

# **EFEITOS DO GERENCIALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO: UMA CARTOGRAFIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

***EFFECTS OF MANAGERIALISM ON WORK ORGANIZATION IN THE  
JUDICIARY: A CARTOGRAPHY IN RIO GRANDE DO SUL COURT OF  
JUSTICE***

***EFFECTOS DEL GERENCIALISMO EN LA ORGANIZACIÓN DEL  
TRABAJO EN EL PODER JUDICIAL: UNA CARTOGRAFÍA EN EL  
TRIBUNAL DE JUSTICIA DE RIO GRANDE DO SUL***

## **IGOR BAPTISTA DE OLIVEIRA MEDEIROS**

Doutor pelo PPGA/EA/UFRGS. Professor Adjunto Campus Santana do Livramento. UNIPAMPA Coordenador do Curso de Administração. Conselheiro do Campus UNIPAMPA Pesquisador TOMMS - Grupo de Pesquisa Subjetividades, Mobilidades, Modos de Organizar e Trabalhar. GESTA - Grupo de Pesquisa Trabalho, Organizações e Pessoas e TSC - Grupo de Pesquisa Trabalho, Saberes e Contemporaneidade

## **RAFAELLA FAGUNDES DE MENEZES**

Mestra pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Pós-graduada em Gestão Pública Municipal pela UNIPAMPA e Universidade Aberta do Brasil (UAB). Graduada em Administração pela UNIPAMPA. Servidora Pública do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Formadora da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Coordenadora Executiva do Laboratório de Inovação do TJRS - Labee9.

## **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo analisar as transformações na organização do trabalho oriundas das novas práticas de gestão adotadas pelo Tribunal de Justiça gaúcho (TJRS) a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que implementou o



modelo gerencial na instituição. O método utilizado foi a cartografia, por permitir a captação da subjetividade no território analisado, de acordo com a epistemologia pós-estruturalista que norteou esta pesquisa. Como técnicas de produção de dados foram utilizadas a observação participante, com anotações em diário de bordo, entrevistas e a pesquisa documental. Os resultados produzidos apontam que o modelo gerencial implementado tornou os servidores e magistrados mais competitivos devido ao grande controle e exigência de metas pelo CNJ, inseridos na lógica da concorrência. Práticas gerenciais como Gestão Estratégica, novos processos de Gestão de Pessoas, tecnologia e inovação passaram a fazer parte da instituição, alterando também a configuração do trabalho, principalmente após a adoção do sistema eletrônico eproc. Com ele, o teletrabalho e as centrais de cumprimento passam a compor a nova organização laboral. Assim, alguns setores ganharam destaque na instituição, sendo identificados como setores estratégicos do TJRS, como a escola judicial, CJUD, e setores ligados à inovação, como o Labee9.

**Palavra-chave:** Gerencialismo; Organização do Trabalho; Poder Judiciário; Lógica da concorrência.

### ABSTRACT

*This article aimed to analyze the changes in the organization of work resulting from the new managerial practices adopted by the Rio Grande do Sul Court of Justice (TJRS) after the creation of the National Council of Justice (CNJ), which implemented the managerialist model in the institution. The method used was cartography, as it allows subjectivity apprehension in the analyzed territory, according to the post-structuralist epistemology that guided this research. The data production techniques used were participant observation with notes in a field diary, interviews and documentary research. The results produced indicate that the implemented managerialist model made the servers and judges more competitive due to the great control and demand for goals by CNJ, inserted in the logic of competition. Management practices such as Strategic Management, new People Management processes, technology and innovation became part of the institution, also changing the configuration of work, especially after the adoption of the electronic system "eproc". With it, telework and compliance centers became part of the new work organization. Thus, some sectors gained prominence in the institution, being identified as strategic sectors of the TJRS, such as the judicial school, CJUD, and sectors linked to innovation, such as Labee9.*

**Keywords:** Managerialism; Work Organization; Judiciary; Logic of competition.

### RESUMEN

*Este artículo tuvo como objetivo analizar las transformaciones en la organización del trabajo resultantes de las nuevas prácticas de gestión adoptadas por el Tribunal de Justicia de Rio Grande do Sul (TJRS) tras la creación del Consejo Nacional de Justicia (CNJ), que implementó el modelo de gestión en la institución. El método utilizado fue la cartografía, ya que permite la aprehensión de la subjetividad en el territorio analizado, de acuerdo con la epistemología postestructuralista que guió esta investigación. Como técnicas de producción de datos se utilizaron la observación participante, con anotaciones en bitácora, entrevistas y la investigación documental. Los resultados arrojados indican que el modelo de gestión implementado tornó a los servidores públicos y jueces más competitivos debido al gran control y exigencia de*



*metas por parte del CNJ, insertado en la lógica de la competencia. Prácticas de gestión como Gestión Estratégica, nuevos procesos de Gestión de Personas, tecnología e innovación pasaron a formar parte de la institución, cambiando también la configuración del trabajo, especialmente tras la adopción del sistema electrónico eproc. Con ella, el teletrabajo y los centros de cumplimiento pasan a formar parte de la nueva organización del trabajo. Así, algunos sectores ganaron destaque en la institución, siendo identificados como sectores estratégicos del TJRS, como la escuela judicial, CJUD, y sectores vinculados a la innovación, como Labee9.*

**Palabras clave:** Gerencialismo; Organización del trabajo; Judicial; Lógica de la competencia.

## 1 INTRODUÇÃO

Transformações inerentes às formas como se organiza o trabalho vêm ocorrendo tanto no setor privado quanto no setor público. Muitos são os avanços (por vezes, retrocessos) sejam eles oriundos de novas tecnologias ou novos ditames legais. Este artigo aborda a transformação do Poder Judiciário, após a Emenda Constitucional nº 45, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável por aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário, tendo como objetivo promover a modernidade e eficiência neste órgão (BRASIL, 2005).

A Reforma do Judiciário, como ficou conhecida a emenda, foi um processo baseado em diretrizes do gerencialismo, que determinava ao órgão planejamento estratégico, controle, modernização tecnológica, ampliação do acesso à justiça, entre outras determinações. Essa reforma teve a mesma base que o PDRAE de 1995, criado no governo Fernando Henrique Cardoso, direcionado para o Poder Executivo (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

O processo iniciado em 1995 para a Reforma do Estado brasileiro faz parte de um movimento mundial, iniciado na Grã-Bretanha nas últimas décadas do século XX e se estendeu para diversos países, chegando à América Latina e ao Brasil nos anos 1990 visando reformar o setor público (MARINI; PAULA, 2005 apud LIMA *et al*, 2016). Esses programas de reforma da administração pública com inspiração gerencialista foram aplicados em diferentes continentes, com contextos culturais diversos, com um só propósito universal.

De acordo com Paula (2005) esses projetos foram bem aceitos e aplicados em países de cultura anglo-saxã, pois são próprios da livre-iniciativa, e enraizados nessa cultura, como: responsabilidade, racionalidade, produtividade, eficiência,



autonomia, iniciativa, criatividade e competitividade. Já em relação à cultura latina o mesmo não poderia ser afirmado. Nas organizações públicas brasileiras, em que há fortes traços do personalismo, mandonismo, clientelismo, autoritarismo, a aplicação da reforma é questionável.

