Gerenciar as mudanças de cidade com seus reflexos na vida pessoal e familiar.
- » Desenvolver diferentes estratégias para dar conta do trabalho, as astúcias desenvolvidas não são conhecidas.
- » Guardar na intimidade de cada um as experiências acumuladas, pelo fato de não haver processos institucionais para compartilhá-las com colegas e com outros atores do sistema judiciário.
- » Ter o sentimento que os modos de avaliação de desempenho e do reconhecimento daquilo que fazem não refletem a realidade do trabalho.
- » Buscar uma melhor compreensão sobre as causas que fazem do trabalho uma fonte de realização de si ou de sofrimento, que pode até mesmo se tornar patogênico.

- » Viver momentos de sentimento de injustiça, uma vez que há muita ambiguidade nas avaliações de mérito e que estas podem ser arbitrárias.
- » Ter a sensação que vivem constantemente em competição com os colegas, o que propicia muita desunião da categoria e pouca cooperação entre colegas.
- » Saber que seu trabalho pode trazer melhorias para a vida dos cidadãos e para a sociedade, mas que raramente há reconhecimento sobre esta questão fundamental.
- » O engajamento no trabalho – dissemina pelo espaço doméstico todo o espaço de vida desses profissionais, faz sentido se o que é feito traz algum resultado.
- » Saber que apesar de não serem facilmente perceptíveis, contribuem para o desenvolvimento da cultura.
- » Ter dúvidas se, melhorias na sociedade, ocorrem devido ao trabalho da magistratura.
- » Conviver com problemas estruturais, falta de pessoal, de orçamento insuficiente.
- » Ter clareza que muitas ações devem ser integradas com outras esferas dos poderes públicos e da sociedade de um modo mais amplo.
- » Para alguns dos magistrados, ter uma sensação que seu trabalho é um tipo de “sacerdócio”.
- » Saber que sua profissão é humana e que não se trata de um papel “divino”, apesar de alguns terem se deixado levar por essa ideia, ao menos em algum momento.
- » Manter certa distância dos outros cidadãos, de determinados ambientes, visando garantir certa equidistância das partes envolvidas em um processo, para poder melhor julgar, ou para assegurar uma lisura moral que mantenha a autoridade necessária ao exercício do seu papel social.
- » Ter a convicção que se outros atores do Judiciário tivessem conhecimento do real do trabalho haveria mais possibilidades para engendrar a sua transformação visando melhorias.
- » Trabalhar em uma profissão que tem ampla tradição e que ela se forja no domínio do legal e justo numa sociedade e que seu modo de agir tem uma parte signifi-

cativa modulada por regras compartilhadas e, também, por prescrições que nem sempre são condizentes com o real do seu trabalho.

- » Desenvolver um papel profissional que pode ser discricionário, baseado em interpretações da lei e balizado pela jurisprudência e por súmulas vinculantes.
- » Ter medo que o seu trabalho fique submetido a uma lógica puramente quantitativa de produtividade.
- » Viver com o receio de que seu trabalho fique restrito ao julgar segundo o previsto nas súmulas vinculantes.
- » Ter o receio de se tornarem “máquinas de julgar”.
- » Saber que o fato de que sua sentença possa ser reformada em uma outra instância é uma forma de controle com relação à qualidade da atividade judicante.
- » Ter de agir frente a outros atores da comunidade e intervir em situações mais críticas.
- » Agir para evitar que a instituição avalie seu trabalho focando apenas no cumprimento do previsto e metas.
- » Ter a impressão que quanto mais se julga, mais processos haverá e que são necessárias outras modalidades de ação como as ações de conciliação.
- » Ter a convicção que a avaliação do seu trabalho baseada apenas desempenho individual pode gerar descontentamento e pode estar inclusive na origem de sofrimento patogênico.
- » Saber que a falta de reconhecimento com relação àquilo que realmente é feito torna invisível todo o esforço e o escopo do trabalho realizado.
- » Saber que a avaliação do desempenho baseada apenas na quantidade pode prejudicar a qualidade do trabalho, pois privilegiaria somente a derradeira etapa do seu trabalho – o sentenciar.
- » Viver esta contradição é uma das fontes de sofrimento, por saber que um julgamento nestas condições pode ser feito com pouca qualidade.

