

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TIAGO DE SANT'ANA PASSOS

**O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos
seus trabalhadores: À luz da Teoria do Processo de Trabalho**

APARECIDA DE GOIÂNIA

19/05/2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

Tiago de Sant'Ana Passos

3. Título do trabalho

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos seus trabalhadores: À luz da Teoria do Processo de Trabalho

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
 - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 01/07/2026, às 08:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Tiago De Sant'Ana Passos, Discente**, em 01/07/2026, às 09:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6302298** e o código CRC **0AB745B3**.

TIAGO DE SANT' ANA PASSOS

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos seus trabalhadores: À luz da Teoria do Processo de Trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/GO), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública. Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações.

Orientador: Professor Doutor Gustavo Henrique Petean.

APARECIDA DE GOIÂNIA

19/05/2026

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Passos, Tiago de Sant' Ana

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos seus trabalhadores [manuscrito]: À luz da Teoria do Processo de Trabalho / Tiago de Sant' Ana Passos. - 2026.

CLXXVI, 176 f.: 2026

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2026.

Apêndice.

Bibliografia.

Inclui: siglas, tabelas, lista de tabelas.

1. Teoria do Processo de Trabalho.. 2. Clima Organizacional.. 3. Tribunal de Justiça.. 4. Alienação.. 5. Controle Gerencial..
I. Petean, Gustavo Henrique, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº **05/2026** da sessão de Defesa de Dissertação de **Tiago de Sant'Ana Passos**, que confere o título de Mestre em **Administração Pública**, na área de concentração em Administração Pública.

Aos **dezoito dias do mês de junho de dois mil e vinte e seis**, a partir das 08:40hs, por webconferência, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos seus trabalhadores: À luz da Teoria do Processo de Trabalho”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean** (PROFIAP/UFG) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Nilson Ciberio de Araújo Leão** (PROFIAP/UFAL), membro titular interno; Professora Doutora **Claudia Regina Rosal Carvalho** (FACE/UFG), membro titular externo; e Professor Doutor **João Gabriel de Araújo Oliveira** (UEL), membro titular externo. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Gustavo Henrique Petean, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 01/07/2026, às 08:37, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **João Gabriel de Araújo Oliveira, Usuário Externo**, em 01/07/2026, às 09:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Regina Rosal Carvalho, Professora do Magistério Superior**, em 01/07/2026, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nilson Ciberio de Araújo Leão, Usuário Externo**, em 01/07/2026, às 19:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6302302** e o código CRC **46F28F73**.

Referência: Processo nº 23070.029941/2026-44

SEI nº 6302302

RESUMO

Esta pesquisa analisou, à luz da Teoria do Processo de Trabalho (LPT), as percepções dos trabalhadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) expressas na Pesquisa de Clima Organizacional de 2023, objetivando identificar manifestações de controle gerencial, separação entre concepção e execução, desqualificação, alienação e ideologia da gestão. O trabalho insere-se na linha de pesquisa Administração Pública e Organizações do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFG), contribuindo ao aplicar o referencial crítico da LPT ao sistema de justiça brasileiro, tradicionalmente analisado sob óticas gerenciais tradicionais. Metodologicamente, adotou-se análise quantitativa descritiva dos dados institucionais (3.045 respondentes) combinada à análise qualitativa das respostas abertas por Análise Temática. Os resultados revelaram que 72,25% das manifestações foram classificadas como "Alienação", atingindo todos os segmentos, com maior intensidade entre servidores efetivos (48,55%) e terceirizados (26,05%). O regime de metas emergiu como principal dispositivo de controle, produzindo trabalhadores "produtivos, mas adoecidos" (R1277), enquanto a mediação tecnológica (PROJUDI) aprofundou a fragmentação e intensificação do trabalho. A originalidade reside na aplicação inédita da LPT ao judiciário estadual e na triangulação metodológica quanti-quali. A relevância evidencia-se no potencial impacto societal e organizacional, fornecendo subsídios para compreender a degradação laboral no serviço público. Como contribuição prática, o estudo resultará em relatório técnico ao TJGO para revisão dos instrumentos de pesquisa de clima, capacitação de gestores e implementação de políticas efetivas de saúde ocupacional, configurando impacto real na área organizacional e potencial em políticas públicas. Conclui-se que a realidade no TJGO reforça as categorias de Braverman (1974), revelando que a cobrança excessiva é norma de funcionamento de um sistema que subordina a saúde dos trabalhadores à produtividade estatística.

Palavras-chave: Teoria do Processo de Trabalho; Clima Organizacional; Tribunal de Justiça; Alienação; Controle Gerencial.

ABSTRACT

This study analyzed, in light of Labor Process Theory (LPT), the perceptions of employees at the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO) as expressed in the 2023 Organizational Climate Survey, with the aim of identifying manifestations of managerial control, the separation between conception and execution, dequalification, alienation, and management ideology. This study is part of the Public Administration and Organizations research line of the Professional Master's Program in Public Administration (PROFIAP/UFG), contributing by applying the critical framework of LPT to the Brazilian justice system, which has traditionally been analyzed from conventional managerial perspectives. Methodologically, a descriptive quantitative analysis of institutional data (3,045 respondents) was combined with a qualitative analysis of open-ended responses using Thematic Analysis. The results revealed that 72.25% of the responses were classified as "Alienation," affecting all segments, with the highest intensity among permanent employees (48.55%) and outsourced workers (26.05%). The target-based system emerged as the primary control mechanism, producing "productive but sick" workers (R1277), while technological mediation (PROJUDI) deepened the fragmentation and intensification of work. The originality lies in the unprecedented application of the LPT to the state judiciary and in the quantitative-qualitative methodological triangulation. The relevance is evident in the potential societal and organizational impact, providing insights to understand workplace degradation in the public sector. As a practical contribution, the study will result in a technical report to the TJGO for the revision of climate survey instruments, training of managers, and implementation of effective occupational health policies, creating a real impact in the organizational sphere and potential for public policy. It is concluded that the reality at the TJGO reinforces Braverman's (1974) categories, revealing that excessive demands are the operating norm of a system that subordinates workers' health to statistical productivity.

Keywords: Theory of the Labor Process; Organizational Climate; Court of Justice; Alienation; Managerial Control.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição do sexo segundo o vínculo de trabalho dos trabalhadores que responderam à pesquisa (amostra) do TJGO – 2023.....	60
Tabela 2: Distribuição do sexo segundo o vínculo de trabalho dos trabalhadores (população) do TJGO – CNJ – 2026	60
Tabela 3: Indicadores de satisfação, percepção e clima organizacional por vínculo de trabalho (média, mediana e desvio padrão) – TJGO – 2023	61
Tabela 4: Relação entre a questão 7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)?” e a questão 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho” quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	67
Tabela 5: Relação entre à questão 7-“Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)” e a 15-“Tenho me sentido sobrecarregado(a)”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO Resultado da Categoria Controle Gerencial e Cientificação	69
Tabela 6: Relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	74
Tabela 7: Relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	77
Tabela 8: – Respostas à questão 9 - “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário.”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.....	80
Tabela 9: Respostas à questão 18 - “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	81
Tabela 10: Respostas à questão 20 - “Me sinto aproveitado(a) em minhas competências e habilidades.”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	81
Tabela 11: Respostas à questão 21 - “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO	86
Tabela 12: Respostas à questão 36 - “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 – TJGO... ..	88

Tabela 13: Respostas classificadas na categoria Divisão do Trabalho e Fragmentação....	90
Tabela 14: Respostas classificadas na categoria Separação entre Concepção e Execução.....	92
Tabela 15: Respostas classificadas na categoria Desqualificação.....	95
Tabela 16: Respostas classificadas na categoria Alienação	97
Tabela 17: Respostas classificadas na categoria Controle Gerencial e Cientificação ...	111
Tabela 18: Respostas classificadas na categoria Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços	126
Tabela 19: Respostas classificadas na categoria Homogeneização da Classe trabalhadora	131
Tabela 20: Respostas classificadas na categoria ideologia de Gestão	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação das perguntas aplicadas na pesquisa de clima do TJGO de 2023....	50
Quadro 2: Categorização das Respostas.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACFI	Australian Aged Care Funding Instrument
APS	Sistemas Automatizados de Publicação
AT	Análise Temática
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COVID-19	Doença do Coronavírus 2019
DORT	Distúrbios Osteomoleculares Relacionados ao Trabalho
FCT	Faculdade de Ciências e Tecnologia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GaaS	Game as a Service (Jogos como Serviço)
IFC	Instituto Federal Catarinense
LPI	Key Performance Indicator
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
LPT	(Labor Process Theory) Teoria do Processo de Trabalho
NR-17	Norma Regulamentadora nº 17
PROAD	Processo Administrativo Digital
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PTT	Projeto Técnico Tecnológico
RJ	Rio de Janeiro
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SES	Secretaria de Estado de Saúde
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
UFG	Universidade Federal de Goiás
WMS	Warehouse Management System (<i>Sistema de Gerenciamento de Armazém</i>)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo geral	17
2.2 Objetivos específicos	17
3. REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 O trabalho em Braverman	21
3.1.1 Divisão do Trabalho e Fragmentação	21
3.1.2 Separação entre Concepção e Execução	23
3.1.3 Desqualificação	27
3.1.4 Alienação	31
3.1.5 Controle Gerencial e Cientificação do Trabalho	34
3.1.6 Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços	37
3.1.7 Homogeneização da Classe Trabalhadora	40
3.1.8 A Ideologia de Gestão	43
3.2 As alterações das formas de gestão e o impacto no ambiente de trabalho	45
3.3 O tempo de trabalho, o gênero e o impacto no ambiente laboral	46
3.4 Saúde do trabalhador na perspectiva da ergonomia	47
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4.1 Reflexividade	58
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
5.1 Indicadores de satisfação, percepção e clima organizacional	61
5.2 Percepção dos trabalhadores do TJGO na lente da Teoria do Processo de Trabalho	66
5.2.1 Relação entre satisfação com o gestor e conforto para dar sugestões	67
5.2.2 Relação entre satisfação com o gestor e sobrecarga	69
5.2.3 Relação entre satisfação com a remuneração e conforto para dar sugestões	73
5.2.4 Relação entre satisfação com a remuneração e sobrecarga	77
5.2.5 Identificação com a missão e os valores do TJGO	80
5.2.6 Autopercepção quanto à capacidade e formação	81
5.2.7 Autopercepção quanto ao aproveitamento das competências	83

5.2.8	Percepção quanto ao crescimento profissional	85
5.2.9	Percepção quanto à distribuição das atividades	88
5.3	Percepção dos trabalhadores do TJGO à luz da Análise Temática	90
5.3.1	Divisão do Trabalho e Fragmentação	90
5.3.2	Separação entre Concepção e Execução	92
5.3.3	Desqualificação	95
5.3.4	Alienação	96
5.3.5	Controle Gerencial e a Cientificização	111
5.3.6	Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços	126
5.3.7	Homogeneização da Classe Trabalhadora	130
5.3.8	Ideologia da Gestão	140
5.4	Limitações da Pesquisa	147
6.	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	149
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
	APÊNDICE - Proposta de Intervenção para a Gestão de Pessoas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.	163

1 – INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais, a partir da obra seminal de Braverman (1974), adquiriram uma nova perspectiva crítica na análise da gestão do trabalho. Em *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*, Braverman (1974) argumenta que a gerência científica, enquanto modelo gerencial, reestruturou profundamente o capitalismo e a organização do trabalho, impactando diretamente a classe trabalhadora. Um de seus pilares centrais é a cisão entre trabalho intelectual e manual, fragmentando o processo produtivo e transferindo funções de planejamento, projeto e controle para gerentes e especialistas. Essa divisão gera alienação, na medida em que o trabalhador passa a executar tarefas repetitivas e descontextualizadas do processo produtivo integral, reduzindo sua compreensão e participação ativa (Braverman, 1974). Essa dinâmica, intrínseca ao capitalismo monopolista, visa maximizar o controle sobre a força de trabalho, concentrando o conhecimento técnico em uma elite gerencial e precarizando as condições laborais.

A Teoria do Processo de Trabalho (*Labor Process Theory – LPT*) aprofunda essa crítica, destacando o controle gerencial como mecanismo central de dominação. A LPT postula que, sob o capitalismo, a gestão busca continuamente converter a força de trabalho (potencial) em trabalho efetivo (realizado), utilizando-se de estratégias como a separação entre concepção e execução e a desqualificação (*deskilling*) dos ofícios, o que resulta na perda de autonomia e na simplificação das tarefas (Braverman, 1974). Embora existam oportunidades pontuais de ascensão, a tendência estrutural é a proletarianização da força de trabalho, com a substituição de mão de obra especializada por trabalhadores menos qualificados. Essa degradação do trabalho, consequência direta da busca por produtividade e lucratividade, reduz a criatividade e a capacidade de inovação, reforçando a desumanização do labor.

Nesse contexto, emerge o debate sobre a integração entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos gerenciais, frequentemente marcado por conflitos antagônicos. Diversos estudos destacam a importância de alinhar expectativas organizacionais e demandas laborais para promover ambientes de trabalho sustentáveis (Martins, 2013). Contudo, fenômenos como o adoecimento ocupacional evidenciam as consequências da precarização e da intensificação do trabalho, conforme apontado por Petean, Benini e Nemirovsky (2021).

Entretanto, apesar da reconhecida relevância da LPT para a compreensão das dinâmicas de controle e degradação do trabalho, são escassos os estudos que aplicam esse referencial teórico a organizações do sistema de justiça brasileiro, predominantemente

analisadas sob óticas gerenciais tradicionais, focadas em eficiência e produtividade. Essa ausência de olhares críticos sobre o processo de trabalho no judiciário — um setor estratégico para o Estado e para a sociedade — constitui uma lacuna que esta pesquisa pretende preencher.

Diante desse cenário, este estudo busca analisar, sob a ótica da Teoria do Processo de Trabalho, as percepções de 3.045 respondentes do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Participaram da Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2023, magistrados, servidores efetivos, comissionados e a disposição, bem como colaboradores, terceirizados e estagiários, alocados em diversas lotações. A escolha desse recorte justifica-se pela parceria institucional entre o e a Universidade Federal de Goiás (UFG), por meio do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFG), que oferece qualificação especializada a servidores públicos, egressos ou matriculados no programa.

Assim, este trabalho se justifica na busca por analisar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023). A análise permitirá verificar em que medida as críticas da LPT se manifestam no contexto da administração pública, particularmente em um órgão do sistema de justiça, contribuindo para o debate sobre gestão, saúde ocupacional e relações de trabalho no setor judiciário. Ademais, a pesquisa se mostra oportuna ao oferecer subsídios para o aprimoramento de futuros instrumentos de diagnóstico organizacional no próprio tribunal. Importante ressaltar que, no ano de 2024, o TJGO iniciou nova pesquisa de Clima Organizacional, atualmente em execução, o que impossibilitou sua análise no presente trabalho, delimitando nosso foco aos dados de 2023.

Diante disso, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as percepções dos trabalhadores do TJGO, segundo a Pesquisa de Clima 2023, evidenciam as categorias analíticas da Teoria do Processo de Trabalho?**

Para responder a esta questão, o trabalho está estruturado em seis seções. A seguir, apresentam-se os objetivos; na sequência, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões, propositura do PTT e, por fim, as considerações finais.

2 – OBJETIVOS

2.1 – Objetivos Gerais

Analisar, à luz da Teoria do Processo de Trabalho (*Labor Process Theory – LPT*), as percepções dos trabalhadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) expressas na Pesquisa de Clima Organizacional de 2023.

2.2 – Objetivos Específicos

- a- Desvelar os mecanismos da ideologia da gestão presentes no discurso dos trabalhadores sobre sua experiência laboral.
- b- Apreender as especificidades da heterogeneidade da força de trabalho no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (magistrados, servidores de diferentes vínculos e colaboradores)
- c- Identificar diferenças de percepção entre as categorias laborais do TJ sobre o processo de trabalho.
- d- Propor recomendações para a equipe de gestão de pessoas no TJGO.

3 – REFERÊNCIAL TEÓRICO

O processo de avanço do capital, a divisão do trabalho, e, posteriormente, a gerência científica rompe com o ato do fazer e planejar a ação de trabalho (Faria, 2017). Há uma monopolização do conhecimento nas mãos/mentes de gerentes e especialistas (Faria, 2022). Essa transformação não apenas alterou o processo de trabalho, mas também impactou a cultura e a sociedade, destruindo ofícios tradicionais e reduzindo o interesse dos trabalhadores pela ciência e pela cultura (Chanlat, 1996). Braverman (1974) ressalta que essa ruptura entre concepção e execução é uma das marcas do capitalismo monopolista, que subordina o trabalho humano à lógica do controle e da acumulação, rompendo vínculos históricos entre trabalho, ciência e cultura.

Braverman (1974) destaca que o capitalismo transforma o trabalhador em uma "força de trabalho", reduzindo-o a um mero fator de produção, subordinado às exigências do sistema. Essa transformação viola as condições humanas do trabalho, mesmo quando acompanhada de salários mais altos, pois o trabalhador é alienado de seu próprio labor, perdendo o controle sobre o processo produtivo. A habituação ao modo capitalista de produção não é natural, mas um processo contínuo e renovado a cada geração, já que as novas gerações precisam ser inseridas e adaptadas ao mundo do trabalho, muitas vezes de forma coercitiva, como expresso por Etzioni (1976). Essa dinâmica é reforçada pela destruição de formas alternativas de trabalho, criando uma dependência estrutural dos trabalhadores em relação ao sistema (Antunes, 2018).

Braverman (1974) enfatiza que, apesar dos esforços do sistema para controlar e moldar a força de trabalho, os trabalhadores mantêm suas faculdades críticas e conceituais, o que representa uma ameaça constante à dominação capitalista. A introdução de tecnologias e métodos de gestão, como o taylorismo e o fordismo, intensifica o controle sobre o trabalho, mas também amplia a insatisfação e a hostilidade dos trabalhadores (Faria, 2017). A psicologia industrial e as ciências sociais surgem como ferramentas para tentar mitigar essa resistência, focando em aspectos subjetivos, como a motivação e a satisfação, enquanto ignoram as condições objetivas de exploração e alienação, como o conceito de captura da subjetividade (Ferraz, 2019).

Omidi, Zotto e Gandini (2023) apresentam uma análise detalhada da Teoria do Processo de Trabalho (*Labor Process Theory – LPT*) e sua relevância para os estudos críticos de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Argumentam que a LPT, enraizada na tradição marxista, aborda as relações conflituosas entre capital e trabalho, identificando quatro temas

principais na pesquisa de GRH informada pela LPT: forças institucionais, regimes de controle, solidariedade e resistência, e o paradoxo deskilling-upskilling.

A análise crítica da organização do trabalho na era da acumulação flexível exige um referencial teórico capaz de penetrar nas aparências discursivas para revelar as estruturas persistentes de dominação. Neste sentido, o arcabouço conceitual desenvolvido por Harry Braverman em *Trabalho e Capital Monopolista* (1974) mantém uma vigorosa atualidade. A justificativa para a utilização de suas oito categorias centrais – divisão e fragmentação do trabalho, separação entre concepção e execução, desqualificação, alienação, controle gerencial e cientificização, a expansão do trabalho não qualificado e do setor de serviços, homogeneização da classe trabalhadora e a ideologia da gestão – reside precisamente em sua capacidade integrada de desvendar, como argumentam Previtali e Fagiani (2014), a morfologia em transformação, mas a lógica imutável, da exploração capitalista.

Em primeiro lugar, a separação entre concepção e execução constitui como categoria síntese a partir da qual as demais se desdobram. Braverman (1974) identifica nesta cisão o meio de impedir o controle do processo de trabalho pelos trabalhadores. No capitalismo contemporâneo, longe de ser superada por discursos de autonomia, essa separação se sofisticou. O trabalhador é convocado a "pensar para o capital", porém dentro de limites rigidamente demarcados pela estrutura gerencial (Previtali e Fagiani, 2014, p.761). A concepção estratégica permanece alienada, enquanto parcelas de conceitualização são delegadas apenas para otimizar a extração de mais-valia relativa.

Dessa separação decorre diretamente o processo de desqualificação, entendido não como mero achatamento técnico, mas como um esvaziamento sistemático do conteúdo intelectual do trabalho, reduzindo-o a tarefas simplificadas e rotineiras, cada vez mais especializadas e sem conteúdo (Braverman, 1974). Para Previtali e Fagiani (2014, p.765) a categoria permite analisar como esse esvaziamento atinge setores como o de serviços e, crucialmente, o trabalho intelectual docente, caracterizado como uma "perda na capacidade de realizar todas as etapas e tarefas da profissão". A fragmentação do trabalho é o correlato organizacional, decompondo atividades integrais em operações parcelares, seja na linha de montagem, na terceirização ou na especialização que fraciona a profissão docente em especialidades tais como: administrador, supervisor, orientador, coordenador (Previtali e Fagiani, 2014). Juntas, estas categorias explicam a gênese de um trabalho "sem conteúdo", fundamental para o controle.