O Poder Judiciário possui uma particularidade especial, pois é um órgão que possui a jurisdição como atividade fim, realizada por operadores do direito (magistrados), com o apoio de servidores técnicos e analistas e a gestão como atividade meio. Assim, teoricamente, tornar-se-ia mais difícil analisar e seguir as práticas do gerencialismo. Ao longo dos anos, a gestão nas unidades é tratada como aspecto interno e secundário, geralmente desenvolvida por quem não tem capacidade de gestão. É, geralmente, realizada por pessoas com capacidade jurídica. Segundo Lima, Fraga e Oliveira (2016), o processo de Reforma do Judiciário, nesse contexto, ao mesmo tempo que está alinhado com os princípios da eficiência e *accountability*, segundo o gerencialismo, ocorre numa instituição com peculiaridades em que aspectos relacionados com a gestão estão relegados a um segundo plano. Todavia, o que observo nos últimos anos é que essa realidade tem sido alterada, de forma que a gestão assuma mais protagonismo na instituição. Assim, esse artigo busca analisar as transformações na organização do trabalho oriundas das novas práticas de gestão adotadas pelo Tribunal de Justiça gaúcho (TJRS) a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que implementou o modelo gerencial na instituição.

Esse estudo se torna relevante porque, apesar de todas as transformações que estão ocorrendo desde as últimas reformas como o PDRAE e a EC 45/2004, pouco é discutido no ambiente acadêmico sobre o gerencialismo na instituição do Poder Judiciário (NOGUEIRA, 2011b). De modo geral, os estudos existentes em relação ao judiciário estão mais relacionados a sua atividade fim, o jurisdicional. No entanto, o que essa pesquisa propõe é discutir o novo modelo gerencial imposto após a Reforma do Judiciário de 2004. De acordo com Nogueira (2011b), o Poder Judiciário apesar de ter inúmeros estudos de cientistas políticos e do ramo do direito em relação à jurisprudência, pouca atenção é dada quanto aos aspectos relativos à gestão. Segundo esse autor, a escassez de trabalhos sobre a gestão do Judiciário pode ser reflexo das características intrínsecas e peculiaridades próprias desse poder.

Alguns estudos críticos se aproximam deste, como o que discute o excesso de controle e de metas do CNJ (SENA, 2012), o gerencialismo como nova forma de gestão no judiciário (SANTOS, 2018); e que associa o novo modelo de gestão do



Poder Judiciário Nacional ao modelo capitalista dominante (PINHEIRO, 2020). Esse último que teve como objetivo entender a organização do trabalho do magistrado, após a introdução da política de metas no Poder Judiciário brasileiro, a partir da criação do CNJ, foi o que mais se assemelhou a esta pesquisa. Contudo, foi escrito sob a perspectiva de uma magistrada, autora daquele estudo. Este estudo traz outra abordagem, que vai além da perspectiva da magistratura, adentrando nas transformações do trabalho, seus efeitos e novas exigências impostas que vem transformando as relações de todos os servidores do TJRS, sob a óptica desta servidora pública que integra essa instituição há mais de 13 anos.

## **2 EFEITOS HISTÓRICOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS FASES DO CAPITALISMO**

O trabalho vem mudando através dos tempos, assim também ocorre com sua forma de organização. Segundo Pinto (2007), os estudos que têm como objeto a organização do trabalho são constatados antes mesmo da antiguidade clássica. Notamos desde as construções egípcias, que exigiam uma organização prévia para a construção das pirâmides faraônicas. Contudo, a organização do trabalho, no sentido técnico, foi incorporada pelo modo capitalista de produção, especialmente após a revolução industrial, do século XVIII em diante. Pinto (2007) acrescenta que da organização do trabalho surgiu o controle sobre o trabalho humano, a partir da grande proliferação de estratégias que visavam aumentar as escalas de produção, padronizar a qualidade dos produtos e diminuir os custos de produção e preços, de forma mais agressiva. Dessa forma, ocorreu a consolidação de um estágio mais cruel de controle sobre o trabalho humano empregado na produção, visto pelos empregadores como um simples “ingrediente” dos processos produtivos, realizados nas fábricas, que a partir de então, passaram a ser um espaço tecnicamente organizado de acordo com o que seria produzido.

De acordo com Pinto (2007) o estágio de desenvolvimento tecnológico gerou novas demandas sobre o modo de organização do trabalho, dos espaços de interação e das próprias ações dos agentes. Na medida que as estruturas organizacionais iam se constituindo ficavam cada vez mais expostas à análise experimental, mostrando-se passíveis de aprimoramento técnico e de estudos baseados na racionalidade. E



assim, a organização do trabalho tornou-se uma área específica do conhecimento. Modelos como o taylorismo, fordismo e toyotismo surgiram nesse contexto, e ainda hoje dão base a diversas estruturas organizacionais.

O processo hegemônico de produção de mercadorias no modo de produção capitalista, baseado em grandes estruturas organizacionais verticalizadas, centrou-se no modelo fordista até meados do século XX. Como declínio desse modelo, principalmente a partir dos anos 1980 nos países centrais e nos anos 1990 em países em desenvolvimento como o Brasil, foi desencadeado um processo de reestruturação produtiva, caracterizado pelas inovações tecnológicas e organizacionais, tais como a horizontalização das empresas e a terceirização (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2010). Esses autores enfatizam que é nesse contexto que a terceirização se insere. Em um esforço de flexibilizar as empresas e adaptá-las em face de um mercado em constante mutação, que exige montagens e desmontagens de forma incessante em seus arranjos organizacionais.

Os tradicionais processos de produção fordista, tendo a rigidez como uma de suas principais características, demonstraram-se pouco adequados para atender às necessidades de mercados cada vez mais dinâmicos e segmentados. Para resolver esse problema, foi preciso uma reestruturação produtiva, com a inserção de novas tecnologias nas plantas produtivas, e também novas formas de organização e gestão do trabalho. Esse processo envolveu não só a mudança na produção de mercadorias, mas todo o arranjo societal, ou seja, apresentou um quadro de transformações mais profundas. Segundo Magalhães, Carvalho Neto e Gonçalves (2010), essas transformações foram uma resposta à crise do modelo fordista, que formava até então a base da expansão econômica existente nos países capitalistas centrais e que a partir dos anos 80 entrou em declínio.

De acordo com Heloani (2003), essa reestruturação pós-fordista foi necessária para se adequar às mudanças no sistema capitalista mundial que altera as formas de emprego, em função do advento tecnológico, das políticas financeiras, das ideologias predominantes, alterando a organização do trabalho e o Estado. Heloani (2003) acrescenta que a consolidação do pós-fordismo fortaleceu o neoliberalismo, legitimando também o discurso pela ampla reforma do Estado, tornando recorrentes termos como desregulamentação, privatização, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho, administração pública gerencial, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas.