- » Viver a contradição entre cumprir as metas e fazer um bom julgamento.
- » Ter receio de haver uma perda na essência do trabalho.
- » Manter acesa a aprendizagem contínua, seja nos processos que vivenciaram na escola judicial, seja com colegas mais experientes e seja por meio de seus estudos e reflexões.
- » Desdobrar-se para estudar e se aprimorar, pois sobra pouco tempo.
- » É trabalhar numa instituição onde há pouco ou nenhum espaço para trocas que favoreçam a cooperação.
- » Ter a sensação de solidão reforçada pelo modo como é organizada a magistratura, pois os contatos e as trocas de experiência com os colegas não são favorecidos. Já no caso dos Tribunais as trocas são um pouco mais presentes, devido à organização em colegiado.
- » Buscar desenvolver trocas informais com colegas, mas que não são suficientes para criar mecanismos de cooperação efetivos.
- » Saber que o julgamento por instâncias superiores se dá com relação a seu trabalho, julgamento que se atém àquilo que há de concreto no seu trabalho, ou seja, as sentenças.
- » Viver um profundo incômodo com relação ao quinto constitucional nos Tribunais.
- » Sofrer com os constrangimentos advindos da relação com a corregedoria, embora isso possa representar efetivamente um algum tipo de retorno com relação ao seu trabalho, principalmente quando não se trata de questões disciplinares.
- » Ter vontade de compartilhar, apesar de haver aqueles que não gostam de se expor em um espaço coletivo, seja por insegurança, seja por acreditarem que não estão fazendo um bom trabalho.
- » Buscar nunca se ausentar, uma vez que qualquer falta tem consequências para outros. Assim acontece de trabalhar adoentado, pois o absentéismo é visto como uma falta injustificável, como se fraquejassem.

- » Acreditar que a saúde é apenas um recurso para continuar trabalhando.
- » Buscar se manter saudável às custas de tratamento e de apoios de ordem psicológica, do uso de medicamentos, assim como da prática de esportes e de atividades voltadas para o corpo e para a mente, como ginástica, ioga, entre outros.
- » Saber que, principalmente no interior, há uma grande exposição da sua família.
- » Restringir o relacionamento com pessoas fora do círculo do judiciário.
- » Viver entre o anonimato e uma certa notoriedade.
- » Ter dúvidas sobre até que ponto é possível aprofundar as relações sociais, isto é, o quanto se expor e a certeza do quanto é necessário se preservar.
- » Viver em simbiose com a instituição, sofrer quando algum colega ou o Judiciário são atingidos por alguma crítica ou quando são acusados e/ou condenados.
- » Sentir que pouco podem fazer para mudar e melhorar a instituição e que os espaços para que possam exercer alguma influência nas decisões institucionais são exíguos e pouco democráticos.
- » Ter a convicção de que se trata de uma instituição que pouco progrediu ao longo do tempo e que as alterações mais recentes, ainda que várias terem se mostradas úteis e profícuas, são equivocadas, pois desconsideram a realidade do seu trabalho.
- » Sofrer ao aceitarem a modalidade de avaliação existente, de se sujeitarem.
- » Não ter muita clareza sobre o que é ser um bom juiz e se indignar quando aqueles que consideram como maus juízes conseguem evoluir na carreira.
- » Viver, como juízas, numa instituição e em um ambiente modulado, constituído e mantido por homens. Assim tem de transpor uma série de dificuldades que se iniciam no concurso ao enfrentarem e responderem a questionamentos explícitos e claros oriundos de uma mentalidade machista.
- » Viver como juízas as dificuldades em conciliar diferentes aspectos, da carreira, da vida como esposa, mãe, amiga, responsável pelo lar e como cidadã. Tudo isso sem deixar de lado os cuidados pessoais.

- » Viver como juízes problemas parecidos, principalmente pelo fato que os homens não estão completamente ao abrigo deste ideário machista, principalmente quando as questões relacionadas com as suas esposas não são consideradas com relação à alocação deles em algum local distante.
- » Saber que seus comportamentos também são constantemente avaliados, tanto no âmbito profissional, como na sua vida particular e na comunidade.
- » Viver, no caso dos homossexuais, completamente invisíveis, uma vez que não há espaço para manifestar a sua orientação sexual.
- » Viver o medo com relação à sua integridade e de sua família, sentirem-se desprotegidos visto que ameaças existem e que, muitas vezes, tem suas vidas bisbilhotadas.
- » Ter dúvidas se esta dedicação à profissão, em detrimento da vida familiar e social pode ser também em detrimento de sua saúde mental.
- » Encontrar dificuldades para trabalhar com o PJE, ter a convicção que há uma série de melhorias a serem implementadas no sistema e que este pode atrapalhar o seu trabalho.
- » Colocar em dúvida se a implantação do PJE serve para ajudá-los ou se é um sistema que aumenta mais o controle sobre a sua atividade e sobre o modo de julgar.