Este controle é exercido através da cientificização do trabalho e do controle gerencial. Previtali e Fagiani (2014, p.759) afirma que Braverman (1974), define o controle gerencial como "o componente fundamental necessário às relações capitalistas de produção". Na acumulação flexível, ele evolui para formas mais complexas e totais, utilizando ferramentas de avaliação de desempenho, gestão por metas e vigilância (Previtali e Fagiani, 2014). No entanto, a categoria mais reveladora para o século XXI é a da ideologia da gestão. O discurso da qualificação, do envolvimento e da parceria atua, segundo os autores, como um véu ideológico essencial que permite a internalização, por parte dos trabalhadores, dos objetivos do capital. Analisar esta ideologia é, portanto, desmistificar o principal mecanismo de produção de consentimento, que busca criar "cogestores da racionalização do processo produtivo" (Previtali e Fagiani, 2014, p.761).

As consequências destes processos são capturadas pelas categorias restantes. A alienação ou estranhamento persiste e se aprofunda, assumindo a forma paradoxal de uma subjetividade ativa, mas "inautêntica e estranhada em relação ao que se produz e para quem se produz" (Antunes, 2002, apud Previtali e Fagiani, 2014, p.761). A expansão do trabalho não qualificado e do setor de serviços é analisada sem reducionismos, ilustrando a polarização inerente ao sistema, onde nichos de trabalho intelectualizado coexistem com vastos setores de superexploração manual, como na agroindústria sucroalcooleira (Previtali e Fagiani, 2014).

Finalmente, a categoria da homogeneização da classe trabalhadora é fundamental para superar visões fragmentadas. Ela não designa uniformidade, mas aponta para um movimento objetivo de achatamento das condições de exploração. A degradação do trabalho, a intensificação e a perda de autonomia atravessam setores aparentemente díspares. Como concluem Previtali e Fagiani (2014, p.766), a realidade do local de trabalho é marcada por "mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho", fenômeno que atinge desde o operário até o professor, cuja autonomia se vê "cada vez mais restringida". Este processo revela uma vulnerabilidade comum, criando uma base material compartilhada que coexiste tensamente com as estratégias de individualização promovidas pelo capital.

Um dos avanços mais significativos no debate pós-Braverman é a superação da visão linear da desqualificação (deskilling) como destino inevitável de toda inovação tecnológica. Estudos contemporâneos (Krzywdzinski, Evers e Gerber, 2024 e Walmrath, Dias e Bembele, 2022) demonstram que a introdução de tecnologias digitais, especialmente sistemas de inteligência artificial, produz processos simultâneos e contraditórios: a simplificação e

fragmentação de tarefas (deskilling) convive com a exigência de novas competências para operar, avaliar e interagir com os sistemas (upskilling e reskilling) .

Crowston e Bolici (2025) propõem um modelo analítico que distingue três trajetórias possíveis: a desqualificação (deskilling), em que o trabalhador perde habilidades previamente exercidas; a requalificação (reskilling), em que adquire novas competências para lidar com a tecnologia; e a qualificação ampliada (upskilling), em que suas habilidades existentes são aprimoradas ou expandidas. A tensão entre deskilling e upskilling é produtiva para a análise, pois permite matizar a leitura da degradação do trabalho no Judiciário. Não se trata de uma simples perda de qualificação, mas de uma reconfiguração hierárquica das habilidades: as competências valorizadas são aquelas que servem ao controle e à extração de produtividade estatística (velocidade de digitação, preenchimento de planilhas, navegação em múltiplos sistemas), enquanto as habilidades substantivas — análise crítica, planejamento, autonomia decisória — são progressivamente esvaziadas.

Portanto, a utilização integrada dessas categorias constitui uma ferramenta analítica poderosa e necessária, tal como demonstrado por Previtali e Fagiani (2014). Elas formam um sistema conceitual coeso que permite: 1) desnaturalizar os discursos hegemônicos da gestão; 2) revelar a continuidade da lógica exploratória sob novas formas organizacionais; e 3) conectar transformações aparentemente desconexas a um princípio estrutural único. Em um cenário onde a precarização das condições de trabalho tornou-se generalizada, atingindo praticamente todas as categorias profissionais, e onde a inovação tecnológica e organizacional é tratada como um fetiche — isto é, como algo intrinsecamente bom e libertador, ocultando sua real função de aprofundar o controle e a exploração sobre o trabalho. O retorno a Braverman, através dessas suas teses centrais, fornece o rigor analítico indispensável para compreender que, nas palavras dos autores, "a essência do controle permanece sob um discurso ideológico que enfatiza a qualificação" (Previtali, Fagiani, 2014, p.757), renovando-se dialecticamente na própria medida em que tenta ocultar-se sob novas e sedutoras roupagens.

3.1 - O trabalho em Braverman

3.1.1 - Divisão do Trabalho e Fragmentação

A apropriação direta dos materiais naturais em estado bruto não configura trabalho. Este, enquanto categoria distintivamente humana, define-se como uma atividade teleológica e

consciente que modifica intencionalmente a matéria-prima, conferindo-lhe uma utilidade socialmente reconhecida. Trata-se de um processo no qual, conforme Braverman (1974), não apenas se transforma o material, mas se imprime a ele um projeto pré-concebido, que se torna a lei determinante da operação. Esta natureza consciente e proposital, o praxis humano, distancia-o radicalmente da atividade meramente instintiva, constituindo-se como força propulsora na hominização e na construção do mundo histórico-social.

Contudo, sob as relações de produção capitalistas, a unidade orgânica entre concepção e execução, inerente ao trabalho em sua forma genérica, é estruturalmente dissolvida. O trabalhador, separado dos meios de produção, vê-se compelido a vender sua força de trabalho como condição de subsistência, pois “faz o contrato de trabalho porque as condições sociais não lhe dão outra alternativa para ganhar a vida” (Braverman, 1974, p. 55). O capitalista, ao adquirir essa capacidade de trabalhar por um tempo determinado – e não um quantum específico de trabalho, põe em movimento um processo que, embora crie valores de uso, tem como fim último a valorização do capital e a geração de lucro (Braverman, 1974).

Esta dinâmica exige uma reorganização radical do processo laboral. Superam-se as limitações dos sistemas pré-capitalistas, marcados pela irregularidade e baixa flexibilidade, através da instituição de uma divisão manufatureira ou pormenorizada do trabalho. Distinta da divisão social do trabalho (a distribuição de ofícios na sociedade), esta é um produto peculiar do capitalismo, consistindo no “parcelamento dos processos implicados na feitura do produto em numerosas operações executadas por diferentes trabalhadores” (Braverman, 1974, p.72). Economicamente, tal fragmentação permite que “a força de trabalho capaz de executar o processo possa ser comprada mais barato como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador” (Braverman, 1974, p.79).

A evolução dessa organização segue uma trajetória dialética. Na manufatura, a revolução inicia-se com a própria força de trabalho, através da desmontagem metódica do ofício e da redistribuição de suas operações entre trabalhadores parcelares (Braverman, 1974). Na maquinofatura, etapa superior, a revolução desloca-se para os instrumentos de trabalho, com a ferramenta sendo incorporada a um mecanismo autônomo. Esse processo de dissociação entre o saber do ofício e a execução pavimenta o caminho para o controle gerencial, que, na era da revolução técnico-científica, aspira à totalidade através da investigação científica de cada pormenor do trabalho, visando “a eliminação de elementos de acaso e acidente” (Gantt apud Braverman, 1974, p.148). A força de trabalho, assim mercantilizada e moldada pelos

imperativos da valorização, acaba por gerar, em longo prazo, uma massa de trabalho simples que caracteriza as populações dos países capitalistas desenvolvidos (Braverman, 1974).

Na economia de plataformas, Chen (2022) observa, no contexto chinês, uma fragmentação extrema e algorítmica do serviço de entrega, decomposto em microetapas discretas e cronometradas. Essa atomização não se restringe à tarefa, estendendo-se à força de trabalho como um todo, impedindo a formação de uma consciência coletiva do processo. De modo análogo, Do Rêgo Barreto e Valente (2024), analisando plataformas de freelance no setor da comunicação brasileiro, constataam que o trabalho criativo é pulverizado em microprojetos isolados, dissolvendo a continuidade do emprego e convertendo o trabalhador em um executor intercambiável. Scapini (2020) e Silva (2025), ao estudarem motoristas e entregadores, identificam que a atividade integral é quebrada em corridas ou etapas gerenciadas por algoritmos, separando de forma quase absoluta a concepção (concentrada nos engenheiros da plataforma) da execução mecânica.

No chão de fábrica moderno, a lógica persiste. Walmrath, Dias e Bembele (2022) analisam no polo automotivo de Resende (RJ) uma fragmentação que se estende pela cadeia de fornecedores, desagregando a montagem em módulos estanques e reforçando a perda de visão do produto final pelo trabalhador. Nataraj, Taylor e Briken (2025), estudando armazéns de e-commerce na Índia, descrevem uma hiper-fragmentação do processo logístico em microtarefas sequenciais, anulando qualquer noção de ofício integrado.

Em outros contextos organizacionais, a dinâmica também se repete. Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025) associam o adoecimento psíquico de servidores públicos em Rondônia a procedimentos repetitivos que transformam o indivíduo em um elo mecânico. Dong, Wang e Zhao (2025) correlacionam a desqualificação profissional – fruto da fragmentação em tarefas mínimas – com a extensão das horas extras compulsórias na China. Curiosamente, Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) identificam no próprio campo acadêmico um reflexo desta fragmentação, com a literatura sobre qualidade do trabalho compartimentalizada em silos disciplinares que impedem uma visão holística do fenômeno, espelhando no plano do conhecimento a fragmentação operacional no chão de fábrica.

3.1.2 - Separação entre Concepção e Execução

A capacidade distintiva do trabalho humano, em contraposição ao trabalho animal, fundamenta-se na unidade dialética entre a concepção intelectual de uma tarefa e sua execução

material (Braverman, 1974). Contudo, à medida que o trabalho se consolida como fenômeno social e coletivo, emerge a possibilidade histórica de dissociar essas duas instâncias – uma separação impensável no reino animal, onde o impulso instintivo é indissociável da ação. No modo de produção capitalista, essa separação é elevada a um princípio organizacional central, sintetizado na máxima de que todo trabalho cerebral possível deve ser removido da oficina e centralizado no departamento de planejamento e design (Braverman, 1974).

Esta cisão não constitui um mero rearranjo técnico, mas representa um processo de desumanização do trabalho, no qual os trabalhadores são reduzidos a uma condição análoga à do trabalho animal, porém destituída de propósito. Enquanto essa condição é inexistente no trabalho auto-organizado de uma comunidade de produtores, ela torna-se um imperativo agudo para a administração do trabalho assalariado (Braverman, 1974). A lógica subjacente vincula-se intrinsecamente ao controle e à valorização do capital. Se a execução fosse orientada pela própria concepção dos operários, seria impossível à gerência impor a eficiência metodológica e o ritmo exigidos pela acumulação. Consequentemente, o capitalista aprende, desde os primórdios, a explorar esse aspecto da força de trabalho humana, rompendo a unidade do processo laboral (Braverman, 1974). Este princípio pode ser designado como a separação entre concepção e execução, um termo mais amplo e preciso do que a comum "separação entre trabalho mental e manual", pois, conforme demonstrado a seguir, o próprio trabalho intelectual está sujeito ao mesmo processo de fragmentação (Braverman, 1974).

O duplo objetivo desse princípio é assegurar o controle gerencial e reduzir o custo da força de trabalho. Para tanto, o estudo dos processos de trabalho deve ser reservado à gerência e vedado aos trabalhadores, aos quais seus resultados são comunicados apenas na forma de funções simplificadas, regidas por regras igualmente simplificadas que é seu dever seguir sem questionar e sem compreender o raciocínio técnico ou os dados subjacentes (Braverman, 1974, p.107). A materialização espacial dessa separação é evidente: o processo de trabalho é agora dividido entre locais distintos e grupos distintos de trabalhadores. Em um local, são executados os processos físicos da produção; em outro, estão concentrados o projeto, o planejamento, o cálculo e o arquivamento (Braverman, 1974, p.112).

Historicamente, essa divisão consolidou uma geografia simbólica: o escritório como reino do trabalho mental e a oficina como esfera do trabalho manual. A administração científica taylorista radicalizou essa divisão, concedendo ao escritório um monopólio sobre toda a concepção, planejamento, julgamento e especificação dos resultados (Braverman, 1974, p.267). No entanto, esse contraste perde força quando o próprio escritório é submetido aos imperativos

da racionalização capitalista. As funções de pensamento e planejamento concentram-se em grupos cada vez menores e mais especializados, enquanto para a massa dos empregados administrativos o escritório tornou-se um local de trabalho manual, exatamente como o chão de fábrica (Braverman, 1974, p.267-268). Com a transformação da gerência em um processo de trabalho administrativo, o trabalho manual estendeu-se ao escritório e logo tornou-se característica das tarefas da massa de funcionários (Braverman, 1974).

Essa lógica é aplicável porque o trabalho mental, embora realizado no cérebro, produz um produto externo – sinais no papel, dados, símbolos – o que implica operações manuais como escrever, desenhar ou operar máquinas. Portanto, "é possível separar as funções de concepção e execução: tudo o que se requer é que a escala de operações seja suficientemente grande para tornar esta subdivisão econômica para a empresa" (Braverman, 1974, 268). Conforme observa Lockwood (apud Braverman, 1974, p.268), "uma das principais transformações na divisão do trabalho foi o surgimento do empregado de escritório especializado ou semiqualeificado, responsável pelo 'processamento' de dados". A mecanização acelerou a tendência pela qual "um pequeno grupo de executivos, que toma decisões sobre a seleção e análise dos dados, separa-se da massa de subordinados cujas funções cada vez menos justificam sua classificação como trabalhadores cerebrais". Desse modo, o princípio da separação, inicialmente aplicado à oficina, reproduz-se no próprio cerne do trabalho dito intelectual, generalizando a lógica da execução parcelada e desprovida de concepção por todo o tecido produtivo.

Estudos contemporâneos em diversos setores corroboram e ampliam a análise da LPT. Na educação, Wang (2025), ao investigar a relação entre autonomia docente e intenção de rotatividade na China com base na Teoria do Processo de Trabalho, constatou que a redução da autonomia – promovida por mecanismos de controle gerencial – intensifica a alienação, elevando a intenção de deixar a profissão. A pesquisa demonstrou que a cisão entre a conceitualização e a execução do trabalho pedagógico gera condições mecanizadas, tornando o ofício docente excessivamente padronizado e marcado por uma alienação multifacetada: em relação aos produtos, aos processos, à própria identidade e às relações no ambiente escolar (Wang, 2025). De modo semelhante, Fuzyama *et al.* (2021) analisaram a experiência docente durante a pandemia de COVID-19 como uma aceleração dramática dos processos de desqualificação e separação entre concepção e execução analisados por Braverman (1974). A migração abrupta para o ensino virtual foi uma concepção gerencial, cabendo aos docentes a mera execução, aprofundando a separação e fragmentando o trabalho intelectual integrado.

No setor de serviços e cuidado, Gibson *et al.* (2023) identificaram no *Aged Care Funding Instrument* (ACFI) uma tecnologia gerencial que encapsula essa separação, transferindo a concepção do cuidado de enfermeiros para uma fórmula padronizada e reduzindo o trabalhador à execução de tarefas. Omidí, Zotto e Gandini (2023) também observaram um redesenho dos processos de trabalho no setor de serviços, oferecendo tarefas fragmentadas que restringem o controle dos trabalhadores e quebram a unidade entre concepção e execução.

A dinâmica nas plataformas digitais representa a encarnação algorítmica contemporânea deste princípio. Chen (2022) argumenta que, no trabalho por plataforma, a separação é absoluta e codificada em software: todo o conhecimento estratégico é concebido e concentrado nos algoritmos, reduzindo o entregador à pura execução física. Do Rêgo Barreto e Valente (2024) e Zamora e Meira (2024) reforçam que as plataformas concentram toda a concepção (arquitetura de mercado, algoritmos, regras), confinando o trabalhador à execução pura dentro de um sistema fechado, sendo a retórica do "empreendedorismo" um véu ideológico para essa relação de subordinação. Silva (2025), analisando o iFood, corrobora essa visão, apontando que a concepção está nas mãos de engenheiros e gestores, enquanto o entregador ocupa exclusivamente o polo da execução, com sua suposta autonomia resumindo-se à escolha de quando ligar o aplicativo.

Investigação no jornalismo por Petruccio, Neilson e Stoker (2025) revela que serviços automatizados de publicação baseados em IA assumem funções de concepção editorial (seleção, timing, manchetes), deixando ao jornalista uma execução residual de validação das sugestões algorítmicas, fragmentando o ato jornalístico integral. No contexto dos estágios em administração, Fuzyama, Lemos e Silva (2023) identificam uma "autonomia ilusória", onde estagiários executam tarefas complexas dentro de estruturas rigidamente definidas pela gerência, sendo a delegação uma forma de intensificação do trabalho e extensão do controle.

Estudos sobre a implementação de tecnologias vestíveis (*wearables*) apresentam nuances. Krzywdzinski, Evers e Gerber (2024) observam que, em logística, esses sistemas assumem completamente a função de concepção, reduzindo o trabalhador a um executor. Contudo, em manufatura automatizada, podem ampliar a autonomia de trabalhadores qualificados, sugerindo uma reaproximação operacional, ainda que dentro de parâmetros gerenciais predeterminados. Nataraj, Taylor e Briken (2025), analisando armazéns indianos, verificaram que o saber é materializado no Sistema de Gerenciamento de Armazém (WMS), cabendo ao trabalhador apenas a execução guiada passo a passo, destituída de julgamento.

A esfera pública também não escapa a esta lógica. Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025) argumentam que a concepção reside nas instâncias de planejamento, enquanto a execução cabe ao servidor de linha, gerando uma sensação de inutilidade e alienação. Walmrath, Dias e Bembele (2022), ao analisarem a indústria automotiva, concluem que, apesar de discursos de participação, o planejamento estratégico permanece sob domínio gerencial, sendo a "autonomia" concedida meramente instrumental.

Evidências quantitativas reforçam o mecanismo causal. Dong, Wang e Zhao (2025) demonstram que a desqualificação, operacionalizada pela perda de autonomia (consequência direta da separação), media a relação entre posições desqualificadas e a intensificação de horas extras obrigatórias. Finalmente, Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) criticam a fragmentação acadêmica que estuda concepção e execução em campos separados, propondo a Teoria do Processo de Trabalho como ferramenta integradora para religar as experiências micro às estruturas meso e macro de controle.

Assim o princípio da separação entre concepção e execução, conforme delineado por Braverman (1974), mantém-se como uma categoria analítica fundamental para compreender a transformação e o controle do trabalho em contextos diversos do capitalismo contemporâneo, da educação ao *big data*, revelando a persistência e a adaptação dos mecanismos de alienação, desqualificação e dominação gerencial.

3.1.3 - Desqualificação

O terceiro princípio basilar da administração científica, conforme analisado por Braverman (1974), consiste na utilização estratégica do monopólio do conhecimento por parte da gerência para controlar cada etapa do processo laboral. Esta dominação materializa-se no planejamento minucioso e antecipado de todas as atividades, nas quais "o trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência" mediante instruções escritas que detalham a tarefa e os métodos a serem empregados Braverman (1974, p108). A famosa "tarefa" taylorista especifica não apenas o conteúdo do trabalho, mas também sua metodologia e o tempo estritamente alocados, constituindo a essência de um sistema em que a gerência detém o privilégio de preparar e supervisionar a execução (Braverman, 1974).

O elemento crucial, portanto, reside na transferência do processo do domínio intelectual do trabalhador para o da gerência, ou seja, no pré-planejamento e o pré-cálculo de

todos os elementos do processo de trabalho, que deixa de existir na imaginação do trabalhador para passar a habitar exclusivamente a mente de uma equipe especializada. Se o primeiro princípio é a expropriação do conhecimento, o terceiro é a aplicação instrumental desse monopólio para governar a execução de forma rígida (Braverman, 1974).

Taylor fundamenta essa apropriação numa lógica que explicita a relação capitalista: o estudo sistemático do trabalho e seus frutos pertencem à gerência pela mesma razão que os meios de produção materiais, pois exigem um dispêndio de tempo de trabalho que apenas os detentores de capital podem financiar. Este raciocínio revela a extensão do poder capitalista, no qual "não apenas o capital é propriedade do capitalista, mas o próprio trabalho tornou-se parte do capital" (Braverman, 1974, p.106). Dessa forma, os trabalhadores perdem o controle não só sobre os meios de produção, mas também sobre a organização e o método de seu próprio labor, que passa a ser conhecido e dirigido por aqueles que financiam seu estudo.

A introdução em massa de trabalhadores sem experiência industrial prévia facilitou a imposição desse regime, enquanto oportunidades limitadas de mobilidade ascendente para alguns mascaravam a tendência histórica mais profunda: "o rebaixamento de toda a classe trabalhadora a níveis inferiores de especialidade e funções" (Braverman, 1974, p.116). Este fenômeno de desqualificação (*deskilling*) tornou-se visível também no setor administrativo, onde funções foram submetidas a rotinas mecanizadas projetadas para impedir a compreensão global do processo e transformar os indivíduos em extensões mecânicas predeterminadas. A consolidação desse modelo segue o princípio de Babbage, assegurando que cada tarefa seja executada pela taxa de remuneração mais baixa possível, estendendo a lógica do controle e do barateamento da força de trabalho de forma homogênea por toda a estrutura produtiva (do chão de fábrica ao escritório) (Braverman, 1974).

A análise contemporânea das transformações no mundo do trabalho, à luz da Teoria do Processo de Trabalho, revela um fenômeno complexo e multifacetado de reconfiguração das qualificações, intensificação das atividades e redefinição dos limites laborais. Estudos recentes demonstram que a digitalização e a plataformização operam não por uma simples linearidade de desqualificação (*deskilling*), mas por meio de um processo dialético que frequentemente combina a erosão de habilidades tradicionais com a demanda por novas competências, adaptativas e subordinadas à lógica do capital.

No âmbito do jornalismo, investigações evidenciam uma clara intensificação e fragilização da profissão. Hayes (2024) identifica que a digitalização nas organizações midiáticas promove a extração de força de trabalho, exigindo dos jornalistas uma produção

multiplataforma ampliada, frequentemente sem compensação adequada. O conceito de "redação em rede" dissolve os limites espaço-temporais do trabalho, invadindo a esfera privada e reduzindo a autonomia profissional. Essa dinâmica é corroborada por Hayes e O'Sullivan (2024), que observam como a transição para o digital e a redução de quadros pós-COVID-19 levaram a uma exigência paradoxal: os jornalistas devem possuir um leque de habilidades mais amplo, porém menos aprofundado, com conteúdos tidos como "menos sérios" demandando menos das competências jornalísticas clássicas, o que sugere uma trivialização do ofício. Petruccio, Neilson e Stoker (2025) aprofundam esta análise ao demonstrar que os Sistemas Automatizados de Publicação (APSs) substituem critérios editoriais complexos por métricas de viralidade, tornando obsoletas habilidades criativas e subordinando o trabalho à otimização algorítmica. O reskilling exigido é, portanto, instrumental e não restaura a autonomia perdida.

Paralelamente, a economia de plataformas consolida novos modos de controle e mercantilização. Lee e Prey (2025) analisam como plataformas de fãs coreanas transformam interações afetivas em trabalho relacional mercantilizado, gerenciado por meio de algoritmos, contratos com metas e monitoramento, criando escassez artificial e padronizando a comunicação para maximizar o lucro. Em setores como transporte e serviços, verifica-se uma desqualificação técnica concomitante a uma exigência de trabalho emocional intensivo. Chen (2022), Do Rêgo Barreto e Valente (2024), Zamora e Meira (2024) e Scapini (2020) convergem ao afirmar que plataformas como as de entregas, transporte por aplicativo e trabalho intelectual freelance expropriam o conhecimento tácito (geográfico, relacional, criativo), objetificando-o em algoritmos de roteirização, precificação e reputação. O trabalho é esvaziado de seu conteúdo decisório, reduzindo o trabalhador a um operador de um sistema opaco. Contudo, como aponta Silva (2025), surge a contradição de se exigir um complexo e desgastante trabalho emocional não remunerado, uma "nova qualificação" que mantém a pecha ideológica de trabalho não qualificado para justificar baixos rendimentos.

No campo da educação, os estudos também apontam para processos de desprofissionalização. Wang (2025) discute como reformas gerencialistas, por meio de sistemas de *accountability* e currículos centralizados, separam a concepção da execução pedagógica, restringindo a autonomia docente. Fuyzama *et al.* (2021) detalham como, durante a pandemia, a sobrecarga tecnológica promoveu uma desqualificação paradoxal: habilidades pedagógicas centrais foram ofuscadas pela exigência primária de domínio operacional de ferramentas digitais, em um contexto de brutal intensificação da jornada. Já no estágio, Fuyzama, Lemos e Silva (2023) observam a desqualificação do saber acadêmico em prol de habilidades técnicas

específicas exigidas previamente, transformando a atividade formativa em trabalho precário e polivalente.

Na indústria, a dinâmica apresenta nuances setoriais. Krzywdzinski, Evers e Gerber (2024) identificam que, enquanto em processos intensivos em trabalho (como logística) há clara redução das habilidades de planejamento (*deskilling*), em processos intensivos em capital ocorre frequentemente uma expansão das exigências de qualificação (*upskilling*) para operar maquinário complexo. Este *upskilling*, contudo, pode beneficiar uma elite de trabalhadores e ser temporário, podendo futuramente ceder lugar a nova rodada de desqualificação. Walmrath, Dias e Bembele (2022) identificam uma "desqualificação contraintuitiva" na indústria, onde a polivalência e a responsabilidade aumentam, mas dentro de um espectro estreito a serviço da intensificação, não configurando um controle amplo sobre o ofício. Nataraj, Taylor e Briken (2025) exemplificam o *deskilling* radical em armazéns com *Warehouse Management Systems (WMS)*, onde o trabalho se resume a seguir comandos de interface, tornando irrelevante qualquer conhecimento logístico prévio.

Os efeitos destas transformações são mensuráveis e profundos. Dong, Wang e Zhao (2025) demonstram que a desqualificação aumenta a suscetibilidade a horas extras obrigatórias, gera horas extras inconscientes e intensifica a duração do trabalho extra, sendo uma estratégia multifacetada para a intensificação. Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) e Gibson *et al.* (2023) destacam as consequências mais amplas: a expansão do emprego precário e de baixa autonomia em setores como serviços e cuidados, e a fragmentação das tarefas que, embora busquem a desqualificação formal, paradoxalmente dependem do conhecimento tácito dos trabalhadores para funcionar.

Portanto, a literatura revisada alinha-se com a centralidade das teses da LPT sobre a separação concepção/execução e o controle gerencial, mas as complexifica ao mostrar que o capitalismo digital opera por meio de um duplo movimento: a desqualificação de saberes tradicionais e a requalificação para habilidades instrumentais, adaptativas e frequentemente desgastantes, sempre com o objetivo último de intensificação do trabalho, maior controle e extração de valor, redefinindo as fronteiras e a própria natureza de diversas profissões na contemporaneidade.

3.1.4 - Alienação

A relação social fundamental do capitalismo — a venda da força de trabalho — engendra um fenômeno correlato e estrutural: a alienação. Ao serem compelidos a vender sua capacidade laboral, os trabalhadores igualmente abdicam de seu interesse no próprio trabalho, que se torna um objeto alienado. Consequentemente, o processo de trabalho converte-se em responsabilidade exclusiva do capitalista (Braverman, 1974). Dessa transação decorre uma necessidade imperativa para o detentor do capital: a transferência do controle sobre o processo produtivo das mãos do trabalhador para as suas. Historicamente, essa transição se manifesta como a alienação progressiva do trabalhador em relação aos processos de produção; para o capitalista, configura-se como um problema de gestão (Braverman, 1974).

O resultado é uma duplicação abstrata do processo concreto, onde a produção é reproduzida em um plano teórico — no papel — antes e depois de adquirir forma material (Braverman, 1974). Enquanto o trabalho humano essencialmente exige que seu projeto ocorra na mente para, em seguida, realizar-se na atividade física, no capitalismo a concepção do processo é extraída da produção e alocada em um lugar separado, controlada por um grupo distinto, passando a governar a execução (Braverman, 1974). A peculiaridade do último século não reside na distinção entre planejamento e execução, mas no rigor industrial com que são divorciados e subdivididos, concentrando a concepção em grupos cada vez mais restritos no interior da gerência. Desse modo, ao estabelecer relações sociais antagônicas fundadas no trabalho alienado, concepção e execução tornam-se não apenas separadas, mas divididas e hostis, convertendo a unidade humana do pensamento e da ação em seu oposto, uma atividade empobrecida e desumanizante (Braverman, 1974).

O desenvolvimento técnico, materializado em máquinas e sistemas, que em tese poderia ampliar o controle humano sobre o processo laboral, constitui uma abstração que só adquire forma concreta dentro de um âmbito social específico. No capitalismo, esse âmbito é caracterizado por uma divisão aguda no seio da humanidade, particularmente no próprio processo de trabalho (Braverman, 1974). Portanto, a capacidade de controlar o processo por meio da maquinaria é dimensionada pela gestão como o principal mecanismo para que a produção seja controlada não pelo produtor direto, mas pelos proprietários do capital e seus representantes (Braverman, 1974). Assim, para além de sua função técnica universal de aumentar a produtividade, a maquinaria assume no sistema capitalista a função social específica de destituir a massa de trabalhadores do controle sobre seu próprio labor (Braverman, 1974).

Esta lógica não se restringe ao chão de fábrica, estendendo-se a um amplo estrato de trabalhadores intelectuais e técnicos, tais como desenhistas, engenheiros e profissionais da saúde e educação. Para esses empregados, a forma social assumida por seu trabalho — seu verdadeiro lugar nas relações de produção e sua condição fundamental de subordinação assalariada — torna-se cada vez mais palpável (Braverman, 1974). Primeiramente, integram um mercado de trabalho que assume as características gerais desse mercado, inclusive a pressão exercida por um exército industrial de reserva sobre os níveis salariais (Braverman, 1974). Em segundo lugar, uma vez que o capital dispõe de uma massa crítica de trabalhadores em qualquer especialidade, submete-a às suas formas características de "racionalização", aplicando os princípios da divisão técnica do trabalho e do controle hierárquico (Braverman, 1974).

Nessas ocupações, a forma proletária começa a afirmar-se. Experimentando as inseguranças inerentes à venda da força de trabalho e as frustrações de um ambiente rigidamente controlado, esses empregados passam, apesar de eventuais privilégios residuais, a conhecer os sintomas de dissociação popularmente designados como 'alienação', há muito experimentados pela classe trabalhadora tradicional (Braverman, 1974). A alienação deixa, portanto, de ser uma experiência exclusiva do operariado manual para se tornar uma condição estrutural que atinge camadas cada vez mais amplas do trabalho assalariado, unificadas pela perda do controle sobre o processo e o produto de seu labor.

Essa análise da LPT encontra ressonância em investigações contemporâneas sobre o mundo do trabalho. Petruccio, Neilson e Stoker (2025) afirmam que a separação entre concepção e execução, a desqualificação e o controle gerencial resultam na intensificação do trabalho e, em última instância, na alienação, na qual o trabalhador perde a conexão com o produto, o processo e seu potencial criativo. No jornalismo, por exemplo, isso se manifesta agudamente quando o profissional se torna um mero operador de um fluxo de conteúdo gerado por inteligência artificial, sentindo-se desconectado do produto final e da audiência, com seu trabalho reduzido a uma interface com um sistema algorítmico orientado por métricas abstratas de engajamento.

Estudos empíricos demonstram a versatilidade deste fenômeno em diferentes setores. Na logística, Krzywdzinski, Evers e Gerber (2024) identificam a padronização extrema e a perda de autonomia como fontes diretas de alienação. Em contrapartida, mesmo na manufatura de capital intensivo, onde há uma aparente expansão de responsabilidades, a intensificação do trabalho pode gerar uma nova modalidade de alienação por sobrecarga, com a mediação tecnológica opaca aprofundando o estranhamento. A economia de plataforma exemplifica de

forma paradigmática essa dinâmica. Chen (2022) identifica a alienação dos entregadores de aplicativos em quatro dimensões: do produto (a refeição como objeto alheio), do processo (ritmo e rota determinados pelo algoritmo), de sua própria humanidade (reduzidos a um "ativo com GPS") e de outros trabalhadores (fragmentados pela competição gamificada).

De modo análogo, Do Rêgo Barreto e Valente (2024), baseando-se em Braverman, argumentam que plataformas de trabalho freelance intensificam todas as dimensões da alienação. O trabalhador não controla o produto final (sujeito a avaliações e alterações arbitrárias), não comanda seu processo (regido por prazos e monitoramento da plataforma), vê sua criatividade convertida em commodity e é alienado de seus pares por sistemas de ranking que transformam colegas em rivais. Essa "organização na dispersão", que impede a solidariedade clássica, é igualmente observada no transporte por aplicativos, onde, conforme Zamora e Meira (2024) e Scapini (2020), o motorista é alienado do serviço, do processo, de seu potencial e de outros trabalhadores, isolado por uma lógica de competição individualizada. Na mesma esteira, o estudo de Nataraj, Taylor e Briken (2025) em armazéns de comércio eletrônico revela que o trabalhador é alienado do produto final, que nunca vê chegar ao cliente; alienado do processo, cujo ritmo e método são ditados por um algoritmo; alienado do seu próprio potencial criativo, reduzido a gestos repetitivos; e alienado dos seus colegas, já que o sistema de rankings de produtividade (a distribuição forçada) fomenta a competição individual e fragmenta a solidariedade.

O setor público também não é imune. Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025) identificam que a alienação no serviço público decorre não apenas da desconexão com um produto final, muitas vezes abstrato, mas também da racionalização do trabalho, da redução da autonomia e do consequente esvaziamento de significado da atividade, levando ao esgotamento mental. Na indústria de tecnologia, Walmrath, Dias e Bembele (2022) observam que, mesmo com vínculos empregatícios formais estáveis, a fragmentação e a perda de controle geram um distanciamento do produto final e internalizam a insegurança como forma de controle.

Pesquisas detalhadas, como a de Silva (2025) com entregadores, acrescentam uma camada crucial ao demonstrar como o cliente é mobilizado como agente ativo da alienação, através de avaliações que reduzem a pessoa a uma nota e de exigências que reforçam sua subordinação. Da mesma forma, Dong, Wang e Zhao (2025) conectam a alienação da LPT a uma dimensão existencial, mostrando como a monotonia do trabalho desqualificado cria um vazio psicológico. Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) alertam para a inadequação de conceitos como "satisfação no trabalho" para capturar a complexidade dessa experiência

alienada, destacando como a perda de autonomia, o controle algorítmico e a precarização impactam severamente a saúde física e mental.

3.1.5 - Controle Gerencial e Cientificização do Trabalho

O período de transição do modo de produção artesanal para as formas iniciais do capitalismo industrial foi marcado não pela imediata erradicação dos ofícios tradicionais, mas por sua persistência e subsunção sob uma nova lógica de acumulação. Como observa Braverman (1974), trabalhadores qualificados — como fiandeiros, tecelões, ferreiros e marceneiros — continuaram a exercer seus mesmos ofícios produtivos, porém agora como assalariados nas oficinas capitalistas, que inicialmente funcionavam como meras aglomerações de unidades produtivas individuais. Nesse estágio, embora a propriedade dos meios de produção já estivesse alienada, o processo de trabalho mantinha-se sob o controle imediato dos produtores, cuja perícia e conhecimento tradicional permaneciam como fundamento da produção (Braverman, 1974). Contudo, a própria concentração de trabalhadores sob um mesmo teto, ainda que preservando as técnicas artesanais, gerou as condições embrionárias para a emergência de um problema gerencial.

Funções de coordenação, suprimento, registro e cálculo tornaram-se necessárias, sendo assumidas pelo capitalista-proprietário, para quem o tempo dos trabalhadores assalariados configurava uma propriedade tão alienável quanto a matéria-prima (Braverman, 1974). O primeiro efeito material dessa nova relação foi a imposição de uma jornada de trabalho regular e estendida, substituindo o ritmo autodeterminado do artesão. Essa gerência primitiva, conforme Braverman (1974), assumiu formas rigidamente despóticas, pois a criação de uma força de trabalho "livre" exigia métodos coercitivos para habituá-la à disciplina fabril, consolidando o controle como conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais subsequentes.

A gerência científica, sistematizada por Frederick W. Taylor, representou um salto qualitativo nessa trajetória histórica do controle. Ela constituiu, nas palavras de Braverman (1974), um empenho em aplicar métodos científicos aos problemas complexos do controle do trabalho em empresas capitalistas em expansão. Seu objetivo, no entanto, não era a busca abstrata pela eficiência, mas a resolução do problema específico de como melhor controlar o trabalho alienado, ou seja, a força de trabalho comprada e vendida (Braverman, 1974). Enquanto as formas anteriores limitavam-se à supervisão, Taylor elevou o conceito ao

prescrever a imposição pela gerência da maneira rigorosa pela qual cada tarefa deveria ser executada, buscando efetuar o controle do modo concreto de execução de toda atividade laboral (Braverman, 1974). A motivação central era extrair o máximo da força de trabalho, partindo do reconhecimento de que o conhecimento e a perícia combinados dos operários superavam em muito os da gerência (Braverman, 1974). Portanto, o cerne do projeto taylorista consistia na expropriação sistemática desse saber dos trabalhadores e em sua centralização sob o monopólio gerencial, um processo que desencadeou forte resistência operária por ameaçar destituir os trabalhadores do controle sobre seu ofício (Braverman, 1974).

Essa dissociação entre concepção e execução preparou o terreno para a chamada revolução técnico-científica, que deve ser entendida não apenas pelo acúmulo de inovações pontuais, mas como um novo modo de produção no qual a ciência e a engenharia são integradas ao seu funcionamento normal (Braverman, 1974). A inovação chave foi a transformação da própria ciência em capital, tornando-a uma mercadoria planejada internamente (Braverman, 1974). Nesse paradigma, o ataque à unidade do trabalho atinge seu ápice: a unidade de pensamento e ação, concepção e execução, é dissolvida sistematicamente por todos os recursos da ciência (Braverman, 1974). O trabalhador é reduzido a um "fator subjetivo" equiparado às máquinas, enquanto o processo passa a ser comandado pela gerência como o elemento subjetivo exclusivo (Braverman, 1974). A maquinaria automatizada e a informática tornam-se os instrumentos supremos desse controle, permitindo à gerência fazer por meios mecânicos o que antes tentava alcançar por meios organizacionais e disciplinares (Braverman, 1974). O processamento computadorizado de informações padronizadas estende esse controle ao setor administrativo, fornecendo à gerência um quadro automático e detalhado do trabalho realizado (Braverman, 1974).

A contemporaneidade testemunha a sofisticação e a expansão dessas dinâmicas para setores diversos, evidenciando e atualizando a análise da LPT. Na indústria de jogos digitais, Weststar e Dubois (2022) demonstram como o modelo "jogos como serviço" (GaaS) atua como um novo modo de controle gerencial, que se sobrepõe aos já existentes. Ao reconfigurar o produto como incompleto e sujeito à cocriação contínua com os usuários, ele amplia a indeterminação do trabalho. Em contrapartida, introduz mecanismos de controle robustos fundamentados em métricas de desempenho em tempo real e feedback direto dos jogadores, resultando em intensificação substancial do trabalho e redução da autonomia criativa dos desenvolvedores. Em setores tradicionalmente precários, como o turismo, Çivk e Besler (2022) identificam que a alta rotatividade e a sazonalidade, para além dos controles gerenciais

convencionais, fazem do medo do desemprego um eficaz mecanismo de controle internalizado pelos trabalhadores.

A digitalização e a gestão algorítmica representam uma nova fase deste processo. Dupuis (2025) aponta que, em setores industriais tradicionais, os algoritmos não apenas monitoram, mas orientam ativamente as tarefas, reduzindo a autonomia dos trabalhadores ao prescrever ações específicas para otimizar a eficiência. Hayes e O'Sullivan (2024) sistematizam um amplo espectro de práticas de controle — do técnico e burocrático ao racional e normativo —, observando que até ocupações com maior poder relativo têm sido submetidas à crescente mercantilização e controle, lembrando que os próprios gestores ocupam posições estruturalmente ambíguas e também são alvos de controle.

Estudos de caso específicos iluminam as nuances dessa evolução. No setor de cuidados australiano, Gibson *et al.* (2023) analisam como o sistema de financiamento de cuidados a idosos da Austrália - ACFI (*Australian Aged Care Funding Instrument*) opera como uma tecnologia de gestão governamental que determina indiretamente o ritmo e o conteúdo do trabalho, impondo uma intensificação não apenas física, mas cognitiva, ao explorar sistematicamente os limites da atenção humana. No jornalismo, Petruccio, Neilson e Stoker (2025) demonstram como ferramentas tecnológicas (APSs, painéis de métricas) funcionam como instrumentos de controle gerencial, suplantando o julgamento profissional por KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) quantitativos e intensificando o trabalho sob a promessa vazia de maior eficiência. Na educação, Fuzyama *et al.* (2021) mostram como, durante a pandemia, o controle migrou para o ambiente digital através de ferramentas como o *WhatsApp* e aulas gravadas, criando um panóptico digital que impõe disponibilidade ubíqua e é sustentado pela ameaça da insegurança laboral.

A análise do estágio por Fuzyama, Lemos e Silva (2023) revela como mecanismos de controle tradicionais, como a intensificação, se combinam com formas adaptadas, como a responsabilização individual, transformando o estagiário em um trabalhador precário que internaliza a autoexploração. Krzywdzinski, Evers e Gerber (2024), ao estudar *wearables* (dispositivos vestíveis) na Alemanha, ressaltam que, embora a agência dos trabalhadores e fatores institucionais possam mediar a implementação tecnológica, a iniciativa e a lógica de controle partem fundamental da gerência.

O paradigma das plataformas digitais é frequentemente apontado como a realização suprema do projeto taylorista. Chen (2022), Do Rêgo Barreto e Valente (2024), Scapini (2020) e Silva (2025) convergem ao descrever o controle algorítmico como uma cientificização digital

que automatiza e integra as funções do cronometrista, do engenheiro de métodos e do capataz. O algoritmo, onipresente e impessoal, metriciza cada aspecto do trabalho, otimiza a extração de produtividade e, em casos como o da "tarifa dinâmica" e da avaliação por clientes, terceiriza e socializa os custos da vigilância. Walmrath, Dias e Bembele (2022) identificam na produção enxuta uma "neotaylorização", onde a tecnologia da informação potencializa o controle científico, resultando em intensificação. Dong, Wang e Zhao (2025) adicionam uma camada crucial ao distinguir entre controle técnico (via tecnologia) e burocrático (via regras e cultura), demonstrando como este último pode levar os trabalhadores a internalizar a lógica da intensificação como mérito.

Finalmente, estudos como os de Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) e Nataraj, Taylor e Briken (2025) reafirmam a atualidade da Teoria do Processo de Trabalho. O primeiro utiliza-a para analisar as tensões duradouras entre controle gerencial (agora via vigilância digital) e autonomia do trabalhador. O segundo atualiza o conceito para "burocracia algorítmica", mostrando como sistemas digitais de gestão (*WMS*) permitem um microgerenciamento científico extremo, embora a ação disciplinar final ainda dependa da mediação humana, indicando uma simbiose contínua entre o controle algorítmico e as estruturas gerenciais tradicionais.

A cientificização do trabalho, iniciada com a expropriação do saber artesanal pelo taylorismo, encontra na era digital e algorítmica sua expressão mais abrangente e sutil. As formas mudam, incorporando a vigilância contínua, a metricização ubíqua e a gestão por dados, mas a lógica essencial persiste: dissociar a concepção da execução, intensificar a extração de esforço laboral (físico e cognitivo) e consolidar o domínio do capital sobre o processo produtivo em todas as suas dimensões.

3.1.6 - Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços

A degradação do trabalho na sociedade capitalista constitui um processo estrutural que transcende a mera substituição de esforço humano por maquinário. Consiste, fundamentalmente, em um projeto de reconfiguração do próprio trabalhador, moldando-o como um apêndice do sistema mecânico e, posteriormente, digital. Como fundamenta Braverman (1974, p.151), trata-se de uma tentativa explícita de "tratar os próprios trabalhadores como máquinas", objetivo operacionalizado por metodologias como o estudo de tempos e movimentos. A racionalidade subjacente a esses sistemas, que busca reduzir gestos laborais a

sequências predeterminadas e "objetivas", é hoje frequentemente encapsulada em algoritmos computacionais. Este fenômeno não representa uma simples analogia, mas indica, nas palavras Braverman (1974, p.157), "uma teoria atuante pela qual pessoas de uma classe são postas em movimento por pessoas de outra classe". Paralelamente à evolução técnica, uma transformação social concomitante gera uma "força de trabalho" adaptada a essa nova organização, onde o saber técnico é concentrado e segregado, enquanto "entre a massa da população trabalhadora aumente apenas a ignorância, a incapacidade, e desse modo uma condição para a servidão à máquina" (Braverman, 1974, p.169).

A introdução de tecnologias como o controle numérico elevou o princípio de Babbage — de decomposição de tarefas para emprego de mão de obra mais barata — a um novo patamar. Embora o processo produtivo se torne mais complexo, seu conhecimento detalhado "está perdido para os trabalhadores, que não sobem com o processo, mas se afundam debaixo dele" (Braverman, 1974, p.173). O mecânico de ofício é deliberadamente tornado obsoleto, substituído por operações fragmentadas. O impulso incessante pela produtividade, inerente à concorrência capitalista, gera uma "arremetida impetuosa" tecnológica que desconsidera seus efeitos sociais, subordinando tudo à lucratividade (Braverman, 1974). Instala-se um paradoxo: "cada avanço na produtividade reduz o número dos trabalhadores realmente produtivos" (Braverman, 1974, p.178-179), expandindo setores dedicados à circulação e criando uma estrutura social em forma de "pirâmide invertida". Contudo, nenhum patamar de produtividade é definitivo, permanecendo a demanda por "mais produtividade" como uma crise perene do sistema (Braverman, 1974).

Esta lógica degradante expande-se para além da indústria tradicional. Em setores como o moveleiro, persegue-se a "eliminação progressiva das funções de controle pelo trabalhador [...] e a transferência desse controle para um dispositivo que é controlado também tanto quanto possível pela gerência externa" (Braverman, 1974, p.183). O capitalismo monopolista, após dominar a produção de bens, conquista "uma gama crescente de serviços e sua conversão em mercadorias" (Braverman, 1974, p.239), transformando atividades domésticas não remuneradas em trabalho assalariado lucrativo. Nesse vasto setor, caracterizado por funções como limpeza e alimentação, predominam trabalhadoras mulheres, com baixa qualificação formal, salários reduzidos e alta rotatividade. A explicação para os salários inferiores reside no fato de que "todas as espécies de trabalhadores no setor de serviços, seja qual for sua idade, cor ou sexo, recebem em média taxas mais baixas de salário" (Braverman, 1974, p.334).

Esse processo levou a uma distorção conceitual da qualificação. A categorização de operários de linha de montagem como "semiqualeificados" — cujo aprendizado leva de horas a poucas semanas — criou, por um "golpe de pena" estatístico, uma falsa impressão de elevação das qualificações (Braverman, 1974). Na realidade, conforme define o Manual de Ocupações dos EUA citado por Braverman, tais funções exigem que se diga ao trabalhador "exatamente o que fazer e como fazê-lo", caracterizando trabalho não qualificado. Para o trabalhador, o conceito tradicional de qualificação, ligado ao domínio de um ofício, foi destruído, restando uma noção degradada, reduzida a "uma habilidade específica, uma operação limitada e repetitiva, 'a velocidade como qualificação'" (Braverman, 1974, p.375).

A contemporaneidade reforça e radicaliza essas teses. A economia de plataforma emerge como materialização histórica da previsão da LPT de expansão massiva de ocupações desqualificadas no setor de serviços (Chen, 2022). O trabalho de *delivery* é arquétipo desse fenômeno, exigindo treinamento mínimo, sendo padronizado ao extremo e baseado em uma substitutibilidade fácil do trabalhador, configurando um exército industrial de reserva digital (Chamberlain, Ughes e Donnelly, 2025). As plataformas digitais atuam como motor dessa expansão, criando um mercado global hipercompetitivo que trata trabalho especializado (como comunicação) como serviço intercambiável, promovendo sua desqualificação em massa e inserindo-o na lógica do trabalho precário (Do Rêgo Barreto e Valente, 2024). Esse crescimento é empírico e acelerado, com estudos apontando aumentos superiores a 1000% no número de entregadores, funcionando como amortecedor para o desemprego estrutural (Zamora e Meira, 2024).

Setores como hospedagem e cuidados também ilustram a perpetuação da lógica degradante. Em hotéis, a introdução de sistemas *all-inclusive* reduziu tarefas a atividades simples e repetitivas, desvalorizando a mão de obra e facilitando o controle gerencial sobre corpos e emoções (Çivk e Besler, 2022). Na assistência a idosos, modelos de gestão baseados na Nova Gestão Pública e na austeridade intensificam o trabalho através da multitarefa e da alternância mental constante, com sérias implicações para a carga cognitiva dos trabalhadores e a qualidade do serviço (Gibson *et al.*, 2023). A terceirização maciça, por sua vez, cria vastos contingentes em condições precárias, estendendo a lógica do "infotaylorismo" para o trabalho imaterial e de serviços (Walmrath, Dias e Bembele, 2022).

Os dados corroboram essa tendência estrutural. No Brasil, os serviços já respondem por 73,9% do PIB, sendo as plataformas de entrega a ponta de lança da precarização, criando milhões de postos marcados por insegurança e baixos rendimentos, que recaem

desproporcionalmente sobre jovens, negros e periféricos (Silva, 2025). No varejo online global, o crescimento vertiginoso gera postos majoritariamente precários, temporários e desqualificados na logística, proliferando empregos que aplicam a lógica da linha de montagem ao terciário (Nataraj, Taylor e Briken, 2025).

Portanto, a análise de Braverman fornece um arcabouço teórico perene para compreender a dinâmica de degradação do trabalho, que, longe de ser superada, encontra novas e potentes formas de realização no capitalismo contemporâneo, notadamente através da financeirização, da plataformização e da terceirização. A aparente expansão do setor de serviços e a retórica da "sociedade do conhecimento" ocultam a realidade de uma massificação do trabalho desqualificado, intensamente controlado e precarizado, sugerindo a vigência da centralidade analítica do processo de trabalho para a crítica da economia política.

3.1.7 - Homogeneização da Classe Trabalhadora

A análise da condição da classe trabalhadora sob o capitalismo tem como ponto de partida fundamental sua definição estrutural: a de que, destituída dos meios de produção, sua subsistência depende da venda da força de trabalho ao capital (Braverman, 1974). Esta premissa, embora de caráter abstrato, é indispensável para compreender sua transformação concreta no modo de produção moderno, onde o processo laboral é minuciosamente apropriado e reestruturado pela gerência. Conforme Braverman (1974, p.157) demonstra, cada operação é reduzida a seus componentes mínimos, sendo "concebida pela gerência e pessoal da engenharia humana, projetada, medida, ajustada com adestramento e padrões de desempenho - inteiramente de antemão". Nessa dinâmica, o trabalhador é convertido em um componente cujas propriedades são especificadas e controladas de forma análoga a uma peça mecânica, em um sistema em que "pouco é deixado ao acaso" (Braverman, 1974).

Este controle metódico evidencia que o desenvolvimento tecnológico, longe de cumprir uma promessa emancipatória, converte-se para a maioria da classe em "fonte não de liberdade, mas de escravização [...] e do confinamento do trabalhador dentro de um círculo espesso de deveres servis" (Braverman, 1974, p.169). A automação, exemplificada pelo controle numérico, opera segundo essa lógica ao substituir o conhecimento integrado do ofício por operações fragmentadas e prescritas (Braverman, 1974). Paralelamente, o avanço técnico promove uma concentração do conhecimento conceitual e de projeto em uma diminuta parcela da força de trabalho, que Braverman (1974, p.207) quantifica como próximo a "3 por cento de

toda a população trabalhadora". Até mesmo profissões que surgiram como novas ocupações de massa, como a engenharia, são submetidas ao mesmo processo de racionalização, exibindo "algumas das características dos demais empregos de massa: racionalização e divisão do trabalho, simplificação de funções, aplicação da mecanização" (Braverman, 1974, p.208).

Esse paradigma de parcelamento e controle atinge de forma plena o trabalho administrativo. Os teóricos da administração pós-tayloristas, segundo Braverman (1974, p.270), "eliminaram a distinção entre trabalho em fábricas e em escritórios, e analisaram o trabalho em simples componentes de movimento". Aplicando o princípio de Babbage, que entende como desperdício a execução de tarefas rotineiras por mão de obra qualificada e cara, funções como a secretarial são esvaziadas de seu conteúdo intelectual e subdivididas. O objetivo último é a criação de "um sistema integrado que tem por objetivo uma gerência centralizada, a subdivisão das funções [...] e a redução e barateamento das qualificações" (Braverman, 1974, p.292). O maior obstáculo a esse esquema é o conhecimento detido pelos empregados, gerando no gestor um horror análogo ao de Taylor frente ao saber operário: o temor da "dependência por parte de seus funcionários do conhecimento histórico do passado do escritório" (Braverman, 1974, 293). O resultado é a erosão da capacidade de solução de problemas fora da rotina, tornando o escritório uma máquina eficiente apenas dentro de limites estritos.

Essa transformação radical remodela a composição da classe trabalhadora. Enquanto o emprego industrial estagna com a mecanização, observa-se um aumento continuado e mesmo acelerado nos setores de escritório, serviços e vendas (Braverman, 1974). Forma-se um ciclo paradoxal: o excedente populacional relativo gerado pela automação na indústria "fornece a quota de trabalho" para setores menos mecanizados e de salários inferiores, explicando "o paradoxo de que o crescimento mais rápido das ocupações junta as ocupações em setores numa era de revolução técnico-científica, que menos têm a ver com ciência e tecnologia" (Braverman, 1974, p. 325). O desemprego e o subemprego constituem, assim, "uma parte necessária do mecanismo de trabalho do modo capitalista de produção", manifestando-se como um exército industrial de reserva multifacetado (Braverman, 1974, p.326).

No cerne desse processo, Braverman identifica uma unificação estrutural da condição proletária. A distinção clássica entre trabalho produtivo e improdutivo perde relevância na experiência concreta, pois "a organização do trabalho nos aspectos improdutivos da atividade empresarial segue as diretrizes lançadas no setor produtivo; o trabalho de ambos os setores torna-se, cada vez mais, uma massa indiferenciada" (Braverman, 1974, p.352). Consequentemente, as ocupações improdutivas na base "tornaram-se meramente outra forma

de exploração", unificando a classe trabalhadora na comum condição de "parte animada do capital" (Braverman, 1974, p.354).

A tese da LPT da homogeneização e degradação do trabalho encontra ressonância e especificação em análises contemporâneas do capitalismo digital. Pesquisas sobre trabalho via plataformas corroboram a lógica da uniformização por baixo. Chen (2022) observa que entregadores são nivelados pela submissão a um mesmo sistema de controle algorítmico e métricas de desempenho, compartilhando uma experiência comum de subordinação e precariedade. Do Rêgo Barreto e Valente (2024) destacam a "dataficação" como mecanismo homogeneizador, onde profissionais de diversas formações são reduzidos a perfis padronizados e comparáveis, submetidos às mesmas regras de avaliação. Zamora e Meira (2024) e Scapini (2020) corroboram essa análise, demonstrando como trajetórias e identidades profissionais prévias são apagadas pela plataforma, que uniformiza todos na categoria intercambiável de "operador do app", fomentando ao mesmo tempo uma competição que fragiliza a solidariedade.

Contudo, os estudos recentes também apontam nuances e contradições no processo de homogeneização. Silva (2025) identifica a tensão entre a retórica neoliberal do empreendedorismo individual e a prática gestora que produz uma massa padronizada. Walmrath, Dias e Bembele (2022) apontam que, em contextos específicos, a homogeneização pode se dar menos pela uniformidade das tarefas e mais pela formação de uma subjetividade "colaborativa" e individualista, que fragiliza identidades de classe tradicionais. Investigação mais complexa é apresentada por Dong, Wang e Zhao (2025), que identificam uma fragmentação interna na classe trabalhadora chinesa entre uma base desqualificada e homogeneizada e um estrato com qualificação residual, cujo consentimento é obtido via promessas de carreira. De forma análoga, Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) discutem uma dialética entre forças macroestruturais homogenizadoras e degradantes (como a financeirização e a austeridade) e a persistência de experiências diversas mediadas por gênero, etnia e deficiência.

A lente da LPT fornece o arcabouço teórico para compreender a tendência estrutural à homogeneização da classe trabalhadora através da degradação, controle e fragmentação do processo de trabalho. As pesquisas contemporâneas reforçam com a vigência dessa lógica no capitalismo digital, onde o controle algorítmico e a dataficação aprofundam a uniformização. No entanto, os estudos também evidenciam que essa homogeneização convive com novas estratificações, fragmentações subjetivas e a ação de marcadores sociais interseccionais,

indicando que o processo de formação da classe é contraditório e permanentemente tensionado entre a unificação imposta pela exploração capitalista e as clivagens por ela mesma produzidas.

3.1.8 - A Ideologia da Gestão

A consolidação da fase do capitalismo monopolista, geralmente situada nas últimas décadas do século XIX, foi marcada, conforme análise seminal de Braverman (1974), pela dupla dinâmica da concentração e centralização do capital. Este processo materializou-se na emergência de trustes, cartéis e formas combinadas de capital, redefinindo a estrutura do poder estatal e inaugurando a era moderna do imperialismo. Conforme o autor, tal transformação não se restringiu ao âmbito nacional, mas engendrou um sistema internacional caracterizado pela internacionalização do capital, uma nova divisão internacional do trabalho e a formação de um mercado mundial integrado (Braverman, 1974).

Uma transformação estrutural crucial desse período, destacada por Braverman (1974), foi a cisão entre a propriedade e o controle imediato do capital. Embora ambos permanecessem circunscritos a uma classe social restrita, a unidade pessoal e direta foi rompida dentro de cada grande corporação. O capital assumiu uma "forma institucional", delegando suas funções operacionais a uma camada gerencial em expansão. Essa burocratização, impulsionada pelo crescimento exponencial das empresas e pela complexificação de suas funções, representou a gênese de um processo de trabalho administrativo específico. A gerência transformou-se em um aparato organizado, um processo de trabalho cujo produto era o próprio controle e coordenação da corporação, reproduzindo internamente as relações antagônicas do processo produtivo (Braverman, 1974). Esta reestruturação alterou radicalmente a cultura do escritório, substituindo relações pessoais de lealdade pela disciplina impessoal da organização moderna e consolidando a administração como ramo especializado do capitalismo monopolista.

A crítica da LPT à gestão científica como ideologia que mascara relações de exploração sob um véu de neutralidade técnica encontra profunda ressonância na análise do capitalismo de plataforma contemporâneo. Autores como Chen (2022) argumentam que a plataforma digital eleva essa ideologia a um novo patamar, construindo o mito da neutralidade algorítmica e recobrando mecanismos de controle com uma narrativa de empoderamento, liberdade e empreendedorismo. Esta narrativa, conforme demonstram Do Rêgo Barreto e Valente (2024), é funcional e sedutora: ao apresentar-se como habilitadora e não como controladora, a plataforma oculta a realidade da subordinação algorítmica, transfere

integralmente os riscos para o trabalhador e justifica a ausência de direitos laborais. A gamificação do trabalho, nesse contexto, opera como um pilar ideológico, convertendo a luta por sobrevivência em um jogo de mérito individual, onde a culpa pelo fracasso é internalizada.

A eficácia dessa construção ideológica é examinada em suas múltiplas dimensões. Zamora e Meira (2024) desvendam a função da narrativa do "parceiro empreendedor", que naturaliza a exploração ao recategorizá-la como taxa de intermediação entre iguais, inverte a relação de dependência e responsabiliza o trabalhador individualmente por falhas estruturais. Scapini (2020) corrobora essa análise, destacando como o discurso da plataforma como "facilitador tecnológico neutro" mascara uma subordinação rígida sob o véu da autogestão, que na prática significa gerir a si mesmo sob regras alheias. Silva (2025) avança na desmontagem meticulosa dessa ideologia, demonstrando como a linguagem da parceria e da inovação serve para apresentar o controle como autonomia e a precariedade como oportunidade.

A internalização desses valores é um mecanismo ativo de controle, como evidenciam estudos empíricos. Dong, Wang e Zhao (2025) verificam que valores ocupacionais orientados para o desenvolvimento e a autorrealização moderam a relação entre desqualificação e horas extras, transformando a exploração em oportunidade percebida de crescimento. No ambiente fabril, Walmrath, Dias e Bembele (2022) identificam a internalização de elementos do "novo espírito do capitalismo", como autonomia e proatividade, que mascaram assimetrias de poder reais e operam como mecanismo de obtenção de consentimento, mesmo frente a práticas despóticas.

A crítica à perpetuação dessa ideologia no âmbito acadêmico e organizacional é igualmente aguda. Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) criticam a "psicologização da gestão de recursos humanos", argumentando que o foco micro na satisfação no trabalho serve a uma lógica neoliberal financeirizada, marginalizando a agência dos trabalhadores. Eles alertam que a própria pesquisa acadêmica, mediante sua compartimentalização, pode reproduzir essa lógica. Finalmente, Nataraj, Taylor e Briken (2025) demonstram como conceitos aparentemente técnicos e neutros como "produtividade" e "melhores práticas" atuam ideologicamente no trabalho mediado por plataforma, ocultando o caráter coercitivo das métricas e apresentando a intensificação extrema do trabalho como um imperativo técnico incontornável.

A institucionalização do capital e a transformação da gerência em um processo de trabalho de controle – estabeleceu as bases estruturais para o desenvolvimento de sofisticados aparatos ideológicos gerenciais. A literatura contemporânea aqui analisada demonstra que, no capitalismo de plataforma, essa ideologia não apenas persiste, mas se sofisticou, utilizando a

retórica da tecnologia, do empreendedorismo e da autonomia para obscurecer formas renovadas e intensificadas de exploração e subordinação, exigindo, portanto, uma contínua e crítica desmontagem de seus pressupostos e efeitos materiais.

Essas categorias, ao desvendarem a morfologia do controle, fornecem a chave para analisar as transformações concretas nas formas de gestão e seus impactos no ambiente de trabalho, conforme apresentado na sequência.

3.2 - As alterações das formas de gestão e o impacto no ambiente de trabalho

Quanto ao aspecto das forças institucionais Omid, Zotto e Gandini (2023) afirmam que as reformas neoliberais e a pressão por redução de custos em diversos setores (educação, saúde, bancos, etc.) têm impactado negativamente os trabalhadores, levando a insegurança no emprego e condições de trabalho precárias. Já em relação aos regimes de controle, os gerentes utilizam diversas estratégias de controle, como sistemas de gestão de desempenho, produção enxuta e controle algorítmico, para manter o poder sobre os trabalhadores. No entanto, há também formas de resistência e autonomia percebida que desafiam esses controles.

Segundo Poletto *et al.* (2016), a sobrecarga no trabalho pode levar à exaustão física e mental, bem como à sensação de baixa realização profissional, resultando no esgotamento dos recursos emocionais do indivíduo. Quando persistente, essa condição pode evoluir para a Síndrome de Burnout (SB) ou outros distúrbios psicossomáticos. A SB é comum em profissões que envolvem altos níveis de estresse e interação social, caracterizando-se como uma resposta ao estresse laboral crônico. Entre os sintomas estão comprometimentos cognitivos, como perda de motivação e percepção de baixa realização pessoal, além de esgotamento emocional e físico. Esses fatores podem levar a comportamentos negativos, como indiferença e distanciamento (indolência), e, em alguns casos, ao sentimento de culpa. Poletto *et al.* (2016) ressalta que, ao entender a SB como um processo, é possível identificar suas etapas, dimensões e fatores estressores específicos de cada profissão, permitindo a criação de estratégias para prevenir, mitigar ou interromper o avanço da síndrome.

O ambiente organizacional em diversas organizações públicas, é frequentemente caracterizado por burocracia excessiva, interferências político-partidárias, centralização de decisões, práticas paternalistas e descontinuidade de projetos de longo prazo. Além disso, os gestores muitas vezes não possuem perfil ou formação adequados para suas funções, gerando

conflitos de objetivos e dificuldades na gestão. Esses fatores contribuem para um clima organizacional desfavorável, impactando negativamente a eficiência e a saúde dos trabalhadores (Palazzo, Carlotto, Aerts, 2012; Bonomo, 2014),

Por sua vez, Bonomo (2014), Ferreira e Mendes (2003), Serafim *et al.* (2012), ressaltam que as condições de trabalho estão associadas a elementos estruturais, como infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas. A Organização Internacional do Trabalho complementa que fatores como carga horária, ritmo de trabalho, autonomia e clareza de papéis têm impacto direto na saúde dos trabalhadores, especialmente quando há sobrecarga de funções e falta de suporte organizacional.

Bonomo (2014) e Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) destacam que a ausência de senso de comunidade, conflitos interpessoais e dificuldades no trabalho em equipe são determinantes para o desenvolvimento do burnout. Bonomo (2014) e Galindo *et al.* (2012) reforçam que a percepção de suporte organizacional insuficiente e a alta carga de trabalho estão diretamente relacionadas ao esgotamento crônico, com níveis alarmantes de despersonalização observados em 72% dos participantes de estudos realizados. Esses achados evidenciam a necessidade de melhorias nas condições laborais e no suporte oferecido pelas organizações.

3.3 - O tempo de trabalho, o gênero e o impacto no ambiente laboral

Em análise do poder judiciário, em específico, os magistrados do Distrito Judicial de Lima (Peru), Perales *et al.* (2011) analisaram o predomínio de estresse geral e laboral, ansiedade e depressão em 287 participantes, representando 25% da população total de magistrados da região. Nessa amostra, os autores discriminam o tempo de trabalho em 3 frações: menos de 5 anos, 5 a 10 anos e acima de 10 anos. A pesquisa mostrou que há um predomínio de estresse geral, estresse laboral e ansiedade em magistrados com 5 a 10 anos de trabalho.

Pereira (2014) afirma que, dentro dos modelos familiares tradicionais, cabe à mulher a responsabilidade pelas atividades dentro de casa, cuidado com os filhos e parentes, provocando sobrecarga às mulheres que trabalham, pois, ainda que elas consigam delegar parte deste processo, dificilmente conseguirão se desvencilhar da gestão do trabalho delegado.

Miller *et al.* (2018) exploraram como o apoio social e as diferenças de gênero influenciam os níveis de estresse ocupacional, SB, satisfação no trabalho, desempenho subjetivo e saúde física e mental em juizes nos Estados Unidos. A pesquisa demonstrou que gênero é um moderador crítico na relação entre apoio social e estresse ocupacional, sugerindo

que os benefícios do apoio social não são uniformes entre homens e mulheres. O estudo conclui que programas para redução de estresse devem incorporar treinamentos sobre apoio social e estratégias de enfrentamento, desde as fases iniciais da carreira jurídica, especialmente para mulheres, que podem ser mais vulneráveis na ausência de apoio adequado.

3.4 - Saúde do trabalhador na perspectiva da ergonomia

De acordo com Futamata e Casagrande (2024), a Ergonomia é regulamentada pela Norma Regulamentadora 17 (NR-17), que estabelece parâmetros para adaptar as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, visando conforto, segurança e eficiência. Originalmente aprovada pela Portaria Nº 3.214/1978, a NR-17 tem sido aplicada por fisioterapeutas do trabalho, que atuam na prevenção de lesões musculoesqueléticas e na reabilitação de trabalhadores afastados por LER/DORT. Destacam ainda, que programas de ergonomia e cinesioterapia laboral melhoram o desempenho e a produtividade, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e motivador.

O estresse e seus impactos também são temas centrais. Cassiano, Rosario e Cassiano (2022), em sua pesquisa, afirmam que o tratamento da Síndrome de Burnout inclui medicamentos e terapia, mas atividades físicas e tratamentos alternativos têm ganhado relevância. Ainda segundo os autores, sintomas como insônia, fadiga, irritabilidade e ansiedade são decorrentes de estresse psicológico gerado por demandas externas. Da Mota *et al.* (2019) reforçam a importância de estratégias de prevenção, como a prática de atividade física, para amenizar os sintomas e promover saúde psicológica, biológica e social.

Futama e Casagrande (2024) apontam que um estudo realizado no Instituto Federal Catarinense (IFC) sobre teletrabalho identificou uma prevalência de 92,7% de dores osteomusculares entre técnicos administrativos, afetando principalmente pescoço, coluna lombar e ombro direito. Os principais riscos ergonômicos incluem sobrecarga mental, mobiliário inadequado e falta de orientação sobre adaptações no ambiente de trabalho, fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Esses achados destacam a necessidade de intervenções ergonômicas e estratégias de prevenção para garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Neste contexto, atendendo a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, instituída pela Resolução nº 240/2016 (alteradas pelas Resoluções nº 258/2018 e nº 403/2021, respectivamente), o Tribunal de Justiça

do Estado de Goiás instituiu por meio do Decreto Judiciário nº 1.637/2020 a Política de Governança e Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário Estadual, atendendo também o Plano Estratégico para o sexênio 2021-2026 – o qual contempla, na Perspectiva de Processos Internos, o Macrodesafio de Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas - e realizou a Pesquisa de Clima Organizacional do ano 2023 (Goiás, 2023).

A pesquisa foi aplicada entre os dias 30/10/2023 e 07/12/2023, por meio de assertivas a respeito de situações e condições de trabalho com a finalidade de compreender quais desafios devem ser superados na aplicabilidade prática dos instrumentos estratégicos supracitados.

Ademais, tais informações visavam nortear as ações do Poder Judiciário Goiano na melhoria da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, além de outros aspectos que impactam na satisfação de magistrados, servidores e demais colaboradores no desempenho de suas atividades laborais.

Insta salientar que a pesquisa teve o condão de oferecer respostas objetivas quanto às questões que impactam diretamente na efetividade, satisfação, motivação e comprometimento dos seus colaboradores e colaboradoras e interferem, mesmo que indiretamente, na produtividade e demais indicadores estratégicos daquela Corte de Justiça (Goiás, 2023).

A análise dos resultados e a interpretação dos dados fornecem subsídios para sanar os problemas levantados ou aprimorar o que foi mencionado como “dentro das expectativas” por meio de políticas e ações de melhoria da performance e satisfação no ambiente de trabalho, possibilitando a inserção de modernas e melhores práticas em Gestão de Pessoas por aquela Administração.

O arcabouço teórico aqui construído, que articula a morfologia do controle do processo de trabalho (Braverman, 1974), suas formas contemporâneas de gestão (Chen, 2022; Nataraj; Taylor; Briken, 2025), não constitui um fim em si mesmo, mas um sistema de lentes analíticas fundamental para decifrar a realidade empírica investigada.

A pesquisa foi realizada pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás - TJGO, no ano de 2023, e recebeu o nome de Pesquisa de Clima Organizacional, todavia fornece informações possíveis para análise a partir da lente da LPT. A LPT, permite que a leitura dos dados fuja exclusivamente de uma exposição uniformizante dos trabalhadores, permitindo aprofundamento na apreensão dos processos de trabalho dispostos no TJ, ainda que este não seja o objeto direto da pesquisa por eles realizada. Portanto, este referencial será mobilizado para realizar uma leitura sintomática dos dados, buscando nas respostas dos servidores, magistrados e terceirizados os indícios das estruturas de dominação e dos processos de

sofrimento nele descritos. As categorias da LPT, como a separação entre concepção e execução, a desqualificação e o controle gerencial, permitirão transcender a mera descrição das queixas. Elas servirão para interrogar, por exemplo, se a insatisfação com a autonomia e a sensação de sobrecarga são expressões concretas dessa cisão e da intensificação do trabalho que dela decorre.

Paralelamente, a Teoria do Processo de Trabalho e os estudos contemporâneos fornecerão o quadro para entender como essas dinâmicas clássicas se reconfiguram em um ambiente institucional público, investigando-se a possível existência de um "infotaylorismo" (Walmrath; Dias; Bembele, 2022) ou de uma "burocracia algorítmica" (Nataraj; Taylor; Briken, 2025) mediada por sistemas de metas e avaliações padronizadas, mesmo na ausência de plataformas digitais explícitas. Desse modo, a análise que se segue buscará articular a microfísica das queixas cotidianas à macrologia da exploração e do controle no trabalho, demonstrando como as vivências no âmbito do TJGO são exemplares da vigência e da renovação das lógicas capitalistas de gestão da força de trabalho, contribuindo, assim, para uma crítica materialista concreta do mundo do trabalho contemporâneo.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa mista onde utilizou-se análise quantitativa dos resultados da pesquisa do TJGO, com foco em estatística descritiva das questões de 7 a 42, obtendo os valores de média, desvio padrão e mediana. Para a análise qualitativa utilizou-se a análise temática referente as respostas da questão 43.

Quadro 1 – Relação das perguntas aplicadas na pesquisa de clima do TJGO de 2023.

PERGUNTAS DA PESQUISA DE CLIMA 2023
1 - Você está respondendo a esta pesquisa como:
2 - Você exerce suas atividades em:
3 - Informe sua comarca (digitar sem acentuação gráfica):
4 - Há quanto tempo trabalha no Judiciário:
5 - A que faixa etária você pertence:
6 - Qual é o seu Sexo:
7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)?”
8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.”
9 - “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário”.
10 - “Acredito que a comunicação entre mim e o(a) meu(minha) gestor(a) e colegas de trabalho é clara”.
11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”.
12 - “Acredito que a infraestrutura das unidades do Poder Judiciário é adequada”.
13 - “O ambiente em que trabalho tem excelente iluminação e ventilação”.
14 - “Os equipamentos e mobiliários da minha unidade estão em boas condições de uso”.
15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”
16 - “Percebo que tenho autonomia para realizar as minhas atividades?”
17 - “Conheço a Política e Gestão de Pessoas e Governança do ?”
18 - “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.”
19 - “Tenho acesso rápido às informações que preciso para executar minhas atividades.”
20 - “Me sinto aproveitado(a) em minhas competências e habilidades.”
21 - “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário
22 - “Sinto-me reconhecido(a) pelo trabalho que desempenho”.
23 - “Me sinto uma pessoa realizada aqui.”
24 - “Percebo que a Instituição se preocupa com a minha qualidade de vida e a minha saúde no trabalho.”
25 - “Tenho facilidade em trabalhar em equipe”.
26 - “Sinto-me seguro(a) para expor minhas ideias no ambiente em que trabalho.”
27 - “Conto com o apoio dos meus colegas para realização do meu trabalho.”
28 - “Existe respeito às individualidades em meu grupo de trabalho”.
29 - “Existe confiança entre as pessoas no meu local de trabalho.”
30 - “Em minha equipe há abertura para dar e receber críticas e sugestões.”

31 - “Percebo que o(a) gestor(a) da minha unidade possui conhecimento adequado para o cargo que ocupa.”
32 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é acessível.”
33 - “O(a) gestor(a) da minha unidade avalia e dá retorno do meu desempenho no dia a dia.”
34 - “O(a) gestor(a) da minha unidade incentiva o trabalho em equipe”.
35 - “Se eu fosse melhor gerenciado(a), me sentiria mais motivado(a).”
36 - “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”
37 - “O(a) gestor(a) da minha unidade se preocupa com o bem-estar e com o ambiente de equipe”.
38 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é transparente e sincero(a) no relacionamento com a equipe.”
39 - “O(a) gestor(a) da minha unidade se empenha em resolver conflitos interpessoais”.
40 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é receptivo(a) às sugestões”.
41 - “Acredito que a cartilha de prevenção e combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação no Âmbito do é bem conhecida por todo o público interno?”.
42 - “Os canais de denúncia para tais práticas são bem conhecidos de todo o público interno do ?”.
43 - “Saúde para Você: qual a sua percepção e o que poderia ser melhorado pelo nas ações em prol da saúde dos servidores e magistrados? Cite exemplos de atividades, individuais/coletivas, que articuladas possam possibilitar e potencializar ações pela Administração”.
44 - Sugestões e críticas que considerar relevantes:

Fonte: Elaborado pelo autor.

O referencial teórico fundamentado na Teoria do Processo do Trabalho, especialmente nas categorias de Harry Braverman, não se limitou a oferecer um vocabulário conceitual para classificar fenômenos isolados; funcionou, sobretudo, como um sistema de inteligibilidade que possibilitou articular tais categorias como uma totalidade orgânica e coerente. Assim, mais do que categorizar a realidade, o aparato conceitual mobilizado permitiu desnaturalizar os discursos hegemônicos da gestão e conectar transformações aparentemente desconexas à lógica imutável da exploração, consolidando, por fim, um sistema analítico coeso que revela a morfologia do controle sob as novas roupagens do capitalismo de plataforma e da reestruturação produtiva.

A presente investigação adota a Análise Temática (AT), conforme proposta por Braun e Clarke (2006), como metodologia central para a análise dos dados qualitativos coletados. Esta escolha fundamenta-se em uma convergência entre os pressupostos epistemológicos do estudo, a natureza do objeto de pesquisa e as características específicas, vantajosas e bem delineadas do referido método.

Primordialmente, a AT se apresenta como um método flexível e acessível (Souza, 2019), mas rigoroso, sendo particularmente adequado para pesquisadores que se iniciam na análise qualitativa sem abrir mão do rigor analítico. Tal estrutura guia o processo analítico de

forma transparente, tornando explícitas as decisões interpretativas do pesquisador, o que atende à demanda por sistematização e auditabilidade na pesquisa qualitativa (Braun e Clarke, 2006).

Um dos pilares desta escolha reside na compatibilidade epistemológica. A AT é descrita como um "guarda-chuva" metodológico (Souza, 2019) que pode ser aplicado a partir de diferentes orientações teóricas. Para este trabalho, optou-se pela abordagem reflexiva (*Reflexive Thematic Analysis*), caracterizada como *Big Q Qualitative Research* (Clarke, 2017 apud Souza, 2019). Esta abordagem reconhece o papel ativo e constitutivo do pesquisador na geração de conhecimento, entendendo a codificação e a identificação de temas como atos interpretativos e não meramente descritivos. Esta perspectiva alinha-se à compreensão de que os dados não falam por si, nem os temas simplesmente "emergem"; antes, são construídos a partir do engajamento analítico, da imersão nos dados e do diálogo crítico com o referencial teórico (Souza, 2019). Assim, rejeita-se uma postura positivista ou de confiabilidade de codificação, enfatizando-se a profundidade interpretativa em detrimento da mensuração de concordância.

Para Souza (2019) a AT mostra-se ainda especialmente pertinente por sua capacidade de sintetizar padrões de significado (temas) a partir de um conjunto extenso ou complexo de dados qualitativos. Ela permite, no mínimo, uma organização rica e detalhada do corpus, e, no máximo, uma análise interpretativa profunda que pode contribuir para a compreensão do fenômeno em estudo. O método viabiliza a identificação tanto de aspectos semânticos explícitos quanto de significados latentes, conforme o nível de análise desejado. Ademais, a preocupação central da AT com a geração de temas robustos – que devem apresentar homogeneidade interna e heterogeneidade externa (Patton, 2015 apud Souza, 2019) – assegura que os resultados sejam mais do que meros agrupamentos descritivos ("temas cesta"), evoluindo para constructos analíticos coerentes e significativos ("temas livro de histórias").

Outra vantagem decisiva refere-se à utilidade comunicativa dos resultados gerados. A AT produz análises e relatos que são acessíveis a um público amplo, não restrito a especialistas em metodologia qualitativa (Souza, 2019). A apresentação final, frequentemente apoiada por um mapa temático que ilustra a relação entre temas e subtemas, permite uma visualização clara da arquitetura analítica construída, facilitando a divulgação e discussão dos achados.

Por fim, a escolha é respaldada pela existência de um corpus consolidado de orientações para a aplicação e avaliação do método. O trabalho seminal de Braun e Clarke (2006) foi amplamente desenvolvido e refinado pelas autoras e por outros pesquisadores, resultando em diretrizes claras para cada fase do processo e, crucialmente, em um checklist para

avaliação da qualidade (Braun e Clarke, 2006). Este lastro oferece segurança metodológica, fornecendo parâmetros tanto para a condução da análise nesta pesquisa quanto para a sua avaliação crítica pela comunidade acadêmica.

Em síntese, a Análise Temática, em sua vertente reflexiva, foi eleita por constituir um método sistemático, porém flexível, profundamente interpretativo e epistemologicamente coerente com os objetivos desta investigação. Sua aplicação permitirá não apenas uma descrição densa dos dados, mas principalmente a construção de uma análise interpretativa que vise a captar os sentidos e os padrões de significado centrais ao objeto de estudo aqui proposto.

A presente investigação utiliza integralmente os dados da Pesquisa de Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), realizada no ano de 2023. O instrumento foi elaborado pela própria instituição com objetivos eminentemente gerenciais: mapear a percepção dos trabalhadores sobre satisfação, engajamento, comunicação, liderança, infraestrutura e condições de trabalho, de modo a subsidiar a formulação de políticas internas de gestão de pessoas (Goiás, 2023).

Reconhece-se, desde já, que o instrumento não foi desenhado para mensurar as categorias analíticas da Teoria do Processo de Trabalho (LPT) — alienação, separação entre concepção e execução, desqualificação, controle gerencial, homogeneização da classe trabalhadora, entre outras. Todavia, devido a sua amplitude (3.045 respondentes) optou-se por sua utilização e com as mediações necessárias ela permite captar as percepções dos trabalhadores a partir das categorias da LPT.

A pesquisa será descritiva, documental e utiliza-se de dados secundários, obtidos de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2023 pelo TJGO (Goiás, 2023). O tipo de estudo é transversal, ou seja, aborda um recorte momentâneo da realidade analisada.

A Pesquisa de Clima Organizacional de 2023 aplicada pelo TJGO foi disponibilizada aos trabalhadores através de formulário online, um questionário estruturado que continha 42 questões objetivas e 2 questões discursivas. Para as questões objetivas adotou-se a escala Likert de cinco pontos sendo: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Indiferente, 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente.

O período de aplicação ocorreu entre 30 de outubro e 07 de dezembro, a todos os colaboradores. Durante esses 38 dias, obteve-se 3.045 respondentes. Dentre eles 38 magistrados, 1388 servidores efetivos, 94 servidores à disposição, 573 servidores comissionados, 794 terceirizados, 158 estagiários, além de abranger lotações diversas. A base

de dados fornecidos, mediante autorização formal, foi registrada no processo administrativo (PROAD) número 202405000516231.

Para a análise descritiva, das questões de 7 a 42, as respostas classificadas em 2 – Discordo, foram convertidas para 1 – Discordo Totalmente. Já as respostas 4 – Concordo, foram convertidas para respostas 5 – Concordo Totalmente. Assim, as respostas analisadas foram: 1 – Discordo Totalmente, 3 – Indiferente e 5 – Concordo Totalmente e foram analisadas as respostas dos 3.045 respondentes, como evidenciado na próxima seção do texto.

Quanto a análise temática das respostas da questão 43, foram descartadas as respostas classificadas como “inválidas” (198) e as respostas classificadas como “preferiu não se posicionar” (238) totalizando assim 436 respostas descartadas, sendo então analisadas 2.609 respostas conforme apresentado na próxima seção.

Utilizou-se da ferramenta DeepSeek para otimização da análise das tabelas confeccionadas a partir da compilação dos dados. A IA foi empregada para identificar padrões iniciais e inconsistência no conjunto de dados otimizando o processo de exploração documental. Todo material gerado foi posteriormente revisado, verificado e validado, garantindo a integridade dos resultados.

O uso da IA, portanto, foi adotado como estratégia de escalabilidade analítica, sem que isso implicasse a delegação do julgamento interpretativo à ferramenta.

O processo de utilização do DeepSeek foi estruturado em três fases distintas, com divisão clara de funções entre o pesquisador e a ferramenta:

Fase 1 — Organização e Familiarização com os Dados (função auxiliar da IA) - Agrupar as respostas abertas por vínculo funcional (estagiários, magistrados, servidores efetivos, comissionados, à disposição, terceirizados); Identificar termos e expressões de alta frequência no corpus, auxiliando o pesquisador na familiarização com o conteúdo, conforme recomendado por Braun e Clarke (2006) como primeira etapa da Análise Temática;

Fase 2 — Identificação expressões (função colaborativa da IA) – Nesta fase O DeepSeek foi utilizado, apenas como ferramenta de busca para localizar rapidamente respostas que mencionassem termos específicos (ex: "sobrecarga", "assédio", "metas", "produtividade"), agilizando o processo de categorização manual.

Fase 3 — Classificação Temática e Interpretação (função exclusiva do pesquisador) - A classificação final das respostas nas oito categorias da LPT (Divisão do Trabalho e Fragmentação, Separação entre Concepção e Execução, Desqualificação, Alienação, Controle Gerencial e Cientificização, Expansão do Trabalho Não Qualificado, Homogeneização da

Classe Trabalhadora, Ideologia da Gestão) foi realizada exclusivamente pelo pesquisador, sem mediação da IA. O julgamento interpretativo — a decisão sobre qual categoria cada resposta melhor se adequava — foi de responsabilidade integral do pesquisador. O quadro 2 apresenta a categorização das respostas.

Quadro 2 – Categorização das Respostas.

Categoria Teórica	Definição Operacional Usada na Pesquisa	Sinais Observáveis nas Respostas	Exemplo de Fala ou Trecho Classificado
Alienação	Percepção do trabalho como algo externo, separado do eu, onde o servidor perde o controle sobre o processo e os resultados, sentindo-se um mero executor de tarefas.	- Críticas à sobrecarga e ao ritmo de trabalho. - Sensação de falta de controle ou autonomia. - Sugestões para melhorar condições físicas e ergonômicas (cadeiras, equipamentos). - Menção a problemas de saúde física (LER, dores) e mental (estresse, ansiedade). - Apelo à humanização e à redução da pressão.	<i>"A sobrecarga de trabalho, a cobrança excessiva, a falta de servidores, o acúmulo de funções... Isso tem gerado um grande desgaste físico e mental."</i> <i>"Ginástica laboral, melhoria nos equipamentos para o conforto ergonômico."</i>
Controle Gerencial e Cientificação do Trabalho	Referente à imposição de métodos, metas, e formas de gestão que buscam controlar e racionalizar o trabalho, frequentemente com foco em resultados quantitativos.	- Menção direta a metas, selos (ouro, diamante) e produtividade. - Cobranças sobre a quantidade de trabalho e uso de sistemas (ex: Projudi). - Reclamações sobre a padronização excessiva e a pressão por resultados. - Frustração com a falta de reconhecimento (financeiro ou simbólico). - Crítica ao sistema de produtividade que não reflete a complexidade do trabalho.	<i>"Estamos sobrecarregados com as metas e dificuldades em cumpri-las. A busca pelo selo Diamante é desgastante e não traz retorno financeiro."</i> <i>"Melhorar o Projudi para diminuir o número de cliques e evitar LER."</i>

Ideologia da Gestão	Respostas que expressam conformidade, aceitação ou mesmo elogio à gestão atual, suas ações e discursos. O servidor reproduz ou se identifica com a lógica e os valores propagados pela administração.	- Elogios às ações do TJGO, aos gestores e à estrutura. - Satisfação com as condições de trabalho e os benefícios. - Discurso de que "a motivação vem de dentro" ou de que "está tudo ótimo". - Justificativa para a falta de mudanças ou aceitação do status quo. - Falta de sugestões críticas ou defesa das práticas atuais.	<i>"Na minha percepção, está tudo em seu devido âmbito. O TJGO oferece boas condições e parece se preocupar com a gente."</i> <i>"Creio que as inúmeras medidas que já vêm sendo tomadas são plenamente suficientes."</i>
Separação entre Concepção e Execução	Refere-se à divisão hierárquica onde as decisões e o planejamento são feitos por uma instância superior, enquanto o servidor se vê apenas como executor, sem poder de influência ou decisão sobre seu trabalho.	- Sentimento de que as decisões são tomadas "de cima para baixo" sem consulta. - Descrédito em pesquisas ou canais de comunicação, acreditando que não haverá mudança. - Frustração com a falta de autonomia para resolver problemas ou sugerir melhorias. - Respostas que indicam que o servidor não se sente ouvido.	<i>"Sinceramente, não tenho a resposta para essa questão. Acho muito difícil propor algo quando nossos gestores têm ideias fechadas e rígidas..."</i> <i>"Quando é dada sugestões para melhorias no PROJUDI, elas são muito demoradas..."</i>
Divisão do Trabalho e Fragmentação	Percepção de que as tarefas são excessivamente parceladas, repetitivas e isoladas, levando à perda da visão do todo e à desintegração do trabalho em equipe.	- Críticas à distribuição desigual de tarefas entre equipes ou setores. - Relatos de conflitos entre serventias e gabinetes (ex: escrivania vs. gabinete). - Sentimento de que o trabalho é maçante e repetitivo ("cliques"). - Queixas sobre a falta de integração e comunicação entre as áreas. - Sugestões para padronizar procedimentos para facilitar o trabalho.	<i>"Melhor distribuição dos servidores nas escritanias e Comarcas. Muito trabalho e pouco servidor."</i> <i>"Na prática se parece um campo de guerra entre cartórios e gabinetes."</i>

Desqualificação	Processo em que o trabalhador tem suas habilidades, conhecimentos ou status profissional desvalorizados ou ignorados, sendo tratado como mão de obra descartável ou sem qualificação.	- Sentimento de desvalorização profissional, principalmente de efetivos em relação a comissionados. - Relatos de desvio de função ou de realização de tarefas aquém de sua capacitação. - Sensação de ser tratado como "número" ou "máquina". - Frustração com a falta de reconhecimento e com a perda de autonomia. - Menção a cursos e capacitações que não são aproveitados.	<i>"Somos 'colaboradores', não servidores. Nos sentimos como objetos usados e descartados."</i> <i>"Existe desvio de função dos técnicos que sequer possuem formação em direito para serviços destinados a analistas."</i>
Expansão do Trabalho não qualificado / Setor de Serviços	Percepção de que funções que exigiriam maior qualificação estão sendo simplificadas ou terceirizadas, e que há um crescimento de tarefas burocráticas e de atendimento, muitas vezes com grande carga de trabalho.	- Relatos de servidores que se sentem sobrecarregados com tarefas administrativas e de atendimento ao público. - Menção à entrada de terceirizados e estagiários para funções que poderiam ser de efetivos. - Críticas à falta de apoio para lidar com o público (advogados, partes). - Sentimento de que o trabalho se tornou mais "digital" e "burocrático", mas não menos exaustivo.	<i>"A contratação de mais servidores para melhor distribuição dos trabalhos. A exigência de produtividade excessiva tem deixado muita gente sobrecarregada."</i> <i>"O Tribunal poderia fazer um convênio com o Whatsapp para que possamos atender os advogados e evitar o atendimento por ligação."</i>
Homogeneização da Classe Trabalhadora	Tendência a tratar todos os trabalhadores como uma massa indistinta, ignorando suas diferenças, habilidades e necessidades específicas, em prol de uma gestão padronizada.	- Críticas à falta de personalização do trabalho e à aplicação de regras iguais para todos. - Relatos de que as habilidades individuais não são aproveitadas.	<i>"Sinto que tudo pode para os indicados... Existem competências diferenciadas que deveriam ser aproveitadas em qualquer grau e local."</i>

		- Sentimento de que a gestão trata todos como iguais, sem considerar peculiaridades. - Frustração com a rigidez de horários e procedimentos. - Menção a uma "competição" entre servidores, desconsiderando suas diferenças.	<i>"Poderia fazer rodízio de trabalho entre presencial e home office... Que seja trabalhar remoto 1x no mês, já ajudaria na questão de estresse."</i>
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 – REFLEXIVIDADE

A Análise Temática Reflexiva, conforme proposta por Braun e Clarke (2006, 2019), exige que o pesquisador explicita seu posicionamento epistemológico e sua relação com o objeto de pesquisa, reconhecendo que o conhecimento produzido é sempre situado, parcial e influenciado pela subjetividade do pesquisador. Diferentemente de abordagens que buscam neutralidade ou objetividade positivista, a análise temática reflexiva assume que o pesquisador é um instrumento ativo de produção de conhecimento, e que suas experiências, valores e posições sociais moldam o processo de pesquisa em todas as suas fases — desde a escolha do tema até a interpretação dos achados.

Ser servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, proporcionou-me acesso privilegiado aos dados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2023, obtidos mediante autorização formal registrada no processo administrativo (PROAD) número 202405000516231. Este acesso não teria sido possível a um pesquisador externo sem vínculo institucional, ou teria exigido um processo de negociação consideravelmente mais complexo e demorado. A condição de servidor implica um duplo pertencimento: sou, simultaneamente, pesquisador e membro da instituição pesquisada.

Tal condição, longe de ser um obstáculo, oferece vantagens significativas como o conhecimento tácito da organização. Minha experiência cotidiana no TJGO permite compreender a linguagem, a cultura, as hierarquias informais e as dinâmicas políticas que não são capturadas pelos documentos formais ou pelos dados quantitativos. Este conhecimento tácito foi fundamental para interpretar adequadamente as respostas dos trabalhadores e para identificar nuances que um pesquisador externo poderia perder.

Quanto a credibilidade e legitimidade, esta minha condição de "par" — alguém que compartilha das mesmas condições de trabalho dos sujeitos pesquisados — facilitou a construção de confiança e a interpretação empática dos relatos de sofrimento e alienação.

Assumir a posição de pesquisador-servidor é um ato de honestidade intelectual que fortalece, em vez de fragilizar, a pesquisa. Como argumentam Braun e Clarke (2019), a reflexividade não é uma fraqueza, mas uma força metodológica, pois torna explícitos os pressupostos que orientam a pesquisa e permite que o leitor avalie criticamente o processo de produção de conhecimento.

Reconheço que minha posição institucional e meu referencial crítico moldaram minha interpretação dos dados — mas afirmo que essa interpretação é fundamentada em evidências, coerente internamente e submetida à crítica por meio dos procedimentos descritos nesta pesquisa.

5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando verificar se havia coincidência entre a amostra da pesquisa e a população do TJGO foi realizada a comparação entre os dados da pesquisa, questão 6 (“Qual é o seu Sexo”) do questionário, e os dados obtidos na Base Nacional de Dados do Poder Judiciário - DATAJUD, no site do Conselho Nacional de Justiça (2026), em Estatísticas do Poder Judiciário relacionados ao TJGO (Brasil ou CNJ, 2026) e foram analisados quanto ao vínculo e ao sexo. Na tabela 1, são apresentados os dados referentes a distribuição por sexo e por vínculo de trabalho da amostra da Pesquisa de Clima 2023, ou seja, dos trabalhadores que responderam à pesquisa.

Tabela 1 - Distribuição do sexo segundo o vínculo de trabalho dos trabalhadores que responderam à pesquisa (amostra) do TJGO – 2023.

Vínculo	“6 – Qual o seu sexo?”			Total Geral
	Feminino	Masculino	Prefiro não dizer	
Estagiário(a)	60,76%	39,24%	0,00%	158
Magistrado(a)	36,84%	60,53%	2,63%	38
Servidor(a) à Disposição	81,91%	18,09%	0,00%	94
Servidor(a) Comissionado(a)	64,75%	34,90%	0,35%	573
Servidor(a) Efetivo(a)	67,80%	31,77%	0,43%	1388
Terceirizado(a)	69,40%	29,97%	0,63%	794
Total Geral	67,32%	32,22%	0,46%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 2 – são apresentados a distribuição do sexo segundo o vínculo de trabalho da população de trabalhadores do Tribunal de Justiça de Goiás, segundo dados obtido do site do Conselho Nacional de Justiça – 2026.

Tabela 2 - Distribuição do sexo segundo o vínculo de trabalho dos trabalhadores (população) do TJGO – CNJ – 2026.

Vínculo	Total	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Estagiário(a)	2214	1537	677	69,42%	30,58%
Magistrado(a)	483	188	295	38,92%	61,08%
Servidor(a) à Disposição	535	357	178	66,73%	33,27%
Servidor(a) Comissionado(a)	3096	2068	1028	66,80%	33,20%
Servidor(a) Efetivo(a)	4356	2708	1648	62,17%	37,83%
Terceirizado(a)	3843	2617	1226	68,10%	31,90%
Total	14527	9475	5052	65,22%	34,78%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise permitiu verificar a equivalência entre a amostra da pesquisa de clima (3.045 respondentes) e a população total do TJGO (14.527 colaboradores, dados do CNJ) e demonstra que a amostra não é estritamente proporcional em todos os estratos, embora preserve a tendência geral da distribuição por sexo. A amostra super-representa os servidores efetivos (45,58% (1.388) contra 22,98% (4.356) na população) e sub-representa os estagiários (5,18%(158) contra 15,24%(2.214)) e magistrados (1,25%(38) contra 3,32%(483)). Os comissionados e terceirizados apresentam participação próxima à populacional, enquanto os servidores à disposição aparecem ligeiramente sub-representados.

Quanto ao sexo, a amostra 67,32% (2.050) feminino e 32,22% (981) masculino se aproxima da população 65,22%(9.475) e 34,78%(5.052), mas há variações internas: entre os estagiários, por exemplo, a amostra registrou 60,76%(96) de mulheres, enquanto na população elas são 69,42%(1.537).

5.1 – INDICADORES DE SATISFAÇÃO, PERCEPÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Para realização da análise de estatística descritiva, foram analisadas as respostas das perguntas de 7 a 42 dos 3045 respondentes obtendo a média, mediana e desvio padrão conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores de satisfação, percepção e clima organizacional por vínculo de trabalho (média, mediana e desvio padrão) – TJGO – 2023.

Questão	Parâmetro	Vínculo					
		Estagiário(a)	Magistrado(a)	Servidor(a) à Disposição	Servidor(a) Comissionado(a)	Servidor(a) Efetivo(a)	Terceirizado(a)
7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)?”	Média	4,63	4,89	4,77	4,75	4,21	4,64
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,05	0,65	0,87	0,90	1,47	1,02
8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.”	Média	3,90	4,47	3,13	4,16	2,36	2,93
	Mediana	5,00	5,00	3,00	5,00	1,00	3,00
	Desvio padrão	1,70	1,37	1,92	1,58	1,85	1,87
9 - “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário”.	Média	4,92	4,74	4,85	4,91	4,50	4,75
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	0,44	0,95	0,67	0,48	1,18	0,83
	Média	4,62	4,58	4,68	4,75	4,30	4,50

10 - “Acredito que a comunicação entre mim e o(a) meu(minha) gestor(a) e colegas de trabalho é clara”.	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,11	1,24	0,89	0,93	1,45	1,24
11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”.	Média	4,11	4,42	4,45	4,49	3,94	4,06
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,56	1,31	1,19	1,24	1,67	1,55
12 - “Acredito que a infraestrutura das unidades do Poder Judiciário é adequada”.	Média	4,33	4,95	4,30	4,16	3,43	4,11
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,40	0,32	1,43	1,53	1,88	1,54
13 - “O ambiente em que trabalho tem excelente iluminação e ventilação”.	Média	4,58	4,74	4,17	4,29	3,65	4,10
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,15	0,95	1,56	1,44	1,82	1,61
14 - “Os equipamentos e mobiliários da minha unidade estão em boas condições de uso”.	Média	4,47	4,74	4,38	4,30	3,81	4,29
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,24	0,95	1,41	1,43	1,76	1,44
15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”	Média	2,41	4,11	3,13	3,14	4,05	2,38
	Mediana	1,00	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00
	Desvio padrão	1,67	1,52	1,78	1,74	1,55	1,67
16 - “Percebo que tenho autonomia para realizar as minhas atividades?”	Média	4,32	4,74	4,36	4,47	3,95	4,30
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,33	0,95	1,32	1,25	1,67	1,39
17 - “Conheço a Política e Gestão de Pessoas e Governança do ?”	Média	3,58	4,05	4,09	3,95	3,37	3,89
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00
	Desvio padrão	1,66	1,59	1,43	1,57	1,74	1,58
18 - “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.”	Média	4,80	4,74	4,83	4,98	4,89	4,88
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	0,76	0,83	0,70	0,25	0,60	0,56
19 - “Tenho acesso rápido às informações que preciso para executar minhas atividades.”	Média	4,65	4,79	4,15	4,70	4,00	4,64
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,07	0,91	1,51	0,99	1,64	1,09
20 - “Me sinto aproveitado(a) em	Média	4,38	4,79	4,57	4,69	3,87	4,20
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

minhas competências e habilidades.”	Desvio padrão	1,33	0,91	1,13	1,01	1,71	1,45
21 - “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário.”	Média	4,49	4,74	4,04	4,38	3,10	4,15
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00
	Desvio padrão	1,28	0,95	1,52	1,36	1,88	1,56
22 - “Sinto-me reconhecido(a) pelo trabalho que desempenho”.	Média	4,04	4,58	3,83	4,39	2,99	3,66
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00
	Desvio padrão	1,53	1,15	1,75	1,31	1,85	1,70
23 - “Me sinto uma pessoa realizada aqui.”	Média	4,19	4,74	4,23	4,59	3,53	4,11
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,39	0,95	1,47	1,04	1,75	1,44
24 - “Percebo que a Instituição se preocupa com a minha qualidade de vida e a minha saúde no trabalho.”	Média	3,80	4,16	3,70	3,71	2,43	3,60
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00
	Desvio padrão	1,58	1,44	1,68	1,67	1,75	1,68
25 - “Tenho facilidade em trabalhar em equipe”.	Média	4,86	4,79	4,94	4,94	4,79	4,91
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	0,64	0,78	0,46	0,44	0,79	0,52
26 - “Sinto-me seguro(a) para expor minhas ideias no ambiente em que trabalho.”	Média	4,23	4,37	4,30	4,47	3,82	4,11
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,42	1,40	1,33	1,25	1,69	1,51
27 - “Conto com o apoio dos meus colegas para realização do meu trabalho.”	Média	4,68	4,37	4,79	4,72	4,49	4,62
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	0,97	1,32	0,80	0,91	1,21	1,02
28 - “Existe respeito às individualidades em meu grupo de trabalho”.	Média	4,54	4,58	4,68	4,71	4,37	4,46
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,13	1,15	0,89	0,94	1,34	1,23
29 - “Existe confiança entre as pessoas no meu local de trabalho.”	Média	4,51	4,63	4,45	4,56	4,06	4,07
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,19	1,13	1,19	1,09	1,56	1,48
30 - “Em minha equipe há abertura para dar e receber críticas e sugestões.”	Média	4,27	4,74	4,49	4,49	4,05	4,26
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,38	0,95	1,05	1,18	1,58	1,37
31 - “Percebo que o(a) gestor(a) da minha unidade possui conhecimento adequado para o cargo que ocupa.”	Média	4,85	4,79	4,87	4,85	4,45	4,74
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	0,66	0,91	0,64	0,71	1,25	0,88

32 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é acessível.”	Média	4,58	4,58	4,87	4,77	4,41	4,66
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,17	1,15	0,57	0,86	1,31	1,01
33 - “O(a) gestor(a) da minha unidade avalia e dá retorno do meu desempenho no dia a dia.”	Média	4,27	4,11	4,40	4,40	3,83	4,04
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,34	1,29	1,20	1,27	1,63	1,50
34 - “O(a) gestor(a) da minha unidade incentiva o trabalho em equipe”.	Média	4,66	4,37	4,62	4,60	4,10	4,53
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,01	1,15	1,03	1,08	1,47	1,08
35 - “Se eu fosse melhor gerenciado(a), me sentiria mais motivado(a).”	Média	3,06	2,84	2,60	2,69	3,15	3,05
	Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Desvio padrão	1,60	1,50	1,67	1,55	1,63	1,69
36 - “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”	Média	4,42	4,63	4,09	4,32	3,78	4,28
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,28	1,02	1,54	1,39	1,72	1,41
37 - “O(a) gestor(a) da minha unidade se preocupa com o bem-estar e com o ambiente de equipe”.	Média	4,52	4,53	4,55	4,52	4,00	4,33
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,18	1,08	1,02	1,15	1,55	1,30
38 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é transparente e sincero(a) no relacionamento com a equipe.”	Média	4,62	4,58	4,81	4,63	4,08	4,42
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,06	1,15	0,78	1,01	1,51	1,25
39 - “O(a) gestor(a) da minha unidade se empenha em resolver conflitos interpessoais”.	Média	4,25	4,42	4,49	4,32	3,90	4,21
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,34	1,22	1,05	1,24	1,51	1,31
40 - “O(a) gestor(a) da minha unidade é receptivo(a) às sugestões”.	Média	4,48	4,58	4,62	4,62	4,11	4,42
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio padrão	1,18	1,06	0,98	1,05	1,48	1,18
41 - “Acredito que a cartilha de prevenção e combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação no Âmbito do é bem conhecida por todo o público interno?”.	Média	3,35	3,11	3,32	3,04	2,30	3,31
	Mediana	5,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00
	Desvio padrão	1,83	1,91	1,69	1,83	1,70	1,79
42 - “Os canais de denúncia para tais	Média	3,19	3,32	3,23	2,95	2,19	3,29
	Mediana	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00

práticas são bem conhecidos de todo o público interno do “?”.	Desvio padrão	1,82	1,83	1,76	1,81	1,64	1,80
---	---------------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das médias e medianas das questões de 7 a 42 da pesquisa de clima, estratificadas por vínculo institucional, à luz da Teoria do Processo do Trabalho de Harry Braverman e seus desdobramentos (Previtali & Fagiani, 2014; Chen, 2022; entre outros), revela uma divisão estrutural entre os servidores efetivos e os demais grupos. Enquanto estagiários, comissionados, servidores à disposição, terceirizados e magistrados apresentam médias elevadas (acima de 4,0 em quase todas as questões de satisfação, comunicação e gestão), os servidores efetivos destacam-se negativamente em indicadores centrais: satisfação com remuneração (média 2,36, mediana 1,0), reconhecimento (2,99), percepção de preocupação da instituição com a saúde (2,43), possibilidade de crescimento (3,10) e conhecimento sobre políticas de assédio (2,30). Simultaneamente, os efetivos apresentam a maior média de sobrecarga (4,05, mediana 5,0), empatados com os magistrados (4,11). Esse padrão evidencia o processo de alienação e desqualificação descrito por Braverman (1974): o trabalhador estável e qualificado vê seu conteúdo intelectual esvaziado, sua autonomia restringida e sua saúde deteriorada, mesmo quando avalia positivamente o gestor (média 4,21 na Q7) e se identifica com a missão (4,50). A contradição entre altos índices de identificação ideológica e baixas condições materiais é a marca da ideologia da gestão (Previtali & Fagiani, 2014).

A separação entre concepção e execução e o controle gerencial manifestam-se na discrepância entre a alta percepção de capacidade (Q18: efetivos média 4,89) e a baixa percepção de aproveitamento das competências (Q20: 3,87) e de autonomia (Q16: 3,95). O servidor efetivo sente-se capaz, mas não é aproveitado – exatamente o diagnóstico de Braverman (1974) de que o trabalho foi fragmentado e despojado de seu conteúdo integral. Em contraste, magistrados (que ainda retêm parcela da concepção) e comissionados (que ocupam funções de confiança com tarefas mais delimitadas) apresentam médias elevadas de aproveitamento (4,79 e 4,69) e autonomia (4,74 e 4,47). Os terceirizados e estagiários, inseridos na expansão do trabalho não qualificado (Braverman, 1974), mostram médias moderadas de aproveitamento (4,20 e 4,38) mas baixa sobrecarga (2,38 e 2,41), indicando que sua alienação se expressa mais pelo esvaziamento de sentido do que pela intensificação.

A homogeneização da classe trabalhadora (Previtali & Fagiani, 2014) aparece no achatamento das condições entre os servidores efetivos e os grupos precarizados em itens como

reconhecimento (efetivos 2,99; terceirizados 3,66; comissionados 4,39) e crescimento (efetivos 3,10; terceirizados 4,15). No entanto, a homogeneização não é completa: os efetivos ainda conservam uma consciência mais crítica, expressa nas médias mais baixas em diversas questões, enquanto os grupos precários apresentam médias elevadas – possivelmente por internalização ideológica ou por expectativas rebaixadas. As medianas majoritariamente iguais a 5,0 em quase todas as questões para todos os grupos indicam um viés de resposta (polarização), mas as médias e os desvios padrão (mais altos nos efetivos, como 1,47 na Q7) indicam maior heterogeneidade e insatisfação latente entre os trabalhadores estáveis.

Os magistrados representam um caso à parte: altíssima satisfação com gestor (4,89), remuneração (4,47), identificação com missão (4,74), infraestrutura (4,95) e autonomia (4,74), mas também a maior sobrecarga (4,11). Isso aponta para a tese de Braverman (1974) de que a proletarianização do trabalho intelectual atinge inclusive os estratos superiores: o juiz mantém os privilégios simbólicos e materiais, mas perde o controle sobre o ritmo e o volume de trabalho, submetido a metas e prazos que geram estresse crônico. A pergunta 35 (“Se eu fosse melhor gerenciado(a), me sentiria mais motivado(a)”) apresenta médias próximas de 3,0 para todos os grupos, indicando uma percepção generalizada de que a gestão é um problema – ainda que os magistrados avaliem seus gestores imediatos muito bem (Q7: 4,89). Isso reforça a ideia de que o controle científico independe da chefia direta; ele está embutido nos sistemas, nas metas e na organização do trabalho.

Assim, os dados quantitativos indicam as categorias de Braverman (1974): os servidores efetivos são o grupo mais afetado pela alienação (sobrecarga + baixo reconhecimento + baixo crescimento), os magistrados sofrem a contradição entre autonomia formal e intensificação real, e os trabalhadores precários (estagiários, terceirizados, comissionados) apresentam uma falsa tranquilidade (baixa sobrecarga) que mascara a precarização e a desqualificação. A ideologia da gestão opera eficazmente, pois a maioria dos respondentes identifica-se com a missão (Q9: efetivos 4,50; magistrados 4,74; comissionados 4,91) e avalia bem seus gestores, ao mesmo tempo em que denuncia, por meio das médias baixas em itens objetivos (remuneração, crescimento, saúde), as condições reais de exploração.

5.2 – PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TJGO NA LENTE DA TEORIA DO PROCESSO DE TRABALHO.

5.2.1 – Relação entre a satisfação com a remuneração e a conveniência para dar sugestões.

Os dados apresentados na tabela 4 que relaciona as respostas à questão 7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)” com a 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”, estratificada por vínculo institucional, podem ser analisados à luz das categorias de Braverman (1974) de controle gerencial e cientificização com a separação entre concepção e execução e revela um fenômeno aparentemente positivo, mas que merece leitura crítica.

Tabela 4 – Relação entre a questão 7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)?” e a questão 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho” quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

7. “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)?”

Vínculo	11. “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho.”			
	Não Confortável	Indiferente	Confortável	Total Geral
Estagiário(a)	28	14	116	158
Insatisfeito com Gestor	8		2	10
Indiferente	6	1	2	9
Satisfeito com Gestor	14	13	112	139
Magistrado(a)	4	3	31	38
Insatisfeito com Gestor	1			1
Satisfeito com Gestor	3	3	31	37
Servidor(a) à Disposição	7	12	75	94
Insatisfeito com Gestor	2	1	1	4
Indiferente	1	1	1	3
Satisfeito com Gestor	4	10	73	87
Servidor(a) Comissionado(a)	55	37	481	573
Insatisfeito com Gestor	23		4	27
Indiferente	7	7	3	17
Satisfeito com Gestor	25	30	474	529
Servidor(a) Efetivo(a)	312	114	962	1388
Insatisfeito com Gestor	171	14	22	207
Indiferente	62	34	37	133
Satisfeito com Gestor	79	66	903	1048
Terceirizado(a)	140	95	559	794
Insatisfeito com Gestor	35	6	4	45
Indiferente	34	12	7	53
Satisfeito com Gestor	71	77	548	696
Total Geral	546	275	2224	3045

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em todos os vínculos, os trabalhadores que se declaram satisfeitos com o gestor também se sentem majoritariamente confortáveis para sugerir e criticar: entre os servidores efetivos satisfeitos, 86,16% (903 em 1.048) sentem-se confortáveis; entre os comissionados satisfeitos, 89,60% (474 em 529); entre magistrados satisfeitos, 83,78% (31 em 37); entre estagiários satisfeitos, 80,57% (112 em 139); e entre terceirizados satisfeitos, 78,73% (548 em 696). Em contrapartida, entre os insatisfeitos com o gestor, o conforto despenca: apenas 10,6% (22) dos efetivos insatisfeitos, 14,81% (4) dos comissionados insatisfeitos, 20,00% (2) dos estagiários insatisfeitos e 8,88% (4) dos terceirizados insatisfeitos declaram-se confortáveis. Essa correlação sugere que uma gestão percebida como boa abre canais de comunicação, mas é preciso indagar, sob a lente da LPT, qual é o conteúdo e os limites desse conforto.

Braverman (1974) demonstrou que a gerência científica não apenas controla o trabalho, mas também cria mecanismos de participação limitada que funcionam como válvulas de escape e instrumentos de consentimento. A separação entre concepção e execução significa que o trabalhador perde o controle sobre o planejamento e os métodos, restando-lhe apenas opinar sobre detalhes operacionais ou sobre o comportamento interpessoal do gestor. Sentir-se confortável para dar sugestões e críticas, nesse contexto, pode indicar que o trabalhador internalizou os limites de sua participação: ele pode criticar o estilo de liderança, a distribuição de tarefas ou a comunicação, mas não a estrutura hierárquica, as metas impostas ou a racionalização científica do trabalho. Como afirmam Previtali e Fagiani (2014, p.761), a ideologia da gestão busca criar “cogestores da racionalização do processo produtivo”, e o conforto para sugerir é um dos indicadores dessa cogestão controlada.

A elevada porcentagem de conforto entre os satisfeitos com o gestor, especialmente nos grupos mais qualificados (efetivos, comissionados), pode ser lida como um sintoma de eficácia do controle gerencial. Em vez da coerção explícita, a gestão contemporânea utiliza a abertura ao diálogo, o feedback e a participação nas decisões periféricas como formas de obter adesão e comprometimento, sem devolver ao trabalhador o controle real sobre a concepção do trabalho. Estudos como os de Chen (2022) e Silva (2025) mostram que, nas plataformas digitais, a retórica da autonomia e da participação mascara uma subordinação algorítmica total. No Judiciário, análogo disso é o gestor que ouve sugestões sobre horários ou sobre a organização da mesa, mas não sobre o volume de processos, os prazos impostos pelo CNJ ou os sistemas de automação que padronizam cada passo do trabalho.

A assimetria entre satisfeitos e insatisfeitos revela o papel do gestor como mediador da alienação. Quando o gestor é mal avaliado, o conforto para criticar colapsa, indicando que a

relação hierárquica se torna opressora e silenciadora. Mas quando o gestor é bem avaliado, o conforto aumenta – e isso pode ser interpretado como um mecanismo de legitimação do controle. O trabalhador sente-se à vontade para falar porque percebe o gestor como um aliado, mas essa aliança não questiona a separação fundamental entre quem concebe (as instâncias superiores, os sistemas, as normas) e quem executa (ele próprio). O conforto para sugerir limita-se, na prática, a ajustes marginais que não ameaçam a estrutura de poder.

Por fim, sob a ótica da separação entre concepção e execução, os dados indicam que a satisfação com o gestor e o conforto para criticar coexistem com a permanência da sobrecarga e da alienação. O gestor pode ser um bom ouvinte, mas não pode mudar o fato de que o trabalho foi previamente concebido por outros, padronizado e submetido a metas inescapáveis. Assim, o conforto para dar sugestões torna-se um mecanismo de integração ideológica – faz o trabalhador sentir-se parte do processo, enquanto o mantém rigidamente separado da verdadeira concepção. Para a gestão institucional, esses números indicam que estimular a participação sem enfrentar a separação entre pensar e fazer é apenas uma forma mais sofisticada de controle, não um caminho para a emancipação.

5.2.2 – Relação entre a satisfação com o gestor e a sobrecarga.

Os dados apresentados na tabela 5 que relacionam as respostas à questão 7 - “Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)” com a questão 15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a)”, estratificada por vínculo institucional, pode ser analisado sob a ótica de duas categorias centrais da Teoria do Processo de Trabalho de Harry Braverman (1974): o controle gerencial e a cientificização do trabalho e a alienação.

Tabela 5 - Relação entre à questão 7-“Estou satisfeito(a) com o(a) meu(minha) gestor(a)” e a 15-“Tenho me sentido sobrecarregado(a)”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

		15. “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”			Total Geral
Vínculo		Não Sobrecarregado	Indiferente	Sobrecarregado	
7 - “Estou	Estagiário(a)	85	35	38	158
	Insatisfeito com Gestor	1	3	6	10
	Indiferente	4	1	4	9
	Satisfeito com Gestor	80	31	28	139
	Magistrado(a)	6	5	27	38
	Insatisfeito com Gestor	1			1

Satisfeito com Gestor	5	5	27	37
Servidor(a) à Disposição	34	20	40	94
Insatisfeito com Gestor		1	3	4
Indiferente		1	2	3
Satisfeito com Gestor	34	18	35	87
Servidor(a) Comissionado(a)	198	138	237	573
Insatisfeito com Gestor		3	24	27
Indiferente	1	3	13	17
Satisfeito com Gestor	197	132	200	529
Servidor(a) Efetivo(a)	241	180	967	1388
Insatisfeito com Gestor	15	17	175	207
Indiferente	10	15	108	133
Satisfeito com Gestor	216	148	684	1048
Terceirizado(a)	440	161	193	794
Insatisfeito com Gestor	7	8	30	45
Indiferente	13	16	24	53
Satisfeito com Gestor	420	137	139	696
Total Geral	1004	539	1502	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob esse referencial, a gestão não é uma relação interpessoal neutra, mas o braço organizado do capital para expropriar o saber dos trabalhadores, separar concepção e execução, e intensificar a extração de esforço. A satisfação com o gestor imediato, embora possa amenizar aspectos subjetivos do sofrimento, não elimina a sobrecarga estrutural imposta pelos mecanismos científicos de controle – metas, prazos, padronizações e monitoramento. Os dados sugerem que, em todos os grupos funcionais, mesmo entre os trabalhadores que declaram satisfação com seu gestor, a sobrecarga atinge patamares expressivos, o que demonstra a persistência da alienação para além da qualidade da liderança imediata.

Em todas as categorias, há uma parcela considerável de trabalhadores que, apesar de se declararem satisfeitos com seu gestor, relatam sentir-se sobrecarregados. Esse fenômeno é particularmente agudo entre magistrados 27 (72,97% dos satisfeitos sobrecarregados), servidores efetivos 684(65,26%) e servidores comissionados 200(37,80%). Entre servidores à disposição, o percentual chega a 40,22%(35); entre estagiários (28) e terceirizados (139), ainda que menores (20,14% e 19,97%, respectivamente), não são desprezíveis. Esses números mostram que a sobrecarga não é simplesmente um reflexo de uma gestão incompetente ou autoritária – ainda que a insatisfação com o gestor agrave o quadro –, mas resulta de determinações estruturais do próprio processo de trabalho.

Conforme Braverman (1974, p.108), a gerência científica (taylorismo) transformou o controle em um sistema impessoal e antecipado, no qual “o trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência pelo menos com um dia de antecedência”. Nesse modelo, o gestor imediato é apenas um elo de uma corrente que inclui engenheiros de métodos, cronometristas, sistemas de informação e, contemporaneamente, algoritmos. A satisfação com o gestor pode refletir habilidades interpessoais, capacidade de mediação ou mesmo uma relação de proximidade, mas não tem o poder de reverter a lógica de intensificação inscrita na organização científica do trabalho. Como afirmam Previtali e Fagiani (2014, p.2), “a essência do controle permanece sob um discurso ideológico que enfatiza a qualificação”. No Judiciário, as metas compulsórias de produtividade, os prazos processuais rígidos, os sistemas de automação e os painéis de desempenho constituem essa camada de controle científico que opera independentemente do estilo de liderança.

Em todos os vínculos, os trabalhadores insatisfeitos com o gestor apresentam proporções de sobrecarga significativamente maiores do que os satisfeitos. Entre comissionados insatisfeitos, 24 (88,88%) estão sobrecarregados (contra 37,80% dos satisfeitos); entre efetivos insatisfeitos (175), 84,54% (contra 65,26%); entre terceirizados insatisfeitos (30), 66,66% (contra 19,974%); entre estagiários insatisfeitos (6), 60,0% (contra 20,14%). Esse gradiente indica que uma gestão percebida como ruim – seja por falta de apoio, comunicação deficiente, distribuição desigual de tarefas ou autoritarismo – amplifica a sobrecarga. No entanto, o dado crucial é que mesmo entre os satisfeitos com o gestor, a sobrecarga permanece elevada nos grupos de maior qualificação e responsabilidade (magistrados, efetivos). Isso significa que, para esses trabalhadores, a fonte primária da sobrecarga não está na conduta do supervisor imediato, mas nas próprias condições objetivas do trabalho: volume de processos, exigência de cumprimento de metas, pressão por resultados, ausência de autonomia real sobre o ritmo e os métodos.

À luz da categoria de alienação, essa persistência da sobrecarga entre os satisfeitos com o gestor evidencia que o trabalhador perdeu o controle sobre o processo produtivo independentemente da qualidade da chefia. Braverman (1974, p.103) argumenta que a separação entre concepção e execução é tão radical que “todo trabalho cerebral possível deve ser removido da oficina e centralizado no departamento de planejamento”. No Judiciário, a concepção do trabalho – os fluxos processuais, os prazos, os critérios de produtividade – é definida por instâncias superiores (Corregedoria, CNJ, administração do tribunal), restando ao magistrado ou servidor a mera execução dentro de parâmetros alheios. O gestor imediato, nesse

contexto, é também um executivo de segunda linha, com pouca margem para alterar as condições estruturais. Assim, mesmo um gestor bem avaliado não consegue blindar sua equipe da sobrecarga sistêmica.