Para Safatle (2022, p. 31) há um discurso para internalização de um ideal empresarial de si, conforme abordagem foucaultiana, que modifica as estruturas organizacionais. A brutalidade do modelo taylorista e a impessoalidade do modelo burocrático deram lugar, pouco a pouco, a um modelo humanista, baseado nos trabalhos de Elton Mayo que foram fundados em recursos psicológicos e motivacionais como cooperação, comunicação e reconhecimento os quais se transformaram em recursos de otimização da produtividade. Assim a empresa capitalista passa a ser “humanizada” criando uma zona intermediária entre regimes de intervenção terapêutica e técnicas de gestão.

Para Safatle (2022), a partir dos estudos de Elton Mayo, as relações de trabalho foram sendo “psicologizadas” para serem melhor geridas, chegando ao ponto de obedecer a padrões de avaliação e gerenciamento de conflitos vindos do mundo da administração de empresas. A organização social foi transformada e redefinida a partir de uma nova lógica de normalidade psicológica fazendo com que a crítica fosse “patologizada”. Nesse sentido, tudo que vai contra à lógica neoliberal é visto de alguma forma como uma patologia. Por consequência, o que está encaixado nessa racionalidade, se torna normalizado, como a concorrência, que gera ausência de solidariedade, flexibilização das normas, exploração dos desfavorecidos, destruição ambiental, etc. Essa ideia vai ao encontro do pensamento de Foucault (2016), que diz que o ideal empresarial de si foi o resultado psíquico essencial da estratégia neoliberal para construir a formalização da sociedade baseada no modelo empresa.

Essa tal racionalidade, conforme aborda Safatle (2022), exige a produção de um sujeito com valores morais e formas de sociabilidade adequados a ela. Existe um sujeito que foi produzido de forma específica pela formação discursiva neoliberal. Nesse sujeito está presente uma ideia precisa de liberdade, “a liberdade se não como independência comportamental, pelo menos como não submissão moral do indivíduo às normas sociais” (SAFATLE, p. 259, 260). Nesse sentido, Heloani (2003, p.101) atenta para a ideia de anulação do pensamento crítico difundida pelo neoliberalismo, ou seja, o pensamento crítico é tido como não instrumental, não diretamente aplicável ao ‘mundo prático’”.

Assim, o que o neoliberalismo propõe nessa nova forma de organização do trabalho é a despolitização radical das relações sociais, que repele qualquer regulação política de mercado. “O que temos é um neoliberalismo convertido em concepção ideal do pensamento antidemocrático contemporâneo, que serve aos interesses do



capital" (HELOANI, 2003, p. 101). Heloani (2003) acrescenta que a grande burguesia não quer o Estado mínimo, quer um Estado máximo para o capital.

Nesse sentido, Safatle (2022) diz que novas formas de relações e novos modos de subjetivação vão sendo formados. O autor faz referência a citação de Margareth Thatcher, que diz "que as transformações não podem ser meramente retóricas, mas sim mudar os espíritos". E é dessa forma que é produzido um novo discurso no sentido foucaultiano do termo. Por isso o neoliberalismo necessita da produção de novos sujeitos que entendam as formas de precarização social como naturais. Tal naturalização é obtida por meio de um longo processo de transformação das formas de vida, que inclui o trabalho, o desejo e a linguagem. O desemprego, por exemplo, passa a ser internalizado como um convite à iniciativa e ao empreendedorismo. O responsável pelo desemprego passa a ser o próprio desempregado, pois a causa passa a ser sua incompetência. Toda proteção ao trabalho passa a ser vista como uma infantilização ou superproteção do Estado ao trabalhador. Para Heloani (2003) essa subjetividade é mais um recurso a ser manipulado pelo capitalismo, fazendo com que os trabalhadores ponham a serviço do capital todo o seu potencial físico, intelectual e afetivo.

Dessa forma, Dardot e Laval (2016) afirmam que, na era neoliberal, a ordem de mercado passa a residir na concorrência e não mais na troca. Essa concorrência ultrapassa as fronteiras do Estado e atinge as relações sociais e pessoais. A individualidade é promovida em detrimento da coletividade. Cada indivíduo é como uma empresa que deve se autogerir e um capital a se produzir. "A concepção que vê a sociedade como uma empresa constituída de empresas necessita de uma nova norma subjetiva, que não é mais exatamente aquela do sujeito produtivo das sociedades industriais" (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 317). O que se tem hoje, a partir da era neoliberal, é um sujeito transformado. O "sujeito neoliberal", é competitivo e está totalmente imerso nessa competição mundial, inserido nessa lógica perversa do capital.



### **3 TRANSFORMAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO E JUDICIÁRIO**

Heloani (2003) acrescenta que há uma necessidade de fazer com que os trabalhadores passem a se identificar com os valores da organização, de tal maneira que as estruturas mentais sejam ajustadas às estruturas sociais. O trabalhador é levado à identificação com a organização, todas as relações sociais e pessoais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas a fim de se submeterem a uma gramática mais instrumental, a da produção e do lucro. Assim a lógica empresarial exerce seu poder mediante contradições de vantagens e restrições. As vantagens são alardeadas a fim de atrair e cooptar esforços e podem vir em forma de melhores salários, benefícios, promoções, privilégios como sala própria, crachás diferenciados, etc.; já as restrições vêm de forma implícita no que diz respeito às exigências de subordinação e dedicação à organização (HELOANI, 2003, p. 108).

Segundo Heloani (2003) esse novo modo de organização, que ele descreve como pós-fordista não é um elemento libertário e emancipatório do ser humano, bem pelo contrário. Os fundamentos do pós-fordismo são bem semelhantes aos da lógica taylorista, só mais sutis e bem maquiados o que os torna mais perigosos pois se utiliza de um falso discurso compartilhado e disseminado pelo próprio trabalhador.

Esse discurso atinge o setor público e transforma o modo de organização. Com o advento do gerencialismo, as organizações públicas passaram a utilizar diversas ferramentas gerenciais. Um dos processos gerenciais adotados pelo serviço público como prática gerencial que fomenta o desenvolvimento e competitividade dos colaboradores é a gestão por competências. Por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, alterado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro, estabelecendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). De acordo com Silva e Mello (2013) a especificidade do setor público afeta a prática da gestão por competências, por que essas organizações são particularmente lentas para a mudança e promover a transformação do setor público é mais complexo, pois exige um processo de aprendizagem coletiva.

Essas autoras acrescentam que é um equívoco pensar que o desenvolvimento de competências ocorre somente através de programas de formação





e treinamento. Esse é um caminho importante, mas não assegura a implantação desse modelo de gestão. Para assegurar o sucesso na implantação da gestão por competências é preciso identificar o posicionamento estratégico da organização. Para Silva e Mello (2013, p. 122):

[...] um dos desafios da implantação e do sucesso da gestão por competências está em tratar de forma preliminar nas organizações as quatro funções-chaves da estratégia, que são: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna.

Silva e Mello (2013) afirmam que essa demora entre a legislação e a implantação leva as organizações a refletirem sobre seus modelos organizacionais numa concepção contemporânea de resultados, descentralização dos serviços, controle e eficiência, refletindo um *mix* de gerencialismo e governança pública. Essa abordagem induz ao pensamento de uma organização transformada, com uma identidade corporativa, de maneira a encarar os novos desafios internos e externos. Introduzir uma nova ferramenta de gestão não basta. É preciso transformar de maneira simultânea todo o sistema da organização.