Saber que há muito a ser reformado no Judiciário, como por exemplo, aumentar a participação dos magistrados nas definições de metas, nas decisões com relação à distribuição de recursos, na valorização da primeira instância, mudanças nos modos de avaliação de desempenho e criação de mecanismos efetivos de cooperação, assim como reformas na carreira e uma discussão profunda sobre aspectos estruturais, tais como, a existência do quinto constitucional, entre outros.

5

Conclusão

A partir deste trabalho de pesquisa foi possível compreender questões sobre o trabalhar na magistratura que, tem grande importância tanto no que diz respeito à saúde dos juízes, como para a sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade e, também da própria cultura. Longe de ser exaustivo, este trabalho mostra a relevância de se criar espaços onde os profissionais, no caso, os juízes, podem se expressar e refletir sobre as suas vivências no trabalho.

Assim, alguns temas tratados pelos sujeitos desta pesquisa mostram que os desafios para transformar cenários propícios à emergência de sofrimento patológico são de grande monta. A vivência dos juízes é constituída por vertentes distintas, não é à toa que diferentes temas emergem em suas falas e reflexões. Muitas podem parecer, a uma primeira leitura, como contraditórias. No caso a ideia de que a magistratura seria um tipo de sacerdócio, fruto de uma vocação, de um desejo profundo de fazer algo relevante poderia ser confrontada com um ponto de vista onde se trata de uma profissão em crise e sob risco de degradação apesar de ser uma autoridade que representa o Estado. Isto devido a certas escolhas organizacionais que privilegiam certos aspectos da produção, numa visão muito focada num certo “produtivismo”. Está em jogo aí a questão da relevância do seu trabalho e das contribuições para darem conta das demandas oriundas dos cidadãos. Sofrem com tudo isso, principalmente com a angústia de não darem conta de tudo e, por outro lado, com a frustração oriunda da falta de reconhecimento tanto dos pares como da hierarquia no que diz respeito ao esforço empreendido no seu trabalhar.

Outros temas de grande relevância também foram identificados, como a questão de gênero, onde as mulheres que estão cada vez mais presentes na profissão ainda sofrem com a discriminação oriunda de um ideário machista. As relações hierárquicas, que são mais ou menos explícitas ficaram ainda mais prementes tendo em vista os processos individualizados de avaliação de desempenho. Fica a impressão de que as diferenças relativas ao tipo de justiça e às condições efetivas de trabalho que, também dependem da localidade são pouco consideradas, induzindo a certa “injustiça” nos processos de avaliação. Há grandes controvérsias relacionadas com a relação entre o dar conta das metas de produtividade e a qualidade do trabalho. Apesar da concordância que metas são fundamentais em qualquer atividade, não se pode banalizar a busca da produtividade, até porque pode engendrar certas práticas que poderiam ter consequências negativas tanto para a qualidade do trabalho como para as próprias relações entre colegas, uma vez que acerbariam a competição entre eles.

É evidente que não se pode esgotar os temas relacionados a um trabalhar que traz tanta riqueza, os que foram aqui apresentados são apenas uma síntese. Todavia, podemos usar esses exemplos para reforçar a ideia de que o trabalho jamais é neutro com relação à saúde mental e que, no caso da magistratura há porque encontrarmos uma preocupação crescente com questões da saúde mental, uma vez que há sinais de elevados níveis de sofrimento, expressos nas falas que indicam o uso cada mais disseminado de drogas psicoativas e de relatos de casos de depressão, assim como a possível ocorrência de casos de suicídio.

Consideramos que as contribuições dos diferentes sujeitos que participaram desta pesquisa foi fundamental para que os resultados obtidos sejam relevantes. Todavia, acreditamos que trata-se de algo inicial e que pode ser enriquecido e reforçado por mais pesquisas. Mas isto só faz sentido se, de fato, houver utilidade para ajudar a engendrar transformações que sejam favoráveis à construção de melhorias no Judiciário visando tanto um trabalhar mais favorável para a construção da saúde e a realização de si, como para favorecer um trabalhar que reforce a sua contribuição para a construção da cidadania.

Obrigado a todos!

Relatório na íntegra disponível em:
www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias