

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CCH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

GILBERTH SÁ AMORIM

TRABALHO E TRANSGRESSÃO NO FAZER DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA

**SÃO LUÍS
2018**

GILBERTH SÁ AMORIM

TRABALHO E TRANSGRESSÃO NO FAZER DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Carla Vaz dos Santos Ribeiro

**SÃO LUÍS
2018**

**Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA**

Amorim, Gilberth Sá.

Transgressão e trabalho no fazer dos Oficiais de
Justiça / Gilberth Sá Amorim. - 2018.
95 f.

Orientador (a) : Carla Vaz dos Santos Ribeiro.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em
Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,
2018.

1. Oficiais de Justiça. 2. Organização do trabalho.
3. Transgressão. I. Ribeiro, Carla Vaz dos Santos.
II. Título.

GILBERTH SÁ AMORIM

TRABALHO E TRANSGRESSÃO NO FAZER DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Carla Vaz dos Santos Ribeiro
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
(Orientadora)

Profa. Dra. Denise Bessa Leda
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA

Prof. Dr. Emilio Peres Facas
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Profa. Dra Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com a colaboração de muitas pessoas. Algumas diretamente, dando dicas e sugerindo materiais de leitura; outras apoiando e possibilitando que me afastasse dos meus afazeres diários para poder assistir às aulas e participar de outras atividades acadêmicas.

Faço um agradecimento especial à minha orientadora, Profa. Dra. Carla Vaz dos Santos Ribeiro, por ter aceitado o desafio de ajudar-me a pesquisar um tema ainda pouco investigado pela Psicodinâmica do Trabalho e com escassa literatura em língua portuguesa. A objetividade e a disposição dela, em sempre responder as dúvidas e inquietações, foram fundamentais para a concretização deste estudo.

Agradeço à Professora Dra. Denise Bessa Leda e ao Professor Dr. Emilio Peres Facas, pelas riquíssimas observações e sugestões apresentadas ao projeto de pesquisa, bem como por prontamente terem aceitado o convite para participarem da banca de defesa. A cortesia e a maneira de abordar temas complexos, de forma simples, são uma grande fonte de inspiração.

Presto congratulações, também, aos professores doutores Almir Ferreira da Silva Junior, Cristiane Almeida Carvalho, Ramon Luís de Santana Alcântara e Tadeu Gomes Teixeira, pelos questionamentos e pelas ponderações feitas ao projeto de pesquisa durante as disciplinas de Seminários de Pesquisa. As indagações e sugestões foram de grande valia para a modificação e para a sustentação do objeto da presente investigação.

Por fim, reconheço o papel desempenhado por meus colegas de turma e de trabalho nas descobertas acadêmicas e nos momentos de descontração vivenciados. Os almoços no RU e o “pequeno” lanche da tarde no trabalho nunca serão esquecidos!

RESUMO

Trabalho e transgressão são palavras indissociáveis no ambiente organizacional contemporâneo. Investigou-se o papel da transgressão no enfrentamento do real do trabalho no fazer dos oficiais de justiça do Poder Judiciário do Maranhão. Para isso, analisaram-se as vivências de prazer/sofrimento experienciados por esses trabalhadores, discutiu-se o papel da transgressão ao prescrito em um órgão marcado pela obediência às leis e identificaram-se as estratégias de mediação utilizadas pelos oficiais para dar conta do real do trabalho e mediar o sofrimento. A pesquisa teve como suporte teórico a Psicodinâmica do Trabalho, para a qual a organização do trabalho representa a maneira como as tarefas são divididas e repartidas entre o coletivo de trabalhadores, tal qual como se opera a prescrição e a partição das responsabilidades, da hierarquia, do comando e do controle. A investigação foi realizada nas dependências do Fórum de Justiça da Comarca de Imperatriz. Participaram do estudo nove oficiais lotados na Central de Cumprimento de Mandados da referida unidade judiciária. Para a coleta dos dados foi realizada uma entrevista semiestruturada, buscando-se levantar elementos, a partir das falas dos sujeitos-trabalhadores, sobre o fenômeno em estudo. A análise e a interpretação dos dados utilizou a técnica da análise crítica de discurso de Norman Fairclough, a qual busca na escuta dos sujeitos os enganos, as contradições, os ditos incompletos, os silêncios, etc. Constatou-se que a transgressão do trabalho prescrito é uma constante no fazer diário do oficial, haja vista que as descrições das atividades são genéricas. Apesar de a transgressão ser frequente, ela não é reconhecida pela maioria dos profissionais que a cometem, porque isso poderia trazer consequências negativas a eles, como a repreensão pública, a censura verbal ou mesmo o comunicado do caso ao juiz-diretor do Fórum, solicitando a abertura de uma Sindicância. Decorre disso o comportamento de se buscar a ratificação ou o referendo de um colega de profissão, ou mesmo juiz demandante, após emissão de um comportamento passível de contestação por uma das partes envolvidas no litígio. Sugere-se que estudos posteriores investiguem a transgressão dos oficiais nos plantões judiciais e que se estabeleça um comparativo entre as transgressões praticadas pelos trabalhadores lotados nas duas principais comarcas do estado.

Palavras-Chave: Transgressão; Organização do trabalho; Oficiais de justiça

ABSTRACT

The present research aims to get into the discussion about the court clerk's transgression in the Maranhão State Court. In order that we sought to investigate the experiences of pleasure/suffering experienced by these workers, we discussed the role of transgression in a place marked by obedience to the laws and we identified the mediation strategies used by the bailiffs to do the real work and mediate the suffering. The research was guided by the theoretical contribution of the Psychodynamics of Work, for which the organization of work represents the way tasks are divided and allocated between the collective of workers, just as it is the prescriptions, the division of responsibilities, hierarchy, command and control. The investigation was carried out in the courthouse located in the city of Imperatriz. Nine officers from the judicial unit attended the study. In order to collect the data, a semi-structured interview was conducted aiming at raising elements, based on the workers' statements, about the phenomenon under study. The analysis and interpretation of the data used the technique of Norman Fairclough's critical analysis of speech, which sought to listen to employees' mistakes, contradictions, incomplete sayings, silences, etc. It was found that the transgression of the prescribed work is a constant in the daily work of the court clerk since the descriptions of the activities are generic. Although the transgression is frequent, it is not recognized by most professionals who commit it, as this could have negative consequences for them, such as public reprimand, verbal censure or even the communication of the case to the Judge-Director, requesting the opening of an inquiry process. As a result, it was observed the behaviour of seeking a ratification or referendum from a professional colleague, or even a requesting Judge, after issuing a behaviour that could be contested by one of the parties involved in the litigation. It is suggested that later studies investigate the transgression of judicial officers on duty and that a comparison will be made between the transgressions practised by the bailiffs in the two districts with court order's office.

Keywords: Transgression; Work organization; Court clerk

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1 O TRABALHO NOS PRINCIPAIS MODOS DE GESTÃO

*1.1 A sistematização do trabalho*13

*1.2 O Taylorismo*14

*1.3 Fordismo*16

*1.4 A acumulação flexível*19

*1.4 Teorias críticas do trabalho*30

2 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A TRANSGRESSÃO

*2.1 Os estudos psicopatológicos nas organizações*33

*2.2 A Psicodinâmica do Trabalho*36

*2.3 A Transgressão e a Psicodinâmica do Trabalho*37

*2.3.1 Conceito de transgressão*39

*2.3.2 Transgressão nas organizações*44

*2.3.3 Tipos de transgressão*46

*2.3.4 A transgressão como forma de coesão e cooperação grupal*47

*2.3.5 A transgressão como ponte entre o trabalho prescrito e o real*49

3 O TRABALHO DO OFICIAL DE JUSTIÇA

*3.1 Breve resgate histórico do oficialato judicial*51

*3.2 O fazer do Oficial de Justiça*53

*3.3 Organização do trabalho dos oficiais de justiça no TJMA*55

*3.3.2 A Central de Cumprimento de Mandados de Imperatriz*59

4 MÉTODO

*4.1 Aspectos éticos*61

*4.2 Local da pesquisa*62

*4.3 Participantes*62

*4.4 Procedimentos*64

*4.5 Coleta dos dados*64

*4.6 Análise dos dados*65

5 O OFICIAL E A TRANSGRESSÃO

*5.1 Que norma seguir, que norma transgredir?*66

*5.2 A transgressão em um trabalho quase não prescrito*69

*5.3 Transgredir para atingir uma meta organizacional*71

*5.4 A transgressão em busca de ratificação*77

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A

APÊNDICE B

INTRODUÇÃO

As transformações nas formas de produção ocorridas, nas últimas quatro décadas, provocaram mudanças profundas na maneira de organizar o trabalho e a vida dos trabalhadores, sobretudo na vida daqueles que residem nos grandes centros urbanos.

Até o final da década de 1960, o modo de produção taylorista/fordista ditava as regras na indústria e era o modelo a ser copiado pelas outras organizações. Fragmentavam-se ao máximo as tarefas, estabelecia-se uma separação entre planejamento e execução e determinava-se um tempo padrão para a realização das atividades, com o objetivo de aumentar os ganhos de produtividade (ANJOS, 2013).

Com o maior volume de produção, era possível reduzir os preços dos produtos ao consumidor final e permitir que mais pessoas tivessem acesso aos bens de consumo duráveis. Assim, segundo o discurso então vigente, os operários teriam acesso à maioria dos bens que produziam. A transformação do trabalhador em consumidor foi, pois, o grande legado desse modelo produtivo (AQUINO, 2008; JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

Para Linhart (2013), isso era possível porque o Taylorismo não se contentava apenas em se apropriar do saber/fazer do trabalhador e do tempo de trabalho despendido na fábrica: ele estabelecia, também, regras de conduta para o trabalhador na sociedade. A casa e a vida do trabalhador tornaram-se alvo de investidas do empresário, haja vista que os hábitos sanitários e comportamentais tinham que ser coerentes com as estratégias da organização; e nada poderia interferir, nem mesmo as práticas culturais, nesse objetivo. Nesse contexto, o orçamento doméstico assume grande relevância, pois a poupança individual possibilitava, dentre outras coisas, a aquisição do bem de consumo símbolo dessa época, o veículo Ford, modelo T.

O Fordismo intensificou os métodos científicos desenvolvidos por Taylor, ao estabelecer a linha de montagem como o padrão para a organização do trabalho, mas, ao mesmo tempo, tornou um pouco mais tênue a divisão entre a execução e a realização das tarefas, porque com ele a atividade mental do trabalhador passa a ser também mercadorizada (FARIA, 2013; JOST, FERNANDES, SOBOLL, 2014).

Fez-se necessário abrandar, um pouco, as rédeas do controle estrito, sem, contudo, romper com as lições dadas pelo Taylorismo, pois esse controle já não era mais compatível com a criação de valor e com as exigências da execução das tarefas.

Taylor já sabia que o fazer diário e a implicação com a tarefa permitiam ao trabalhador construir um leque de conhecimentos que escapava à prescrição e era indispensável ao atingimento das metas, por isso, também, empenhava-se na observação sistemática do trabalho dos operários e na medição dos tempos e movimentos executados por eles. A partir dessas observações, posteriormente passadas pelo crivo dos engenheiros, nasceriam as prescrições determinando a melhor maneira de realizar a tarefa.

O saber-operário move a engrenagem produtiva, mas é um saber que é suposto como pertencente à organização. É, pois, um saber alienado aos seus detentores. Um saber que precisa ser desqualificado para ser, então, apropriado pela organização.

Lancman e Uchida (2003), muito apropriadamente, discorrem sobre esse tema:

Falar em inteligência e saber prático vai muito além do saber-fazer prático, dos conhecimentos informais e de experiências vividas. O que os diferencia é que a inteligência e a sabedoria prática se enraízam no corpo, é desde a vivência corporal do trabalho que estas vão sendo gestadas. Implicam também uma prática ardilosa, um modo astucioso de lidar com os problemas e enigmas do trabalho. Finalmente, são utilizadas em todas as tarefas e atividades para compreender aquilo que resiste às prescrições e saberes atuais e para engendrar estratégias criativas, inovadoras e engenhosas. (LANCMAN; UCHIDA, 2003, p. 80).

Se, por um lado, o Fordismo permitiu uma discreta folga no cinto que amarrava a execução das tarefas, por outro lado, ele exacerbou e ampliou os mecanismos gerais de controle, que ultrapassaram os muros das fábricas e atingiram outros espaços da vida do trabalhador. Não era uma patrulha higienista aos moldes do que era defendido por Taylor, mas buscava, de igual modo, ter controle sobre a vida do operário.

Segundo Faria (2013), o comportamento nos extramuros da organização passou a interferir nos ganhos salariais e na ascensão profissional. Era necessário ser submisso e “trabalhador”, também, na vida pública para se conseguir ascender, ou mesmo manter, o posto de trabalho.

Esse ambiente é abalado, de modo permanente, em meados dos anos de 1970, com as crises do petróleo e com a chegada dos modos de produção flexíveis, dos quais o Toyotismo é o principal expoente (ANTUNES, 2015). A partir de então, a demanda dos consumidores passou a determinar o que era produzido e os esperáveis

benefícios sociais da era industrial tornaram-se escassos, mesmo nos países do centro do capitalismo.

O Toyotismo inaugura uma nova era, em que a flexibilidade passa a atravessar as diversas formas de organização do trabalho e a vida do trabalhador. Isso possibilita, segundo Anjos (2013, p. 269), a existência de “inúmeras formas de exploração, baseadas na flexibilidade, tais como a flexibilidade numérica, a flexibilidade temporal, a flexibilidade produtiva e a flexibilidade funcional”.

Para Seligmann-Silva (2011),

Flexibilidade e desregulamentação dos contratos de trabalho constituem princípios centrais e profundamente interligados no tipo dinâmica precarizadora que prevaleceu ao longo da reestruturação produtiva. É sob a ação conjunta desses dois princípios que se desenvolvem a intensificação do trabalho e do controle, assim como a degradação de ordem ética e moral. (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 466-467).

Essa fluidez das plantas, dos sistemas de controle e, principalmente, das práticas gerenciais fará surgir uma ética própria do mundo empresarial, que prega a cooperação e a responsabilidade, ao mesmo tempo em que incentiva a competição e exige que o trabalhador renuncie a seus próprios valores (BERNARDO, 2009; LINHART, 2013; DEJOURS, 2017).

Sob o prisma da ética e da moral gerencialistas, todo comportamento deve ser submetido ao crivo da utilidade e terá como fim o bom desempenho organizacional (DEJOURS; BOUNIOL, 2014). Dessa forma, tudo será válido, desde que se coadune com as metas estabelecidas pelo capitalista. É uma perspectiva que tudo permite, desde que se aumentem os retornos do capital.

Parte significativa dos setores produtivos e dos tipos de organização do trabalho foi afetada, de alguma forma, por essas técnicas de gestão. Não obstante, essa influência deu-se de modo diverso nos países centrais e nos periféricos, bem como nas atividades em que havia predominância do componente intelectual ou técnico.

Basso (2013) lembra que o desenvolvimento desigual das nações advém de um período anterior ao nascimento do Capitalismo, mas pontua, contudo, que esse sistema soube aproveitar-se e intensificar essas relações dessemelhantes:

Desde seu surgimento, o mercado mundial funcionou como uma oficina de desigualdades, não somente entre classes, mas também entre povos e nações. O colonialismo histórico que acompanhou seu nascimento uniu e hierarquizou de maneira impiedosa os diferentes mundos que compunham o

mundo, antes que o capitalismo se consolidasse. É esse fundo, ainda vivo e operante hoje, que explica os atuais desequilíbrios estruturais de desenvolvimento – desequilíbrios que o mesmo e atual processo de globalização, juntamente com as instituições financeiras e militares que os favorecem, reproduziu com novas formas, mas não menos graves em relação ao passado. (BASSO, 2013, p. 30).

Até os serviços públicos, que tradicionalmente eram regidos por princípios específicos ou por raras adaptações de técnicas gerenciais da iniciativa privada, acabaram, de maneira geral, subjugados à mesma lógica de organização do trabalho, baseada no produtivismo, no rentabilismo, na competição e na servidão (ANTUNES, 2013; DEJOURS, 2017).

Isso, entretanto, não significa que o Taylorismo e o Fordismo deixaram de existir ou de ter seus princípios utilizados na produção. Percebe-se, pois, que esses modelos (Taylorismo, Fordismo, Toyotismo) coexistem nas organizações, sendo um ou outro, ou o mix de todos, convocado a depender das necessidades organizacionais (ANTUNES, 2015; ROSSO, 2017).

O Poder Judiciário, pelo próprio objetivo a que visa - a busca da pacificação dos conflitos e o uso exclusivo do poder punitivo - e por seu relativo isolamento das questões relacionadas à execução direta dos serviços públicos, foi um dos últimos órgãos do Estado a ser afetado pelas mutações das organizações do trabalho.

Todavia, com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão competente para estabelecer regras de organização do trabalho em todo o Judiciário brasileiro, modificações começaram a ser feitas, com destaque para a unificação de procedimentos dentro dos diversos órgãos do Poder Judiciário nas suas diversas esferas de atuação (Estadual e Federal e Tribunais Superiores); a obrigatoriedade de os tribunais fazerem o planejamento estratégico e estabelecerem metas; a intensificação dos mecanismos de controle que passaram a ser nacionais, etc.

Nesse contexto, uma das categorias de servidores que tiveram o seu fazer modificado foi a dos oficiais de justiça, considerados as *pernas legis* (pernas da lei) e *longa manus* (braços da justiça) do Estado-juiz, segundo o vocabulário jurídico (PEREIRA, 2005).

Com a crescente judicialização dos conflitos, iniciada nos fins da década de 1990, e com o consequente aumento da demanda de trabalho no Judiciário, o CNJ recomendou aos tribunais que retirassem os oficiais de justiça do trabalho diretamente

nas Varas e os remanejassem para as recém-criadas Centrais de Cumprimento de Mandados - CCM.

A medida, ao mesmo tempo em que possibilitou a otimização do trabalho, o aumento da produtividade e acabou com os desvios que alguns magistrados impunham ao trabalho desses servidores, provocou um distanciamento (geográfico e temporal) entre eles e os juízes, ou seja, separou a cabeça dos braços e das pernas da justiça.

Com isso, dúvidas deixaram de ser imediatamente sanadas. O trabalho desses profissionais deixou de ser conhecido e reconhecido pelos juízes e pelos servidores. Assim, esse trabalhador não pôde mais ver-se e ser visto como pertencente ao coletivo de trabalhadores da Justiça (MERLO ET AL, 2012; DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

Apesar de todo o aprimoramento dos métodos de organização da produção e dos serviços, materializados através de estudos de tempos e movimentos, das descrições de cargos e dos manuais de rotinas e procedimentos, o trabalho continua a ocupar um lugar preponderante no sistema capitalista, haja vista que

A prescrição não prevê inúmeras dificuldades que podem aparecer no cotidiano de trabalho [...] e é ele [o trabalhador] quem se depara com a realidade e julga se as condições de trabalho dão suporte à execução e julga se deve ou não, seguir as regras para alcançar os resultados esperados (ANJOS: 2013, p. 271).

É na execução que o trabalho ganha vida e significado, dado que o seguimento à risca do prescrito dificulta ou mesmo inviabiliza o trabalho (BERNARDO, 2009; MENDES; FACAS, 2011; DEJOURS; BOUNIOL, 2014; DEJOURS, 2017).

Nesse contexto, a transgressão das regras da organização formal do trabalho assume um caráter essencial, não só para apropriação do saber/fazer do trabalho, mas também como elemento fundamental para a ressignificação subjetiva e indicação de saúde no trabalho (MENDES; FACAS, 2011; FACAS; MENDES, 2013; DEJOURS; BOUNIOL, 2014; DEJOURS, 2017).

Tendo em vista que a organização do trabalho e as práticas gerencialistas provocam impactos no saber/fazer e na subjetividade do trabalhador, tem-se a seguinte questão norteadora: *qual o papel da transgressão no enfrentamento do real do trabalho no fazer dos oficiais de justiça do Poder Judiciário do Maranhão?*

De maneira específica, buscou-se investigar as vivências de prazer/sofrimento experienciadas por esses trabalhadores, discutir o papel da transgressão ao prescrito em um órgão marcado pela ideia de obediência às leis e identificar as estratégias de mediação utilizadas pelos oficiais de justiça para dar conta do real do trabalho e mediar o sofrimento.

O trabalho foi estruturado da seguinte maneira: o Capítulo 2 trouxe uma curta caracterização do trabalho nos principais modos de gestão; o Capítulo 3 fez uma breve descrição da Psicodinâmica do Trabalho, modelo teórico utilizado no presente estudo, dando-se ênfase para a discussão por ela feita a respeito da transgressão no ambiente laboral; o Capítulo 4 apresentou as principais características definidoras da categoria profissional do oficial de justiça; no Capítulo 5, discutiram-se os procedimentos metodológicos que nortearam o presente estudo; no Capítulo 6, iniciou-se a discussão a respeito da transgressão no fazer do oficial de justiça; e por fim, apresentaram-se as considerações finais sobre o fenômeno investigado.

1 O TRABALHO NOS PRINCIPAIS MODOS DE GESTÃO

Este capítulo objetiva apresentar as principais mudanças vivenciadas pelos trabalhadores no seu fazer, nos diversos modos de gestão (Taylorismo, Fordismo e Toyotismo). Ênfase será dada às experiências subjetivas. Inicia-se a discussão com o processo de sistematização do trabalho, inaugurado com a Revolução Industrial; depois analisam-se os pressupostos básicos do modo de produção taylorista; a seguir, apresentam-se os incrementos trazidos por Ford às ideias de Taylor; por fim, caracteriza-se o modo de acumulação flexível, do qual o Toyotismo é o grande expoente.

1.1 A sistematização do trabalho

Desde os célebres estudos realizados por Frederick Winslow Taylor e seus seguidores nos mais diversos ramos da atividade empresarial (indústria de base, construção civil, manutenção de máquinas e equipamentos, etc.), passando pela linha de montagem automatizada, desenvolvida por Henry Ford, e às experiências flexibilizadoras das décadas de 1970/1980, o trabalhador vem tendo seu fazer e seu saber afetados pelas estratégias utilizadas pelo capital para aumentar seus ganhos e manter sua hegemonia.

Entretanto, o trabalho - e consequentemente o trabalhador - não ocupavam um lugar destacado, enquanto objeto de intervenção, antes da primazia das indústrias. Nas décadas que antecederam a esse período, o trabalho tinha valor enquanto lugar de produção de bens e serviços para melhorar a vida em sociedade (ANTUNES, 2013).

Na era pré-industrial, a esfera familiar e laboral mantinha estreita relação e até mesmo se confundiam, hajam vista os saberes profissionais serem repassados de pais para filhos ou de mestres para aprendizes.

Com a Revolução Industrial, o local da produção dos bens necessários à vida em comunidade e à transmissão do saber desloca-se das Corporações de Ofícios para as fábricas, numa tentativa de padronizar e sistematizar as tarefas, visando ao aumento da produtividade e aos ganhos de escala. Isso, pois, tornará o trabalho objeto privilegiado de estudo e de intervenção.

1.2 O Taylorismo

Durante a Revolução Industrial e nas décadas seguintes ao seu término, os esforços do Capitalismo, de modo geral, direcionavam-se ao desenvolvimento de máquinas que fossem capazes de economizar recursos e de aumentar a quantidade de bens produzidos, bem como encontrar trabalhadores que pudessem minimamente operá-las. Almejava-se um homem já pronto por si mesmo ou por outro preparado.

Taylor (1995, p. 22) discordava dessa ênfase demasiada ao desenvolvimento do maquinário e à busca do trabalhador já formado. Segundo ele, “nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes”.

Ele constatara que a grande maioria dos operários desconhecia a atividade que desempenhava e que o conhecimento sobre o trabalho ainda era repassado dentro das fábricas, do mesmo modo que nas Corporações de Ofícios, ou seja, por meio da observação e da oralidade.

Nas suas primeiras investigações, ele observou que os problemas de produtividade eram decorrentes da grande variação de tempos e movimentos que cada trabalhador levava para completar a tarefa (TAYLOR, 1995). Assim, buscou, num primeiro momento, identificar, dentre os trabalhadores, aqueles que melhor dominavam a técnica e executavam a tarefa no menor intervalo de tempo.

Para abreviar: ocorre que os nossos operários em todos os ofícios têm aprendido o modo de executar os serviços por meio da observação dos companheiros vizinhos. Assim há diferentes maneiras em uso para fazer a mesma coisa; talvez quarenta, cinquenta ou cem modos de realizar a tarefa em cada ofício e, por esta mesma razão, há grande variedade de instrumentos usados em cada espécie de trabalho. Ora **entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre métodos mais rápidos e instrumento melhor que os demais. Esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados, bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso**, juntamente com o acurado e minucioso estudo de tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas. (grifo nosso). (TAYLOR, 1995, p. 33).

A partir dessa observação, Taylor descreveu detalhadamente a tarefa que cada pessoa deveria executar, tendo como parâmetro o trabalhador que o fazia da melhor maneira (TAYLOR, 1995; HARVEY, 2010; LINHART, 2013; ANTUNES, 2013).

A sistematização das tarefas que cada trabalhador deveria executar trazia não só organização e previsão ao chão de fábrica, mas também retirava do trabalhador o controle sobre o saber/fazer da atividade. Em decorrência disso, a gerência passava a prescrever os métodos e técnicas de trabalho que o trabalhador deveria seguir.

Marx (2009) já afirmava que

O desenvolvimento do meio de produção para a maquinaria não é, para o capital, apenas causal, mas é a transfiguração histórica do meio de trabalho herdado, tradicional, enquanto meio de trabalho tornado adequado ao capital. A acumulação do saber e da destreza, as forças universais de produção do cérebro social, é absorvida no capital e, dessa forma, contraposta ao trabalho e, com isso, aparece como propriedade do capital, mais precisamente, do capital fixo, na medida em que ele entra como meio de produção autêntico do processo de produção. (MARX, 2009, p. 243)

Ao se apropriar do conhecimento do trabalhador, o Taylorismo torna-o um mero executor de tarefas e o impõe à obediência a regras como uma das suas principais atribuições (DEJOURS; BOUNIOL, 2014). Para Jost, Fernandes e Soboll (2014), essa divisão do trabalho entre concepção e execução aliena e faz com que os trabalhadores se tornem hostis uns aos outros.

Antunes (2015) complementa:

A racionalização própria da indústria capitalista moderna tende, ao ser movida pela lógica do capital, a eliminar as propriedades qualitativas do trabalhador, pela decomposição cada vez maior do processo de trabalho em operações parciais, operando-se uma ruptura entre o elemento que produz e o produto desse trabalho. Este é reduzido em um nível de especialização, que acentua a atividade mecanicamente repetida. (ANTUNES, 2015, p. 176).

Taylor (1995), entretanto, acreditava que essa perda de controle sobre o modo de executar a tarefa seria benéfica ao trabalhador, pois permitiria que ele reduzisse tempos mortos e a fadiga, aumentasse a produtividade e incrementasse o salário (LINHART, 2013). De igual modo, defendia que a empresa que avocasse para si a responsabilidade por organizar o trabalho seria compensada por ganhos maiores de rendimentos, tanto de máquinas como de homens.

Acredito que há muito que fazer e deve ser feito, por meio da palavra e publicações para instrução não só de trabalhadores, como também de todas as classes em geral, a fim de realçar a importância do **máximo rendimento de cada máquina e homem**, mas somente pela adoção da moderna administração científica este problema poderá ser finalmente solucionado. É possível que a maioria dos leitores deste livro diga não passar isso tudo de teoria. Ao contrário, a teoria ou filosofia da administração científica começa a ser entendida, enquanto a própria administração vem sendo sofrendo gradual

evolução que se estende por um período de quase 30 anos. E, durante esse tempo, uma companhia após outra, compreendendo diversas espécies de indústrias, têm gradualmente passado da administração comum para a científica. Pelo menos, **50.000 operários nos Estados Unidos** estão agora trabalhando sob este último sistema, e **recebendo salário 30 a 100% mais altos** dos que os pagos aos empregados seus iguais em empresas vizinhas, enquanto as companhias, a que servem, tornam-se mais prósperas do que antes. **Durante esse novo sistema não houve uma só greve.** Em lugar de vigilância desconfiada e da guerra mais ou menos encoberta, características dos sistemas comuns de administração, **há cooperação cordial entre a direção e os empregados** (grifo nosso). (TAYLOR, 1995, p. 35).

Percebe-se que o principal argumento, utilizado por Taylor para convencer o trabalhador a aceitar submeter-se ao controle da gerência científica, era monetário. Ao prometer pagar até 100% mais do que o valor/hora anteriormente recebido, ele conseguia cooptar grande parte dos trabalhadores.

Em relação aos empregadores, os meios de convencimento não eram apenas monetários, mas também ideológicos. Os empresários eram alertados para a importância da fragmentação da organização operária e para a aderência dos trabalhadores aos objetivos da empresa. Isso se torna mais evidente quando se analisam os conselhos dados por ele para ter-se efetividade na implantação da administração científica em qualquer ramo de atividade.

Dentre outras coisas, Taylor recomenda que as conversas com os operários, selecionados por apresentarem maior produtividade, deveriam realizar-se individualmente (TAYLOR, 1995). Dessa forma, deveria evitar-se que a pressão ou que o sentimento de solidariedade do trabalhador para com o grupo interferisse na adesão dele às normas organizacionais.

As ideias de Taylor coadunam com o que Dejours tem apontado desde os anos de 1980: a manipulação do trabalhador pela organização do trabalho, que, ao mesmo tempo em que reparte as tarefas, promove a divisão do coletivo de trabalho, seja por meio do controle da execução das tarefas, seja por meio da vigilância, seja por meio da hierarquia (DEJOURS, 2017).

1.3 Fordismo

Com o sucesso das investidas tayloristas nas principais organizações manufatureiras, os seus princípios começam a alcançar novos horizontes e a tornar-se, junto com a organização departamental feita por Fayol, modelo para as diversas atividades capitalistas.

Nesse cenário, Henry Ford desenvolve a linha de montagem, intensificando e universalizando os métodos tayloristas. O seu principal objetivo era baratear os custos do trabalho e aumentar a produtividade (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

Devido ao Fordismo representar uma aplicação sistematizada dos princípios e técnicas tayloristas - a linha de montagem automatizada -, é recorrente na literatura a referência ao Taylorismo/Fordismo como um único modo de produção.

Antunes (2015), ao discorrer sobre o Fordismo, assim se posiciona:

[...] Inicialmente, reiterando que entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela **produção em massa**, através da **linha de montagem** e de produtos mais homogêneos, **através dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista** e da produção em série fordista; pela existência do **trabalho parcelar** e pela **fragmentação das funções**; pela **separação entre elaboração e execução** no processo de trabalho, pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação o operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões. Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século. (grifo nosso). (ANTUNES, 2015, p. 35).

A partir do relato de Antunes, pode-se dizer que aos princípios inicialmente defendidos por Taylor o Fordismo acrescentou a ideia de uma linha de montagem automatizada e que produziria maciçamente produtos homogêneos em unidades fabris concentradas e verticalizadas.

Para Harvey (2010) e Antunes (2009), elevar o trabalhador ao *status* de consumidor foi, juntamente com a linha de montagem, o grande legado do Fordismo. Ford inaugurou uma nova fase do Capitalismo, que não se contentava apenas em obter o máximo do trabalho do operário na fábrica, mas iniciava as investidas para se apropriar, mediante o consumo, da retribuição monetária que o trabalhador fazia jus pelas atividades desempenhadas na fábrica e fora dela.

O crescimento de uma sociedade de consumo nos países centrais, o qual posteriormente é expandido aos países periféricos para possibilitar a máxima absorção do grande volume de produção fordista, aliado ao nascimento de uma indústria midiática, cria a cena perfeita para o controle do trabalhador e da sociedade.

“Com todo arsenal mercadológico e dos *mass media*, a possibilidade de manipulação das necessidades de consumo do ser que trabalha o impossibilita, também

neste plano, de buscar sua realização, acarretando formas complexas de estranhamento” (ANTUNES, 2015, p. 177).

Esse sujeito, que foi isolado do coletivo de trabalho, que é bombardeado a todo instante com mensagens de consumo e incitado a competir até as últimas consequências para manter seu emprego e assim seu padrão de consumo (DEJOURS, 2017), tende a se descompensar psiquicamente ou a aderir voluntariamente, até quando o sofrimento ético permitir, ao discurso gerencialista (DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

Isso ocorre, segundo Bernardo (2009), porque

A completa junção entre tempo de vida e tempo de trabalho somente é possível em máquinas, autômatos, robôs, andróides, não em seres humanos. **Os seres humanos podem emprestar uma parte limitada do tempo de suas vidas ao trabalho**, condição que cada vez mais anseiam reduzir. Se, com o objetivo de alcançar maiores ganhos, são submetidos a atividades para além da capacidade de resistência, os sujeitos trabalhadores entram em processo de adoecimento. Chegando, em casos extremos, à morte por excesso de trabalho. Entre outros fatores, está a razão da luta invisível pelo controle do tempo de trabalho que atravessa os séculos. (grifo nosso). (BERNARDO, 2009, p. 74).

Infelizmente, esse limite ditado pelo próprio corpo do trabalhador não é obedecido. Tal fato leva o trabalhador, muitas vezes, a sucumbir aos apelos feitos pela sociedade de consumo e pela ideologia gerencialista e a doar-se cada vez mais ao trabalho, em troca de uma promessa de “lazer”, de *status* e, algumas vezes, da própria sobrevivência.

O tempo passa à categoria de mercadoria e é negociado livremente. Assim, não só o tempo de trabalho nas organizações, como também o tempo livre do trabalhador vira alvo das investidas do capital (FARIAS; RAMOS, 2014). O trabalho começa a invadir espaços tradicionalmente do lazer e do ócio, seja pelo fato de o trabalhador permanecer ligado às atividades laborais, após cruzar as portas da empresa, seja pelo consumismo a ditar como esse tempo livre deva ser aproveitado.

Com essa ideologia utilitarista, o espaço do não trabalho não poderia tornar-se um espaço de não produção, de tempo perdido. Deveria, pois, ser um lugar de preparação para o trabalho, limitado estritamente ao descanso do corpo, de reserva da mão de obra excedente e de consumo dos bens e serviços que a sociedade produziria em abundância.

As crises do petróleo da década de 1970 passam a exigir do Capitalismo mais rapidez nas respostas às mudanças do ambiente de negócio. As estruturas

altamente concentradas e verticalizadas fordistas mostram-se incapazes de responder e, com isso, assinam suas sentenças de morte como modo de produção hegemônico.

1.4 A acumulação flexível

Como o modelo taylorista/fordista não respondia mais às necessidades da acumulação, iniciaram-se as tratativas em busca de alternativas que pudessem garantir a sobrevivência de uma sociedade alicerçada em bases capitalistas. As primeiras providências tomadas foram no sentido de entender as razões para a derrocada do modo de produção precedente nos países centrais do sistema.

Cientes de que a principal causa para a perda de hegemonia do modelo taylorista/fordista deu-se devido à incapacidade de adaptação desse sistema a mudanças ocorridas na estrutura social (ANTUNES, 2015), a busca pela adaptabilidade a diferentes cenários passou a guiar as novas investidas empresariais (ROSSO, 2017).

Segundo Harvey (2010), os mais importantes paradigmas eram o crescente desemprego estrutural - que não permitia a manutenção de uma sociedade de consumo -, a saturação das exportações - devido à recuperação da Europa e à existência de uma incipiente indústria nos países periféricos - e a rigidez do Taylorismo/Fordismo.

Experimentações foram feitas nos principais países centrais, com destaque para o modelo cooperativo sueco, o modelo flexível japonês e a exportação de plantas produtivas de bases fordistas para países periféricos, a exemplo dos estadunidenses e britânicas, visando baratear custos (ANTUNES, 2009; HARVEY, 2010).

Por responder às questões fundamentais do período e apresentar dados concretos de aumento da acumulação de capitais, num momento em que grande parte dos países sofria com prejuízos e desinvestimentos, o modelo japonês torna-se hegemônico e passa a ser exportado a todo o centro do Capitalismo (BRAGA, 2009; HARVEY, 2010).

Taiichi Ohno, ao observar que a reposição das mercadorias nas prateleiras dos supermercados americanos dava-se à medida que os produtos eram retirados pelos consumidores, pensou num sistema em que a demanda puxaria a oferta (KOLIVER, 2011). A essa ideia inicial ele acrescentou os valores da cultura japonesa do trabalho em equipe, da cooperação, da obediência e da resolução dos problemas, assim que eles ocorressem.

O Toyotismo tornou-se, dessa forma, o melhor modo de conseguir contornar as constantes mudanças existentes no ambiente. Essa flexibilidade do modelo japonês deve ser lida em termos amplos, pois impacta a produção, o trabalho, o consumo, a preparação para o trabalho e as próprias relações sociais.

Para Koliver (2011),

[...] flexibilidade, portanto, passa a ser a palavra-chave desse novo processo. A produção é adaptada ao consumo e o mercado de trabalho sofre uma grande reestruturação caracterizada pelo rígido controle do trabalho consubstanciado por um ataque frontal à organização sindical e pela utilização da subcontratação. (KOLIVER, 2011, p. 167).

A experiência da implantação da ideologia flexível japonesa na Europa e nos EUA mostrou que era possível obter mais produtividade com o trabalho realizado em horas reduzidas (ROSSO, 2017), haja vista que os trabalhadores submetidos a trabalhos de tempo parcial tendem a estar mais sujeitos a processos de autoaceleração ao executarem as tarefas e a estarem submetidos a um controle mais estrito por parte do empregador (ANTUNES, 2015).

Como esses trabalhadores produzem por hora trabalhada proporcionalmente mais que os trabalhadores ocupantes de empregos estáveis, mostram-se mais propensos a aderirem ao discurso empresarial (ANTUNES, 2013), estão submetidos a regulamentos laborais também mais frouxos e demonstram tendência a não se filiarem a sindicatos (ROSSO, 2017), eles costumam ser utilizados como modelos pela teoria gerencialista para a solução do desemprego e do aumento da competitividade.

Rosso (2017), lembra-nos que a flexibilização não visa apenas à redução de custos, mas também ao aumento da produtividade ao defender a ideologia de um trabalhador completo e polivalente.

O processo não termina na flexibilidade numérica apenas. **As empresas almejam também obter flexibilidade funcional ou atitudinal**, isto é, que o trabalhador que sobreviveu aos cortes se torne continuamente flexível e adaptável, um trabalhador flexível, que toma conta de sua carreira, obtém qualificações, mostra-se polivalente e acumula mais tarefa a desempenhar (grifo nosso). (ROSSO, 2017, p. 41).

Brunel (2008) complementa esse raciocínio, afirmando que a ideologia por trás desse ideal de organização mutável prega a adaptação a diferentes cenários e públicos e deixa subtendida um cenário em que, contraditoriamente, a cooperação, a

recepção aberta a diferentes pontos de vistas e a igualdade caminha lado a lado com a competição, o individualismo e a capacidade de o trabalhador gerir a si mesmo.

A adaptação permanente da empresa ao seu ambiente, portanto, exige que ela seja transformada em uma organização de aprendizagem, ou seja, uma organização em que cada um aprende constantemente com os outros, de acordo com o princípio de abertura e compartilhamento de informações. Na organização de aprendizagem deve teoricamente prevalecer a escuta de todos os atores internos e externos do sistema (ouvir as opiniões dos funcionários sobre a organização do trabalho, ouvir as necessidades flutuantes dos clientes, etc.), a fim de constantemente melhorar e questionar constantemente as formas de fazer e pensar. (BRUNEL, 2008, p. 31)

Essa fluidez das plantas, dos sistemas de controle e, principalmente, das práticas gerenciais, fará surgir uma ética própria do mundo empresarial que prega a cooperação e a responsabilidade, mas exige que o trabalhador renuncie a seus próprios valores (BERNARDO, 2009; LINHART, 2013; DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

Algo que inscreve o sujeito numa perspectiva servil, na qual ele tem liberdade para tudo fazer, desde que isso esteja em sintonia com o que foi programado pela direção da empresa. Uma liberdade circunscrita, que faz o trabalhador tomar como próprio desejo os objetivos da empresa.

Segundo Brunel (2008, p. 16), essa forma de encarar o trabalho vem de um novo contrato social estabelecido entre os sujeitos, baseado nos ideais estadunidenses, que defende um indivíduo dotado de competências racionais, autogovernado e responsável por si mesmo:

A evolução das formas de organização do trabalho e, de forma mais ampla, formas de organização social é concomitante a uma transformação das formas de interação. As demandas de coordenação interindividual ao longo do curso da ação requerem um aprendizado na gestão do relacionamento com os outros para produzir uma ação coletiva efetiva (o que é chamado no vocabulário gerencial das soluções ganha-ganha). Esses modos de interação são estruturados por regras que definem as formas adequadas de interagir com os outros. Essas regras interacionais são restrições, mas também e talvez especialmente recursos, porque permitem que a troca ocorra. Eles dizem as formas possíveis de troca, as maneiras pelas quais é possível e desejável interagir com os outros. Ao fazê-lo, eles também influenciam os modos de pensar e sentir o relacionamento com os outros, e por isso, sem dúvida, os modos de ser um indivíduo, seguindo Norbert Elias para quem - tudo o que dá ao indivíduo seu caráter de ser humano assume sua forma específica em relação aos outros e através de relacionamentos com eles (grifos nossos). (BRUNEL, 2008, p. 16)

Isso ocorre, porque o ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado pelo isolamento, pelo mutismo, pela competição, pela dominação simbólica, pelo cinismo e pela solidão (DEJOURS; TERTRE, 2017). Ambiente que se

apropriada até mesmo das estratégias de defesa que o trabalhador se utiliza para manter-se sano, ideologizando-as (DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

Apesar de ter seu corpo subjugado durante as horas de trabalho nas fábricas no Taylorismo/Fordismo, ao trabalhador era permitido, pelo menos, valer-se das estratégias individuais e coletivas de defesa para suportar até o fim da jornada. Disso são exemplo as estratégias utilizadas pelas telefonistas, descritas nos clássicos estudos coordenados por *Le Guillant*, para se projetarem mentalmente para fora do ambiente hostil e adoecedor das centrais telefônicas.

Na era da flexibilidade, as estratégias de defesa tornam-se estratégias ideológicas, previamente programadas pelas empresas, com o auxílio, muitas vezes, de profissionais da psicologia e do *coaching*, para manter o trabalhador alinhado ao discurso gerencialista (DEJOURS, 2017).

Refletindo sobre o papel dos psicólogos no desenvolvimento e na propagação de estratégias gerenciais que defendem a produtividade e a autorresponsabilização dos sujeitos no ambiente laboral, Brunel (2008) assim se posiciona:

O projeto de desenvolvimento pessoal, abrindo-se numa busca existencial de si mesmo, é **prolongado por um projeto gerencial**: é uma questão de conhecer e aceitar-se para melhorar, isto é, para ser mais eficaz, eficiente, adaptado. Essa busca por si é, portanto, profundamente ambivalente entre o humanismo e o utilitarismo, entre a busca do bem-estar e a busca da eficiência, entre a busca pela autenticidade e a adaptação social. **Os discursos e práticas psi nos negócios estão sob o signo do paradoxo. Eles louvam a pessoa, pregam a subjetivação, a capacidade de se tornar um sujeito independente, livre e autêntico ... isso para melhor favorecer a adaptação do indivíduo ao qual a organização espera dele. Eles prescrevem abertura, fala-livre, reconhecimento e confiança na empresa ... isso para promover o controle social e controle de desempenho.** Importada das ciências do homem para ser colocada a serviço da gerência, a psicologia da empresa é registrada sob o signo da ambivalência, entre bem-estar e efetividade, entre autenticidade para si e adaptação a um papel social. (grifo nosso). (BRUNEL, 2008, p. 51).

Para Bernardo (2009), a ideia defendida pela teoria gerencial é a de que o trabalho, nos moldes toyotista, possibilita ao trabalhador participar mais das atividades da organização e, assim, deixa de ser um mero executor de tarefas. É alguém de quem se espera, ou melhor, de quem se exige sugestões para a melhoria dos processos de trabalho e total empenho na busca dos objetivos organizacionais.

A empresa assume o papel de uma grande mãe acolhedora que almeja a construção de uma família isenta de conflitos em que os trabalhadores devem tudo

sacrificar em nome do bom clima organizacional e do aumento da produtividade (BERNARDO, 2009).

No modo de acumulação flexível, o controle tornou-se indireto e multifacetado. Por meio do envolvimento e da apropriação dos ideários da empresa pelos empregados, o trabalhador passou a se autocontrolar e controlar os demais colegas (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

Dambrin e Lambert (2010), ao discorrerem sobre a passagem de um controle organizacional estritamente direto para o controle indireto do *empowerment*, advogam que a essência desse mecanismo não se modificou. O objetivo continua o mesmo: fazer com que o trabalhador realize, da maneira mais produtiva possível, as tarefas nas empresas. O diferencial, entretanto, é a roupagem psicológica que envolve esse controle indireto.

Nas fábricas do final do século XIX, os mecanismos para internalizar o controle também dizem respeito aos níveis hierárquicos mais baixos. Para lutar contra o absenteísmo ou limitar o volume de negócios, busca-se que o trabalhador integre por si mesmo as restrições da fábrica e os requisitos da hierarquia, em particular através de sistemas de pagamento por tempo ou peça. Tais sistemas devem libertar o trabalhador do sistema de supervisão direta e gerar um senso de independência e liberdade. [O trabalhador] não tem nada a fazer a não ser ser observado pelos olhos do empregador ou do capataz: ele é, no limite, seu próprio mestre. As premissas do empoderamento estão aí. No entanto, os métodos usados vão contra o próprio princípio de controle que supostamente emana do indivíduo: tudo é baseado em exortação ou sanção. No final, parece que o **empoderamento não é um vento de liberdade que afeta a organização. Ele faz parte de uma tradição de ferramentas de controle voltadas para o psíquico**, ao contrário de outras ferramentas que enfocam o comportamento ou os resultados (grifo nosso). (DAMBRIN; LAMBERT, 2010, p. 127).

Taylor (1995), de fato, era contrário à supervisão direta e estreita do operário. Ele acreditava que a seleção minuciosa dos homens [mais produtivos], aliada a um sistema de pagamento por produção e a um planejamento cuidadoso das tarefas pela gerência, era mais efetivo que o acompanhamento por meio de capatazes. A ambição do trabalhador pela maior remuneração, advinda com o sistema por metas de produção, já era um poderoso mecanismo de vigilância.

Nesse ponto, o trabalho em grupo assume papel relevante. Ao promover o trabalho em grupo, a empresa, em acréscimo às metas individuais, estabelece objetivos que devem ser atingidos também pelo coletivo de trabalhadores. Assim, faz com que um trabalhador monitore a produtividade do colega. Somente com o aumento, tanto da produtividade individual quanto coletiva, ele fará jus ao bônus pelo desempenho.

Bernardo (2009), ao refletir sobre o trabalho em grupo no Toyotismo, assim se posiciona:

[...] uma noção que seria positiva para os trabalhadores – na medida em que superasse o isolamento do trabalho realizado nas linhas de produção fordistas – é incorporada no discurso empresarial e adaptada para justificar propostas que são exclusivamente do seu interesse. As proposições contidas nesse discurso parecem visar, primordialmente, o maior envolvimento dos trabalhadores com a ‘visão’ da empresa e o estabelecimento de relações de trabalho mais individualizadas (e, por consequência, mais ‘flexíveis’) e, secundariamente, dizem respeito a modelos de trabalho em grupos propriamente ditos. (BERNARDO, 2009, p. 95).

O principal objetivo dessa ideia de grupo de trabalho é cooptar o trabalhador aos valores empresariais e fazer com que ele pressione os demais companheiros a manterem-se aderidos ao discurso proveniente da direção. A entrega e a sujeição do trabalhador às metas é a real face que se esconde sob os véus da participação. Esse trabalho é, antes, uma coordenação de esforços disfarçada de cooperação de sujeitos (DEJOURS, 2017).

O trabalho em grupo é requisitado como um modo de promover a inovação, por meio de ideias para o aperfeiçoamento dos métodos e processos de produção, advindos das conversas entre os operários, e o monitoramento da contribuição de cada um à tarefa.

Dessa forma, a disposição dos trabalhadores dá-se em grupos, mas a avaliação do desempenho permanece de maneira individual. Taylor (1995) defendia que a contribuição do trabalhador para a organização fosse examinada de forma individualizada, pois acreditava que a produtividade seria maior se fosse estimulada a competição entre os operários.

Como argumento a favor dos estudos científicos dos motivos capazes de influir no trabalho diário do operário, pode ser citada a **perda de ambição e iniciativa que experimentam os trabalhadores, quando postos em grupos, em vez de serem trabalhados separadamente como pessoas**. Análise cuidadosa demonstrou que, **quando estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada**; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração. Por estas razões foi expedida uma ordem geral na Bethlehem Steel Works que proibia trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além duma semana. Providenciou-se, tanto quanto possível, para que fosse atribuída, da cada homem, tarefa individual distinta, pois havia cerca de 5.000 homens trabalhando no estabelecimento e o superintendente-geral tinha muito que fazer e não podia perder tempo em assinar essas permissões (grifo nosso). (TAYLOR, 1995, p. 60).

Apesar da radicalidade, os argumentos trazidos por Taylor ainda se mostram presentes ao ler-se criticamente a teoria gerencial contemporânea. Não se pode esquecer que ele chegou a indicar um número máximo de trabalhadores e o tempo que poderiam trabalhar em conjunto, sem que se perdesse a eficiência. No entanto, a natureza do trabalho e a própria tecnologia disponível à época não permitiam a experimentação da viabilidade da tese defendida.

O avanço tecnológico, a redução do número de empregados e a assimilação parcial da ideia de trabalho grupal das sociedades orientais tornaram possível que se mesclasse o ideário de trabalho coletivo e a mensuração da contribuição de cada trabalhador ao processo.

Gautier e Pezet (2010) pontuam que essa aproximação – paradoxal - entre o Taylorismo e as “novas” formas de gestão é possível porque o ambiente em que Taylor desenvolveu a teoria da administração científica era marcado pela reunião de trabalhadores migrantes e pela necessidade constante de buscar formas de aumentar a produtividade.

As estratégias de cooptação empresariais, aliadas à incitação ao consumo promovido pela industrial midiática e à servidão voluntária a que muitos sujeitos se veem presos, fazem com que a vida do trabalhador resuma-se ao tempo de produção no trabalho e ao consumo em frente à tevê, smartphones e computadores ou nos *shoppings centers*.

Numa situação de possível conflito entre o tempo de consumo e o tempo de produção, este sairá vencedor, pois as tecnologias da informação – atualmente existentes - permitem que o trabalhador esteja sempre disponível. Para Rosso (2017), a quantidade de horas trabalhadas dentro das organizações não são mais critérios seguros para definir a carga horária de um trabalhador.

Embora nuvens e sobras ofusquem os horários de trabalho e de não trabalho, a flexibilidade do labor altera relações existentes entre o mundo do trabalho e o do não trabalho. Os limites e as fronteiras de um e de outro tornam-se indistintos. O celular permite convocar o trabalhador quando descansa em casa, está no cinema ou em pleno estádio de futebol em meio à disputa da partida de final de campeonato. Com a extensão do labor em fins de semana e em horários noturnos, qualquer dia do ano é transformado em dia de trabalho e qualquer hora é hora de trabalho. (ROSSO, 2017, p. 268).

A captura do saber do trabalhador pela identificação deste com a organização possibilita que os ganhos de produtividades sejam sempre crescentes e que não só não haja resistência do coletivo de trabalho, como também ocorra uma aniquilação dos riscos do empreendimento, antes mesmo que estes possam afetar a organização.

Antunes (2015) ajuda-nos a entender esse imbricado processo em que o saber do trabalhador é capturado pela tecnologia e como ela passa a exigir dele uma relação de submissão e subserviência.

A nova face do capital, portanto, retransfere o *savoir-faire* para o trabalho, mas o faz apropriando-se crescentemente da sua dimensão *intelectual*, das suas capacidades cognitivas, *procurando* envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária. Mas o processo não se restringe a esta dimensão, uma vez que parte do *saber intelectual* é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam *mais inteligentes, reproduzindo parte das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho*. Como a máquina não pode suprimir o trabalho humano, ela necessita de uma maior *interação* entre a subjetividade que trabalha e a nova máquina inteligente. E, nesse processo, *envolvimento interativo* aumenta o *estranhamento e a alienação do trabalho*, amplia as formas modernas da *reificação*, distanciando ainda mais a subjetividade do exercício de uma vida autêntica e autodeterminada. (ANTUNES, 2015, p. 212).

Essas mudanças - provocadas com o advento do modo de acumulação flexível - impactaram, de uma maneira ou de outra, toda forma de organização empresarial capitalista. Entretanto, questiona-se como essas mudanças foram sentidas em diferentes contextos geográficos e setoriais da economia.

A teoria gerencial costuma dizer que, com a expansão do modo Toyota de produção para os mais diversos setores da economia, os princípios, métodos e técnicas desenvolvidos por Taylor e por Ford tornaram-se obsoletos, dado que a era da informação passou a ser caracterizada por uma maior autonomia dos trabalhadores, pelo trabalho prescrito composto por um conjunto de atividades enriquecidas e por maior tempo livre (ANTUNES, 2009; BERNARDO, 2009).

Não obstante a queda do trabalho repetitivo e monótono em grande parte das atividades laborais e a maior interdependência entre os trabalhadores na execução das tarefas, o Taylorismo parece ainda subsistir (VELTZ; ZARIFIAN, 1993), com as devidas adaptações, em setores ou regiões geográficas em que ele se mostra mais propício à acumulação capitalista do que o Toyotismo.

Para Gautier e Pezet (2010),

Finalmente, a reflexão de Taylor parece depender do contexto socioeconômico dos Estados Unidos da América no final do século XIX e início do século XX: um país que é constituído por ondas sucessivas de imigrantes, poucos dos quais falam mesma língua, de modo que o nível de educação é muito baixo e, portanto, a experiência profissional é muitas vezes limitada ao trabalho agrícola. No entanto, **longe de desaparecer com as mudanças na gestão, o taylorismo está profundamente vivo hoje. Ele se espalha com os sistemas de gerenciamento e sobrevive a eles.** De fato, desde o início do século XX, realizou quatro migrações que fazem dela uma doutrina ainda muito moderna. **Ao contrário de uma crença comum, os métodos contemporâneos de organização e técnicas de gestão não questionam os preceitos de Taylor: divisão do trabalho, estudo científico das tarefas, procedimentos operacionais formalizados ou tempo alocado.** Pelo contrário, esses métodos muitas vezes se apóiam nos preceitos de Taylor, ou até mesmo **intensificam e sistematizam o taylorismo para atingir os objetivos de custo, qualidade, tempo e flexibilidade** (grifo nosso). (GAUTIER; PEZET, 2010, p. 155-156).

Parece haver uma simbiose ou um hibridismo entre os principais modos de produção, fala-se em *neofordismo*, em *neotaylorismo*, em *pós-fordismo*, em *kalmarianismo* com a experiência sueca e em tantas outras denominações que buscam descrever o que ocorre na Terceira Itália ou no sul e sudoeste da Alemanha (ANTUNES, 2015).

Essa flexibilidade de uso de diferentes e, à primeira vista, incompatíveis modos de gerenciamento, apesar de coadunar-se com os princípios que sustentam o Toyotismo, ainda não é bem aceita por aqueles que defendem cegamente, apenas, os benefícios do novo sistema.

Para esses defensores, as teorias gerenciais seguiriam uma escala evolutiva: a Teoria da Administração Científica foi superada pela Teoria Clássica da Administração; posteriormente, esta cede lugar à Teoria das Relações Humanas; por sua vez, esta é absorvida pela Teoria Comportamental; esta última fenece diante da Teoria dos Sistemas; conseqüentemente, esta é sepultada pela Teoria das Contingências.

Isso não é obra do acaso. As recomendações das associações profissionais da área gerencial ou, mesmo, os manuais e cartilhas das grandes corporações que visam difundir novas técnicas, bem como as ideias propagadas pelos gurus e revistas - à moda da *Você S.A* - visam a um só objetivo, desde os tempos das conferências de Taylor na Associação Americana de Engenheiros Industriais: diminuir a resistência dos trabalhadores à mudança e, em contrapartida, aderi-los ao discurso que se deseja propagar.

Eles fazem questão de esquecer, não obstante, sob que condições o ideário toyotista surgiu, qual seja a partir da observação do modo de gerenciamento de estoques

de um supermercado estadunidense estruturado sobre princípios tayloristas. Tal fato, por si só, já diz do hibridismo do modo de acumulação flexível (ANTUNES, 2009).

Harvey (2010), no tocante a essa questão, diz que

Aceito amplamente a visão de que o longo período de expansão [do] pós-guerra que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologia, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode com razão ser chamado de fordista-keynesino. O colapso desse sistema a partir de 1973 iniciou um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza. Não está claro se os novos sistemas de produção e de marketing, caracterizados por processos de trabalho e mercados mais flexíveis, de mobilidade geográfica e de rápidas mudanças práticas de consumo garantam ou não o título de um novo regime de acumulação nem se o renascimento do empreendimento e do neoconservadorismo, associado a virada cultural para o pós-modernismo, garante ou não o título de um novo modelo de regulamentação. (HARVEY, 2010, p. 119).

Está claro que o Toyotismo rompeu com o sistema de produção em massa e possibilitou que a demanda se transformasse em um dos principais indicadores da quantidade de bens a serem produzidos. O que não parece coerente é que isso tenha representado o sepultamento de todos os princípios, métodos e técnicas do regime anterior.

Como se pode pensar que o Toyotismo - o corolário da flexibilidade que busca a adaptação a diferentes cenários - possa apresentar-se de modo idêntico em todos os setores e regiões, se nem mesmo o Taylorismo tenha conseguido tal objetivo (HARVEY, 2010; ROSSO, 2017).

Antunes e Braga (2009) resumem bem as contradições presentes no modo de acumulação flexível, ao discorrer sobre o trabalho nas Centrais de Teleatividades, os conhecidos *call centers*:

[...] o trabalho no setor de telemarketing é rigidamente condicionado pelas características desse processo de reprodução contraditória. Articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX, mescla estratégias de intensa e brutal emulação do teleoperador, ao modo da flexibilidade toyotista, com técnicas gerenciais tayloristas de controle sobre o trabalho; associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula a cooperação ao mesmo tempo em que fortalece a concorrência entre os teleoperadores, dentre tantas outras alterações, ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho. (ANTUNES; BRAGA, 2009, p. 10).

Pesqueux (2010), ao refletir sobre a ideologia por trás da captura seletiva de aspectos da cultura japonesa para teoria gerencial, complementa:

Também é interessante ver os efeitos ideológicos da referência oriental: sua aparente dimensão internacional, em primeiro lugar, porque **a impregnação japonesa da gestão da qualidade oferece uma forma de garantia de universalidade**, ao mesmo tempo em que propõe, nessa transferência, uma compreensão muito metafórica, se não superficial, da noção de *tao* (o caminho); a **fundamentação objetivista das fases da estrada acima mencionada nutre uma ideologia progressiva e, portanto, entusiasta, baseada em elementos que se pode esperar identificar e passar de um universo - o do tácito - para o outro - o do explícito** - com um ganho de explicação possivelmente mensurável. Essa perspectiva da espiral de qualidade dá sua dimensão expansionista em outros temas gerenciais (grifo nosso). (PESQUEUX, 2010, p. 47).

Essa ideia de internacionalização, trazida com o Toyotismo, caminha lado a lado com a noção de universalidade de aplicação dos princípios da acumulação flexível. Assim, cria-se uma ideologia que sustenta que a teoria seria a mescla de todas as práticas mais modernas de gerenciamento.

É esse o enredo que vai patrocinar uma lógica de lucro a curto prazo, o endividamento das empresas e famílias e a imposição de metas de desempenho pessoal e organizacional impossíveis (ARTUS; VIRARD, 2005; MORICEAU, 2010).

Artus e Virard (2005) defendem que, ao contrário do que é propagado pelo gerencialismo, o Toyotismo representou a submissão de todo o sistema produtivo a um único superior, o mercado financeiro, cujo representante por excelência são os acionistas.

O ambiente financeiro da economia mundial é agora um ambiente em que o horizonte de programação de investimentos encurtou, para coroar, um requisito de retorno de capital extremamente alto. Na instalação de tal deriva, a globalização desempenhou e desempenhou de alguma forma o papel de facilitador. Graças ao offshoring e à perda do poder de barganha dos funcionários nos países mais avançados, altos retornos de capital podem ser obtidos, mas é uma ilusão acreditar que isso será possível a longo prazo (grifo nosso). (ARTUS; VIRARD: 2005, p. 7).

Percebe-se, pois, que uma das principais características da acumulação flexível é a ambivalência entre o discurso integrador e cooperativo e uma prática pragmática que desagrega o coletivo de trabalho, que estimula a competição a suas últimas consequências e que seduz e aprisiona o trabalhador por meio de um enredo encantador e o explora à sua máxima potência.

Os diversos modos de gestão capitalista vêm se sucedendo nas tentativas de perpetuação do sistema como modo hegemônico de gerenciamento da produção, da economia, do trabalho, do lazer e da vida do homem moderno (ANTUNES, 2013; ANTUNES, 2015; ROSSO, 2017). O alcance e as fronteiras entre eles têm sido objeto de discussão entre os principais estudiosos do trabalho.

Duas posições parecem dominar os debates: aqueles que acreditam que a acumulação flexível representou uma completa ruptura com o modo de produção taylorista/fordista; e os que defendem que o Toyotismo é só uma nova configuração do Taylorismo/Fordismo.

A segunda tese, defendida principalmente por Antunes (2009) e Harvey (2010), parece mais embasada teoricamente e tem servido para explicar as situações peculiares de trabalhos, como a das Centrais de Teleatividades, do setor hoteleiro e das mais diversas configurações do setor de serviços que formam hoje o *cibertariado* (HUWS, 2009).

Modos de trabalho que têm colocado em xeque a ideologia da autonomia, do enriquecimento de cargos, da polivalência e da cooperação, defendidas pela acumulação flexível, apontando para uma decolagem entre um discurso harmonioso e integrador e uma prática competitiva e desagregadora.

Tal fato tem feito refletir se o Toyotismo, apesar de ter acabado com a produção em massa do Fordismo, não representou apenas a *japonização* dos princípios, métodos e técnicas tayloristas (ROSSO, 2017), bem como se ele não se mostrou mais efetivo para o aumento do retorno das inversões na indústria e no setor de serviços dos países centrais (ANTUNES, 2013). O Taylorismo, em contrapartida, tem sido mais efetivo para as plantas manufatureiras, a exemplo das indústrias de vestuário e calçados, abundantes nos países periféricos (ROSSO, 2013).

1.4 Teorias críticas do trabalho

Traçou-se, nas seções anteriores, um panorama das transformações ocorridas no ambiente organizacional nas diversas fases em que se costuma classificar o desenvolvimento da economia capitalista. Nesta seção, serão descritas as principais linhas teóricas que investigam os impactos provocados pelas mutações das teorias e práticas organizacionais, na saúde e na subjetividade do trabalhador.

Segundo Bendassolli e Soboll (2011), essas teorias têm como foco de estudo a relação entre trabalho e subjetividade. Assim, ênfase é dada à maneira como cada trabalhador ou coletivo de trabalho sente e posiciona-se diante das formas de organização da produção.

Gaulejac (2007) diz que o estudo crítico da teoria gerencial é importante porque na sociedade atual

as necessidades da gestão se impõem às opções políticas e sociais. **Os homens procuram na gestão um sentido para a ação e até, por vezes, para sua vida e para seu futuro.** A economia política se torna uma economia gestonária, na qual as considerações contábeis e financeiras importam mais que as considerações humanas e sociais (grifo nosso). (GAULEJAC, 2007, p. 53).

Dessa maneira, as teorias gerenciais deixam de ser apenas *Teorias da Administração* para ocupar todos os espaços sociais. De normas de empresa, tornam-se normas sociais dominantes. Sob a regência delas, o trabalhador é incentivado a empresariar seu próprio comportamento, sempre em busca da excelência (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

As principais correntes de pensamento crítico das teorias das organizações são a Psicossociologia, a Ergologia, a Clínica da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. Todas com conceitos próprios, tanto de trabalho como de subjetividade, assim como as formas peculiares de compreender e apreender as relações de trabalho e os processos de subjetivação (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

A Psicossociologia busca investigar as relações entre o homem e o grupo, bem como entre o psicológico e o social (GAULEJAC, 2007; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). O interesse dos psicossociólogos ou sociólogos clínicos está direcionado para pesquisar o papel que grupos e organizações desempenham nas vidas dos indivíduos e os vínculos que os homens estabelecem entre si.

A Ergologia parte da premissa de que o homem deve conhecer a tarefa que ele realiza para que possa, assim, nela atuar e modificá-la (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011; HOLZ; BIANCO, 2014). O trabalhador assume, pois, uma posição ativa que possibilita que ele vá aprendendo, modificando e sendo transformado pelo trabalho (HOLZ; BIANCO, 2014).

A Clínica da Atividade encarrega-se da busca de elementos que permitem compreender os fatores reais de trabalho que governam as relações que os homens estabelecem em sociedade (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Os trabalhadores se autorreconhecem no e pelo trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho, por sua vez, advoga que o trabalho é elemento estruturante do sujeito e desencadeador de experiências de prazer e sofrimento (DEJOURS, 2014). É no contato com o real do trabalho, mediado pelo olhar do outro e/ou do coletivo, que o sujeito se reconhece.

Apesar das diferentes visões, as abordagens críticas das teorias organizacionais compartilham entre si a ideia de que o trabalho não é só uma forma de se auferir renda, mas, sobretudo, um mecanismo que permite ao homem conhecer-se e reconhecer-se, assim como modificar a sua realidade social.

Após discutir as transformações por que passou a categoria trabalho nos principais modos de gestão e descrever as principais abordagens teóricas que leem criticamente o lugar ocupado pelo trabalhador nas organizações na contemporaneidade, serão traçadas, no capítulo seguinte, breves considerações a respeito da Psicodinâmica do Trabalho e sobre como essa abordagem vê a transgressão no ambiente laboral.

2 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E A TRANSGRESSÃO

Neste capítulo, será feita uma breve caracterização da Psicodinâmica do Trabalho, modelo teórico utilizado no presente estudo, dando-se ênfase à discussão a respeito da transgressão no ambiente laboral. Para isso, situou-se o leitor aos achados clínicos dos psicopatologistas do trabalho, que indicaram ser a atividade laboral uma fonte de adoecimento e de sofrimentos. Depois, partiu-se para as contribuições trazidas por Dejours, no final da década de 1980 e inícios da década de 1990, de que o trabalho pode ser não só fonte de sofrimento, como também de prazer. Por fim, discutiu-se o lugar ocupado pela transgressão no arcabouço teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

2.1 Os estudos psicopatológicos nas organizações

Foi no contexto marcado por um trabalho rotinizado e repetitivo que os psiquiatras e psicopatologistas do trabalho começaram a se deparar, em meados da década de 1950, com o aumento no número de trabalhadores afetados por distúrbios relacionados ao trabalho.

A exemplo dos antropólogos, que viajavam ao Novo Mundo e à África para estudar os “comportamentos exóticos” dos seus habitantes e, assim, manter o então necessário distanciamento entre pesquisador e o objeto investigado, os primeiros psicopatologistas do trabalho escolheram como objeto de estudo grupos fora do círculo dominante e mais sujeitados à rotinização e à precarização. Os eleitos foram as telefonistas, as faxineiras e os operários.

Os estudos em Psicopatologia do Trabalho floresceram especialmente na França, no fim da década de 1960, e tiveram como um de seus principais expoentes *Louis Le Guillant*. As pesquisas conduzidas por Guillant sobre os distúrbios mentais provocados pela aceleração do ritmo de trabalho das telefonistas francesas, intitulado *Neurose das telefonistas*, são consideradas o marco nesse campo de investigação (DEJOURS, 1994; BUENO; MACEDO, 2012).

Para Mendes (2007a), a Psicopatologia do Trabalho buscava investigar os processos psíquicos a partir da confrontação do sujeito com o real da atividade por ele executada. Dessa maneira, a dinâmica do processo de adoecimento era desvelada e o sofrimento do trabalhador era analisado para além de uma ótica privatista. O

psicopatologista questionava o papel da organização do trabalho na etiologia dos transtornos mentais e osteomusculares.

Dejours e Abdoucheli (1994, p. 2), refletindo sobre o início dessas investigações, pontuam que

[...] em psicopatologia do trabalho partimos de uma subjetividade já constituída, que vai, em um tempo geneticamente ulterior, ser exposta a realidade do trabalho. Isto significa que o sujeito corre o risco de não ser mais o mesmo que antes do conflito e que a realidade do trabalho também corre o risco de ser transformada através do efeito de uma suplementação de subjetividade. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 2).

Percebe-se, a partir da fala dos autores, que é a relação dinâmica entre esse sujeito com uma história particular e com uma organização do trabalho rígida e controladora que será o objeto de interesse dos psicopatologistas. O objetivo era entender o porquê de as pessoas adoecerem no trabalho.

O foco estava nas diversas formas de sofrimentos experimentados no trabalho e nas defesas individuais para fazer frente a eles. Acreditava-se, nessa época, que dada uma organização do trabalho propícia, todos adoeceriam (LANCAN; UCHIDA, 2003).

Dejours e Bouniol (2014) nos ajudam a compreender a relação existente entre adoecimento e trabalho. Para os autores, o sistema de organização de trabalho em si é adoecedor.

Um sistema que os esmaga. **Não podemos ignorar que o desenvolvimento do sistema neoliberal é um desastre clínico:** os indivíduos são infelizes, perdem a alegria da vida, o bom humor, a simpatia, as boas maneiras... Muitos adoecem, desenvolvem patologias de sobrecarga, depressões, por vezes, recorrerem [sic] à violência e muitas vezes experimentam profunda solidão. **Na vanguarda das patologias de sobrecarga, os distúrbios musculoesqueléticos são agora um problema de saúde pública, numa época em que o progresso tecnológico, a informatização, a automação e a robótica reduziram significativamente as tarefas de manuseio.** Essas doenças causadas pelas restrições de ritmo e produtividade agora se referem tanto aos operadores de entrada de dados quanto a outros trabalhadores; longe de ter retrocedido, **são agravadas pelo estilo de vida sedentário, a impossibilidade de expressar ao cliente a dor e a intolerância geradas pela natureza repetitiva e o aumento do ritmo de trabalho sob a pressão do desemprego.** Karoshi, ou morte súbita por acidente vascular cerebral, fazem vítimas, técnicos, professores, profissionais liberais, teletrabalhadores, técnicos do comerciais que têm perdido o controle sobre a duração do seu trabalho. Afecções traumáticas não são mais apenas os acidentes de trabalho e de violência, inclui também a auto-mutilação e o suicídio (grifo nosso). (DEJOURS; BOUNIOL, 2014, p. 17-18).

O sofrimento torna-se, nessa perspectiva, uma via pela qual o trabalhador processa as exigências da atividade laboral e a elas reage, apropriando-se ou sendo absorvido pelas demandas organizacionais. As estratégias defensivas, por sua vez, dizem de uma não implicação com o trabalho, de uma alienação proposital, visando minimizar um sofrimento que não conseguiu ser elaborado (DEJOURS; TERTRE, 2017).

Dejours, Gernet e Chekroun (2017), ao estudarem o sofrimento de enfermeiros em uma organização gerida sob os princípios do Toyotismo, trazem importantes elementos que ajudam a entender as estratégias defensivas.

O confronto regular com a morte, decisões de limitação terapêutica, dilemas morais, muitas vezes relacionados ao aumento de imperativos de gestão, é então suportado pelos cuidadores à custa da mobilização de parte significativa de sua atividade psíquica a serviço da construção de defesas. Nas unidades de terapia intensiva, os ideais viris de domínio e poder são clássicos para apoiar o confronto com o sofrimento do doente, a experiência do poder de dispor da vida e a morte do outro e o risco de desfrutá-lo [...]. (DEJOURS; GERNET; CHEKROUN, 2017, p. 43).

Essas defesas são convocadas com maior frequência em situações de trabalho que não permitem o livre pensamento e o controle da tarefa por parte do trabalhador. Este, ao não se ver implicado na atividade, busca saídas que o extirpem do contato com o real, das quais a autoaceleração é um exemplo clássico (DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

Dejours e Bouniol (2014) enfatizam que o toyotismo ataca prioritariamente as estratégias defensivas do coletivo de trabalho, deixando o trabalhador à mercê de suas próprias resistências individuais.

Aqui está a mudança mais importante desde o taylorismo: as estratégias de defesa coletiva tornaram-se impossíveis. As construções que anteriormente possibilitaram enfrentar o medo juntas deram a possibilidade de resistência, de uma luta comum contra um sistema opressivo, eram compatíveis com o surgimento de um movimento operário e sindicalista. Sob o efeito dos novos métodos de organização, este caminho foi barrado. Apenas as estratégias individuais de defesa permanecem possíveis, com os perigos específicos que lhes são inerentes. Nas construções coletivas, a negação, assumida por tudo, é transformada em uma crença compartilhada. A negação individual, sempre próxima do delírio, faz com que o sujeito corra o risco de patologia. Pode ter duas formas, auto-aceleração que descrevemos e clivagem. (DEJOURS; BOUNIOL, 2014, p. 30).

O isolamento e a rotinização a que muitos trabalhadores estão expostos parecem contribuir para que mais pessoas não consigam lidar com o sofrimento

(BUENO; MACEDO, 2012). E, ao verem esgotadas suas estratégias defensivas, individuais e coletivas, acabam se anulando e, conseqüentemente, adoecendo.

É justamente pela via da alienação, provocada pelo uso recorrente das estratégias defensivas, que muitas organizações se valem para precarizar não somente o ambiente de trabalho, mas também, de modo perverso, a subjetividade dos trabalhadores (BRUNEL, 2008; LINHART, 2013). Isso ocorre porque trabalhadores isolados e que podem contar apenas com seus mecanismos de defesa (DEJOURS ET AL, 2017), muitas vezes, já fragilizados pela guerra diária para protegê-los do real do trabalho, tornam-se presas fáceis para a precarização subjetiva.

2.2 A Psicodinâmica do Trabalho

A escuta dos trabalhadores e a observação dos ambientes laborais fizeram os psicopatologistas perceberem que o sofrimento não estava necessariamente ligado à patologia (MENDES, 2007a), porquanto indicava, muitas vezes, uma aproximação à normalidade. Dejours (2004, p. 304) dizia que “[...] não podemos conceber uma organização do trabalho sem sofrimento, mas organizações do trabalho mais favoráveis à negociação da superação desse sofrimento”.

Entretanto, é necessário ressaltar que normalidade e saúde não são sinônimos. Um comportamento normótico pode, longe de ser um estado de equilíbrio, representar um comportamento patológico (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Assim, será a escuta dos trabalhadores e a análise contextualizada da organização que darão os indícios de como esses sofrimentos serão enfrentados (DEJOURS, 2017).

A partir dessas constatações, feitas por Dejours em meados da década de 1990, as discussões saíram, preponderantemente, do campo do patológico e voltaram-se para a saúde e para as possibilidades de ressignificar o sofrimento (DEJOURS; BOUNIOL, 2014). Tais discussões provocaram o surgimento de uma disciplina autônoma, a Psicodinâmica do Trabalho, aliviando a causalidade das investigações psicopatológicas então vigentes (BUENO; MACEDO, 2012).

Mendes (2007a), ao discorrer sobre a busca da autonomia da psicodinâmica, complementa:

[...] a psicodinâmica, no seu conjunto teórico e metodológico, evoca uma inversão no modo de estudar a inter-relação trabalho e saúde. Suas bases conceituais são elaboradas a partir da análise da dinâmica inerente a

determinados contextos de trabalho, caracterizada pela atuação de forças, visíveis e invisíveis, objetivas e subjetivas, psíquicas, sociais, políticas e econômicas que podem ou não deteriorar esse contexto, transformando-o em um lugar de saúde e/ou de patologias e de adoecimento. (MENDES, 2007a, p. 29).

Assim, as pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho desenvolvem-se a partir de um olhar crítico, que congrega o trabalho, o capital, a saúde e o adoecimento (BUENO; MACEDO, 2012), para investigar vivências de prazer e as patologias sociais, das quais são exemplo a servidão voluntária, a exclusão, a violência moral e o suicídio (FACAS, 2009; DEJOURS, 2017).

Ao se desvencilhar do discurso médico sobre o sofrimento no trabalho, as pesquisas passaram a encarar o sofrimento como uma solução de compromisso que, a depender das situações vivenciadas no trabalho, pode desembocar no adoecimento ou numa vivência de prazer.

Com isso, as atenções se deslocam de uma escuta privatista do trabalhador, nos moldes do atendimento clínico clássico, para a forma como o trabalho é gerido e organizado (GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015), dando-se especial atenção ao lugar ocupado pelo trabalhador nessas organizações. Dessa forma, o psicológico é analisado por meio da fala dos trabalhadores, sob a perspectiva dos vários atravessamentos sociais trazidos pelo trabalho (DEJOURS; TERTRE, 2017).

A Psicodinâmica - embasada no referencial psicanalítico - inverte, pois, a ordem daquilo que se entende por saúde. O conceito de saúde deixa de ser um contraponto à doença ou ao sofrimento para tornar-se a saída que cada sujeito usa para tentar transformar o sofrimento em prazer e realização (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; DEJOURS, 2017).

2.3 A Transgressão e a Psicodinâmica do Trabalho

O ambiente organizacional foi forjado com o objetivo de ordenar os recursos e as pessoas em direção ao alcance de metas. É, pois, um lugar onde a obediência a regras, leis, regulamentos e ordens fazem parte do funcionamento ordinário e dizem da congruência de esforços com vistas à maximização das inversões financeiras. Nesse ambiente, o controle adquire posição hegemônica, que perpassa por

todas as outras funções tradicionais da Administração: planejamento, organização e direção.

Para Sobral e Peci (2008), o controle tem duas finalidades essenciais: monitoramento e correção. A primeira função visa à comparação entre o planejado e o executado; a segunda busca adequar à norma os desvios encontrados.

A atividade de controle procura manter as estruturas e, principalmente, as pessoas domesticadas, de tal modo que as incorreções e desvios devem, não só, ser prontamente identificados, como também, extirpados (DEJOURS; BOUNIOL, 2014). Sua função é manter o *status quo* e alertar o gestor às possíveis variações em relação ao planejado.

Como as organizações são formadas por recursos e por pessoas - e como estas últimas que apresentam maior tendência a variabilidade -, o controle acaba sendo investido, preponderantemente, sobre o trabalho humano, numa tentativa de garantir que os trabalhadores executarão as tarefas exatamente como determinado.

No entanto, conforme já pontuado por Dejourns (1994), Dejourns e Abdoucheli (1994), Mendes (2007a, 2007b), Lancman e Uchida (2003), Babeau (2005), Babeau e Chanlat (2008), Dejourns e Bouniol (2014) e Dejourns (2017), a organização do trabalho não consegue descrever todas as ações e comportamentos que o trabalhador deve seguir para poder realizar uma tarefa. Consequentemente, ao entrar em contato com a atividade e ao receber o retorno da própria tarefa executada e dos colegas é que ele vai construindo o seu saber-fazer.

Assim, ir além das regras é algo necessário para se apropriar do trabalho e, ao mesmo tempo, uma condição essencial para produzir e alcançar as metas organizacionais. A transgressão é inerente ao trabalho e vem sendo aproveitada pelo setor produtivo, de modo sistemático, desde a Revolução Industrial, embora o discurso gerencialista a negue (BABEAU; CHANLAT, 2008; DEJOURS; BOUNIOL, 2014).

É na execução que o trabalho ganha vida e significado, pois o seguimento à risca do prescrito dificulta ou mesmo inviabiliza o trabalho (DEJOURS, 1994; MENDES; FACAS, 2011; DEJOURS, 2017). Nesse contexto, a transgressão das regras da organização formal do trabalho assume um caráter essencial não só para a apropriação do saber/fazer do trabalho, mas também como elemento fundamental para a ressignificação subjetiva e ser indicativo de saúde no trabalho (MENDES; FACAS, 2011; FACAS; MENDES, 2013).

Alter (2014) pontua que a inovação, essência do modo de produção contemporâneo, é eminentemente uma atividade transgressiva em relação à ordem organizacional ou social estabelecida.

Os inovadores encontram-se assim em conflito com a ordem, com as leis ou com as normas, mesmo se eles compartilham o mais alto nível dos objetivos fixados pela sociedade, por seu meio profissional ou por sua organização. No mundo dos negócios que Merlon analisa, trata-se de práticas ilegais [o autor referisse ao estudo conduzido por Merlon (1949) a respeito do sucesso empresarial advindo de atividades escusas]. Em outros casos, trata-se de práticas que consistem em transgredir as normas. Contudo, em todos os casos, **existe uma oposição entre a ordem estabelecida e a inovação, colocando o inovador em posição de contraventor. Essa posição é na maioria dos casos provisória: a ordem e a inovação operam transações que asseguram finalmente a transformação da ordem.** Isso não impede que, em dado momento, a inovação possa ser tomada como prática passível de sanções negativas (grifo nosso) (ALTER, 2014, p. 37).

Pode-se inferir, por meio da perspectiva apresentada por Alter (2014), que a transgressão indicaria um processo de descongelamento provisório de uma norma, a análise da sua aplicabilidade a um contexto específico e um recongelamento da norma com as alterações trazidas com o contato com as contingências ambientais, ou mesmo da norma em sua acepção original.

2.3.1 Conceito de transgressão

Falar sobre transgressão exige uma delimitação do contexto em que a palavra é empregada. Ela costuma ter acepções diferentes, a depender da teoria utilizada para embasar o discurso do sujeito. Dessa maneira, para o senso comum, a Filosofia, a Sociologia, a Psicanálise, a Psicodinâmica do Trabalho, para elencar alguns campos do saber, o vocábulo terá um sentido particular.

A atividade transgressiva é vista no contexto social e organizacional, em especial, como um conjunto de comportamentos desadaptativos que abarcam crimes formalmente tipificados, motivos para rescisão de contrato de trabalho por justa causa, deslealdade para com a empresa e colegas, falhas éticas e morais, etc. Grosso modo, ela refere-se a um comportamento intencional e disfuncional que busca a obtenção de interesses privados (HONORÉ, 2006).

Segundo a Real Academia Española (2001), Aurélio (2010), Larousse (2013) e Oxford (2015), transgredir é o ato de ir contra uma lei, uma ordem, um código de conduta ou ir além do que foi socialmente estabelecido ou aceito. É, pois, algo que

diz de uma inconformidade com o prescrito ou com o determinado, sem, contudo, ter uma aceção positiva ou negativa.

Essa definição, trazida nos dicionários, aproxima-se daquela defendida pela teoria sociológica. A Sociologia encara a transgressão de modo relativo. Para essa ciência, a relação existente entre norma e transgressão é frouxa. É o julgamento que determinado grupo fará a respeito de um comportamento que definirá ou não o ato como transgressor (BABEAU, 2005; ALTER, 2014). Assim, a transgressão é avaliada em função do momento e do local da ação.

Na perspectiva sociológica, a transgressão teria como condicionantes o grupo social em que o ato foi praticado, a posição social do sujeito transgressor e as consequências da ação para os outros membros do grupo ou para a sociedade como um todo.

A relação entre transgressão e regras é fluida. Trata-se, entre os profissionais das empresas, de ações consistindo em transgredir regras, mas em relação àquelas cujas sanções são pelo menos ambíguas. Essas ações **são mais ou menos bem toleradas e as sanções variam em função do momento ou do tipo de status das pessoas.** A transgressão permite assim uma socialização ‘à parte’ do meio ao qual os profissionais pertencem. **A transgressão não é sempre percebida e não é sempre objeto de sanções.** (grifo nosso). (ALTER, 2014, p. 48).

Para a Filosofia, a transgressão está intimamente ligada à ideia de ética e moral, assumindo diferente nuances, de acordo com o pensador que discorra sobre o tema. Uma das mais conhecidas visões é a de Kant, que define moral como a internalização das normas sociais que cria um interdito interno e faz o homem impor limites a si mesmo (PORTOCARRERO, 2011).

A transgressão, na visão kantiana, seria tradução da norma a uma situação concreta que exige um posicionamento do sujeito. Portocarrero (2011, p. 319-320), sobre esse mecanismo, assim discorre:

É no âmbito do provável que a norma admite uma transgressão regulada pela actividade da tradução, à qual o que interessa não é a repetição exacta mas o exercício do reconhecimento de si, enquanto mediador ou construtor do análogo, e do valor do outro ou do texto (norma), enquanto estrutura simbólica fundamental da minha própria identidade relacional. **É no fenómeno hermenêutico da tradução que se entrelaçam a norma e a transgressão enquanto estruturas fundamentais da racionalidade das humanidades.** A hospitalidade da tradução dá origem a uma mediação hermenêutica que parte das materialidades da norma e da situação como coisas que nunca são em, si rígidas, embora possam, de facto, tornar-se, mas que devem ser abertas uma à outra. **Toda a tradução é uma transgressão e uma interpretação, isto é, o lugar de uma humanidade plural, aberta ao**

reconhecimento do outro (grifo nosso). (PORTOCARRERO, 2011, p. 319-320).

A Psicanálise, por sua vez, lê a transgressão em sua relação com o interdito, o desejo e o gozo (LACAN, 1959/2008). Nessa ótica, é o posicionamento do sujeito diante da lei que indicará os caminhos possíveis que ele poderá trilhar.

Para Lippi (2009), a lei para Lacan teria duas acepções: a lei edipiana (a lei do pai, a lei simbólica) e a lei do outro (o supereu materno). Na primeira acepção, a transgressão representaria a não aceitação da interdição do incesto e conduziria o sujeito em direção ao desejo simbólico de ter ou não o objeto de satisfação da mãe, o que possibilitará o acesso ao gozo fálico (RIAVIZ, 2000). Na segunda acepção, remeteria a transgressão como gozo sem limites, à objetivação ao outro, ao nada, à aniquilação do sujeito (LACAN, 1959/2008; LIPPI, 2009).

Lacan (1959/2008), sobre esse processo, citando trecho de Freud em Totem e Tabu, assim dispõe:

Para que algo da ordem da lei seja então veiculado e preciso que passe pelo caminho traçado pelo drama primordial articulado em Totem e tabu, ou seja, o assassinato do pai e suas consequências, assassinato, na origem da cultura, dessa figura da qual não se pode deveras nada dizer, temível, temida assim como incerta, a do personagem onipotente, semi-animal da horda primordial morto por seus filhos. [...].

Esse ato constituía todo o mistério. Ele é feito para nos velar isto, que não apenas o assassinato do pai não abre a via para o gozo que sua presença era suposta interditar, mas ele reforça sua interdição. Tudo está aí, e é justamente isso, tanto no fato quanto na explicação, a falha. O obstáculo sendo exterminado sob a forma do assassinato, nem por isso o gozo deixa de permanecer interdito, e ainda mais, essa interdição é reforçada.

Essa falha interditiva e, portanto, sustentada, articulada, tornada sensível pelo mito, mas e, ao mesmo tempo, profundamente camuflada por ele. E justamente por isso que o importante de Totem e tabu é de ele ser um mito e, como se disse, talvez o único mito de que a época moderna tenha sido capaz. E foi Freud quem o inventou. [...].

Freud escreve o Mal-estar na civilização para dizer-nos que **tudo o que passa do gozo a interdição vai no sentido de um reforço sempre crescente de interdição. Todo aquele que se aplica em submeter-se a lei moral sempre vê reforçarem-se as exigências, sempre mais minuciosas, mais cruéis de seu supereu.**

Por que será, que não ocorre o mesmo no sentido contrário? Não é absolutamente o caso, e um fato, e todo aquele que avança na via do gozo sem freios, em nome de qualquer forma que seja de rejeição da moral, encontra obstáculos cuja vivacidade sob inúmeras formas nossa experiência nos mostra todos os dias, e que, talvez, não deixam de supor algo único na raiz.

É nesse ponto que chegamos a formula de que uma **transgressão é necessária para aceder a esse gozo**, e que - para reencontrarmos São Paulo - **e muito precisamente para isso que serve a Lei. A transgressão no sentido do gozo só se efetiva apoiando-se no princípio contrário, sob as formas da Lei.** Se as vias para o gozo têm, nelas mesmas, algo que se amortece, que tende a ser impraticável, e a interdição que lhe serve, por assim

dizer, de veículo utilitário, de tanque para sair desses círculos que trazem sempre o homem, sem saber o que fazer, para a rotina de uma satisfação curta e tripudiada (grifo nosso). (LACAN, 1959/2008, p. 211-212).

Essa necessidade de experimentação do não limite para ascender ao limitado (LIPPI, 2009) é descrita por Lacan, ao analisar a necessidade que o pequeno Hans tem do consentimento do pai para transgredir a lei e, assim, poder acessá-la.

[...] O pequeno Hans conta ao pai essa fantasia: fazia, com este, uma transgressão. Não se podem dizer essas coisas de outra maneira, esta é a própria imagem da transgressão. Essa transgressão arquipura é designada por uma corda, sob a qual passam os dois. É a corda a propósito da qual, no jardim do Schönbrunn, **Hans havia feito ao pai a seguinte pergunta: — Por que aquela corda está ali? — É para impedir que se pise na grama, diz o pai. — O que é que impede de se passar por baixo dela? — As crianças bem educadas, responde o pai, não passam por baixo das cordas, principalmente quando elas estão ali para indicar que não se deve ultrapassá-las, Hans não deixa de responder a isso por essa fantasia: — Mas fazemos a transgressão juntos. É este juntos que é tão importante. E em seguida, eles vão dizer ao guarda: Aí está o que nós fizemos. E, hop, ele embarca todos dois.**

A importância dessa fantasia não deixa dúvidas, se a compreendermos em seu contexto. **Trata-se de passar ao regime do pai, e fazer algo que os envolva juntos, *zusammengepackt*, que os faça embarcar na mesma viagem.** A questão do embarque fracassado pode assim ser esclarecido, sob a condição de se tomar o esquema ao avesso, pois é da natureza mesma do significante apresentar as coisas de maneira estritamente operatória. **É em torno do embarque que gira toda a questão: trata-se de saber se ele vai embarcar com seu pai.** Ora, está fora de questão que ele embarque com o pai, já que é precisamente dessa função que o pai não pode se servir, pelo menos no sentido comum do termo embarcar. **Todas as elaborações sucessivas do pequeno Hans lhe servem para se aproximar desse objetivo ao mesmo tempo desejado e impossível.** É indicativo que isso seja iniciado na primeira fantasia que acabo de lhes explicar, e que se situa logo antes da consulta de Freud. (grifo nosso). (LACAN, 1956/1995, p. 332).

Percebe-se, a partir dos relatos de Lacan, que, para a Psicanálise, a transgressão pode não sugerir a negação da lei, mas, paradoxalmente, indicar um movimento imbricado que objetiva confirmá-la, haja vista que o desejo necessita da transgressão (LIPPI, 2009).

A Psicodinâmica do Trabalho, em contrapartida, vê a transgressão como algo que envolve o desejo do trabalhador, mas que não está necessariamente ligado à busca de um prazer. “O prazer eventualmente obtido das transgressões e das infrações normalmente não depende somente do sujeito, mas também – e muito – da interpretação que os outros façam dessas transgressões e infrações” (DEJOURS, 1999, p.59).

Dejours (1999) estabelece um sentido próprio para a palavra transgressão. Para ele, o sentido corrente, mais amplo e genérico, que diz de uma fuga das normas e

regras de condutas estabelecidas, estaria representado, mais propriamente, pela palavra infração.

Só existe transgressão quando existe desejo, ou seja, quando cedendo a seu desejo pessoal um trabalhador desrespeita uma regra estabelecida. Mas, depois de desrespeitada a regra, à transgressão também implica o surgimento da culpa. A transgressão é sempre marcada pela ambivalência e, embora o desejo seja dimensão essencial da transgressão, ela nem sempre implica prazer. A transgressão pode fracassar em trazer esse prazer, ou ser bem-sucedida. Não existe, portanto equação entre transgressão e prazer, ao contrário do que se afirma superficialmente, sem ter pesquisado. (grifo nosso). (DEJOURS, 1999, p. 55).

A transgressão, para a Psicodinâmica do Trabalho, seria um tipo de especial de “infração” em que o desejo do trabalhador estaria presente na prática do ato. Um desejo que o move para descumprir a norma, não pelo prazer da desobediência em si, mas, sobretudo, pelo prazer advindo com os resultados dessa prática.

Dejours (1999) declara que

[...] o resultado da transgressão traz, então, prazer ou satisfação quando corresponde a uma vitória do trabalhador sobre o real do trabalho. Esse real do trabalho é precisamente o que se mostra por sua resistência, ou seja, o que resiste ao controle da situação, através de habilidade, conhecimento, experiência ou aplicação de um procedimento. (DEJOURS, 1999, p. 56).

Ele advoga, portanto, que é a frustração advinda com o trato com o real do trabalho, ao escancarar as limitações das prescrições, que faz com que o trabalhador busque outras saídas para o problema e encontre satisfação na vitória sobre as resistências inerentes à tarefa.

A transgressão é, pois, um ator que pressupõe uma ação do sujeito em direção ao seu desejo e que é mediado pelas interpretações que os outros fazem das práticas que vão de encontro às regras organizacionais (DEJOURS, 1999). É o olhar do outro, portanto, que valida e que declara um comportamento como transgressivo, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho.

No quadro adiante, teremos um resumo das várias acepções que a palavra transgressão poderá receber, a depender da abordagem estudada.

ABORGAGEM	REPRESENTANTE	ACEPÇÃO
SENSE COMUM	GERENCIALISMO E PÚBLICO EM GERAL	Delito, crime, falta etc.

SOCIOLOGIA	ALTER	Varia conforme o grupo e a posição social do indivíduo.
FILOSOFIA	KANT	Tradução da norma em relação a uma situação específica vivenciada.
PSICANÁLISE	LACAN	Transgressão como desejo (confirmação da norma) e transgressão como gozo do outro (objetivação, morte).
PSICODINÂMICA DO TRABALHO	DEJOURS	Ação do sujeito em direção ao seu desejo, mediada pelo olhar do outro.

. **Quadro 1:** *Transgressão e suas acepções elaborado pelo autor.*

2.3.2 Transgressão nas organizações

No contexto organizacional, o ato transgressivo adquire contornos específicos, porque o ambiente empresarial é pensado de modo a tudo planejar, ordenar e controlar com o fim de prever o comportamento das pessoas e dos recursos e, assim, alcançar um objetivo. Essa particularidade faz com que a transgressão seja vista, sob um único prisma, como um comportamento anormal e desadaptativo, logo, passível de correção e de ordenação.

Para Babeau (2005), a ciência administrativa é a primogênita de um pensamento hegemônico no século XIX que tudo buscava ordenar e estratificar, numa tentativa de fazer cessar o “caos”. Para os teóricos e empresários burgueses, a vida e a sociedade deveriam ser analisadas a partir de dicotomias: legal/ilegal, belo/feio, bom/mal, adequado/inadequado, ordem/desordem, etc.

Esse modo de ver o mundo era o avesso da forma com a qual os gregos encaravam as coisas. Ao conciliar, em sua mitologia, as bravuras e os defeitos de deuses e humanos, os gregos estabeleciam pontes entre coisas que, para o homem moderno, eram absolutamente antagônicas (BABEAU, 2005). O costume grego possibilitava, por exemplo, no culto ao deus Dionísio, conciliar em uma só representação a lei e a transgressão da mesma lei (BABEAU, 2005). Assim, a ambiguidade e a relação entre contrários eram vistas como naturais ao processo de compreensão e de apreensão do mundo.

Mundutéguy e Darses (2000), Babeau (2005), Honoré (2006), Babeau e Chanlat (2008), Dejours e Bouniol (2014), Babeau e Renon (2016) e Dejours e Tertre (2017) criticam esse unitarismo do discurso gerencialista e defendem que a transgressão seja encarada como um elemento do funcionamento normal das organizações, e não como algo aberrante ou patológico. Eles advogam que a transgressão é a essência do sistema capitalista, uma vez que é por meio do inconformismo com a rotina, com as convenções, com os procedimentos vigentes, ou com a não existência deles, que o homem consegue inovar e manter-se em constante progresso. Ou seja, algo que é ratificado pela figura do herói contemporâneo, o empreendedor, um transgressor por excelência (BABEAU, 2016).

Por isso, eles se afastam da teoria administrativa e da gestão de pessoas e se aproximam das pesquisas feitas pela Sociologia Clínica e do Trabalho, pela Ergonomia e pela Teoria Crítica (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011), apontando para um conflito incessante entre as regras, os regulamentos e o fazer diário do trabalhador. Nessa perspectiva, a transgressão deixa de ser apenas um ato de insubordinação do trabalhador para tornar-se um elemento que será a solução de compromisso entre o trabalho - que foi pensado e desenhado pela organização - e o trabalho real executado pelo operário. Tal fato vai apontar para o alcance da norma e indicar a necessidade de promover modificações na forma de gerir a organização (FURTOS; TARADOUX, 2006).

Antes de um incidente, individual e patológico, a que estão sujeitas as organizações modernas, a transgressão passa a ser vista como produtora e produto dessas instituições. Trata-se de alguma coisa que, apesar de indesejada, mostra-se indispensável à própria sobrevivência da empresa.

Dejours e Bouniol (2014) chamam a atenção para o papel desempenhado pela atividade transgressiva no tocante à perpetuação das práticas gerencialistas modernas, que têm colocado o trabalhador em uma posição servil e solitária. Segundo eles, ao se transgredir o prescrito, sempre com o objetivo de aumentar a produção, se essa atividade se der alheia à cooperação e à discussão com os pares, o trabalhador aderirá voluntariamente a práticas gerenciais nefastas que calam e que matam diariamente dezenas de obreiros.

2.3.3 Tipos de transgressão

Costuma-se recorrer à classificação feita por Vardi e Wiener (1996) para discorrer sobre os principais tipos de comportamentos transgressivos. Os tipos são escolhidos para diferenciar os atos transgressivos em função de a literatura anglo-saxônica colocar sob a mesma denominação de comportamentos desviantes temas tão diversos, tais como o assédio sexual, o assédio moral, as agressões físicas no trabalho, o abuso de álcool e demais drogas, o roubo de segredos industriais, etc. Essa diversidade de ocorrências faz com que seja necessário estabelecer subdenominações dentro da categoria para poder abarcar todo esse leque.

Para Vardi e Wiener (1996), os principais tipos de comportamentos transgressivos são os que beneficiam o próprio indivíduo, como, por exemplo: o tráfico de influência, a negociação de segredos ou informações sensíveis; os que buscam beneficiar a organização, como: dar informações falsas para concretizar uma venda, adulterar sistema de informação para a organização pagar menos impostos, não usar equipamentos ou dispositivos de segurança para aumentar a sua produtividade, etc. E aqueles que visam à sabotagem de materiais ou de locais de trabalho, a exemplo da destruição de máquinas e equipamentos.

Apesar de Vardi e Wiener (1996) apontarem para três tipos diferentes de atos transgressivos, os estudiosos da transgressão nas organizações parecem debruçar-se sobre aqueles que buscam trazer algum benefício para a empresa, já que a maioria das transgressões no trabalho tem como favorecida a própria organização (HONORÉ, 2000).

Dejours (1999), no entanto, enquadra todos os atos anteriormente descritos como infração, dado que para ele a transgressão mantém relação direta com o desejo e não se mostra acessível aos olhos dos espertos da teoria gerencial. Nessa ótica, o que está em jogo é o sentido que o trabalhador atribui a suas ações.

Percebe-se que a ênfase dada pelo discurso gerencial recai, sobretudo, sobre aqueles atos que têm como beneficiário o próprio trabalhador ou nos atos que causam prejuízos físicos e/ou financeiros às empresas. Como exemplo, é citada a classificação feita por Rioux et al (2005) sobre os comportamentos antissociais no trabalho e a pesquisa realizada por Muafi (2011) sobre a transgressão em uma empresa manufatureira da Indonésia.

Isso não é uma simples coincidência. O sistema produtivo ataca diretamente as saídas transgressivas que possam acarretar um prejuízo ao empreendimento (BABEAU, 2006) e, ao mesmo tempo, faz vista grossa àquelas que trazem benefícios à empresa. Assim, se o trabalhador descumpre uma regra ou um procedimento, mas esse desvio traz ganhos de produtividade, a empresa faz questão de não tomar conhecimento (HONORÉ, 2006; DEJOURS, 2017). Porém, essa omissão organizacional só existe quando o sucesso da prática é comprovado e não deixa “marcas”. Se o ato transgressivo for passível de trazer ganhos à empresa, mas essa quebra da norma colocar em risco a reputação ou houver insucesso na execução da medida, toda a responsabilidade recairá sobre o trabalhador, por não ter seguido o *script* a ele repassado.

Babeau e Renon (2016), ao estudarem a transgressão no trabalho de empreendedores franceses, perceberam que os homens que exercem uma atividade transgressiva por excelência e estão acostumados a transgredirem regras e normas cotidianamente, como forma mesmo de exprimir a criatividade, recuam diante de uma situação em que a transgressão atinge um valor ético e pode pôr em risco a própria sobrevivência do negócio.

2.3.4 A transgressão como forma de coesão e cooperação grupal

Quando se pensa em transgressão, vem logo à cabeça a ideia de um ato individual, um segredo que não só o trabalhador não compartilha, mas também não busca refletir para não se haver com ele. Em algumas situações, essa pode ser a realidade, mas isso não diz da maioria dos atos transgressivos.

O trabalho é um fenômeno social, e como tal ele é produto e produtor de relações que se estabelecem entre os homens num dado contexto. O trabalhador reconhece-se enquanto sujeito nas trocas que mantém diariamente com os colegas, com os chefes e com os clientes. Dessa rede de contatos, os companheiros de trabalho desempenham papel fundamental na avaliação e validação de atos e comportamentos praticados.

A transgressão às regras da organização do trabalho para efetivar-se precisa do consentimento dos pares (DEJOURS; TERTRE, 2017). São eles que vão avaliar se aquela atitude é válida e adequada a uma situação concreta. Assim, é o retorno dado pelo outro que vai permitir que determinadas práticas sejam aceitas ou não no ambiente de trabalho (DEJOURS; BOUNIOL, 2014). Quando os colegas veem que um

melhoramento no fazer diário, apesar de ilegal ou ilícito, traz benefícios ao coletivo e à própria execução da atividade, eles tendem a legitimá-lo (FURTOS; TARADOUX, 2006).

Essas situações fazem com que cada grupo de trabalhadores estabeleça “códigos” próprios de condutas e, de igual modo, escolham aqueles que farão parte da equipe de trabalho. Essa coesão grupal fará com que os laços entre os integrantes sejam fortalecidos, mas, ao mesmo tempo, poderá fazer com que algumas pessoas sejam excluídas ou impedidas de integrar ao grupo.

Mundutéguy e Darses (2000), ao estudarem a transgressão do trabalho prescrito entre militares da Força Aérea Francesa, destacaram o papel desempenhado pela organização informal. Eles perceberam que, em situações reais de trabalho e, especialmente, em momentos em que decisões críticas precisavam ser tomadas de imediato, as regras dos manuais de procedimentos, a hierarquia e as patentes praticamente desapareciam. O saber-fazer prático e a confiança que o grupo depositava no suposto saber de cada integrante determinava quem assumiria a liderança.

Ao investigarem o processo de validação de atos transgressivos entre médicos de uma instituição psiquiátrica francesa, Furtos e Taradoux (2006) perceberam que os comportamentos dos médicos eram julgados pelo retorno que traziam para o paciente: se fossem benéficos ou praticados com a intenção de trazer algum ganho para o enfermo, o grupo ou o médico-chefe tendia a convalidá-los.

Babeau e Renon (2016), pesquisando a quebra de regras e de normas no fazer diário de empreendedores, de modo semelhante, constataram que esses sujeitos tinham seus atos julgados por um coletivo e que isso, ao mesmo tempo em que era um elemento legitimador, servia, paradoxalmente, como freio para atitudes que iam de encontro à lógica tecnofinanceira vigente. Nesse caso específico, o grupo que desempenhava o papel de avaliador era o próprio mercado.

Em uma pesquisa anterior, sobre a subversão das regras do trabalho entre consultores organizacionais, Babeau (2005) identificara dois tipos principais de atos transgressivos: os que afetavam clientes, correntes e o Estado; e os que impactavam outros colegas de trabalho. Dessa forma, ele apontou para dois tipos de avaliadores dos atos que descumpriam com o prescrito: os clientes e os colegas de profissão. Ambos desempenhavam papel crucial, a depender das regras e normas infringidas, no tocante à legitimação ou ao rechaço dos comportamentos desviantes.

Assim, um consultor, ao posicionar-se contrariamente a um ato transgressivo praticado por um colega, poderia não somente excluí-lo do seu grupo social, mas também denunciar tal prática ao mercado e, conseqüentemente, aniquilar com a carreira do profissional infrator. De modo semelhante, isso poderia ser feito por um cliente que descobrisse, por exemplo, a quebra por parte do consultor de uma regra acordada entre eles.

2.3.5 *A transgressão como ponte entre o trabalho prescrito e o real*

Os sociólogos, os psicólogos e os psicanalistas que investigam a relação do homem com o trabalho, por exemplo, Christophe Dejours, Daniëlle Linhart, Jean-François Chanlat, Olivier Babeau, Ana Magnólia Mendes - para citar alguns -, há algum tempo têm pontuado a necessária discrepância entre o trabalho descrito nas regras, normas, regulamentos e nas ordens verbais dos gestores e o trabalho efetivamente realizado pelo trabalhador. O trabalho descrito pela organização formal é de natureza incompleta e diz de elementos mínimos que nortearão o fazer do trabalhador. Ao entrar em contato com a atividade é que o trabalhador fará os essenciais complementos que permitirão a consecução dos objetivos e das metas estipulados.

Apesar de isso já ter sido exaustivamente discutido nas pesquisas críticas sobre a organização do trabalho, a teoria gerencial ainda se mostra alheia a essas constatações. Para Babeau e Chanlat (2008) e Dejours e Bouniol (2014), isso ocorre porque o gerencialismo propositalmente encara o fenômeno transgressivo como disfuncional, algo que diz do excepcional e que por isso deve ser excluído.

Entretanto, a atividade transgressiva faz parte do funcionamento ordinário de todas as organizações atuantes nos mais diversos ramos da atividade econômica. Onde existir trabalho humano, haverá transgressão (VARDI; WIENER, 1996; MUNDUTÉGUY; DARSE, 2000; ALVESSON; WILLMOTT, 2002; HONORÉ, 2000; BABEAU, 2005; HONORÉ, 2006; FURTOS; TARADOUX, 2006; BABEAU; CHANLAT, 2008; BABEAU; RENON, 2016; DEJOURS; BOUNIOL, 2014; DEJOURS; TERTRE, 2017). Caso contrário, o “[...] bom profissional não seria aquele mais produtivo, mas o operador mecânico”. (HONORÉ, 2000, p. 29).

Furtos e Taradoux (2006, p. 3) propõem uma equação para representar o trabalho efetivo, a qual eles denominam de *equação do trabalho inteligente*. Para eles, esse trabalho seria evidenciado pela equação $Te = Tp + e$, em que Tp seria o Trabalho

Prescrito e o *e* retrataria o Esforço despendido pelo trabalhador para fazer a ponte entre aquilo que lhe é exigido e a situação concreta que se apresenta.

O trabalhador, ao construir essas conexões entre o que se espera que ele faça e o que é possível ou efetivamente feito, está se modificando ao mesmo tempo em que modifica a tarefa. Está, pois (re)construindo sua subjetividade e promovendo inovações na estrutura produtiva que, por consequência, fazem mover a tecnologia e a economia.

Depois de fazer-se um panorama da transgressão e pontuar sua relação com a Psicodinâmica do Trabalho, descreve-se no capítulo seguinte o trabalho do Oficial de Justiça.

3 O TRABALHO DO OFICIAL DE JUSTIÇA

Objetivou-se, neste capítulo, traçar um panorama do trabalho do oficial de justiça, especialmente daqueles que laboram no Tribunal de Justiça do Maranhão. Para isso, fez-se uma retrospectiva histórica da profissão, elencaram-se as principais atividades desenvolvidas por esses trabalhadores a partir dos atos normativos que prescrevem o trabalho e traçaram-se algumas características da organização do trabalho a que eles se encontram submetidos no Tribunal de Justiça do Maranhão – TJMA.

3.1 Breve resgate histórico do oficialato judicial

O oficialato judicial é uma das mais antigas profissões. Desde o surgimento dos agrupamentos humanos e da consequente necessidade de estabelecer regras que buscassem a coesão social e a punição de infratores, fez-se necessária a indicação de alguém que fizesse com que o regramento se materializasse no mundo concreto.

As primeiras referências encontradas sobre o trabalho do oficial de justiça estão listadas no texto bíblico.

Entra em acordo sem demora com teu adversário, enquanto estás com ele a caminho, para que o adversário não te entregue ao juiz, ao **oficial de justiça** (grifo nosso) e sejas recolhido à prisão. Em verdade te digo que não sairás dali, enquanto não pagares o último centavo (BÍBLIA SAGRADA, 1993, Mateus, cap. 5, vers. 25-26).

Depreende-se do trecho bíblico que o trabalho do oficial de justiça estava intimamente ligado à esfera cível e a ele cabia à execução da norma, forçosamente cabe destacar. Ele era alguém que detinha poderes, à semelhança dos magistrados, para manter a ordem e a paz social.

Para Carmo (2015a), com a sistematização do Direito, especialmente o Direito Hebraico e o Direito Romano, esse profissional, encarregado de comunicar os atos processuais aos interessados e ser o responsável por fazer cumprir às ordens dos magistrados, foi-se consolidando como figura essencial à Justiça. Em decorrência de o Direito Romano ser a base de sustentação do Direito Ocidental Moderno, exceção do Direito Consuetudinário Inglês e Estadunidense, o oficial de justiça manteve, ao longo do tempo, seu lugar relativamente inalterado nos diversos países que adotam um sistema normativo nos moldes do existente em terras romanas.

No Brasil, coube ao Código Criminal do Império estabelecer as funções do oficial de justiça. Ele atribuiu a esses trabalhadores funções que mesclavam atribuições de polícia (ostensiva e judiciária) e de comunicação de atos judiciais. Em seu artigo 131, o Código Criminal de Primeira Instância de 1832 assim se referia a uma das atribuições do oficial: “qualquer pessoa do povo pôde, e os Officiaes de Justiça são obrigados a prender, e levar à presença do Juiz de Paz do Distrito, a qualquer que for encontrado commettendo algum delito, ou enquanto foge perseguido pelo clamor publico”.

Segundo Carmo (2015b, p.2) isso ocorria porque “em terras brasileiras, o modelo policial seguiu o modelo português, no qual as funções de polícia e de judicatura se complementavam”. Dessa forma, o oficial de justiça detinha, especialmente durante a execução dos atos judiciais, poderes coercitivos hoje exclusivos das forças policiais.

O referido código, ao tratar da resistência ao trabalho do oficial de justiça, determinava que aqueles que embaraçassem o trabalho estavam sujeitos à pena de prisão e de trabalhos forçados; e até autorizava o oficial a tirar a vida do infrator, se por outros meios ele não conseguisse obter êxito no cumprimento da diligência (CÓDIGO CRIMINAL, 1832, art. 118).

Em 1871, houve a separação entre as atividades de polícia e de justiça (CARMO, 2015a e 2015b). Assim, as competências de juízes, delegados de polícia, oficiais e policiais foram diferenciadas, de tal modo que ao oficial de justiça manteve-se a atividade de comunicação e execução de ordem advinda de magistrados, porém o poder de coesão forçosa de atos ficou restrito às forças policiais. Por isso é que, atualmente, tal fato tem levado o oficial de justiça a pedir reforço policial para executar algumas medidas coercitivas, notadamente no cumprimento de medidas protetivas de urgência, oriundas das Varas de Combate à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e nas prisões de devedores de alimentos.

Apesar de as funções do oficial de justiça e do policial estarem bem definidas nos textos legais, parece ainda haver alguns resquícios dessa unicidade no imaginário popular, haja vista o grande receio e a apreensão demonstrados - especialmente em pessoas idosas e de moradores de localidades rurais -, quando recebem o profissional (CARMO, 2015a).

3.2 O fazer do Oficial de Justiça

O oficial de justiça é tradicionalmente conhecido como o *longa manus* da Justiça, em função de ser ele o responsável por concretizar as decisões tomadas pelos magistrados, conhecidas pelas partes em litígio. Na prática, eles funcionam também como os olhos e ouvidos dos juízes, pois, ao comunicar os atos do processo ou executar uma ordem judicial, eles devem relatar, em certidões, os fatos relevantes que observarem.

Segundo Carmo e Silva (2014, p. 2) “apesar de caber o Juiz-Estado à realização da justiça, o juiz isoladamente não torna efetivas suas decisões, seja pela própria condição que ocupa, seja pelas inúmeras atribuições que lhe são conferidas”. De acordo com o artigo 149 do Código de Processo Civil brasileiro,

são auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o **oficial de justiça** (grifo nosso) o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias. (CARMO; SILVA, 2014, p. 2).

No seu artigo 154, o Código estabelece que compete ao oficial de justiça:

- I - fazer pessoalmente **citações, prisões, penhoras, arrestos e demais diligências próprias do seu ofício**, sempre que possível na presença de 2 (duas) testemunhas, certificando no mandado o corrido, com menção ao lugar, ao dia e a hora;
- II - **executar as ordens do juiz a que estiver subordinado**;
- III - entregar o mandado em cartório após seu cumprimento;
- IV - **auxiliar o juiz na manutenção da ordem**;
- V - efetuar as avaliações, quando for necessário;
- VI - certificar, em mandado, proposta de autocomposição apresentada por qualquer das partes, na ocasião de realização de ato de comunicação que lhe couber.

A Lei nº 11.416/2006, que rege a vida funcional dos oficiais de justiça na esfera federal, ajuda a entender um pouco mais sobre as atribuições desses profissionais. No artigo 4º, § 1º essa lei estabelece que

os ocupantes do cargo de Analista Judiciário – Área Judiciária cujas atribuições estejam relacionadas com a **execução de mandados e atos processuais de natureza externa, na forma estabelecida pela legislação processual civil, penal, trabalhista e demais leis especiais** (grifo nosso) serão enquadrados como Oficial de Justiça Avaliador Federal.

Percebe-se, pela leitura dos atos normativos, que o oficial de justiça realiza a entrega de comunicação do Juízo, a penhora e a avaliação de bens móveis e imóveis, a reintegração de posse, a busca e apreensões [sobretudo de veículos], o afastamento do lar de acusados de violência doméstica enquadrados na lei Maria da Penha, a condução coercitiva de testemunhas que, intimadas, não compareceram à audiência [geralmente acompanhados de policiais] (CARMO; SILVA, 2014) e são responsáveis por manterem a incomunicabilidade de jurados nas sessões do Tribunal do Júri (CARMO, 2015b).

Carmo (2015a) chama a atenção para uma atribuição de extrema relevância do oficial de justiça, a qual não se encontra descrita em nenhum código ou ato normativo: o trabalho de orientação que esses profissionais prestam aos desassistidos social e culturalmente. São pessoas que, dadas às condições precárias de moradia e de instrução, não entendem o dito pelos defensores (advogados privados ou públicos) e magistrados, recorrendo ao oficial de justiça para que este traduza o descrito nas comunicações oficiais e oriente-os sobre como proceder.

Sobre esses fatos, o segundo entrevistado comenta:

Às vezes, a gente perde muito tempo ao cumprir um mandado. A gente tem que traduzir o que está descrito no texto de uma forma que o cidadão possa compreender. Isso leva tempo. Ainda tempo que fica ouvindo as justificativas deles para terem feito o fato descrito. Eu estou com pressa, mas paro e tento explicar, de forma simples, o que tá escrito ali. É nossa forma de ajudar aquela pessoa (OJ2).

Outro entrevistado complementa, dizendo que isso nem sempre é uma tarefa fácil:

Eu, quando vou intimar, leio... A gente é obrigado a ler todo o teor do documento. A gente percebe que o cidadão, a maioria, não está entendendo nada. Eles ouvem, mas não entendem. Perguntam logo quando, onde, quando e que devem comparecer. No começo, tentava explicar tudo. Agora, só traduzo de maneira que eles entendam. Percebo pela cara deles quando entendem (OJ4).

Um entrevistado diz que o constante contato com os diferentes estratos sociais que formam uma comunidade é que o faz sentir feliz com a profissão.

Bom, em termos pessoal, eu me sinto realizado. Eu gosto do que faço, tanto que eu já tô há muito tempo nisso, né, nessa profissão, já tem bastante tempo... É gratificante de conhecer todo mundo, a sociedade, né? A gente conhece desde aquele que mora na periferia até quem mora na mansão, no bairro mais chique... A gente conhece o pessoal do presídio, conhece tanto o preso como o agente penitenciário. A gente está envolvido em todos os ramos

da sociedade... Então eu acho legal porque você, nessa simbiose, né, dos extremos, conhece tanto aquele daquela situação desfavorável - o pessoal que responde a processo criminal - como a elite - o pessoal das empresas, dos bancos, o grande empresariado - (OJ1).

Assim, o contato direto com a população que, na maioria das vezes, não entende o vocabulário jurídico, é ao mesmo tempo fonte de sofrimento e de prazer. Ao ter que passar mais tempo em uma diligência do que o programado - para explicar detalhes de um processo que as pessoas, muitas vezes, não conhecem -, dado o volume de trabalho que ainda necessita ser feito, isso acaba se tornando fonte de estresse e de angústia. Em contrapartida, ter podido ajudar um cidadão a poder exercer seus direitos é, terminada a diligência, uma experiência prazerosa.

3.3 Organização do trabalho dos oficiais de justiça no TJMA

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão define a organização administrativa, prescreve o trabalho e a competência dos principais atores essenciais ao funcionamento do Judiciário estadual no Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão – CGJMA.

No Código de Normas da CGJ, há uma seção normatizando o trabalho dos oficiais de justiça. O artigo 368 lista as principais competências desse profissional:

Art. 368. Incumbe ao oficial de justiça:

- I – executar as ordens do juiz a que estiver subordinado;
- II – fazer pessoalmente as diligências próprias de seu ofício;
- III – lavrar termos e passar certidões referentes aos atos que praticarem;
- IV – convocar pessoas idôneas para testemunharem atos de sua função, quando a lei assim o exigir;
- V – comparecer, diariamente, ao fórum, e lá permanecer quando for necessário;
- VI – exercer a função de porteiro de auditório, mediante designação do juiz.

Parágrafo único. No exercício da função de porteiro dos auditórios incumbe ao oficial de justiça:

- I – apregoar a abertura e encerramento das audiências e fazer a chamada das partes e testemunhas, quando assim determinar o juiz;
- II – apregoar os bens nas praças e leilões judiciais;
- III – passar certidões dos pregões, praças, arrematações ou de quaisquer outros atos que praticarem.

O provimento inicia-se com a determinação para o oficial de justiça obedecer e executar as ordens do juiz a que esteja subordinado, passando pela proibição de delegação do ofício à pessoa estranha à atividade e, em seguida, trata da

obrigatoriedade de o oficial passar, pelo menos uma vez ao dia, nas dependências do Fórum e lá permanecer, caso se faça necessário.

Percebe-se que o dispositivo dá ênfase ao dever de obediência e disponibilidade do oficial de justiça, o que coaduna com o relato de alguns profissionais de que o trabalho não tem rotina, que nunca se sabe quanto tempo se gastará para cumprir um mandado e nem o que virá nesse período (CARMO, 2015a).

No mesmo normativo, no artigo 371, vê-se como o horário em que os trabalhos podem ser desenvolvidos busca adaptar-se à maleabilidade da profissão:

Art. 371. Inexistindo prazo expressamente determinado em lei ou pelo juiz, os mandados serão cumpridos, no máximo dentro de dez dias.

§ 1º Os oficiais de justiça efetuarão suas diligências nos dias úteis e no **horário das 6 às 20 horas.** (grifo nosso)

§ 2º Quando se tratar de intimação para audiência, os mandados deverão ser devolvidos até 48 horas úteis antes da data designada, salvo determinação legal ou judicial em contrário.

§ 3º **entregar à secretaria da vara, sob pena de responsabilidade, no prazo de 24 horas, os mandados cumpridos;** (grifo nosso)

§ 4º No mandado cumprido fora do prazo, o oficial deverá certificar o motivo da demora.

A flexibilidade geográfica, temporal e remuneratória parece ser, de maneira ambivalente, a dádiva e o grande algoz da profissão. Ao ter um horário maleável para desenvolver o trabalho, o oficial de justiça desfruta de certa liberdade para administrar seu tempo e conciliar os afazeres laborais com os pessoais e familiares. Entretanto, isso significa, também, trabalhar, quando as circunstâncias ou o juiz exigir, de modo intensivo ou em horários que fogem ao estabelecido a outras profissões no serviço público, e não ter direito à hora-extra ou mesmo a folgas.

Durante o período [do plantão judicial diurno¹] não consigo restabelecer minha rotina. A gente é levado pela rotina do Plantão. Você não tem como estabelecer uma rotina durante plantão. Você é levado pela rotina do plantão. Você tá cumprindo mandado e de repente, você tem que suspendê-lo. Você sai para cumprir um mandado de condução [coercitiva] de testemunha. Chegam duas intimações [determinações obrigando o Estado ou Município a disponibilizar um leito de UTI para um paciente em estado grave]: você tem que deixar o que você tá fazendo e vim buscar. Isso é o dia inteiro. Eu não consigo almoçar em casa no horário. Um dia almoço, outro não. Nossa carga de seis horas já era. Muito menos sair às 18 horas. Mandado de soltura de preso só sai depois das 17 horas. Todo dia só sai depois desse horário. Eu

1 _____

A Central de Mandados desloca dois oficiais por mês para trabalharem em plantão judicial diurno. Eles têm um veículo e motorista à disposição para poderem cumprir todos os mandados com prazo inferior a dez dias e atenderem a situações urgentes determinadas pelos magistrados. Na comarca de Imperatriz, os oficiais de justiça decidiram - e a decisão foi referendada pelo juiz-diretor - que os dois plantonistas se reveariam, uma semana sim outra não, para atender às demandas urgentes e, assim, reserva-se a semana de "folga" para cumprir os demais mandados que se acumularam do mês anterior.

dispenso o motorista do Fórum e vou no meu carro, senão ele também entrará pela noite. A gente vai enfrentar a BR [rodovia BR 010] nesse horário, chega às 7/ 8 horas da noite no presídio (OJ1).

Uma oficiala lembra, também, do lado prazeroso da profissão:

Quando estou no distrito central ou no meu bairro, é ótimo. Eu deixar minha filha na escola, cumpro meus mandados, vou buscar minha filha e almoço em casa. Quando tem algo pessoal pra resolver, me organizo e faço. Não tenho que pedir permissão pra ninguém. Nessa hora, eu adoro ser oficial de justiça (OJ2).

Vabo (2016), relatando a situação no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, posiciona-se sobre a intensificação do trabalho provocada pelo horário flexível:

Precisamos comparar a situação dos oficiais de justiça com a dos demais servidores que trabalham internamente, quer nos tribunais ou em qualquer repartição. Destes, a carga de trabalho é pré-limitada pelo fator tempo, já que a atuação interna pressupõe que a demanda de trabalho ocorrerá dentro do horário estabelecido, e que só excepcionalmente excederia aquele período, o que lhes dá uma noção razoável do serviço que executarão. Já o oficial de justiça do TJDFT tem a sua frente o desconhecido. Como a demanda só aumenta, ele não sabe até onde poderá suportar.

Concluimos que a diferença entre trabalhar em determinado período e por tarefas é que, no primeiro caso, o servidor sabe que o fator tempo restringirá sua atividade; quanto ao oficial de justiça, se não houver um limite nas tarefas – distribuição dos mandados – ele terá que adequar sua carga horária para dar cumprimento às ordens judiciais. Isso quase sempre importa em entrar por madrugadas, feriados e finais de semana. O tempo dedicado à família, ao lazer e aos cuidados pessoais é sacrificado. O medo de não conseguir executar sua tarefa aumenta, e ele entra em pânico. (VABO, 2016, p. 2).

Vê-se, portanto, uma aproximação entre as questões trazidas por Vebo (2016) e as discutidas por Bernardo (2009), ao estudar a flexibilidade no trabalho em duas montadoras no estado de São Paulo que adotam práticas toyotistas de gestão. Apesar de as situações representarem setores econômicos diferentes, percebe-se um elo em comum: a intensificação do trabalho por meio da jornada flexível, com o fim de aumentar a produtividade do trabalhador.

3.3.1 As Centrais de Cumprimento de Mandados

Paralelamente às diretrizes gerais estabelecidas no Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão para disciplinar o trabalho dos oficiais de justiça, foram criadas Centrais de Cumprimento de Mandados nas comarcas de São Luís e de Imperatriz, visando agrupar o maior número de oficiais possível com vistas à racionalização, à redução de retrabalho e ao aumento da produtividade.

As Centrais de Cumprimento de Mandados reúnem todos os oficiais de justiça que trabalham em varas de competência comum [à exceção dos Juizados Especiais, Varas de Execuções Penais, Vara da Infância e Juventude e Vara de Combate à Violência Contra a Mulher], os quais passam a receber mandados por meio de sistemas de gerenciamento eletrônico de processo e ficam subordinados ao juiz-diretor do Fórum (PROVIMENTO 18/2011 da CGJMA).

Com a criação das Centrais de Mandados, as duas maiores cidades do estado do Maranhão - São Luís e Imperatriz - passaram a ser divididas em distritos e neles foi lotado determinado número de oficiais de justiça, que passaram a cumprir todas as demandas de trabalho daquela região e do Plantão Judicial, que ficará encarregado de atender às determinações urgentes dos juízes.

As atribuições e competências das referidas Centrais estão determinadas no artigo 18 do Provimento nº 18/2011 da CGJMA:

Art. 17. Compete, ainda, à Central de Mandados:

- I – **dirigir os serviços dos oficiais de justiça**, bem como os de seus servidores;
- II – solicitar as providências essenciais ao bom desempenho das suas atividades;
- III – **promover meios e zelar para que a ordem, o respeito e a disciplina sejam mantidos entre os servidores lotados na Central de Mandados e entre as demais pessoas afetas ao serviço;**
- IV – **supervisionar a escala de férias de seus servidores e oficiais de justiça, podendo suspender ou negar férias aos mesmos se houver acúmulo de serviço ou atraso na entrega dos mandados e ofícios, até sua regularização;**
- V – receber e devolver os mandados às Varas mediante recibo;
- VI – entregar, mediante protocolo eletrônico, aos oficiais de justiça os mandados e ofícios distribuídos;
- VII – **observar o cumprimento dos mandados pelos oficiais de justiça, comunicando imediatamente ao Juiz Supervisor qualquer irregularidade no desempenho funcional dos mesmos**, para as providências cabíveis;
- VIII – verificar se o cumprimento dos mandados ocorreu com observância das determinações neles contidas, bem como se estão devidamente certificados, antes de devolvê-los às Secretarias das Varas;
- IX – determinar rodízio entre os oficiais de justiça das respectivas áreas.

Parágrafo único. O Chefe da Central de Mandados designará pessoalmente o oficial de justiça para o cumprimento de mandado com reserva, assim indicado pelo juiz competente, bem como o segundo oficial de justiça, nas diligências que assim o exigirem. (grifo nosso).

Depreende-se, pelas competências das Centrais de Mandados, que uma das principais atribuições é exercer a coordenação e o controle do trabalho dos oficiais de justiça nelas lotados e reportar as ocorrências ao juiz supervisor. Dessa forma, para além do divulgado objetivo de racionalização do trabalho e o aumento de produtividade, essas unidades administrativas desempenham importante papel de controle do trabalho “flexível” do oficial de justiça.

3.3.2 A Central de Cumprimento de Mandados de Imperatriz

A Central de Mandados da comarca de Imperatriz, local de pesquisa deste estudo, é composta por 27 oficiais de justiça, distribuídos em cinco distritos e no Plantão Judicial diário. A distribuição dos oficiais de justiça em distritos leva em consideração a demanda de trabalho de cada aglomeração que forma a comarca.

O Distrito I compreende a região central da cidade e é composto por 32 bairros; por ele representar a maior demanda de trabalho, é formado por 13 oficiais de justiça. O Distrito II compreende 35 bairros e nele são lotados três oficiais. O Distrito III compõe-se de 22 bairros e três Termos Judiciários (cidades da região metropolitana que ficam sob a jurisdição da comarca de Imperatriz, indicados pela CGJ); nesse distrito são lotados também três oficiais. O Distrito IV compreende 34 bairros e é composto por três oficiais de justiça. Por fim, o Distrito V abarca 46 bairros e é composto por três oficiais de justiça.

O Plantão Judicial diário é formado por dois oficiais de justiça que, durante o horário de expediente do Fórum (das 08 às 18 horas), cumprem todas as medidas de urgência e outras demandas indicadas pelos 11 juízes que desenvolvem competência de Justiça Comum, conforme entendimento da CGJMA: quatro Varas Cíveis, quatro Varas Criminais, três Varas de Família e uma Vara da Fazenda Pública.

A movimentação dos oficiais de justiça entre os cinco distritos e o Plantão Judicial é feita por rodízio, promovido por um sistema eletrônico, a cada três meses. O trabalho, em cada uma dessas unidades, apresenta peculiaridades que fazem com que a

intensificação do trabalho e o risco de vida, decorrentes da violência urbana que a cidade enfrenta, sejam sentidos de diversas maneiras.

De igual modo, a flexibilidade para organizar o trabalho e fazer a conciliação entre este e a vida privada muda de acordo com o distrito de lotação. Se o oficial de justiça realiza os seus trabalhos em bairros adjacentes à sua residência ou naqueles que se mostrem a ele convenientes - por exemplo, devido à proximidade da escola dos filhos ou em bairros dormitórios onde os cidadãos, em função das necessidades laborais, costumam sair nas primeiras horas manhã e retornar só no início da noite - há tendência à maior experimentação de satisfação com a jornada de trabalho.

No entanto, se o trabalho se der no Plantão Judicial - em que a necessidade de administrar demandas igualmente urgentes advindas de onze juízes diferentes e a todas tentar dar celeridade cumprimento - ou se as localidades de cumprimento dos mandados estiverem localizadas em zonas rurais, nas cidades circunvizinhas (segundo entendimento da Corregedoria que, na prática, pode não representar uma proximidade geográfica, muitas vezes significando mais de 100km de distância da sede do município) ou em regiões conhecidas pelos episódios de violência, imagina-se que tendem a prevalecer durante o Plantão Judicial.

Agora que já se contextualizaram as atividades desenvolvidas pelos oficiais, será discutido, no próximo capítulo, como a transgressão comparece no dia a dia do oficial de justiça.

4 MÉTODO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar como a pesquisa foi desenvolvida e descrever os instrumentos de coleta e análise dos dados utilizados. Ele está dividido nos seguintes subtítulos: “Aspectos éticos”, “Local da pesquisa”, “Participantes”, “Procedimentos”, “Coleta dos dados” e “Análise dos dados”.

A pesquisa foi de base qualitativa e desenvolveu-se de acordo com os pressupostos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvidos por Dejours (1993; 2017). A Psicodinâmica foi escolhida por abordar as patologias sociais decorrentes da organização do trabalho, a saúde e os riscos de adoecimento, “[...] além de questões específicas relacionadas aos objetivos dos estudos, como o reconhecimento, a depressão relacionada às Dorts, a alcoolização, as defesas, entre outros” (MENDES: 2007, p. 71).

Buscou-se um diálogo com a Psicologia Sócio-histórica, na análise dos discursos dos sujeitos pesquisados, como forma de alargar a compreensão dos fatores sociais que atravessam as relações laborais.

Parte-se da premissa de que

[...] Vygotsky formou sua base de entendimento de que: a) a psicologia é uma ciência do homem histórico e não do homem abstrato e universal; b) **a origem e o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores é social**; c) há três classes de mediadores: signos e instrumentos; atividades individuais e relações interpessoais; d) **o desenvolvimento de habilidades e funções específicas, bem como a origem da sociedade, são resultantes do surgimento do trabalho - este entendido como ação/movimento de transformação - e que é pelo trabalho que o homem, ao mesmo tempo em que transforma a natureza para satisfazer as suas necessidades, se transforma também**; (grifo nosso) e existe uma unidade entre corpo e alma, ou seja, o homem é um ser total (LUCCI: 2006, p.6).

4.1 Aspectos éticos

A participação dos oficiais de justiça deu-se de forma voluntária, de tal modo que, antes de iniciados os trabalhos, foram entregues e apresentados aos participantes um Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, com informações a respeito dos objetivos, das limitações, dos riscos e do sigilo da pesquisa, bem como da possibilidade de desistência em qualquer momento da investigação.

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada, a pedido dos próprios sujeitos investigados, na sala de reuniões do Fórum de Justiça do Poder Judiciário Estadual localizado na cidade de Imperatriz/MA.

4.3 Participantes

Participaram da pesquisa nove oficiais de justiça do Poder Judiciário do Estado do Maranhão, lotados na Central de Cumprimento de Mandados - CCM da cidade de Imperatriz (MA). Criadas para funcionar nas comarcas de São Luís e de Imperatriz, as Centrais de Cumprimento de Mandados são unidades administrativas, atendendo à recomendação do Conselho Nacional de Justiça, que tem como objetivo de coordenar os trabalhos dos oficiais de justiça nas duas comarcas e dar mais celeridade, impessoalidade e controle às tarefas por eles realizadas.

Essa categoria de trabalhadores foi escolhida para a realização do presente estudo porque o pesquisador, responsável por receber e autuar os pedidos de abertura de Sindicância e de Processos Administrativos Disciplinares em desfavor dos servidores lotados na comarca de Imperatriz, via com frequência nomes de oficiais de justiça nos pedidos de providência.

A maioria das reclamações contra servidores encaminhadas à Diretoria do Fórum era de magistrados pedindo investigações sobre a suposta prática de ações contrárias ao Regimento Interno do Tribunal ou informando a desídia do oficial de justiça no cumprimento das diligências.

Esses pedidos geralmente indicavam, em anexo, os prejuízos, advindos da ação ou da omissão do servidor, às partes ou ao próprio Estado, a exemplo da ata da audiência, assinada pelo magistrado, promotor de justiça, defensor público ou advogado, informando que os trabalhos não puderam ser iniciados devido à outra parte no litígio não ter sido contactada pelo oficial de justiça ou devido à comunicação não ter sido feita em tempo que permitisse o comparecimento da parte à audiência.

Na defesa, os oficiais de justiça, na maioria dos casos, comprovavam que os motivos que impediram a notificação do requerido deram-se alheios à vontade deles. Indicavam que não cumpriram a diligência porque o endereço descrito no mandado não

existia, porque o mandado teria sido recebido apenas três dias antes da data marcada para a audiência, porque o nome do requerido descrito no mandado não batia com o descrito no pedido da parte autora, e porque ele teria se dirigido à Secretaria Judicial para buscar mais informações antes de retornar ao local da diligência ou de ter, realmente, esquecido de cumprir o mandado, devido à elevada demanda do mês em referência.

A Central de Cumprimento de Mandados da comarca de Imperatriz é composta por 26 oficiais de justiça, um técnico judiciário e um comissionado, chefe da unidade. Os oficiais lotados na CCM são competentes para realizar, dentre outras tarefas, intimações, avaliações, penhoras, prisões de devedores de alimentos e apreensões de bens.

A Central atende a solicitações advindas de quatro varas cíveis, quatro varas criminais, três varas de família e uma vara da fazenda pública. Demandas de outras unidades judiciárias da comarca, inclusive daquelas que contam com oficial de justiça do próprio quadro de servidores, a exemplo da Vara de Combate à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher e dos Juizados Especiais, podem ser direcionadas à Central de Mandados, se houver acordo nesse sentido entre os juízes titulares dessas unidades e o juiz-diretor do Fórum.

Os critérios de inclusão dos participantes foram ter disponibilidade para participar da pesquisa e estar em pleno exercício das atividades laborais. Os critérios de exclusão, em contrapartida, foram apresentar qualquer problema de saúde que os impedissem de cumprir com as demandas básicas da profissão ou não consentirem com o disposto no TCLE.

Fez-se necessário estabelecer o critério de exclusão, pois o oficial de justiça que esteja com sua capacidade laboral reduzida, momentânea ou permanentemente, não pode ser escalado para trabalhar nos plantões judiciais, diurno ou noturno, não faz os rodízios em todos os distritos (zoneamento da cidade em conjunto de bairros), bem como não realiza certas atividades, como prisões cíveis, reintegração de posse, busca e apreensão de veículos, etc.

4.4 Procedimentos

Foi inicialmente mantido contato com o juiz-diretor do Fórum da comarca para informar a importância, os objetivos da pesquisa e solicitar autorização para a realização do estudo.

Após a autorização da direção do Fórum, contactou-se com o responsável pela Central de Cumprimento de Mandados, momento em que foi explicado o objetivo da pesquisa e iniciada a respectiva divulgação entre os oficiais de justiça.

4.5 Coleta dos dados

O instrumento utilizado para o levantamento dos discursos dos oficiais de justiça foi a entrevista semiestruturada. Por meio desse instrumento, buscou-se levantar elementos, a partir das falas dos sujeitos-trabalhadores, sobre o fenômeno em estudo.

Inicialmente, planejava-se reunir os oficiais em grupo e levantar discussões sobre elementos relevantes ao labor desse coletivo de trabalhadores. Após as conversas preliminares com os oficiais, teve-se que buscar outra estratégia, haja vista que a dispersão dos servidores em diferentes regiões da cidade, aliada à tendência de o profissional estabelecer seu horário de trabalho de acordo com o período mais provável de encontrar o requerido inviabilizava a reunião dos oficiais de justiça.

Dessa forma, optou-se pela realização de entrevistas individuais. Elas foram conduzidas, por sugestão dos próprios servidores envolvidos, na sala de reuniões do edifício-sede da comarca de Imperatriz. A escolha do local deu-se por ser o mais conveniente aos entrevistados, haja vista que eles precisariam dirigir-se ao prédio uma vez ao dia para bater o ponto eletrônico e devolver os mandados cumpridos.

Para Richardson (2008, p. 210), “[a entrevista semiestruturada] permite ao entrevistador utilizar um ‘guia’ de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista. As perguntas não estão pré-formuladas - são feitas durante o processo - e a ordem dos temas tampouco está preestabelecida”.

Esse roteiro serviu para levantar categorias (Trabalho, Sofrimento, Prazer, Estratégias de mediação), as quais foram relevantes para compreender o fenômeno da transgressão no trabalho dos oficiais de justiça.

As questões formuladas buscaram incentivar a livre expressão do trabalhador e foram baseadas no roteiro formulado por Facas e Mendes (2009) e por Facas (2009), conforme descrito no apêndice A.

O pesquisador buscou, ao longo das entrevistas, manter um espaço de escuta atenta, permitindo aos sujeitos expressarem-se livremente por meio de suas próprias lógicas narrativas.

4.6 Análise dos dados

Para a interpretação dos dados, recorreu-se à técnica da Análise Crítica do Discurso de Norman Fairclough, na qual a escuta dos sujeitos, no contexto do novo capitalismo, busca os enganos, as contradições, os ditos incompletos, os silêncios, etc (FAIRCROUGH, 2012).

Faircough (2012) diz que

Vemos a vida social como uma rede interconectada de práticas sociais de diversos tipos (econômicas, políticas, culturais, entre outras), todas com um elemento semiótico. **A concepção de práticas sociais nos permite combinar as perspectivas de estrutura e de ação – uma prática é, por um lado, uma maneira relativamente permanente de agir na sociedade, determinada por sua posição dentro da rede de práticas estruturada; e, por outro, um domínio de ação social e interação que reproduz estruturas, podendo transformá-las.** Todas são práticas de produção, arenas dentro das quais a vida social é produzida, seja ela econômica, política, cultural ou cotidiana. Toda prática inclui os seguintes elementos: a. Atividade produtiva; b. Meios de produção; c. Relações sociais; d. Identidades sociais; e. Valores culturais; f. Consciência; g. Semiose (grifo nosso). (FAIRCROUGH, 2012, p. 307-308).

A ideia é de que os trabalhadores, ao falarem sobre suas atividades, possam refletirem sobre seus afazeres, pois “[...] à medida que o sujeito fala sobre si, ele toma consciência de seu comportamento e colabora para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida.” (MENDES, 2007b, p. 84).

5 O OFICIAL E A TRANSGRESSÃO

Este capítulo tem por objetivo discutir as transgressões que comparecem no fazer do oficial de justiça. Para isso, será feita uma articulação entre os discursos trazidos por esses profissionais e a teoria para que, assim, seja possível compreender o lugar ocupado pela transgressão no labor desses sujeitos.

5.1 *Que norma seguir, que norma transgredir?*

O oficial de justiça vê-se diante de um conflito, no seu dia a dia de trabalho, entre aquilo que diz os atos normativos que regulam a profissão e as ordens advindas dos magistrados. Nesse cenário, são forçados a escolher entre que norma seguir e, em contrapartida, que norma transgredir.

Pode-se constatar como isso se revela, no trabalho do oficial de justiça, por intermédio da fala de um dos sujeitos entrevistados neste estudo:

[...] **juiz estabelece** prazo em mandado para cumprimento, **prazo que não tem amparo legal**, prazo que ele estabeleceu, de acordo com a rotina de trabalho dele. **Diz: “esse processo eu quero julgar em três meses”**. Para julgar em três meses, a Secretaria tem que cumprir determinado ato em dois dias, o oficial de justiça tem que cumprir o mandado em cinco. Existe toda uma cronologia, um calendário, para julgar um processo em três meses. O que acontece... Se respeita o regulamento que já existe, mas ele acaba colocando o calendário dele. Ele acaba colocando os mandados dos processos que ele preside na frente dos processos dos outros juízes. E **acaba colocando o oficial de justiça para cada vez mais acelerar mais e ter que escolher entre qual [mandado] vai cumprir**. (grifo nosso). (OJ1)

O mesmo entrevistado relata como costuma agir nessas situações:

Eu ignoro. Eu não cumpro isso aí. Eu cumpro de acordo com o mandado em si. Se tem lá, por exemplo, um mandato de curatela, de uma pessoa ali deficiente, que tem uma liminar, tem um exame para fazer... eu cumpro esse aí. O outro, que sei que é para intimar uma testemunha para audiência daqui a 15/20 dias, vai ficar pra depois. **Eu cumpro de acordo com os prazos que o CPC [Código de Processo Civil] estabelece para cada mandado**. Você tem que saber qual processo que deve acelerar e os que podem ficar para depois. É claro: todos têm que ser despachados, mas têm uns que têm um rito e outros que têm outro rito. Uma liminar tem que ser cumprida antes de uma citação. Um alvará de soltura não pode ficar para ser cumprido amanhã. É sobre liberdade, o cara tem que ser solto, independente do que ele fez, do que ele seja, ele tem que ser solto. Uma internação, uma ordem para um prefeito arranjar um leito para um paciente, tem que ser cumprida imediatamente. Uma citação fica pra depois. **É dessa forma que tem que funcionar**. (grifo nosso). (OJ1).

Brunel (2008) já havia chamado a atenção para o discurso paradoxal do gerencialismo contemporâneo, que prega a inovação e o empreendedorismo, ao mesmo tempo em que exige obediência cega do trabalhador às diretrizes dadas pelo empregador.

Ao estudar o trabalho nas montadoras que adotavam técnicas toyotistas de gestão no estado de São Paulo, Bernardo (2009) pontua que essas empresas, apesar de defenderem - por meio dos seus códigos e manuais - a autonomia e a polivalência do trabalhador, eram extremamente coercitivas e demandavam a submissão dos trabalhadores às ordens do gerente.

No Judiciário, essa situação aparenta ser um pouco mais destacada em função de a subordinação não estar direcionada a um empregador comum, mas a um membro do estado, o Estado-juiz. A ordem vem não só do superior, como também do poder estatal.

Diante dessa situação, somente se afigura ao trabalhador duas saídas: apegar-se à própria norma e sustentar perante o Estado-juiz a não adequação deste ao regramento, ou o acatamento, ainda que a contragosto, do mandamento advindo do magistrado.

A primeira posição, de transgressão às ordens dos magistrados e obediência ao código, apesar de exigir certo enfrentamento, foi a que mais se mostrou presente nos discursos dos oficiais de justiça. Como se pode perceber na fala do entrevistado OJ3, que reivindica a autonomia do oficial de justiça para escolher, embasado no regulamento jurídico, o modo e o momento de cumprir o mandado:

O oficial de justiça tem autonomia no cumprimento do mandado. O juiz não pode, de forma alguma, determinar como deve ser cumprido esse mandado. A determinação é legal. Ela tá na lei. **A gente segue o que tá na lei.** Agora... moldar o cumprimento, isso é opção do oficial de justiça. Ele decide se deve cumprir na parte da tarde ou meio dia ou no sábado ou no domingo. Isso é a cargo do oficial de justiça, vai do depender do desenvolvimento da diligência e do comportamento da parte a ser intimada, a ser notificada. **Há pessoas que você tem que fazer campana, como acontece muito, e você espera ela sair seis da manhã de casa.** Quando ela bota a cara pra fora, você a aborda. Isso é a autonomia do oficial de justiça, não tem como se intrometer. **Aqui, na comarca, talvez por desconhecimento... talvez isso seja uma ingenuidade minha** [risos... deixa a entender que o desconhecimento da lei por parte do magistrado ou o uso dela a conveniência dele] ... não sei, a ignorância... **há diversos mandados expedidos com a observação cite por hora certa. Quando na verdade a lei não diz dessa forma. Isso é absurdo** [...] não tem como o juiz fazer uma determinação direta 'cite por hora certa'. A lei diz que isso é subjetivo... depende do julgamento do oficial de justiça, da suspeita de ocultação da

pessoa pra não ser intimada. O juiz não pode, friamente, no gabinete, despachar “cite por hora certa”. (grifo nosso). (OJ3).

A segunda posição, apesar de não ter comparecido com igual frequência, mostra que o oficial de justiça tem que, pelos mais diversos motivos - inclusive para poder dar conta do grande volume de trabalho - acatar a determinação do magistrado e cumpri-la, mesmo não concordando com ela e tendo argumentos para sustentar sua recusa.

Uma oficiala expôs um caso em que se viu compelida a cumprir uma orientação dada pelo magistrado. O comando que não estava completamente descrito no mandado e ela achava que não era conveniente porque iria tumultuar e atrasar o cumprimento dos demais mandados que ela havia programado para aquele dia:

[...] olha teve um episódio muito [risos]... que se não fosse trágico seria cômico, mas... eu... no momento ali, teve uma situação muito embaraçosa que era para acompanhar uma criança em um velório. Onde ela... no caso, a mãe da criança não era a viúva. Então... sendo que foi determinado que a mãe da menor acompanhasse também. **Aí criou uma situação embaraçosa, uma situação muito complicada. Acho que a pior de todas que eu já vivi nesses 15 anos.** Mas eu procurei contornar conversando.... Eu me coloquei no lugar da pessoa [da viúva], não era uma situação fácil, e como teve aquela reação negativa que eu já esperava... inclusive tinha um juiz da comarca lá no velório e ele me ajudou, ele conversou com a mãe da criança e a gente conseguiu, eu juntamente com ele, a gente conseguiu retirá-la de lá, do velório, e convencemos ela a ficar fora e deixar a oportunidade pra filha... que essa era a intenção né [a intenção da decisão do juiz]... era deixar a filha dela se despedir do pai. Mas aí **no final, ainda tentaram** [a esposa e a família do falecido] **me constranger... pedindo uma salva de palmas para a oficiala** e outra para a [repetiu o xingamento que proferiram para a mãe da criança no velório]. Eu não levei pro lado pessoal, eu me coloquei no lugar da pessoa [da viúva] ... e eu tava trabalhando... não ia poder reagir, não ia poder falar nada. Eu simplesmente fiquei quieta. **Eu não ia poder ir contra a ordem do juiz** [por mais que discordasse e não estivesse escrito no mandado que a mãe da criança deveria acompanhar] muito constrangedor. (grifo nosso). (OJ2).

Outra oficiala disse preferir seguir as ordens dos magistrados, mesmo que não estejam de acordo com os preceitos legais, e evitar desgastes. É o que pode ser constatado pelo relato seguinte:

Olha eu sou da linha que o magistrado tem a discricionariedade para resolver tudo. Mas tem citações por hora certa, né... que já me foi ordenado que fizesse e eu achei que não era o caso de citação por hora certa. Naquele caso, o requerido não estava se escondendo, realmente ele estava viajando. Mas aí eu fiz [desviou o olhar, um pouco constrangida] o que o juiz determinou. **O juiz não pede, ele manda. É um mandado que eu cumpro** [risos]. Como o juiz já ordenou por hora certa... **Teve uma vez também que eu citei um requerido em um velório, o velório do irmão dele. O juiz determinou que tinha que citá-lo lá.** Foi informado [ao juiz] pela

requerente que ele estaria no velório, mas como a pessoa [o requerido] já vinha se escondendo... ele sempre tentava se esquivar da Justiça [fala em tom de voz mais baixo, racionalizando]. (grifos nossos). (OJ8).

Percebe-se, dos relatos dos oficiais de justiça, que o comportamento de seguir a lei ou a determinação do magistrado tem efeitos diferentes no discurso do trabalhador. Enquanto o seguimento às normas legais, ao Código de Processo Civil, por exemplo, enseja a identificação com a autonomia do cargo e a ideia de um profissional que tem um lugar no sistema de justiça, o seguimento à ordem dos magistrados, muitas vezes, em conflito com o ordenamento jurídico, provoca constrangimentos e inquietude.

Para Dejours (1999), isso ocorre porque o trabalhador, nessas situações, está imerso em angústia e culpa por ter que fazer uma ação que ele reprova categoricamente. Como Dejours faz questão de destacar no mesmo escrito, isso não é propriamente uma transgressão, pois não envolve o desejo do trabalhador. É uma infração a qual o trabalhador foi coagido a incorrer.

5.2 *A transgressão em um trabalho quase não prescrito*

O trabalho do oficial de justiça é disciplinado por um conjunto de normas existentes no Código de Processo Penal, no Código de Processo Civil e nos regimentos internos dos tribunais do Poder Judiciário. Os preceitos descritos nesses normativos são caracterizados pela sua generalidade. Resumem-se a listar as atividades que cabem ao oficial de justiça cumprir e a determinar que este deva ficar disponível para atender ao comando dado pelos magistrados aos quais esteja vinculado.

As atividades desenvolvidas pelos oficiais de justiça podem ser divididas em dois grupos: atos de comunicação e atos de execução (CARMO, 2015a). Ao primeiro grupo corresponde a maior parte dos trabalhos do servidor e compreende a entrega de intimações, citações, comunicado de decisão e outros atos que o juiz entenda ser preferível realizar por meio do meirinho. O segundo grupo representa um conjunto menor e inclui a avaliação de bens, a penhora, a condução coercitiva, o afastamento do lar do acusado de violência doméstica e a prisão do devedor de alimentos, etc.

Os atos de execução, apesar de serem em menor número, são os que mais requerem tempo do oficial de justiça e demandam que ele se implique mais no cumprimento. Como diz o entrevistado OJ1, “o trabalho do oficial é simples, porém

complexo”. A seguir, o entrevistado descreve os caminhos que o oficial tem que seguir para efetuar um penhora:

Muita coisa que tá na lei... na prática é muito diferente. Hora de executar é muito diferente, né. Não é tão simples como a lei estabelece. **Uma penhora, lá eles** [os juízes determinam nos despachos] **falam pra citar o devedor para pagar em 3 dias, sob pena de penhora. Parece simples, né?** Só que você cita o devedor, você aguarda o prazo. Depois que o prazo acaba, você vai fazer uma pesquisa no nome do devedor para saber quais bens que ele dispõe que possa ser penhorado. Você descobriu... se for um imóvel, você tem que ter uma certidão do cartório para, a partir da certidão, lavrar o auto de penhora. Lavrado o auto de penhora, você tem que voltar no endereço do devedor e intimá-lo. Se for casado, tem que intimar a mulher. Depois que você faz isso, você tem que averbar penhora [no cartório em que o bem está registrado] para ele não ir lá e transferir aquele bem que você acabou de formalizar o ato de penhora. Aquilo é um ato jurídico. Você tem que ir lá e informar o tabelião que aquele bem não pode ser transferido porque está garantindo uma dívida. Depois de tudo isso é que você devolve o mandado cumprido. Só que esse espaço de tempo leva de 15 a 20 dias, ou seja, já passou o prazo que foi estipulado de 3 dias. E os teus outros mandados... você também tá cumprindo [...]. É mais complexo do que parece. **Você tem que ter um conhecimento técnico, teórico e um conhecimento prático pra poder executar bem e não causar a nulidade no processo e causar um prejuízo ao credor, porque todos os atos serão anulados.** (grifo nosso). (OJ1).

A falta de orientação sobre como conduzir os trabalhos é mais sentida quando o oficial é recém-nomeado:

Quando cheguei na comarca, a juíza mandou entregar uma pilha de mandados para eu cumprir. Eu não tinha recebido nenhum treinamento por parte do tribunal. Até hoje, o tribunal não faz curso pra ambientação dos oficiais. **A gente passa no concurso e é jogado nas ruas.** Os juízes, não. Eles recebem meses de curso de formação. Simulam tudo que farão do dia a dia da magistratura. Depois vão trabalhar por um tempo com um juiz que foi treinado pra recebê-lo e lhe orientar. **A gente aprende na marra.** (grifos nossos). (OJ3).

Outro colega pontua que eles até aprendem com o tempo como fazer o trabalho e o executam bem. No entanto, não sabem o porquê de fazerem o que fazem.

Quando fui nomeado, há 20 anos atrás [sic], o problema era a falta de conhecimento. Como já dizia meu irmão (meu irmão, que também é oficial de justiça), **a gente sabia fazer, mas não sabia por quê.** Eu sabia citar o cara, mas o porquê de citar, o porquê do procedimento desconhecia. Quais os efeitos legais da citação, o que esse ato iria contribuir para o andamento do processo? Hoje não! Com o aprimoramento, com o conhecimento [refere-se à graduação em Direito], a gente foi conhecendo mais. Hoje, a gente sabe o porquê dos atos. Eu recomendo que o cargo de oficial de justiça seja provido por estudante de Direito, por graduado... pra que ele saiba o que ele está realizando. Eu vejo muitos colegas que não são graduados [em Direito] e eles não têm a menor noção do que estão fazendo. Não sabem os efeitos. Não sabem o que vem depois. Não sabem os comportamentos deles que podem causar nulidades no processo, prejuízos, essas questões todas [...] Na comarca

de Imperatriz, creio que uns 90% dos oficiais já buscou essa formação. (grifo nosso). (OJ7).

O trabalho do oficial de justiça, devido à falta de normatização dos procedimentos sobre como os mandados devem ser cumpridos, exige, pois, que o servidor vá construindo sua prática por meio da tentativa e erro e pela observação e/ou aconselhamento de um colega mais experiente. Nesse contexto, as transgressões se efetivam de duas maneiras: pelo não seguimento das regras constantes nos códigos e pelo não acatamento dos comandos dos magistrados e/ou colegas mais experientes.

5.3 *Transgredir para atingir uma meta organizacional*

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão – TJMA, por meio da Resolução nº46 /2017, aderiu ao *software* elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ para a manutenção de um sistema de gestão processual totalmente eletrônico - PJe.

A implantação do sistema, nas varas de competência cível, trouxe mais agilidade para a tramitação dos processos, permitindo a qualquer momento do dia ou da noite que magistrados e servidores realizem atos processuais. Isso possibilitou que a produtividade dos juízes maranhenses crescesse 45% no ano de 2017 e que o TJMA obtivesse o melhor resultado no quesito “média de duração entre o pedido e a sentença no processo de execução² (CNJ, 2018)”.

Segundo o relatório do CNJ, intitulado *Justiça em números*, os juízes, no Maranhão, levam, em média, dois anos e dois meses para concluírem a fase de execução. Com esse desempenho, o TJMA superou outros tribunais de médio porte, a exemplo dos tribunais do Distrito Federal e Territórios, Ceará, Mato Grosso, Pará, Goiás, Bahia, Santa Catarina, Espírito Santo e Pernambuco (CNJ, 2018).

O relatório demonstrou também que os magistrados de 1ª Instância conseguiram julgar os processos na fase de conhecimento num tempo médio de um ano e meio, ficando atrás apenas dos juízes do Tribunal do Distrito Federal e Territórios, que julgam, em média, em dez meses.

2 _____

Conhecimento e execução são duas fases essenciais para o andamento do processo judicial. Na fase de conhecimento, o juiz recebe os fatos e fundamentos jurídicos dos envolvidos na causa para reunir as informações necessárias para análise. Nessa fase, as provas de ambos os lados são apresentadas e, se houver necessidade, há audiências para ouvir as partes e testemunhas. De posse de todos os elementos, o magistrado profere a sentença e decide sobre o conflito. A fase de execução é o momento em que a sentença será colocada em prática, ou seja, o juiz determina que uma das partes repare os danos provocados a outra.

A despeito do relatório do CNJ se referir somente à atividade fim - qual seja a sentença proferida pelo magistrado -, os dados demonstram o salto de produtividade que magistrados e servidores do TJMA experienciaram nos últimos anos. Esse aumento no desempenho está diretamente relacionado à sistematização do trabalho e à estipulação de metas anuais aos órgãos do Poder Judiciário do Maranhão.

As metas institucionais são destrinchadas em metas setoriais, metas para cada vara ou unidade, e metas individuais. A busca pela efetivação da justiça, ou melhor, do aumento da produtividade do órgão, levou o tribunal a criar, por meio da resolução nº 05/2011, um prêmio remuneratório individual, o qual denominou *Gratificação de Produtividade Judiciária – GPJ*. Essa gratificação financeira correspondente a uma espécie de 14º salário e visa incentivar o servidor a constantemente buscar meios de aumentar a sua produtividade individual e a da equipe de trabalho, haja vista que anualmente as metas estabelecidas sofrem um acréscimo em relação àquelas que foram estipuladas no ano anterior.

No caso específico dos oficiais de justiça, além da GPJ, eles contam com um sistema de premiação da produtividade que leva em conta o número de mandados cumpridos. No caso em que há a efetiva localização do requerido e a entrega do mandado, também chamado de diligência positiva, o servidor faz jus a um acréscimo remuneratório pelo montante de mandados dessa natureza cumpridos no mês. Quando, porém, o requerido não é localizado e, conseqüentemente o mandado é devolvido sem atingir o seu fim, o oficial recebe somente 1/3 ou ½ dos valores estabelecidos para as diligências positivas.

Essas medidas gerencias implementadas pelo TJMA foram as responsáveis pelo maior engajamento dos servidores à organização e, em contrapartida, pelo aumento da produtividade nos últimos cinco anos. Os servidores passam a organizar o trabalho em função das metas estipuladas pela cúpula estratégica e a realizar esforços concentrados para darem conta de demandas que não podiam ser sanadas dentro da jornada normal de trabalho.

As semanas temáticas, que são uma estratégia para a análise e julgamento de demandas processuais que se relacionam a uma matéria específica - por exemplo, julgamento dos processos contra idosos, mulheres vítimas de violência doméstica e crimes dolosos contra a vida -, sem comprometer o cronograma de trabalho da organização, passaram a realizar-se trimestralmente. Isso levou alguns servidores a

estarem sempre buscando produzir mais para manterem o padrão de vida alcançado com os prêmios financeiros recebidos.

A esse respeito, um dos entrevistados assim se posiciona:

Eu sempre falo com os meninos para parar de trabalhar, trabalhar menos, porque ninguém vai ficar rico. O pessoal está trabalhando cada vez mais, para ganhar cada vez mais e pensam que vão ficar rico. Eu, pessoalmente, estabeleço meus horários, né. Como a gente trabalha externo, a gente é muito afetado pelas intempéries: pelo sol, pela poeira, pela chuva, pelo trânsito, né. Então, como trabalha externo, o desgaste é muito do que quem trabalha 6 horas aqui dentro do Fórum [...] **O maior problema que a gente encontra aqui é que a jornada dos oficiais de justiça não é respeitada. Muitas vezes, não é respeitada pela gente mesmo... A gente já regula nossa jornada de acordo com o trabalho, e não pode ser assim, com a quantidade de mandados [sempre crescente]. Imagina se o servidor [que trabalham internamente] só fosse pra casa se terminasse o trabalho?? Não tinha condição... Muitas vezes, o oficial de justiça confunde isso... Ele regula sua jornada de trabalho de acordo com a carga de trabalho que ele tem a cumprir; só vão pra casa quando tiverem feito aquilo tudo.** Eu não... Eu sempre cumprio minha jornada direitinho: quando dá a hora, vou pra casa. **A gente ainda trabalha internamente, e isso, muitas vezes, nem conta: parece que nossa jornada é só externa... Mas não: a gente é igual professor: trabalha na escola e em casa. Com o PJe piorou mais ainda.** Com o PJe eu faço o trabalho [interno] todo em casa. Eu recebo, eu tenho impressora, e faço tudo em casa, só deixo pra fazer o *THEMIS* [sistema que gerencia os processos que ainda não são eletrônicos, como os criminais] aqui [no Fórum]. (grifo nosso). (OJ1).

Entretanto, não são somente as recompensas monetárias que levam os oficiais de justiça a acelerarem o ritmo de trabalho. O próprio aumento crescente no número de mandados - que cada um receber diariamente - exige que se trabalhe cada vez mais para evitar uma reclamação disciplinar por desídia ou mesmo para poder acompanhar os ritmos dos demais colegas da Central de Mandados.

O volume de trabalho aumentou muito nos últimos três anos. Antigamente, a gente torcia para ir para o Distrito Central para poder bater a produtividade; agora, qualquer distrito a gente bate e, em poucos dias, temos praticamente a mesma quantidade de mandados que antes. [...] A gente tem que correr muito para poder dar conta. (OJ3).

A mesma oficiala de justiça pontua que até as férias deixam de ser desfrutadas. Alguns oficiais que não estão conseguindo dar conta do volume de trabalho solicitam férias e utilizam esse período para fazerem uma espécie de mutirão e colocarem os mandados em dias.

Eu procuro sempre tirar férias. Realmente tirar férias! Porque até quando a gente tira férias, a gente tem que tirar pelo menos 15 dias das férias pra cumprir mandados... porque ninguém da Central, até hoje... dos que eu

já vi lá, acho que um ou dois, quando tira férias consegue realmente tirar os 30 dias de férias sem mandado para cumprir. A maioria, quando tira as férias, tem que cumprir mandados. **Tem gente que tira férias para cumprir mandado!** Porque tá com tanto mandado, que é melhor parar de receber... pra atualizar o que tem. Então, **eu sempre faço assim: eu tiro as minhas férias, mas eu tiro de 10 a 15 dias para eu fazer alguma coisa aqui, que ainda ficou em mãos.** A gente deixa de receber [novos mandados] 10 dias antes das férias, né. Mas, mesmo assim, a gente não consegue iniciar as férias com tudo cumprido [...]. (grifo nosso). (OJ3).

Apesar de a profissional afirmar que procura sair de férias e deixar o trabalho para trás, percebe-se que isso não acontece na prática. Ela se contradiz ao dizer que reserva de dez a quinze dias das férias para resolver mandados que ficam pendentes. Vê-se, pois, aquilo que é afirmado por Brunel (2008), Bernando (2009) e Dejours (2014): as demandas laborais ocupando espaços reservados ao lazer e a outros interesses do trabalhador, o trabalho absorvendo o desejo do trabalhador (BRUNEL, 2008).

A necessidade de ser um oficial de justiça produtivo ou simplesmente dar vazão à quantidade de mandados que recebe tem levado alguns servidores a descuidarem da saúde e da segurança pessoal. Nas entrevistas, percebeu-se que, algumas vezes, o oficial de justiça colocava-se em uma situação de risco à sua integridade física ou colocava a saúde em risco para cumprir o mandado, objeto da diligência, e, assim, está livre para atender a outras demandas da profissão.

[...] uma vez, eu peguei orientação com a juíza do mandado. Eu fui fazer uma busca e apreensão de um carro... Aí, chegando lá, eu abordei a pessoa e tudo... O carro estava lá, a dona do carro estava lá na casa. Inicialmente, ela deixou que... eu entrar, depois ela trancou a porta... não liberou a saída do carro. Eu tive que chamar a Polícia pra levar o carro... chamando chaveiro para abrir a porta. Eu liguei para a juíza que tinha assinado o mandado. Ela **disse que era para eu levar a pessoa para a delegacia.** Só que eu achei melhor não levar... pra assim evitar mais dor de cabeça, porque eu cheguei às 7 / 7:30 da manhã, eu fui terminar 11 horas... eu ia perder o resto do dia com isso, fora o estresse... um monte de coisa pra fazer naquele dia. Então, pra evitar... coisa assim, aborrecimento, o dia todo e para outros dias... **Eu deixei passar, eu não registrei ocorrência.** (grifo nosso). (OJ2).

Outro oficial de justiça entrevistado relata que, uma vez, trafegando em sua moto por uma rua da periferia cidade, avistou um cidadão com um mandado de prisão em aberto por inadimplemento de pensão alimentícia e resolveu prendê-lo:

Dei voz de prisão e coloquei ele na garupa da minha moto e levei até a delegacia. Só depois, vi o risco que corri. Levei o cara praticamente nas minhas costas. **Poderia ter acontecido o pior.** (grifo nosso) A gente nunca sabe qual a índole da pessoa. (OJ5).

Essa situação inusitada parece ser mais comum em comarcas pequenas, do interior do Estado. Sobre isso, um oficial discorre:

Quando comecei a trabalhar, **quando assumi o cargo de oficial, trabalhei em uma comarca menor. Eu não tinha nem bicicleta: tinha que prender devedores de alimentos a pé.** Com o meu primeiro salário, comprei uma bicicleta... **Fazia todos os atos de um oficial de bicicleta.** Entregava mandados, prendia... tudo. Só depois de um tempo, comprei uma moto e passei a fazer tudo nela. Aqui [comarca de Imperatriz], a gente pode até agendar carro oficial pra fazer prisão. (grifo nosso). (OJ9).

Uma entrevistada conta que já se expôs a algumas situações de risco por não querer constranger o requerido, ao chegar ao local da diligência acompanhada por policiais. Ela acredita que, com educação e conversa, as coisas se resolvem de modo mais rápido.

Teve uma vez que eu fui fazer uma busca e apreensão de um carro (era de um taxista). Aí, eu fui com a colega [outra oficiala]. Fomos no meu carro. Eu pus o carro já estratégico na frente do carro que nós encontramos, né. Já estacionei meu carro já virado na frente do carro do taxista. Aí descemos para abordá-lo, conversamos. Mas ele tava achando que tava ludibriando a gente. Aí eu só falei para ela assim: eu vou ficar bem... quase com a mão no volante do carro, porque.... Você acredita, que ele pulou... Eu fiquei quase com a mão no volante, assim pedindo para ele a chave. Eu fiquei calma, quieta, esperando ele entregar... Ele deu um pulo do outro lado, do lado do passageiro. Entrou no carro de uma vez. E foi pra ligar o carro pra poder sair. Eu meti a mão e segurei firme o volante. Eu estava do lado de fora e ele dentro [...]. Só que eu já tinha passado pela delegacia. Já tinha avisado a viatura.... que eu sei alguma coisa... sobre ele ser taxista. Nada contra os taxistas, mas eu já ouvi algumas coisas sobre eles, alguns relatos... sabe? Então, eu já tinha deixado eles [os policiais] lá na esquina. Eu não gosto de levar...Quando eu vou fazer prisão... que eu levo os policiais, mas não gosto que eles tá junto comigo. Eu gosto que fica na esquina esperando, no aguardo de qualquer sobreaviso. Nisso, eles foram se chegando e foi assim que a gente conseguiu fazer a busca. Foi perigoso. Já pensou se... (OJ8).

Outro oficial de justiça relata já ter entrado em luta corporal para impedir que um requerido fugisse da ordem de prisão.

Uma vez fui cumprir um mandado de prisão contra um caminhoneiro. Recebi a informação que ele estava perto de um posto de combustível. Os caminhoneiros são conhecidos... não é preconceito. Eles são assim... mais avantajados, têm um porte físico característico. Por conta disso, resolvi chamar a viatura para nos acompanhar. Fui com os policiais para efetuar a prisão. Chegando lá, avistei ele. Informei a situação, li o mandado pra ele e dei voz de prisão. Ele ficou revoltado e tentou fugir. Os policiais tentaram contê-lo. Mas ele era muito forte. Os policiais não estavam conseguindo segurá-lo. Ele ia fugir. Então, eu parti pra cima e ajudei a segurá-lo. Eu segurei firme no braço dele. Paramos todos no chão, mas o contivemos. (OJ4).

A rapidez com que o oficial de justiça faz os deslocamentos também parece ser um fator crucial para conseguir intimar o máximo número de pessoas possível em um mesmo dia. Em função disso, é bem comum, especialmente entre servidores do gênero masculino, utilizar a moto como meio de locomoção.

No entanto, o sobe e desce da motocicleta e a exposição direta aos raios solares trazem alguns agravos contra a saúde, conforme relato de um entrevistado:

Alguns anos atrás, eu tive um problema de... tava tendo muitas vertigens, principalmente enquanto estava dirigindo. Na época, eu andava de moto. E estava aqui pilotando a moto quando... girava tudo, começava a ficar tudo de baixo pra cima. A vista ficava embaçada. Eu não conseguia fixar as imagens, visualizar. Isso tudo era uma carga de stress que vinha e se elevava cada vez mais... O que foi que eu fiz? Eu fui ao médico, claro. Aí ele falou que eu estava com colesterol alto, com glicemia. Aí eu comecei a mudar minha rotina. Comecei a mudar minha forma de trabalhar e comecei a mudar também minha alimentação. Comecei a usar o carro e ficar na rua no máximo até 11 da manhã. Foram duas coisas que ele frisou muito. Teve logo um impacto. (OJ1).

Outro entrevistado disse que o grande número de mandados os faz transgredir as regras do corpo. Não obedecer aos sinais que o corpo envia. Segundo ele, quando estão na rua, só pensam em cumprir mandados, nada mais. Até as paradas para beber água são sacrificadas.

Como a gente fica muito tempo sentado, seja dirigir a motocicleta ou o automóvel... tive, há seis anos atrás, uma hérnia de disco, devido a ficar muito tempo sentado. Também tive cálculo renal também, porque, às vezes, você, na correria, você... estamos em uma região extremamente quente e a gente não consegue se hidratar, sempre correndo. E mesmo quando a gente anda com a garrafa d'água, como a gente não tem um trabalho fixo em um local, está sempre rodando... Na cidade, não tem muitos banheiros, né. Às vezes, eu vejo que as colegas, somente as mulheres têm essa consciência maior do que os homens de beber água mais. Mas elas reclamam mais, viu, que não tem local com banheiro. Você chega em uma casa de uma pessoa que você não conhece. Não é nem por uma questão de higiene, é por receio. Você está lá no banheiro, essa pessoa pode fazer alguma coisa... Nas praças, aqui, não têm banheiros públicos; alguns órgãos públicos também não têm. Às vezes, você tá no bairro mais periférico, você não tem um posto de combustível, um posto de saúde... Algo que dê pra você ir no banheiro e tudo. Fica sempre aquela coisa: você precisa se hidratar, mas daí, quanto mais você hidrata, mais você tem a necessidade de expelir [...]. Como a temperatura aqui é alta, sempre tenho manchas na pele. Recentemente, fui ao dermatologista, mas a gente tenta usar mais protetor solar e usar roupas de manga comprida, né. Tem que proteger o máximo possível contra a incidência dos raios solares. (OJ4).

A intensificação do trabalho, provocada pela remuneração paga parcialmente pelo desempenho, trouxe agravos a esses profissionais, que vão muito além de sinais visíveis no corpo. Os oficiais de justiça do TJMA estão cada vez mais

aderindo a uma autoaceleração para poder cumprir com as metas estabelecidas pelo órgão.

Ter a meta como horizonte tem levado o servidor a transgredir as regras da organização, o seu senso de segurança e preservação e, até mesmo, os sinais que o corpo dá, indicando que o limite fora alcançado.

5.4 A transgressão em busca de ratificação

Dejours (1999) destaca que a transgressão do trabalhador é avaliada pelo coletivo de trabalho. Este pode referendá-la ou reprová-la. O trabalhador não transgredir simplesmente pelo prazer da transgressão: ele transgredir porque essa foi a forma encontrada por ele para suportar o real do trabalho e continuar seguindo em frente (DEJOURS, 1999; DEJOURS, 2014).

Nesse contexto, o grupo ocupa lugar destacado. O trabalhador busca a opinião dos colegas, seja por meio da fala, seja por gestos, porque entende que eles, por estarem expostos aos mesmos ditames da atividade, são os únicos capazes de avaliarem as ações praticadas.

Durante as entrevistas, percebeu-se o lugar proeminente ocupado pelo coletivo de trabalho. Foram recorrentes as afirmações a respeito da ajuda mútua que procuram manter e sobre o ambiente de união e companheirismo, apesar do trabalho solitário do oficial de justiça.

Graças a Deus, a gente se relaciona bem... Eu, particularmente, nunca tive problema com ninguém. Todos os oficiais, os juízes, todos os diretores, todos os servidores, eu respeito a posição de cada. Problemas aqui eu só tive um, graças a Deus. Eu não vou entrar em detalhes, porque não vale nem a pena [no final da entrevista o oficial deixou escapar que o problema que teve foi com um colega, já demitido, que costumava realizar coisas ilegais]. (OJ1).

O mesmo entrevistado, quando perguntado sobre o aprendizado adquirido na atividade de executor de mandados, assim se posicionou:

O próprio tempo é que vai nos ensinando e a troca com os colegas... **A gente troca muitas figurinhas ali** [na sala da Central de Mandados]. **Então, muitas vezes, se o colega já cumpriu o mandado pra essa pessoa... a gente pergunta onde é que encontra. A gente coloca muitas observações nos mandados anteriores. Você sabe quais horários que você encontra. Onde é que a pessoa trabalha.** Você consegue o telefone celular [do requerido]. Muita gente fornece o telefone celular. Então vários instrumentos que a gente vai utilizando que facilitam sobremaneira. (grifo nosso). (OJ1).

O convite a outro oficial para acompanhá-lo em situações passíveis de conflitos - como, por exemplo, prisão de devedores de alimentos, busca e apreensão de veículos, afastamento do lar de praticantes de violência doméstica e restituição de guarda de menores - mostrou-se ser algo corriqueiro a partir do relatado nas entrevistas.

O colega é chamado não somente por questão de segurança ou como forma de intimidação dos requeridos, mas, sobretudo, para ajudar na orientação ou referendar a maneira como o oficial de justiça está conduzindo o procedimento.

Sobre isso, uma oficiala comenta:

A gente trabalha em equipe. Eu tenho meus parceiros. Sempre cumprimos mandados juntos. Quando vou realizar prisão, já o levo [oficial] comigo. **Eu sempre oriento ele quando vai cumprir, também. Ele é mais novo, na profissão** [risos]. **Eu digo: cuidado, isso pode dar problema...** Mas nos damos muito bem. É bom ter alguém para trocar figurinhas sobre os procedimentos. (grifo nosso). (OJ2).

O primeiro oficial entrevistado explica como se inicia esse relacionamento entre os oficiais, mesmo eles desenvolvendo uma atividade solitária:

O Tribunal de Justiça nunca deu curso ou treinamento para oficial de justiça [ao ingressar no quadro]. **A gente assume e é jogado na rua. A gente vai aprendendo com os mais antigos.** E vai se aperfeiçoando... A gente vai estudando... Você vai se aperfeiçoando cada vez mais... Você vai estudando [...]. Vai tendo um parceiro [risos], colega de trabalho. (grifo nosso). (OJ1).

Vê-se que é o convívio entre os oficiais de justiça, iniciado logo nos primeiros dias após ingressarem na atividade, que incentiva a construção desses laços. A própria dificuldade em realizar uma atividade prescrita de maneira genérica leva-os a balizarem-se em relação às posturas dos servidores mais antigos.

Dessa forma, será esse comportamento do mentor informal que guiará o oficial de justiça nos primeiros meses na atividade. Após esse período, o próprio retorno proporcionado pelo trabalho passa a orientar as ações mais corriqueiras.

No entanto, diante de situações novas ou geradoras de angústias, o oficial recorre a um colega de sua confiança para confirmar um procedimento. O terceiro entrevistado assim relata:

Quando tenho que fazer uma avaliação [mandado que determina a avaliação de bens do requerido para saber se são suficientes para pagar as dívidas em execução], é um desespero. A gente não é treinada pra isso. **Avaliar um imóvel.... uma fazenda, é muita responsabilidade. Acho que o oficial não**

deveria fazer avaliações. Um corretor de imóveis deveria fazer isso. Ele estudou anos pra isso. Nossas avaliações são muito falhas. **Eu faço a avaliação e me socorro com os colegas pra saber se fiz certo.** (grifo nosso). (OJ3).

Não é somente a outros oficiais de justiça que o encarregado do cumprimento do mandado recorre para buscar referendar um ato passível de questionamento por uma das partes no litígio. Sobre essa situação, uma oficiala declara:

Às vezes, eu faço assim... Eu tenho o telefone do juiz... Eu ligo pro gabinete. Só ligo nos casos extremos. **Teve uma vez que fiz um procedimento e depois que eu fiz, vi que poderia dar problema.** Uma das partes era muito encrenqueira... **Eu liguei e disse pro juiz o que eu fiz. Pedi orientação. É muito chato.... mas eu ligo. Não tenho vergonha.** Nunca tive problemas. Os juízes sabem que não ligo toda hora. Só nesses casos complicados. Dizem [os magistrados] que o que fiz tava certo... pra mim não me preocupar. (grifo nosso). (OJ8).

O relatado pela servidora, levando em conta o discurso dos demais entrevistados, parece ser um caso excepcional. O contato entre oficial e magistrado não é frequente. O comum é o juiz não se comunicar diretamente com o oficial de justiça. Ele manda o secretário judicial expedir o mandado e entregar para o oficial cumprir. Ao oficial cabe cumpri-lo e devolver ao Juízo [a Secretaria ou diretamente ao processo de procedimento informatizado] no prazo estabelecido.

O caminho do oficial até o juiz é repleto de intermediários: secretário, assessor, os meninos das secretarias [técnicos e auxiliares judiciais], etc. **O juiz dá uma decisão determinando que seja expedido um mandando e, às vezes, só 60 dias depois eles [servidores da Secretaria] fazem. Aí o mandado chega pra gente faltando 5 dias pra audiência. Daí, a gente não consegue cumprir nesse prazo e é representado pro juiz-diretor** [pedido formal para o juiz-diretor do Fórum abrir uma sindicância para investigar a suposta desídia do meirinho]. **A maioria das representações de oficiais de justiça é por falha de comunicação.** Mas é o oficial que fica como se não desse importância pro trabalho. (grifo nosso). (OJ4).

Percebe-se, portanto que é aos colegas que o oficial de justiça geralmente recorre quando tem que decidir sobre algum procedimento que não domine ou quando pratica algum ato que não tem certeza que seja correto.

É relevante destacar que, apesar dos empecilhos próprios do ofício, os oficiais de justiça da comarca de Imperatriz entrevistados mostram-se satisfeitos com a profissão e com o trabalho que realizam.

Questionados sobre a relação deles com a profissão, dois entrevistados, assim se posicionaram:

Eu gosto muito da minha profissão. Não me vejo fazendo outra coisa. Eu fiz Pedagogia e fiz Direito depois. Todo mundo da minha turma está advogando. Tem escritório. Eu queria ser delegada, queria tá no fronte. **Não me vejo trancafiada em um escritório fazendo trabalho burocrático. Eu gosto de um pouco de incerteza. Eu gosto de estar nos bairros falando com as pessoas.** (grifo nosso). (OJ8).

Eu gosto do meu trabalho. **Gosto de ver a justiça se concretizando. A gente, um dia, traz uma notícia que desagrada; meses depois, traz outra que deixa a pessoa feliz ou, no mínimo, esperançosa.** Isso compensa o endurecimento que a profissão traz. Eu já não consigo expressar muito meus sentimentos. Isso tem a ver como que a gente lida todos os dias. Já são mais de 20 anos. **Gosto muito do meu trabalho. O chato é que a gente fica com dificuldade de expressar os sentimentos até em casa.** (grifo nosso). (OJ7).

Outros dois entrevistados falam da satisfação de serem oficiais de justiça e pontuam a sobrecarga de trabalho:

Gosto do meu trabalho. De não ter rotina. De ter várias coisas pra fazer. O chato é que o trabalho nunca acaba. **Costumo comparar o trabalho do oficial com uma pia de uma cozinha.** Você toma café e, quando vê, a pia está cheia. Aí você limpa tudo, deixa tudo limpo. Quando você termina de almoçar e vai até a pia, ela tem o dobro de louça. O jantar, a mesma coisa. Assim vejo o serviço do oficial. **Nunca acaba. Mas não quero fazer outra coisa. Não busco outra profissão. Estou satisfeito.** (grifo nosso). (OJ6).

Gosto muito do meu trabalho. É corrido, mas traz satisfação. Já estou há quase 25 anos e não quero fazer outra coisa. **Tem coisas chatas, mas toda profissão tem também. As dificuldades naturais da própria função, a gente usa muito... Dentro da boa política, do diálogo, né... de você poder convencer a pessoa que você não tem interesse no processo, de que para você não faz diferença A ou B, que o processo é uma determinação da Justiça.** É tanto que nunca se registrou aqui nenhum atentado contra oficial de justiça no cumprimento de mandado e tal coisa. Também porque a gente consegue lidar com isso muito bem. Tem muitas vezes, quando eu levo uma notícia... durante um processo que leva muito tempo, você leva boas e más notícias... mas, muitas vezes, leva boas e más notícias para ambas as partes... Quando chega no final processo, eles entendem que um dos dois vai perder: **processo não dá empate; só dá empate quando há um acordo.** Então, alguém vai perder no final, alguém vai perder, e a parte tem que estar preparada pra isso. A gente leva isso com muita naturalidade, leveza para resolver isso. (grifo nosso). (OJ1).

Uma entrevistada destaca o papel da remuneração na satisfação com o cargo de oficial de justiça:

Gosto do meu trabalho, da liberdade. De poder ajudar a Justiça se aproximar do cidadão. Eu sou de outra área. Eu fiz Ciências Contábeis. Sou contabilista. É um trabalho que desgasta às vezes, mas gosto. **Só mudaria pra ser auditora. Auditoria paga mais e já estou ficando madura** (risos). Gosto de ser oficiala. (grifo nosso). (OJ2).

Percebe-se, pelo discurso dos entrevistados, que eles veem o trabalho como fonte de prazer e de sofrimento, com aproximações com o que destaca Dejours (1999, 2014, 2017). Entretanto, eles fazem um balanço de que o prazer está superando os episódios de sofrimento e que, por isso, não têm intenção - pelo menos, no momento - de mudar de profissão.

Isso se coaduna com os achados trazidos por Vale (2017), ao pesquisar as vivências de prazer e de sofrimentos dos oficiais de justiça lotados na Central de Cumprimento de Mandados da comarca de São Luís.

Entretanto, observou-se uma diferença no tocante a adoecimentos e afastamentos do trabalho. Na investigação conduzida por Vale, as queixas de ansiedade, depressão e os transtornos psíquicos foram frequentes. Na pesquisa realizada na comarca de Imperatriz, as queixas dos oficiais se referiram mais a problemas de coluna e os decorrentes da exposição excessiva aos raios solares. Somente um servidor relatou o embrutecimento emocional, provocado pelas estratégias de defesa de não se envolver com os problemas dos requeridos.

Os próprios oficiais de justiça, em suas falas, faziam questão de afirmar que sabiam da existência de problemas relacionados a transtornos mentais, provocados pelo trabalho, mas que em Imperatriz isso ainda não tinha chamado à atenção. Os oficiais de Imperatriz participaram da fundação do Sindicato dos Servidores da Justiça do Maranhão - SINDJUS em 1994 e são bem engajados na busca de melhorias para a profissão.

Eles deixaram a entender, a partir dos seus relatos, que os fatos que podem explicar essas divergências são: o tamanho da cidade - Imperatriz tem menos de 300 mil habitantes; os juízes da comarca são mais acessíveis do que os da capital; os oficiais de justiça são mais unidos do que os da Central de Mandados de São Luís - lá existe uma disputa pela chefia da unidade; os oficiais, quando descobrem que um colega foi representado ou está passando por problemas pessoais, procuram ajudá-lo, até mesmo no cumprimento dos mandados, e o apoiam indo em grupo conversar com juiz-diretor do Fórum.

Essa força do coletivo de trabalho compareceu diretamente durante a realização do estudo com os oficiais de justiça, incentivando espontaneamente os colegas a participarem da investigação. De modo indireto, ao analisar os discursos dos entrevistados, percebeu-se que, com exceção do relato da rotina durante os plantões

judiciais, os oficiais de justiça utilizavam o termo “a gente” para descrever um procedimento ou uma atividade por eles realizada.

Não obstante, as inferências levantadas somente podem ser analisadas e, conseqüentemente, confirmadas ou refutadas, ao realizar-se um estudo que contemple oficiais de justiça lotados nas duas Centrais de Cumprimento de Mandados existentes no âmbito do Poder Judiciário do Maranhão.

Terminada a discussão a respeito de como a transgressão aparece no fazer do oficial de justiça, serão apresentadas, no capítulo a seguir, algumas considerações sobre a investigação realizada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho experimentou diversas transformações ao longo dos últimos 50 anos. A prescrição do Taylorismo/Fordismo, responsável pelo grande desenvolvimento da indústria e do próprio Capitalismo, foi deixada de lado, para o nascimento de um modelo produtivo, adaptável às contingências mais dinâmicas da era da informação. Essas práticas flexíveis se alastraram para todos os setores da economia nos fins da década de 1990.

As práticas gerenciais das grandes corporações passaram a servir de referência para o desenvolvimento de políticas e estratégias de atendimento dos serviços públicos, impactando, inclusive, o setor público e seus servidores. Com isso, a pressão por produtividade e avaliação de acordo com o desempenho de cada servidor passou a ser lugar-comum nas repartições públicas por todo o país. Já que era preciso fazer mais, atendendo a uma demanda crescente, com menos recursos disponíveis.

Nesse contexto, aos gestores e servidores só restavam dois caminhos: adaptarem-se às normas regras e ser “produtivo”, ou saírem, permitindo com que outros profissionais pudessem contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Os impactos sentidos no setor público brasileiro não foram lineares. O Poder Executivo, titular precípua da função administrativa, foi o primeiro a abrir-se às novas tendências. O Legislativo e o Judiciário, encarregados da fiscalização e do controle dos atos do primeiro, levaram mais tempo para sentirem os ventos da cobrança por retornos palpáveis.

O Judiciário, somente com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, conseguiu unificar e instituir práticas gerenciais que abarcassem todo o país. Metas passaram a ser formuladas para cada tribunal e estes foram encarregados de destrinchá-las para todas as unidades subordinadas.

Assim, o Tribunal de Justiça do Maranhão começou a estabelecer objetivos a serem alcançados por magistrado e unidade administrativa. Com o intuito de conseguir a adesão dos servidores ao projeto, o órgão até chegou a criar uma gratificação financeira, vinculada ao alcance das metas de produtividade.

Outra medida tomada pelo Tribunal de Justiça do Maranhão foi a criação das Centrais de Cumprimento de Mandados nas cidades de São Luís e de Imperatriz. Essas unidades têm como objetivo maximizar a utilização da força de trabalho do oficial de justiça. Ao desvinculá-lo de uma vara específica, o tribunal consegue fazer com que

os mandados sejam continuamente cumpridos, mesmo que haja desligamento ou afastamento de servidores, bem como estabelece o aproveitamento dos tempos mortos dos profissionais que laboravam em unidades que apresentavam demanda processual abaixo da média da comarca.

Essa medida trouxe, entretanto, malefícios para o oficial de justiça. Este viu sua jornada ser estendida, mesmo sem mudança formal do horário de trabalho. Como a demanda média de trabalho de cada profissional aumentou e o trabalho precisa ser executado, os oficiais tiveram que estender sua jornada por conta própria para poder atingir os ditames da produção.

Produtividade passou a ser a palavra de ordem, e a remuneração do executor de mandados passou a ser parcialmente vinculada a ela. A pressão por mais rendimento e utilidade, aliada a uma atividade profissional com prescrições genéricas, mostrou-se o terreno propício para o cometimento de transgressões para suportar o real do trabalho.

Transgredir, não no sentimento de cometer uma infração simplesmente, mas como forma de expressão do desejo do trabalhador de dominar as contingências desafiadoras do ambiente de trabalho, ou da própria tarefa, e conseguir trazer um resultado que o grupo de trabalhadores, implicado naquele labor, julga útil e válido.

Termo que a Psicodinâmica do Trabalho define como a ação do sujeito em direção ao seu desejo mediada pelo olhar do coletivo de trabalho, a transgressão, nessa visão, é algo que só pode adquirir sentindo-se no grupo em que o trabalhador encontra-se inserido. Ela não diz de alguma coisa passível de julgamento por uma pessoa que não mantém contato direto com o coletivo e a atividade desempenhada.

A pesquisa a respeito desse fenômeno, realizada com os oficiais de justiça lotados na Central de Cumprimento de Mandados da comarca de Imperatriz, mostrou a complexidade do fenômeno e trouxe algumas pinceladas que ajudam a sua compreensão.

Constatou-se que um dos fatos que levam os oficiais de justiça a transgredirem é a falta de prescrição a respeito de como os mandados devem ser cumpridos, já que a lei indica apenas as situações em que os atos devam ser executados, não tecendo considerações sobre o cumprimento em si. Paradoxalmente, essa instrução genérica, dada pela norma, abre espaço para a discricionariedade do magistrado de determinar modos de se concretizar os atos. Os oficiais, em sua maioria, refutam essa intromissão do juiz em um terreno que consideram que cabe a eles cultivar.

Não obstante, alguns oficiais de justiça tenham preferido seguir o mando do magistrado e executado a diligência de acordo como foi por ele determinado, esse fato mostrou-se desencadeador de angústia e inquietação, pois a liberdade de escolha do momento oportuno e, ao mesmo tempo, do modo de agir, fora formulado por outrem.

A investigação também indicou serem frequentes as situações em que o servidor transgredir para dar conta do trabalho e das metas de produção. Essas transgressões não diziam respeito, em geral, à transgressão de ditames legais ou ordem de superiores, mas, sobretudo, à própria duração da jornada de trabalho, ao desejo de orientar bem o cidadão, às cautelas necessárias para a segurança pessoal e aos limites indicados pelo próprio corpo da hora de parar.

O papel fundamental do coletivo de trabalho para julgamento e ratificação dos atos transgressivos ficou, de igual modo, patente nos discursos dos sujeitos estudados. Viu-se que estratégias de cumprimento de diligências em dupla ou o relato da situação geradora de dúvidas para um colega de trabalho foram utilizadas para buscar a opinião de outro, para balizar as ações em execução ou já finalizadas.

Digno de nota também foram as falas dos sujeitos, ao longo das entrevistas, sobre a união e o companheirismo existentes entre os oficiais da Central de Mandados de Imperatriz. O oferecimento de ajuda para cumprir os mandados de oficiais que estejam passando por problemas de saúde ou pessoais, antes mesmo que o fato se torne conhecido pela chefia imediata, parece indicar a efetividade do laço grupal.

Uma observação feita pelo pesquisador, que vai ao encontro dessa ideia de coletivo de trabalho, foi que os entrevistados, à exceção de quando falam do Plantão Judicial, usavam geralmente o termo “a gente”, para discorrer sobre as atividades diárias executadas por eles.

Não se observaram, de modo preponderante, os episódios de violência, intimidação e sofrimento descrito por Vale (2017), quando pesquisou a dinâmica de prazer e sofrimento relacionado ao trabalho dos oficiais lotados na Central de Mandados de São Luís. Tal fato pode ser explicado pelas dimensões das cidades, da maior presença de facções criminais na cidade de São Luís e, quiçá, pela maior união dos oficiais de justiça de Imperatriz.

Como sugestão para estudos posteriores, cita-se: a realização de investigação sobre as transgressões experienciadas pelo oficiais escalados para os Plantões Judiciais (diurno e noturno) e o desenvolvimento de uma pesquisa que

compare as transgressões cometidas pelos oficiais de justiça das Centrais de Mandados de São Luís e de Imperatriz.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. O processo de precarização laboral e a produção subjetiva: um olhar desde a psicologia social. **O Público e o Privado**, v. 11, p. 169-178, 2008.

ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, 39:5 July 2002. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00305/abstract>. Acesso em: 20 mai 2017.

ALTER, Norbert. Inovação, Risco e Transgressão nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANJOS, F. Organização do Trabalho. In: VIERA, F.; MENDES, A.; MERLO, A. (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba; Juruá, 2013. p. 267-273.

ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho e suas principais tendências: informalidade, infoproletariado, (i)materialidade e valor. In: ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. 1º ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.

ANTUNES, Ricardo. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARTUS, Patrick; VIRARD, Marie-Paule. **Le capitalisme est en train de s' autodétruire**. Paris: La Découverte, 2005.

AURÉLIO. **Dicionário Aurélio língua portuguesa online**. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/>. Acesso em: 25 jun 2017.

BABEAU, Olivier. Le manager et la transgression ordinaire des règles: le cas des sociétés de conseil en management. 2005. 545f. Thèse (Doutorado en Gestion et management). **Université Paris Dauphine**. Paris, 2005. Disponível em: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00145852/document>. Acesso em: 05 mai 2017.

BABEAU, Olivier; CHANLAT, Jean-François. La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, **Revue française de gestion**. 2008, n° 183, p. 201-219. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-3-page-201.htm>. Acesso em: 30 mai 2017.

BABEAU, Olivier; RENON, François. Le syndrome du Prince: l'entrepreneur e la transgression. **XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique**.

Hammamet, 30 mai-1er juin 2016, p. 1-21. Disponível em: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/3771-le-syndrome-du-prince-l'entrepreneur-et-la-transgression/download>. Acesso em: 30 mai 2017.

BASSO, Pietro. Imigração na Europa: características e perspectivas. In: ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. 1º ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

BENDASSOLLI, P.; SOBOL, L.A.P. **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNARDO, Márcio Hespanhol, **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores. 1ª ed. São Paulo: Expressão popular, 2009.

BÍBLIA SAGRADA. Tradução: Centro Bíblico Católico. 34. ed rev. São Paulo: Ave Maria, 1993

BRAGA, Ruy. A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

BRASIL. **Código de Processo Civil**: Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Brasília: Senado, 2015.

_____. **Lei federal nº 11.416/2016 de 15 de dezembro de 2016**: dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm. Acesso em: 27/02/2018.

_____. **Código do Processo Criminal de Primeira Instância de 1832**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LIM/LIM-29-11-1832.htm> Acesso em: 18/02/2018.

_____. **Justiça em número 2018**: ano-base 2017. Brasília: CNJ, 2018. Disponível: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso: 08/10/2018.

BRUNEL, Valérie. Les managers de l'âme: le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir? Paris: La Découverte, 2008.

BUENO, Marcos; MACEDO, Kátia Barbosa. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade – ECOS**, 2012, vol. 2, nº 2.

CARMO, J. P. Galdino. **A indispensabilidade da atividade do oficial de justiça para o novo Código de Processo Civil**, 2015a. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/42566/a-indispensabilidade-da-atividade-do-oficial-de-justica-para-o-novo-codigo-de-processo-civil>. Acesso em: 20/02/2018.

CARMO, J. P. Galdino. **A história dos oficiais de justiça no Direito Processual Penal Brasileiro**, 2015b. Disponível em : <https://jus.com.br/artigos/45478/a-historia-dos-oficiais-de-justica-no-direito-processual-penal-brasileiro>. Acesso em: 20/02/2018.

CARMO, J. P. Galdino; SILVA, Éder G. **Necessidade de formação jurídica para investidura no cargo de Oficial de Justiça**, 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/29907/necessidade-de-formacao-juridica-para-investidura-no-cargo-de-oficial-de-justica>. Acesso em: 20/02/2018.

DEJOURS, Christophe; BOUNIOL, Béatrice. **La panne**: repenser le travail et changer la vie. . 4^e tirage. Montrouge: Bayard Éditions, 2014.

DEJOURS, Christophe ; GERNET, Isabelle; Chekroun, Florence Spira. La normalisation du soin: le travail dans une service de réanimation. **Le Choix**: le souffrir au travail n'est pas une fatalité. Montrouge: Bayard Éditions, 2017.

DEJOURS, Christophe. **Le Choix**: le souffrir au travail n'est pas une fatalité. Montrouge: Bayard Éditions, 2017.

DEJOURS, Christophe et al. Le temps de la résignation: tristes dérives dans le monde du travail. In: DEJOURS, Christophe. **Le Choix**: le souffrir au travail n'est pas une fatalité. Montrouge: Bayard Éditions, 2017.

DEJOURS, Christophe; TERTRE, Christian du. Le temps du changement: vers un modèle économique à l'aune du travail vivant. In: DEJOURS, Christophe. **Le Choix**: le souffrir au travail n'est pas une fatalité. Montrouge: Bayard Éditions, 2017.

DEJOURS, Christophe. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LACMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004, p. 303-316.

DEJOURS, Christophe. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. (Coord). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo; Atlas, 1994, p. 45-65.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico e em psicopedagogia do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo; Atlas, 1994, p. 119-145.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo, FGV, 1999.

FACAS, E. P.; MENDES, A. M. Transgressão. In: VIERA, F.; MENDES, A.; MERLO, A. (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba; Juruá, 2013. p. 477-481.

FACAS, E. P. **Estratégias de Mediação do Sofrimento no Trabalho Automatizado**: estudo exploratório com pilotos de trens do metrô de Brasília. 2009. 116f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/4010?mode=full>. Acesso: jan. 2018.

FARIA, J. Sequestro da subjetividade. In: VIERA, F.; MENDES, A.; MERLO, A. (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba; Juruá, 2013. p. 381-389.

FARIA, J. H; RAMOS, C. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. In: RAM, Ver. **Adm. Mackenzie**, 15(4). São Paulo, SP. JUL/AGO. 2014, p. 47-74.

FAIRCLOUGH. Norman. Análise crítica do discurso como método em pesquisa social científica. **Linha d'Água**, n. 25 (2), , 2012, p. 307-329. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2236-4242.v25i2p307-329>. Acesso em: 28/09/2018.

FURTOS, Jean; TARADOUX, Serge. Transgression validée ou de l'intelligence de l'action. **Les cahiers de Rhizome**: Réinventer l'institution, n° 25, Décembre 2006. Disponível em: <http://www.ch-le-vinatier.fr/orspere-samdarra/rhizome/anciens-numeros/rhizome-n25-reinventer-l-institution/transgression-validee-1772.html>. Acesso em: 16 mai 2017.

GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 4, p. 803-814, dez. 2015. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2015000400002&lng=pt&nrm=iso. acessos em 06 jul. 2017. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.4-01>.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2010.

HOLZ, Edvalter Becker; BIANCO, Mônica de Fátima. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre o trabalho. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, ago. 2014, p. 494–512.

HONORÉ, Lionel. Figures de la transgression dans l'entreprise. **Annales des Mines**. Université de Nantes. Septembre, 2000, 20-30. Disponível em: www.annales.org/gc/2000/gc09-2000/019-030.pdf. Acesso em 28 maio 2017.

HONORÉ, Lionel. Déviance et contrôle des comportements. **Finance Contrôle Stratégie** – Volume 9, n° 2, juin 2006, p. 63 – 87. Disponível em: <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/092087.pdf>. Acesso em: 28 mai 2017.

HUWS, Ursula. A construção de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

JOST, R.; FERNANDES, B.; SOBOLL, L. (Orgs). **Gestão de Pessoas**: as armadilhas das organizações do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014, p. 48-66.

KOLIVER, Andréa. Toyotismo: uma nova relação entre capital e trabalho? In: **Relações de trabalho no mundo contemporâneo**: ensaios multidisciplinares. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

LACAN, Jacques. **O seminário, livro 4**: a relação de objeto (1956). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

LACAN, Jacques. **O seminário, livro 7**: a ética da psicanálise (1959). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 jul. 2017.

LAROUSSE. **Dictionnaire de la langue française electronique**. Paris, 2013. Disponível em: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>. Acesso em 04 jul 2017.

LINHART, Danièle. Idéologies et pratiques managériales: du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. **Soc. estado**. Vol.28 no.3 Brasília. Sept./Dec.2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922013000300004. Acesso em: 03/06/17.

LIPPI, Silvia. Os percursos da transgressão (Bataille e Lacan). **Ágora**: Estudos em Teoria Psicanalítica, vol. XII, nº2, Rio de Janeiro, julio-diciembre, 2009, pp. 173-183.

LUCCI, Marcos Antonio. A proposta de Vygotsky: a Psicologia Sócio-Histórica. **Profesorado**. Revista de currículum y formación del profesorado, 10, 2, 2006, pp. 1-11. Disponível em: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev102COL2port.pdf>. Acesso em: 01/10/18.

MARANHÃO. **Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça do Maranhão**: criado pelo Provimento nº 11, de 8 de outubro de 2013. – São Luís: CGJ/MA, 2013.

_____. **Provimento nº 18, de 22 de agosto de 2011 da Corregedoria Geral de Justiça do Maranhão**: dispõe sobre Central de Mandados da Comarca de São Luís e Imperatriz.

_____. **Resolução nº 05, de 08 de abril de 2011 do Tribunal de Justiça do Maranhão**: regulamenta a Gratificação de Produtividade Judiciária.

MARX, Karl. Capital fixo e o desenvolvimento das forças produtivas na sociedade. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

MENDES, A. M.; FACAS, E. P. A transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento – estudo da inteligência prática. In: MENDES, A. M. et

AL (Org). **Psicodinâmica e clínica do trabalho**: temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá, 2011. p. 77-92.

MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a, p. 29-48.

MENDES, Ana Magnólia. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (Org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b, p. 65-88.

MERLO, A. C et al. O trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2012, vol. 15, n. 1, p. 101-113. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100008. Acesso em: 27 abril 2017.

MORICEAU, Jean-Luc. Il faut responsabiliser! In: PEZET, Anne; SPONEM, Samuel. **Petit bréviaire des idées reçues en management**. Paris : La Découverte, 2010.

MUAFI, P. Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 2, No. 2, April 2011. Disponível em: <http://www.ijimt.org/papers/117-M504.pdf>. Acesso em: 25 mai 2017.

MUNDUTÉGUY, C. & DARSES, F. Facteurs de transgression d'un mode de coopération prescrit par l'organisation pour un mode de coopération adapté au problème à résoudre. In: Benchekroun, T.H. & Weill-Fassina, A. (Eds.) **Le Travail collectif**: Perspectives actuelles en ergonomie. Toulouse: Octarès, 2000, 165-192. Disponível em: www.itii-pdl.com/mrh/ITII/Cours.../facteurs_transgression.pdf. Acesso em: 20 mai 2017.

OXFORD. **English advanced learner's dictionary online**. Oxford, 2015. Disponível em: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/>. Acesso em: 05 jul 2017.

PEREIRA, P. A. **Uma contribuição ao estudo das emoções no trabalho**: o caso dos oficiais de justiça avaliadores do judiciário mineiro. 2005. 129f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública)-Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ECJS-72ZQ54>. Acesso em: 27 abril 2017.

PESQUEUX, Yvon. Planifier, agir, contrôler: voilà la recette du progrès continu. In: PEZET, Anne; SPONEM, Samuel. **Petit bréviaire des idées reçues en management**. Paris : La Découverte, 2010.

PORTOCARRERO, Maria Luísa. Norma, transgressão e tradução na filosofia prática de P. Ricoeur. In: SOARES, Carmen; FIALHO, Maria do C.; MORÁN, María C. A.; MONTIEL, Rosa M. I. (Coords). **Norma e transgressão II**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011. Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/32821/1/15.Portocarrero.pdf?ln=pt-pt>. Acesso em: 30/09/18.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. **Diccionario de la lengua española**. Real academia española, Madrid, 2001. Disponível em : <http://www.rae.es/>. Acesso em : 05 jun 2017.

RIAVIZ, Eduardo. **Sade em Lacan – uma ética da transgressão**. 2000. 214f. Dissertação (Mestrado em Literatura) – Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78865>. Acesso em: 29/09/18.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social; métodos e técnicas**. 3. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

RIOUX, Phanie et al. Classification des comportements antisociaux au travail : Établissement d'une nouvelle classification des Comportements Antisociaux Au Travail. **Interactions**, vol. 9, nº 1, printemps 2005. Disponível em: https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_9_no_1/V9N1_RIOUX_ROBERGE_BRUNET_S_AVOIE_COURCY_p63-88.pdf. Acesso em: 24 mai 2017.

ROSSO, Sadi Dal.. Crise socioeconômica e intensificação do trabalho. In: ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. 1º ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

ROSSO, Sadi Dal. **O ardil da flexibilidade**: os trabalhadores e a teoria do valor. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

VELTZ, P; ZARIFIAN, P. Vers de Nouveaux modèles d'organisation? **Sociologie du Travail**, nº1, 1993.

VABO, C. J. de Souza. Delimitação do trabalho do Oficial de Justiça, 2016. Disponível em: <http://www.aojus.org.br/p4255.aspx>. Acesso em: 20/02/2018.

VALE, Keila C. Ribeiro. **A dinâmica prazer e sofrimento relacionada ao trabalho de oficiais de justiça**. 2017. 73f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro de Ciências Humanas. Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2017.

VARDIR, Yoav; WIENER, Yoash. Misbehaviour in organizations: a motivational framework. **Organization Science**, vol. 7, nº. 2. March-April 1996, 155-165. Disponível em: home.ubalt.edu/~vardi%20%26%20Weiner%20Misbeh%20.pdf. Acesso em: 05 jun 2017.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA³

1. Fale-me sobre teu trabalho?
2. Levantar elementos sobre a atividade efetivamente realizada, comparar o trabalho prescrito com o real, as pressões existentes na atividade, bem como, conflitos existentes entre colegas e a chefia;
3. O que tu pensas ou sentes sobre teu trabalho?

Colher elementos sobre os impactos da execução das tarefas na subjetividade do trabalhador, com destaque para as situações de prazer e/ou sofrimentos enfrentadas;

4. O que tu fazes para lidar com as dificuldades cotidianas do teu trabalho?

Identificar as estratégias utilizadas pelo trabalhador para suportar o sofrimento e buscar sentido no seu fazer;

5. Tu acreditas que o teu trabalho está afetando tua saúde? De que maneira?

Investigar os possíveis agravos à saúde decorrentes do trabalho, assim como, o estado geral de saúde e riscos de adoecimento;

6. Já tiveste que improvisar ou ir contra uma orientação da organização para poder dar conta do trabalho?

Levar situações em que ocorrem situações de transgressões para dar conta do real do trabalho.

7. Quais as diferenças entre o oficial que tu és hoje e aquele que entrou em exercício anos atrás? A que tu atribuis essas diferenças?

Colher elementos sobre a maneira como o trabalhador lidava com as normas e regras no passado e como ele lida atualmente.

8. Faze um comparativo entre as atividades do oficial descritas nos códigos e manuais de procedimento e aquelas efetivamente realizadas por ti no dia a dia?

Investigar as prescrições existentes e as lacunas no regramento do trabalho.

³ Adaptado de Facas e Mendes (2009) e Facas (2009).

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TEMA: organização do trabalho dos Oficiais de Justiça da Comarca de Imperatriz.

Pesquisadores responsáveis: Prof Dr^s Carla Vaz dos Santos Ribeiro (orientadora); Gilberth Sá Amorim (mestrando).

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), de um estudo intitulado: Repercussões dos modos de gestão e organização do trabalho na subjetividade dos Oficiais de Justiça da Comarca de Imperatriz, cujo objetivo é analisar os impactos da gestão e organização do trabalho na subjetividade dos Oficiais de Justiça.

Sua participação será realizada por meio de entrevista, que será gravada se assim você permitir, com duração aproximada de 30 minutos. As informações obtidas poderão ser apresentadas à comunidade científica, sendo mantido o sigilo dos participantes.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento/informação que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. É garantido o respeito a sua privacidade, dessa forma, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa identificá-lo será mantido em sigilo.

Você pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar se justificar, não sofrendo nenhum tipo de penalidade decorrente da desistência de participar da pesquisa.

Esta pesquisa envolve riscos mínimos, sendo assegurada a assistência psicológica durante todo o estudo. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da sua participação no estudo, será devidamente compensado, conforme Resolução CNS n° 466 de 2012, IV.3h, IV.4.C e V.7.

Nome e assinatura do pesquisador

Enfim, tendo sido orientado (a) quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objeto do referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação, tendo recebido uma via deste termo de consentimento.

Imperatriz, _____ / _____ / _____

Nome e assinatura do participante

Contato do pesquisador: Gilberth Sá Amorim; matrícula: 2017105496 e-mail: gilsaamorim@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa - UFMA: Av. dos Portugueses, s/n, Campus do Bacanga, São Luís -MA, telefone: 98 3301 8708