Dentro do Poder Judiciário, de acordo com Pinheiro (2020), o gerencialismo advindo do CNJ favoreceu a precarização do trabalho na instituição tendo em vista as novas práticas administrativas como: exigência de cumprimento de metas nacionais, de resultados numéricos, na determinação de gestão altamente hierarquizada, na redução de servidores e no corte orçamentário. Nesse atual modelo gerencial, a atividade de gestão está voltada para obtenção de maior produtividade, e consequentemente impacta na atividade jurisdicional no Poder Judiciário, já que essa não pode ser secundária.

Pinheiro (2020) aponta também que a implantação do processo eletrônico, que migrou os processos físicos para virtuais, desencadeou uma série de efeitos sobre a organização do trabalho no judiciário. Os servidores e magistrados foram obrigados a se adaptar às novas formas de trabalho, a se qualificar para acompanhar essa mudança. Novas competências e habilidades técnicas foram exigidas para operar nos novos programas e sistemas de informática, além de destreza no uso de computadores. Também foi exigida ainda mais acuidade visual para fazer a verificação e análise dos documentos, que agora passam a ser digitalizados. O sistema eletrônico permitiu o funcionamento ininterrupto do Poder



Judiciário. O trabalho pode ser feito de qualquer lugar, a qualquer hora, modificando drasticamente a organização laboral da instituição. Essa exigência de mobilização de forma constante pode trazer consequências subjetivas e difíceis de serem mensuradas que podem afetar a saúde desses trabalhadores.

A reestruturação produtiva promovida pelo modelo gerencialista no Poder Judiciário e as mudanças que vem avançando cada vez mais na área de informática exigem um magistrado versátil, multifuncional, atualizado e resiliente às mudanças tecnológicas e organizacionais, às reformas administrativas e que seja capaz de atuar sob pressão e controle hierárquico de suas atividades, o que pode exercer impacto no *ethos* profissional e na saúde. Pinheiro (2020) atenta para o fato de que essa busca constante por eficiência não pode fazer com se afaste a ética exigida para a prestação da atividade jurisdicional. Essa pressão impõe sobre os magistrados, para que produzam cada vez mais com menos recursos, não pode permitir procedimentos e condutas que possam afrontar o *ethos* desse ofício profissional. Essas transformações e as suas consequências devem ser objetos de preocupação, devido a intensificação e a precarização das condições de trabalho, tendo em vista que podem gerar mais ocorrências de assédio moral, mal-estar no ambiente de trabalho, estresse e outros impactos na saúde dos magistrados e servidores (PINHEIRO, 2020).

#### **4 PERCURSO CARTOGRÁFICO**

O presente artigo tem abordagem qualitativa e é fruto de uma cartografia no Tribunal de Justiça gaúcho, instituição da qual uma das autoras faz parte há mais de 13 anos. A cartografia como método permite a realização de uma pesquisa com mais liberdade, fugindo do tradicional, sem precisar seguir caminhos metodológicos rígidos e pré-estabelecidos. Essa liberdade não significa falta de orientação ou direção. O que ocorre é uma inversão do sentido do método clássico buscando o entendimento do fluxo de pesquisa. Assim, os resultados não são metas pré-fixadas, pelo contrário, a própria experiência da pesquisa é que redefinirá as metas durante seu percurso (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009).

A científicidade da cartografia não está centrada nos mesmos parâmetros do modelo positivista da ciência moderna. A avaliação de uma pesquisa cartográfica não segue os parâmetros usuais, o que não significa falta de rigor. Sua científicidade se



atrela a uma qualificada fundamentação teórica e exige atenção às pistas apresentadas, que podem garantir confiabilidade e credibilidade ao estudo, indicadores de sua qualidade (WEBER; GRISCI; PAULON, 2012).

Barros e Kastrup (2009) discorrem que as etapas na cartografia não seguem uma sequência, como na pesquisa tradicional, seguem passos que se sucedem sem parar. Assim, as etapas para este estudo se dividem entre produção dos dados, análise dos dados e redação do texto que foram ocorrendo de forma simultânea. Como técnicas para produção dos dados foram utilizadas a observação participante, as entrevistas e a pesquisa documental. Também foi utilizado diário de memória e diário de bordo, conforme recomendam Barros e Passos (2009), que dizem que a pesquisa cartográfica deve estar sempre acompanhada pelo registro não só do que é pesquisado, mas também do processo de pesquisar.

Durante a pesquisa foram produzidos dados com participação em eventos; anotações no diário de bordo; 5 entrevistas, com um magistrado, três servidoras que já desempenharam cargos na Alta Administração do TJRS e um diretor do SINDJUS, sindicato que representa os trabalhadores do Poder Judiciário gaúcho, a fim de enriquecer a análise a partir de um ponto de vista diferente. Os entrevistados foram escolhidos com base na relação com as principais perspectivas identificadas através da análise das resoluções expedidas pelo CNJ e Atos expedidos pelo TJRS.

O Quadro a seguir caracteriza os entrevistados, sem identificar seus nomes, a fim de manter o sigilo das entrevistas.

#### Perfil dos entrevistados:

Participante	Gênero	Tempo de serviço no Judiciário	Cargos que já desempenhou no judiciário
E1	Feminino	31 anos	Oficial Superior Judiciária; Chefe de Setor; Consultora de Qualidade; Assessora de Gestão de Pessoas.
E2	Masculino	41 anos	Oficial Escrevente celetista; diretor sindical.
E3	Feminino	20 anos	Oficial Escrevente; Escrivã; Consultora da Qualidade; Assessora de Gestão.
E4	Masculino	24 anos	Assessor de Desembargador; Magistrado; Juiz-Corregedor, membro da comissão da inovação do TJRS.
E5	Feminino	18 anos	Distribuidora-Contadora; Gestora de Equipes; Consultora de Qualidade; Diretora de Gestão de



		Pessoas; Assessora de Gestão.
--	--	-------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

As observações participantes ocorreram em setores administrativos e jurisdicionais; foram realizadas pesquisas em regulamentos do CNJ e Atos do TJRS. A observação participante iniciou em Santana do Livramento, na unidade em que a autora desenvolveu suas atividades de 2009 até 2022. A partir de agosto de 2022, ocorreu no novo local de lotação, Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário – CJUD, e foi até fevereiro de 2023. Os registros foram feitos no diário de bordo e também foi utilizado um diário de memórias para anotar lembranças que se relacionavam com os documentos analisados.

A análise cartográfica foi elaborada em dois eixos temáticos: um acentuando a gestão estratégica como promotora do gerencialismo no TJRS e outro desvelando os efeitos da lógica competitiva gerencialista na adoção de novas tecnologias e inovação que transformam a organização do trabalho no Judiciário gaúcho.

## 5 GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROMOTORA DA LÓGICA GERENCIAL

O movimento de gestão estratégica teve início no Poder Judiciário brasileiro a partir da Resolução nº 49/2007 do CNJ que dispõe sobre a organização do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica e foi revogada por meio da Resolução nº 462/2022. Após a criação do núcleo estratégico, foi expedida a Resolução nº 70/2009, instituindo o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário brasileiro, trazendo orientação sobre os objetivos, prazos de duração do plano, mensuração de resultados, entre outros (CNJ, 2009).

Essa resolução deu início ao primeiro ciclo estratégico, determinando a todos os tribunais a elaboração de um planejamento estratégico, com prazo de cinco anos, que tivessem metas abrangendo gestão, capacitação de magistrados e servidores e modernização dos sistemas de informática. O objetivo do planejamento estratégico era estabelecer prioridades, tendo em vista que um dos entraves dos tribunais é a descontinuidade de seus projetos, pois a gestão dos tribunais é bienal, ou seja, há eleição a cada dois anos.

A falta de continuidade de projetos é uma preocupação da alta administração dos tribunais. Com a troca da presidência do Tribunal de Justiça podendo ocorrer a





cada dois anos, as prioridades também podem mudar. Em vista disso, a entrevistada E3 diz que o planejamento estratégico foi muito importante para o TJRS, para conseguir se planejar no médio e longo prazo. A entrevistada E3 mencionou a importância disso para a continuidade dos projetos do tribunal. “*Se o CNJ não existisse muita coisa a gente não teria implantado. O planejamento estratégico, gestão pessoas, porque talvez a gente seguisse com aquele RH que era só para pagar as pessoas*”. E3 acrescentou que ainda não é ideal, mas o CNJ ajudou a dar um passo inicial da mudança.

Para o primeiro planejamento foi contratada uma empresa especializada para fazer uma pesquisa de imagem junto aos servidores do primeiro e segundo grau, junto aos principais usuários da justiça, como OAB, Defensoria Pública, Ministério Público, Procuradoria-Geral do Estado e também com *experts* nos cenários político, econômico, ambiental, tecnológico e legal, além de uma pesquisa dirigida a sociedade a qual foi respondida por 1.800 usuários, de acordo com dados provenientes da pesquisa de Pacheco (2015).

A pesquisa auxiliou na formulação dos objetivos estratégicos da organização. A partir da identificação das prioridades constantes no Planejamento Estratégico muitas outras coisas foram acontecendo, como por exemplo a questão da inovação e da gestão de pessoas. O último planejamento, que abrange o período de 2021-2026, foi realizado em um cenário diferente e bastante desafiador, durante a pandemia do COVID-19. A entrevistada E3 participou dessa construção e relatou na entrevista como foi esse processo:

Na primeira vez em 2009 foi contratada uma consultoria externa, que hoje é a Falconi, mas agora fomos nós que fizemos. Não fizemos duas coisas: a análise PESTAL, a gente não fez, mas a gente fez entrevista com os operadores do direito, com a procuradoria do Estado, com o MP, Defensoria e OAB. E a gente não fez a pesquisa junto a sociedade, porque a gente pensou assim, estamos na pandemia, a maioria dos processos físicos não andam, fazer agora uma pesquisa com a sociedade não vai retratar a realidade, então não vamos fazer (E3).

Após a formulação da estratégia, todos os objetivos e ações foram colocadas no Mapa Estratégico, que serve para comunicar aos interessados: alta administração, magistrados, servidores, estagiários e usuários do serviço os objetivos estratégicos do Tribunal, alinhados à sua visão e missão. É possível identificar as perspectivas que



mais se destacaram, entre elas a relacionada à Tecnologia, Inovação e a Gestão de Pessoas ganham destaque.

Percebe-se o investimento que o TJRS vem fazendo em tecnologia e inovação, visando destaque e aprimoramento de seus processos e maior produtividade, o que segundo Neves (2005) faz parte desse novo “paradigma gerencial”. Esse ponto aparece no objetivo “Modernizar Gestão”, que engloba Gestão da Criatividade e Inovação Judiciária; Criação do Laboratório de Inovação Judiciária; Reestruturação Organizacional e Capacitação das Unidades Judiciais para Virtualização. Muitos desses projetos estratégicos, que englobam essa perspectiva, já estão sendo colocados em prática. Como por exemplo, o laboratório de inovação, o Labee9, em funcionamento desde 2020.

A gestão do tribunal, até então totalmente voltada para o jurisdicional, precisou ser revista, foi preciso considerar as pessoas. Tudo isso foi possível a partir da adoção de um novo modelo de gerir, novo modelo imposto pelo CNJ, após a reforma do judiciário. A administração passou a ser gerencialista e por isso passou a exigir mais eficiência e a funcionar dentro da lógica de empresa.

Esse “desejo” que o gerencialismo tem de fazer uma organização pública se parecer cada vez mais com uma empresa privada, conforme abordam Dardot e Laval (2016), está bem alinhado com esses projetos do Tribunal, como a criação de um Laboratório de Inovação, para fomentar a cultura de inovação; e adoção de processos de gestão de pessoas mais inovadores.

Aos poucos o paradigma burocrático vem sendo rompido dentro do Tribunal de Justiça, dando lugar ao modelo gerencialista de gestão, evidenciando que a criação do CNJ ocasionou um grande choque de gestão para os tribunais, conforme também salientado por Nogueira (2011a).

O modelo gerencialista importou para as organizações públicas diversas ferramentas gerenciais das organizações privadas. A utilização dessas ferramentas é percebida nas atividades do dia a dia, tanto as desenvolvidas na atividade fim, como nas de gestão. Para a construção e desenvolvimento do planejamento estratégico, por exemplo, foram utilizados o *Balanced Scorecard* (BSC), a Análise SWOT, a Análise Pestal, o 5W2H, entre outros.

As entrevistadas E3 e E5 mencionaram algumas ferramentas que utilizam. Apesar de desempenharem cargos de gestão, possuem formação em Direito e precisaram buscar o conhecimento para desempenhar suas funções gerenciais. A



entrevistada E5 disse que ficou somente 3 anos no seu cargo de origem, Distribuidora-Contadora, depois sempre ficou em áreas de gestão:

Eu vim para um projeto em Porto Alegre em 2009, e acabei ficando até hoje em Porto Alegre, e aqui que começou meu contato como gestora de equipes, gestão de desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de processos, projetos. Então, meu contato com gestão aconteceu ali. E no Judiciário mesmo, pois minha formação é em Direito, eu não tinha nenhum know-how e dali começou (E5).

Assim também aconteceu com a entrevistada E3, que é Escrivã de carreira, com formação em Direito e depois fez especialização em Gestão Pública para auxiliar nas suas funções de gestão. No setor administrativo muitas ferramentas são necessárias e ela disse que está sempre indo atrás de novidades, juntamente com sua equipe para conseguir atender às diversas demandas recebidas pelo seu setor, relacionadas às consultorias, além da gestão de projetos, que está em curso no TJRS. Na gestão de projetos, a entrevistada E3 mencionou que há uma metodologia indicada pelo CNJ:

O nosso plano de ação, na nossa metodologia, na gestão de projetos é o 5w2h, que é o que o CNJ orienta e ele pede quando a gente manda o projeto pra lá, que seja no formato do 5w2h. Nas consultorias a gente aplicou muita coisa. A gente aplicou duplo diamante, cubo de Stern... (E3)

A entrevistada E3 acrescenta que as ferramentas gerenciais davam credibilidade para o trabalho de consultoria, “*a gente passou a fazer consultoria a partir da escuta das pessoas e usando métodos científicos, ferramentas, coisas técnicas, não foi nunca no achômetro*”. Segundo E3, depois que era mostrado o que estava sendo feito, como estava sendo feito, quantas pessoas foram ouvidas, mostrava como tinha chegado naquela conclusão, as pessoas entendiam. Assim, de acordo com a E3, as ferramentas tornam o trabalho dos consultores mais fidedigno. A entrevistada E1 mencionou uma ideia semelhante, falando sobre o mapeamento das competências, da importância de se utilizar ferramentas para mapear as competências e do quanto importante foram essas resoluções do CNJ nesse sentido, a fim de os servidores perceberem que não é algo daqui da administração do TJRS, é algo que vem de cima e tem que ser cumprido.



A partir das falas e durante as entrevistas percebe-se que essas gestoras são bastante comprometidas com a organização. Seja para manter seus cargos, pois recebem uma boa função gratificada, seja por reconhecimento, mas o fato é que há uma competitividade maior. No segundo grau há uma diversidade de cargos com função gratificada, há troca de Presidentes a cada dois anos, então é preciso se destacar para continuar desempenhando funções de chefia. Assim, a busca por conhecimento, por novas ferramentas para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades ocorre mais nas áreas de gestão.

Essa competitividade é mais uma característica fomentada pelo gerencialismo, conforme trata Heloani (2003), que promove essa prática entre os servidores, passando uma ideia de meritocracia, utilizada como uma ferramenta de gestão a fim de lograr mais comprometimento de seus gestores e lideranças.

## **6 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA COMO FATORES DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Para que as novas diretrizes estratégicas fossem colocadas em prática no TJRS, questões relacionadas à Gestão de Pessoas passaram a ter destaque. Essa mudança de olhar se alinha ao modelo gerencialista que promove uma relação de compromisso com a gestão de pessoas, fazendo parte de uma estratégia de subjetivação do indivíduo, com a finalidade de alcançar resultados organizacionais. Os servidores são persuadidos a acreditarem que há preocupação com sua qualidade de vida, com seu desenvolvimento e crescimento, ocultando as reais intenções, conforme abordagem de Heloani (2003) e Safatle (2022).

A inserção de novas tecnologias alterou também a configuração do trabalho no Poder Judiciário gaúcho, que tem revolucionado não só o seu modo de trabalho, mas também suas relações, como discorre Heloani (2003). Quando os processos eram físicos, o servidor tinha que ir até a unidade para trabalhar presencialmente. Com a virtualização se trabalha de qualquer lugar, desde que tenha um computador e internet. O movimento dos cartórios diminuiu. Não há necessidade de vista de processos no balcão. Os espaços físicos, antes abarrotados de papelórios, foram se esvaziando. Com isso novas configurações de trabalho surgiram e vêm surgindo de forma dinâmica. As mudanças são contínuas.



A questão inovação tem um grande peso para a estratégia do judiciário nacional e também para o Tribunal de Justiça gaúcho. Esse tema vem ao encontro do que é descrito por Neves (2005), que diz que no gerencialismo as transformações do processo de produção e serviços e das relações de trabalho tem como a face mais visível a inserção maciça de novas tecnologias, principalmente na área das TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação). Para Abreu e Carvalho Neto (2022) o âmbito tecnológico vem criando novas dinâmicas, novos vínculos e transformando as relações e também possibilitam o maior controle e vigilância, exatamente da maneira que vem ocorrendo no Judiciário após a reforma de 2004.

A adoção do eproc foi um grande divisor de águas no judiciário. A configuração do trabalho sofreu grandes alterações com a criação de Unidades Remotas de Cumprimento e Apoio (URCA), Centrais de Cumprimento da Comarca (CCC), Centrais de Atendimento ao Público (CAP), entre outros.

Outro ponto bastante perceptível no contexto desse novo sistema diz respeito ao controle da produtividade. O eproc possui algumas ferramentas auxiliares para controlar a produtividade da unidade e a produtividade individual de cada servidor. Tais ferramentas são bem semelhantes às utilizadas na iniciativa privada e são bem características do modelo gerencial adotado pelo judiciário, assim como a especialização, a busca constante pela inovação, o fomento pela atualização, formação e desenvolvimento de pessoal.

A partir da utilização de novas ferramentas gerenciais e o foco maior sobre o controle, os indivíduos passaram a competir entre si, cada um se comportando como “empresário de si”, em busca de melhores resultados e precisando se autogerir a fim de atingir suas metas e galgar funções de destaque que tragam retorno financeiro, imbuídos pela lógica mercantil e da concorrência, conforme aborda Foucault (2008).

O bom desempenho também é fomentado a partir dessas ferramentas, pois a produtividade é medida pelo sistema, através da emissão de relatórios, pelos padrões exigidos pelo tribunal e avaliado satisfatoriamente pela chefia, pode ter chances de progressão e ter um *plus* na sua remuneração. Essas novas práticas passam a fomentar o dispositivo desempenho/gozo abordado por Dardot e Laval (2016), ou seja, é exigido desse novo sujeito que ele produza cada vez mais e goze sempre mais, conectando-se, assim, com um “mais-gozar” que se torna sistêmico.

Os cargos de chefia passaram a ser um ato de livre escolha dos magistrados, que por sua vez também passaram a desempenhar um cargo de liderança com cada



vez mais protagonismo na gestão das unidades. Algumas funcionalidades mais avançadas como o mapa de produtividade do cartório, é *a priori* de acesso exclusivo dos magistrados, possibilitando uma consulta mais detalhada e mais abrangente, sendo possível inclusive fazer um comparativo de produtividade entre outras unidades e tribunais, funcionando como uma espécie de *benchmarking*.

A competitividade ficou mais acirrada com o sistema eletrônico e fomentada no plano de carreira, tornando os servidores mais obstinados. É comum o servidor trabalhar fora do horário do expediente, levar trabalho para casa, trabalhar nos seus dias de folga, finais de semana, etc., tudo isso para conseguir dar conta das demandas que não raras vezes ultrapassam a capacidade da unidade. Essa entrega demasiada à organização é para se manter competitivo na instituição.

A modalidade de trabalho também sofreu alterações devido ao processo eletrônico. A virtualização facilitou também o trabalho a distância, alterando bastante as relações laborais e sociais existentes na instituição. O teletrabalho ou trabalho remoto ficou mais acessível a uma parcela maior de servidores que não precisaram mais se locomover até seus locais de trabalho, devido ao sistema eletrônico.

O entrevistado E2 menciona que a relação das pessoas entre si, com a instituição e com os sindicatos se altera quando desenvolvem suas atividades à distância. Segundo o entrevistado E2, o teletrabalho tem algumas questões a serem analisadas com cuidado, como por exemplo, a questão das metas que por vezes são excessivas e niveladas a partir daquele que possui uma produtividade maior; a questão da falta de fornecimento de material e ajuda de custo, pois os servidores trabalham de sua casa, aumenta as suas despesas e não recebe nenhuma contraprestação da organização.

Aí nós temos que fazer um reparo, não é porque estou em teletrabalho que tenho que cumprir mais do que quem está presencialmente, não deve haver diferença nenhuma. Não tem que penalizar quem está trabalhando remotamente. Tem que haver a possibilidade de trabalhar de forma remota sem prejuízo (E2).

A competitividade promovida por esses sistemas inovadores e pela nova forma de gestão alteram as relações e estão cada vez mais em voga no Poder Judiciário. Nesse sentido, em janeiro de 2021 foi criado o Programa Justiça 4.0, por meio da Resolução nº 385/2021 do CNJ (CNJ, 2021).

O Programa Justiça 4.0 é responsável por promover o processo global de renovação da gestão organizacional, que impulsiona a transformação digital do



Judiciário para garantir serviços mais rápidos, eficazes e acessíveis. O destaque nesse modelo está na colaboração, descentralização e na utilização da inteligência artificial. Esse programa vem promovendo soluções digitais colaborativas, otimizando o trabalho de servidores, magistrados e advogados, garantindo mais produtividade, celeridade, governança e transparência dos processos (CNJ, 2022).

No TJRS o Labee9 é o espaço responsável por agir de forma colaborativa, propiciando a elaboração de soluções inovadoras para problemas reais do Judiciário Gaúcho, utilizando metodologias voltadas à inovação. Outros projetos que surgiram com o programa Justiça 4.0 foram os núcleos de justiça, que foram criados com o objetivo de organizar a distribuição e o julgamento de processos de forma virtual com uma atuação uniforme de fluxos e um melhor planejamento, alcançando um aumento da eficiência (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Os núcleos vêm funcionando na justiça gaúcha desde agosto de 2021 e servem para separar determinadas ações por matéria, desafogando o trabalho das unidades judiciais e melhorando a entrega aos jurisdicionados. Contudo, o entrevistado E4 disse que já estavam em funcionamento antes mesmo de virar uma determinação do CNJ, só que de uma forma diferente e que não abrangia todo o Estado: “*Os núcleos, não sei se tu sabes disso, mas esses núcleos de Justiça, a gente já tinha há muito tempo, antes de o CNJ determinar*”.

Percebi que muitas determinações do CNJ já são práticas do TJRS, antes de virar resolução. O E4 citou o projeto Program, que é um desses núcleos temáticos:

Esse programa a gente tinha há 'milhões' de anos, vem antes dos núcleos. A diferença é que muitas determinações do órgão passam a ser institucionalizadas, para que todos os tribunais fiquem padronizados quanto a determinadas questões e formas de funcionamento (E4).

Essa questão dos núcleos, referida pelo E4, já existia no TJRS, contudo só era possível fazer remessa de processos da capital. A diferença nessas novas regulamentações do CNJ é que passou a ser possível também que as comarcas do interior enviassem processos para os programas específicos de acordo com a matéria. Segundo E4, isso alivia a demanda dos cartórios do interior do Estado, que muitas vezes estão com falta de servidores e excesso de trabalho. A especialização, característica principal desses núcleos, também está alinhada às características de uma administração gerencial.



Importante ressaltar que isso só foi possível pela virtualização dos processos, que permite que com um clique o processo seja remetido para outra comarca e que antes quando os processos tramitavam fisicamente não havia essa possibilidade.

Percebo que o fator inovação ao mesmo tempo que vem promovendo grandes transformações no ambiente de trabalho, facilitando a vida de muitos também vem dificultando a vida de tantos outros. Os servidores mais antigos apresentam dificuldades em lidar com o sistema eletrônico e de se adaptar frente a nova realidade imposta por essa nova configuração. Entre as dificuldades apresentadas estão a falta de conhecimento do novo sistema eletrônico, dificuldades de lidar com a internet e a dificuldade de desempenhar as novas atividades impostas pela nova configuração do trabalho, falta “letramento digital”.

Boa parte de servidores e magistrados já passaram por diversos sistemas, desde o uso de fichas, passando pelo sistema Jusmicro, pelo sistema Themis até a chegada do eproc. Muitos desses servidores não têm destreza para lidar com o sistema eletrônico, não possuem habilidades com a informática, embora tenham habilidades técnicas para atuar nos processos da forma que vinham fazendo, nos autos físicos.

As pessoas não foram treinadas de forma suficiente para acompanhar a velocidade dessas mudanças. O entrevistado E4 discorre sobre esse assunto:

Se a gente tirar o zoom da nossa situação atual, a gente vai ver que as coisas estão andando numa velocidade absurda. Num desses cursos que eu fiz, eu perguntei para o pessoal: quem trabalhou com fichas? Ora, não faz muito tempo que a gente estava com as fichas. E alguém comentou: “Olha, faz bastante tempo”. Sim, pode ser que faça bastante tempo se você perguntar para o meu filho que tem 16 e o outro que tem 19, para eles isso faz bastante tempo. Mas se a gente tirar o zoom, foi ontem. E a mesma pessoa num dia está trabalhando com máquina de escrever com fichas e hoje a gente está exigindo que ele use as ferramentas de Inteligência Artificial. É complicado mesmo (E4).

De acordo com a fala do entrevistado, acredito que o processo de inovação acelerou muito no judiciário e o desenvolvimento das pessoas não ocorreu da mesma forma. Apesar de ser um objetivo estratégico do TJRS promover o aprendizado e o crescimento das pessoas, muito ainda precisa ser feito nesse sentido, é preciso treinar, adaptar esses servidores a essa nova realidade.

Esses servidores foram aprovados em concursos públicos, passaram pelo estágio probatório para atender às necessidades da época do seu ingresso. Para que possam responder aos resultados esperados no novo cenário, devem receber a capacitação e o treinamento adequados. As dificuldades, percebidas, nesse sentido



são inúmeras e trazem transtornos e frustrações para aqueles que não conseguem corresponder aos novos sistemas exigidos por essa nova configuração.

Além desses gargalos que vem junto com o advento da inovação, há uma resistência quanto ao que é eletrônico, reclamação por parte dos usuários internos ou externos, ou seja, servidores, partes e advogados em função das falhas do sistema. Nesse sentido, o entrevistado E4 acrescenta que “*Quando o processo é físico tu não depende da internet, nem do sistema. Tu pode trabalhar de qualquer jeito. Agora, o processo ficou fora do ar por um minuto, todo mundo já se desespera*”. Reclamações nesse sentido são bastante recorrentes, principalmente por parte dos colegas, muitas vezes parecendo até que antes, com os processos físicos o andamento era mais célere e não havia problemas, o que é uma falácia.

Há também um novo paradigma que vem junto com a questão da internet, uma espécie de “ansiedade” pela instantaneidade esperada pela web, conforme chamou E4:

Tem uma mudança cultural que é de todo mundo que está na instantaneidade. A gente manda um whats e se o cara não responde em um minuto, tu já fica: “Ué, o que houve?” Tu entra com um processo, tu quer uma decisão na hora. O processo físico já era aquela coisa natural, ele anda, ele demora. Com o processo eletrônico, você já quer uma resposta instantânea (E4).

Os servidores reclamam que a pressão vem das partes, advogados e das chefias. O controle não vem só do Tribunal de Justiça que mede o desempenho por relatório, mas também pelos usuários da justiça. Esse imediatismo tem como consequências novas formas de opressão e novas patologias sociais e subjetividades, conforme discorre Pinheiro (2020) quando aborda que o sistema eletrônico permitiu o funcionamento ininterrupto do Poder Judiciário, trazendo modificações drásticas para a organização laboral, tornando suas casas uma extensão do trabalho.

A pressão exercida pelos usuários externos ficou ainda maior, pois a informação circula de maneira muito rápida. Atualmente, com o processo eletrônico o conteúdo do despacho do juiz é visto na mesma hora que ele devolve para o cartório, o que gera um pedido para que essa decisão seja cumprida. Mesmo assim, é preciso seguir um trâmite cronológico no andamento dos processos, tal qual ocorria quando os processos eram físicos.

Assim, percebo que as diversas relações se alteraram, seja entre os usuários internos, como as relações com os usuários externos. Essa nova configuração propiciada pela inovação está promovendo uma grande transformação em todo o



Poder Judiciário e o que vem ocorrendo no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, segue esse mesmo movimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Poder Judiciário é cada vez mais comum nos depararmos com termos como especialização, meritocracia, controle, metas e resultados, visando sempre a eficiência dos serviços e o aumento da produtividade. A principal mudança inserida após a criação do CNJ diz respeito à Gestão Estratégica que passou a ser o centro da organização, de onde saem todos os seus objetivos, metas e ações. A Gestão Estratégica, alinhada a práticas gerencialistas identificou a necessidade de inserir novos processos de Gestão de Pessoas e deu mais ênfase à tecnologia e inovação. Esses foram os principais elementos responsáveis pelo adentramento do gerencialismo no Poder Judiciário, tendo o CNJ como um instrumento fundamental para concretização dessas mudanças através das resoluções expedidas visando o alinhamento dos tribunais a esse novo modelo de gestão.

A partir da adoção do novo sistema eletrônico, o eproc, novas configurações passaram a fazer parte da instituição, novas modalidades como o teletrabalho e centrais de cumprimento passam a compor a nova lógica da organização, alterando ainda mais as relações de trabalho, conforme já mencionado.

Percebi que alguns setores ganham destaque na instituição, sendo identificados como setores estratégicos do TJRS, como é o caso da escola judicial, CJUD, assim como setores ligados à inovação, como o Labee9. A capacitação foi bastante mencionada pelas entrevistadas e vai além da necessidade de capacitar os servidores para os novos sistemas, ela também tem o papel de disseminar a nova lógica gerencial na organização.

Assim, percebo que a racionalidade neoliberal formou no Poder Judiciário não só um tipo de servidor, ou seja, os servidores comprehendem e incorporam as alterações na organização do trabalho de maneiras distintas. Muitos identificam a flexibilização e a concorrência como oportunidade e atrativos para se manterem na Instituição, seguindo a lógica que foi criticada por Foucault (2008) e Dardot e Laval (2016). Outros comprehendem como fatores negativos, percebendo a individualização excessiva, o controle demasiado e o exagero das metas. Essa forma diferente de



compreender essas questões depende muito do cargo que o indivíduo exerce, bem como da sua relação de trabalho e vínculo na instituição, sendo os servidores ocupantes de cargos em comissão e com funções gratificadas mais elevadas os que se sentem mais à vontade de estarem inseridos nessa racionalidade neoliberal, assumindo o papel de gerente, típico do gerencialismo.

Dentre as limitações deste estudo, cito a incipienteza dos diversos processos relacionados à Gestão de Pessoas na instituição analisada, sendo necessários estudos futuros para analisar a forma com que as transformações ocorreram no TJRS após a efetiva implementação da Gestão de Desempenho e Gestão por Competências.

## REFERÊNCIAS

ABREU, G. V.; CARVALHO NETO, A. Revisitando os clássicos das relações de trabalho: as perspectivas sistêmica e estratégica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 621-636, 2022.

ANTUNES. R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP: Cortez. Ed. da UNICAMP, 1995.

BARROS, L. P.; KASTRUP, V. Pista 3 - Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009, p. 52-75.

CARVALHO NETO, A. Flexible Working Hour Arrangements in Brazil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 2, p. 1-17, 2020.

CARVALHO NETO, A.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 2-20, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2007). **Resolução nº 49, de 18/12/2007**. Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_49\\_18122007\\_11102012185853.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_49_18122007_11102012185853.pdf) Acesso em: 29 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2009). **Resolução nº 70, de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1wECuzmqHPEWANDc2I5ClwAw7vvjCDJxC40iWDaHxSfA/edit> Acesso em 29 jan. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2016). **Resolução nº 227, de 15 de**



**junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf) Acesso em: 30 jan. 2023.

**CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2021).** **Resolução nº 385, de 6 de abril de 2021.** Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18544020210407606dff01fe8d.pdf> Acesso em: 31 jan. 2023.

**CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022).** **Quem somos.** Portal CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/> Acesso em: 28 jan 2023.

**CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2022).** **1 Ano de Justiça 4.0.** Resultados e avanços do programa que vem transformando o Judiciário brasileiro com inovação e tecnologia. Janeiro 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/1anodej4-0.pdf>. Acesso em 11 jan. 2023.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo:** ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica:** curso dado no Collège de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado:** história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do Jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

NEVES, J. M. **A face oculta da organização:** a microfísica do poder na gestão do trabalho. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NOGUEIRA, E. G. **Sistema de Gestão de Unidade Judicial.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011a.

NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Dike**, v. 1, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2011b. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/07/A-aus%c3%aancai-do-poder-MarceloMaia.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, A. F. Benchmarking em periódicos: relato de experiência da Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 28, 2019. **Anais...** Vitória: FEBAB, 2019. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/cbbd2019/article/view/2053> Acesso em 13 jan. 2023.



PASSOS, E.; KASTRUP, V. ESCÓSSIA, L. **Pistas do método da cartografia:** pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PACHECO, R.M. **A Percepção dos servidores do Foro local acerca do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, RS, 2014.

PINHEIRO, C. R. R. **O modelo gerencialista implantado no Poder Judiciário e o impacto na magistratura.** Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP, 2020.

PINTO, G. A. **A organização do trabalho no século 20:** taylorismo, fordismo e toyotismo. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PUELLO-SOCARRÁS, J.F. **Nueva Gramática del Neo-liberalismo:** itinerarios teóricos, trayectorias intelectuales, claves ideológicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, 2008.

SAFATLE, V. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico.** Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

SANTOS, V. C. O gerencialismo como forma de gestão no judiciário. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL, 16, 2018. **Anais...** Vitória: UFES, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/23421>. Acesso em: 29 mar. 2022.

SENA, G. A. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SILVA, F. M; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **ReAT. Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Laboratório de inovação - Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/labee9/quem-somos/> Acesso em: 07 fev. 2023

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL (2022). **Núcleos de Justiça 4.0 completam 1 ano de funcionamento.** Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/nucleos-de-justica-4-0-completam-1-ano-de-funcionamento/> Acesso em: 07 fev. 2023



WEBER, L.; GRISCI, C. L. L.; PAULON, S. M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, pp. 841-857, 2012.