Os dados mostram uma distinção interessante: magistrados e servidores efetivos – grupos com maior escolaridade, estabilidade e, em tese, maior autonomia – são justamente aqueles que, mesmo satisfeitos com o gestor, apresentam as maiores taxas de sobrecarga (72,97% e 65,26%, respectivamente). Em contrapartida, estagiários e terceirizados, satisfeitos com o gestor, têm sobrecarga muito menor (cerca de 20%). Tal diferença pode ser explicada pela forma como o controle científico se aplica a diferentes tipos de trabalho. Braverman (1974) observa que a cientificização atinge de maneira particularmente violenta o trabalho que antes era intelectual ou semiqualeficado, pois é sobre ele que se aplica a “revolução técnico-científica” com maior afinco. No caso de magistrados e servidores efetivos, suas atividades são cada vez mais submetidas a métricas de desempenho (índices de produtividade, tempo médio de julgamento, percentual de sentenças recorridas), a sistemas de automação que prescrevem fluxos e a uma cultura de gestão por resultados. Essa neotaylorização (Walmrath, Dias e Bembele, 2022) gera sobrecarga cognitiva e temporal, pois o trabalhador precisa conciliar a lógica do cuidado ou da análise jurídica com a lógica da produção em série. O gestor imediato, por mais bem intencionado que seja, não pode suspender as metas institucionais.

Já para estagiários e terceirizados, o trabalho tende a ser mais operacional, fragmentado e de menor responsabilidade final. A sobrecarga pode ser menor porque as tarefas são mais delimitadas no tempo e no escopo, ou porque a expectativa de desempenho é menos exigente. Contudo, quando esses trabalhadores estão insatisfeitos com o gestor, a sobrecarga dispara (66,66% nos terceirizados, 60% nos estagiários), sugerindo que, nesses estratos, a figura do gestor tem maior influência direta sobre o ritmo e a distribuição das tarefas – o que é consistente com formas mais tradicionais de controle hierárquico, menos mediadas por sistemas científicos impessoais.

Quanto a categoria de alienação – entendida como a perda de controle sobre o produto, o processo, a própria humanidade e os pares – é capturada indiretamente pela persistência da sobrecarga mesmo entre os satisfeitos com o gestor. O trabalhador pode ter um chefe acessível, que dá retorno, incentiva o trabalho em equipe e é transparente, mas ainda assim sente-se sobrecarregado porque o sistema – não a pessoa – impõe um ritmo insustentável. Como argumentam Chen (2022) e Nataraj, Taylor e Briken (2025) no contexto das plataformas, o controle algorítmico torna-se uma “burocracia impessoal” que independe das relações

interpessoais. No Judiciário, análogos desse controle são os sistemas de gestão de processos eletrônicos, os painéis de metas e os relatórios automatizados de produtividade.

A satisfação com o gestor pode funcionar como um amortecedor psicológico – o trabalhador pode sentir-se apoiado, respeitado e reconhecido –, mas não como uma solução estrutural para a sobrecarga. Os dados dos magistrados demonstram que: 73% dos que aprovam seu gestor estão sobrecarregados. Isso significa que, para cada três magistrados satisfeitos com a chefia imediata, mais de dois sentem a carga do volume de trabalho. Essa contradição aparente é a própria essência da alienação no capitalismo tardio: o trabalhador pode ter boas relações no microambiente de trabalho, mas está subordinado a uma lógica de acumulação e controle que o excede. Como sintetizam Previtali e Fagiani (2014, p.11), “a realidade do local de trabalho é marcada por mais intensificação, flexibilização e precarização”, fenômeno que atinge desde o operário até o magistrado.

5.2.3 – Relação entre a satisfação com a remuneração e conforto para dar sugestões.

A análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2023 do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, quando confrontada com os fundamentos da Teoria do Processo de Trabalho (LPT) – notadamente as categorias de separação entre concepção e execução com a de alienação desenvolvidas por Braverman (1974), sugere uma arquitetura organizacional hierarquizada, na qual o controle sobre o saber e a capacidade de intervir no processo de trabalho se distribuem de forma desigual entre os diferentes vínculos laborais. Quando se relaciona a satisfação com a remuneração e o conforto para dar sugestões e críticas ao gestor ou aos colegas oportuniza observar como a capacidade de sugerir e criticar implica no exercício de uma função intelectual sobre o processo de trabalho: avaliar, planejar alternativas, questionar métodos e propor melhorias. Ou seja, sentir-se confortável para dar sugestões e críticas é exatamente o oposto da condição de trabalho alienado e separado: significa que o trabalhador ainda possui ou lhe é permitido um espaço de autonomia intelectual, onde sua voz pode influenciar o processo produtivo.

A tabela 6, apresenta os dados da relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”.

Tabela 6 - Relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 11 - “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

	Vínculo	11. “Me sinto confortável para dar sugestões e fazer críticas para melhoria do trabalho do(a) meu(minha) gestor(a) ou colegas de trabalho.”			Total Geral
		Não Confortável	Indiferente	Confortável	
8. “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.”	Estagiário(a)	28	14	116	158
	Insatisfeitos	14	2	21	37
	Indiferente	3	2	8	13
	Satisfeitos	11	10	87	108
	Magistrado(a)	4	3	31	38
	Insatisfeitos	1		4	5
	Satisfeitos	3	3	27	33
	Servidor(a) à Disposição	7	12	75	94
	Insatisfeitos	5	7	28	40
	Indiferente		2	6	8
	Satisfeitos	2	3	41	46
	Servidor(a) Comissionado(a)	55	37	481	573
	Insatisfeitos	21	8	79	108
	Indiferente		1	23	24
	Satisfeitos	34	28	379	441
	Servidor(a) Efetivo(a)	312	114	962	1388
	Insatisfeitos	246	74	567	887
	Indiferente	10	8	40	58
	Satisfeitos	56	32	355	443
	Terceirizado(a)	140	95	559	794
	Insatisfeitos	93	53	214	360
	Indiferente	19	14	70	103
	Satisfeitos	28	28	275	331
	Total Geral	546	275	2224	3045

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em uma primeira aproximação, os dados mostram que, do total de 3.045 respondentes, 2.224 (73,03%) afirmam sentir-se confortáveis para opinar, o que poderia sugerir um ambiente participativo. No entanto, o número de respondentes que não se sentem confortáveis para dar sugestões ou críticas 546 (17,93 %) e a desagregação por vínculo e por satisfação salarial expõe uma realidade mais complexa, alinhada à tese de Braverman (1974) de que a cisão entre o trabalho intelectual (concepção) e o trabalho manual ou operacional (execução) não é por acaso, mas um princípio organizador do capitalismo monopolista, que se reproduz também no interior da administração pública.

Magistrados ocupam o polo da concepção. Dos 33 magistrados satisfeitos com a remuneração, 27 (81,81%) declaram-se confortáveis para dar sugestões e críticas; mesmo entre

os 5 insatisfeitos, 4 também o fazem. Essa homogeneidade reflete a posição institucional que lhes reserva, por definição, o papel de planejamento e direção do trabalho jurisdicional e administrativo. Na perspectiva de Braverman (1974, p. 267), eles encarnam o “monopólio sobre toda a concepção, planejamento, julgamento e especificação dos resultados”, sendo o grupo que menos experimenta a separação entre o pensar e o fazer.

Servidores efetivos, que constituem o maior contingente (1.388 respondentes), apresentam uma clivagem interna que evidencia a contradição própria do trabalho intelectual submetido à racionalização capitalista. Entre os 887 servidores efetivos insatisfeitos com a remuneração, 246 (27,73%) também se sentem desconfortáveis para opinar – um retrato da separação concepção/execução. Para esses trabalhadores, se sentirem insatisfeitos com a remuneração e não estarem confortáveis para opinar evidencia que mesmo sendo eles capacitados tecnicamente não conseguem interferir no seu processo de trabalho. Braverman (1974) já antevia esse fenômeno ao analisar a transferência do processo do domínio intelectual do trabalhador para o da gerência, processo que, nos dados, aparece como uma vivência de perda de controle e de esvaziamento do conteúdo intelectual do trabalho. Em contrapartida, entre os 443 servidores efetivos satisfeitos com a remuneração, 355 (80,13%) afirmam-se confortáveis para opinar. Esse dado pode demonstrar como uma parcela da categoria está alinhada à gestão. Conforme argumentam Previtali e Fagiani (2014, p.761), o discurso da “qualificação” e da “participação” atua como véu ideológico que internaliza nos trabalhadores os objetivos do capital, criando “cogestores da racionalização do processo produtivo”. O conforto desses servidores demonstra que eles podem sentir que participam da gestão, todavia essa participação é pontual e apenas na execução (nível operacional), e não na concepção (nível estratégico), sendo esse último, a gerência a responsável pelas mudanças significativas na organização como um todo.

A análise dos servidores comissionados (573 respondentes) e dos terceirizados (794) permite identificar a expansão da lógica do trabalho não qualificado e a heterogeneidade das formas de alienação. Entre os comissionados, há um forte alinhamento entre satisfação salarial e conforto: dos 441 satisfeitos, 379 (85,94%) sentem-se confortáveis para opinar. Esse conforto, porém, é frágil, pois o fato do cargo comissionado ser precário (livre nomeação e exoneração) pode pressionar tais servidores a responderem que estão satisfeitos com a remuneração e que se sentem confortáveis para dar sugestões ou críticas pelo medo da exoneração. Na esteira de Braverman (1974), pode-se interpretar que esses trabalhadores, comissionados, embora ocupem

funções de maior proximidade com a gestão, estão submetidos a uma forma de controle que lhes concede uma autonomia ilusória, funcional à disciplina e à lealdade.

Já os terceirizados representam o paradigma mais cru da execução pura: entre os 360 insatisfeitos com a remuneração, 93 manifestam-se desconfortáveis para opinar, o que corresponde à maior proporção de desconforto entre os dois grupos. Esse dado corrobora a tese da LPT de que o capitalismo monopolista, ao conquistar “uma gama crescente de serviços e sua conversão em mercadorias”, promove a expansão de um trabalho desqualificado, intensamente controlado e precarizado (Braverman, 1974, p.239). Para esses trabalhadores, a separação entre concepção e execução é total: sua atividade é planejada alhures, e sua voz não tem espaço institucional, configurando a alienação em sua forma mais nua. Para Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025) a alienação no serviço público decorre não apenas da desconexão com um produto final, muitas vezes abstrato, mas também da racionalização do trabalho, da redução da autonomia e do consequente esvaziamento de significado da atividade.

A alienação, categoria que Braverman (1974) define como o resultado da perda de controle sobre o processo e o produto do trabalho, manifesta-se com diferentes intensidades nos cruzamentos analisados. No polo mais visível da alienação estão os 246 servidores efetivos insatisfeitos e desconfortáveis e os 93 terceirizados na mesma condição. A alienação do processo – a impossibilidade de dar sugestões – é a expressão concreta do divórcio entre o trabalho mental e o manual que, segundo Braverman (1974), caracteriza a degradação do trabalho no século XX. No entanto, os dados também apontam para formas mascaradas de alienação. O elevado número de servidores efetivos satisfeitos e confortáveis (355) e de comissionados satisfeitos e confortáveis (379) pode refletir o que Antunes (2002) apud Previtali e Fagiani (2014, p.761) denomina “subjetividade inautêntica e estranhada”, na qual os trabalhadores internalizam os valores da gestão e passam a se perceber como parceiros, ainda que o controle sobre os rumos do trabalho continue concentrado nas mãos de uma pequena elite. A ideologia da gestão, ao criar a aparência de participação, aprofunda a alienação na medida em que torna menos evidente a dominação real.

Os estagiários (158 respondentes) apresentam um padrão peculiar: mesmo entre os 37 insatisfeitos com a remuneração, 21 ainda se declaram confortáveis para opinar. Esse dado pode indicar, à luz de Fuzyama, Lemos e Silva (2023), uma autonomia ilusória própria da fase inicial de inserção no mundo do trabalho, em que a precariedade e a falta de poder real são temporariamente mascaradas pela expectativa de aprendizagem e pela ausência de uma consciência crítica mais madura sobre as relações de exploração.

A análise dos dados à luz da Teoria do Processo do Trabalho aponta para que a separação entre concepção e execução não é um traço residual, mas um princípio estruturante das relações de trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Magistrados concentram a função de planejamento; servidores efetivos experimentam uma contradição entre sua qualificação formal e a restrição à sua autonomia; comissionados e terceirizados indicam, cada um a seu modo, a subsunção do trabalho à lógica do controle gerencial e da precarização. A alienação, longe de ser homogênea, assume formas que vão da explicitude do silenciamento forçado à sutileza do consentimento fabricado pela ideologia da gestão. Os números expostos, quando lidos com as lentes da LPT, deixam de ser meros indicadores de satisfação para se tornarem evidências materiais de uma estrutura de dominação que, sob a aparente neutralidade da gestão pública, reproduz a dinâmica fundamental do capitalismo contemporâneo: a expropriação do saber e o controle absoluto sobre o processo de trabalho.

5.2.4 – Relação entre satisfação quanto à remuneração e a sobrecarga.

A relação entre as respostas às questões 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração” com a questão 15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a)”, estratificadas por vínculo institucional, indica um fenômeno que corrobora diretamente a categoria de alienação de Braverman (1974). Sob o referencial da Teoria do Processo de Trabalho, a alienação não se reduz à insatisfação salarial, mas expressa a perda estrutural de controle do trabalhador sobre o processo, o ritmo e o produto de seu labor, ainda que a remuneração seja considerada justa. A percepção de sobrecarga – física e mental – constitui um sintoma empírico dessa alienação, pois reflete a intensificação do trabalho imposta por mecanismos gerenciais que separam concepção e execução, fragmentam tarefas e subordinam o trabalhador a uma lógica produtiva que lhe é estranha.

A tabela 6 apresenta a relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”, quanto ao vínculo de trabalho.

Tabela 7 - Relação entre a questão 8 - “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.” com a questão 15 - “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	15. “Tenho me sentido sobrecarregado(a).”			Total Geral
	Não Sobrecarregado	Indiferente	Sobrecarregado	

8. “Estou satisfeito(a) em relação à minha remuneração.”	Estagiário(a)	85	35	38	158
	Insatisfeitos	18	3	16	37
	Indiferente	7	4	2	13
	Satisfeitos	60	28	20	108
	Magistrado(a)	6	5	27	38
	Insatisfeitos	0		5	5
	Satisfeitos	6	5	22	33
	Servidor(a) à Disposição	34	20	40	94
	Insatisfeitos	11	6	23	40
	Indiferente	2	5	1	8
	Satisfeitos	21	9	16	46
	Servidor(a) Comissionado(a)	198	138	237	573
	Insatisfeitos	16	15	77	108
	Indiferente	3	12	9	24
	Satisfeitos	179	111	151	441
	Servidor(a) Efetivo(a)	241	180	967	1388
	Insatisfeitos	104	93	690	887
	Indiferente	8	20	30	58
	Satisfeitos	129	67	247	443
	Terceirizado(a)	440	161	193	794
	Insatisfeitos	151	86	123	360
	Indiferente	54	34	15	103
	Satisfeitos	235	41	55	331
	Total Geral	1004	539	1502	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados mostram que, em todas as categorias funcionais, existe uma parcela significativa de trabalhadores que, apesar de se declararem satisfeitos com seus vencimentos, relatam sentir-se sobrecarregados 511 (16,78%). Esse resultado fere a narrativa comum de que um bom salário seria suficiente para garantir bem-estar ou realização no trabalho. Como Braverman (1974, p.124) adverte, a alienação capitalista “viola as condições humanas do trabalho”, mesmo quando acompanhada de salários mais altos. Entre os magistrados satisfeitos com a remuneração, por exemplo, 22 (66,66%) declaram-se sobrecarregados; entre os servidores efetivos satisfeitos 247, o percentual chega a 55,75%. Ainda que as taxas variem conforme o vínculo – comissionados 151 (34,24%), servidores à disposição 16 (34,78%), estagiários 20 (18,51%) e terceirizados 55 (16,61%), o fenômeno é transversal. É particularmente significativo que magistrados e servidores efetivos – grupos com maior estabilidade e, em tese, maior autonomia formal – apresentem as mais altas proporções de sobrecarga mesmo entre os satisfeitos com a remuneração. Isso indica que a alienação não decorre primariamente da precariedade ou do baixo salário, mas sim das próprias condições organizacionais do trabalho, nas quais a separação entre concepção e execução e o controle gerencial se impõem independentemente do nível hierárquico.

Ao comparar os satisfeitos com os insatisfeitos quanto à remuneração, observa-se um gradiente esperado: os insatisfeitos apresentam proporções de sobrecarga ainda mais elevadas. Entre os servidores efetivos insatisfeitos, 690 (77,79%) sentem-se sobrecarregados (contra 55,75% dos satisfeitos); entre os comissionados insatisfeitos, 77 (71,29%) (contra 34,2% dos satisfeitos); entre os magistrados insatisfeitos (5), a proporção atinge 100% (embora o número absoluto seja pequeno). Tais dados demonstram que a insatisfação salarial pode ampliar a percepção de sobrecarga, mas não a cria. A persistência da sobrecarga entre os satisfeitos com a remuneração revela uma base objetiva de intensificação do trabalho, independente da avaliação subjetiva sobre o salário. Tal achado está em perfeita sintonia com a análise da LPT de que a alienação é estrutural e não se resolve com aumentos salariais: o trabalhador pode aceitar o preço pago por sua força de trabalho e ainda assim sofrer com a perda de controle sobre o seu fazer, convertendo-se em um mero executor sob pressão.

À luz da Teoria do Processo de Trabalho, a sobrecarga percebida mesmo entre os remunerados satisfatoriamente é a expressão empírica do conceito de alienação. Braverman (1974) argumenta que a separação entre concepção (planejamento, gerência) e execução (trabalhador) transforma o labor em atividade parcelada, repetitiva e controlada externamente, gerando sobrecarga tanto física/temporal (intensificação da jornada, metas, monitoramento) quanto psíquica/cognitiva (adaptação contínua a demandas externas sem poder de decisão substantivo). Os dados indicam que, especialmente nas carreiras típicas de Estado – magistratura e servidores efetivos –, esses profissionais vivenciam o que Braverman chamou de proletarianização do trabalho intelectual: perdem o controle sobre o conteúdo e o ritmo de suas atividades, mesmo mantendo privilégios formais como estabilidade e melhores salários.

Quando se analisa a proporção de trabalhadores insatisfeitos com a remuneração e que não se sentem sobrecarregados – nenhum magistrado (0%), 104(11,72%) dos servidores efetivos, 16(14,81%) dos comissionados, 11(27,50%) dos servidores à disposição, 18(48,64%) dos estagiários e 151(41,94%) dos terceirizados – constituem um achado tão significativo quanto o anterior, ainda que inverta a lógica da análise focada nos satisfeitos sobrecarregados. Enquanto antes se examinava a alienação que persiste apesar de um salário considerado justo, agora verifica-se a condição daqueles que consideram a remuneração insuficiente, mas não relatam a experiência de sobrecarga. Sob o referencial da LPT e sua atualização por autores como Previtali e Fagiani (2014), esse padrão revela que a alienação capitalista não se manifesta de maneira uniforme, mas assume formas distintas conforme a posição do trabalhador na hierarquia funcional e o tipo de vínculo institucional.

Em suma, a alta proporção de trabalhadores que, estando satisfeitos com sua remuneração, declaram-se sobrecarregados constitui um forte indício empírico de que a alienação persiste no mundo do trabalho contemporâneo, exigindo que as intervenções institucionais – para além de reajustes salariais – enfrentem as causas organizacionais da sobrecarga: o redesenho dos processos, a ampliação da autonomia real, a redução do controle hierárquico excessivo e o combate à lógica de intensificação permanente do trabalho.

5.2.5 – Identificação com a missão e os valores do TJGO.

Os dados apresentados na tabela 8 trazem as respostas à questão 9 - “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário.”, por vínculo institucional, e pode ser analisada sob a ótica da categoria da Teoria do Processo de Trabalho de Harry Braverman (1974) da ideologia de gestão.

Tabela 8 – Respostas à questão 9 - “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário.”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	9. “Me identifico com a missão e os valores do Poder Judiciário.”			Total Geral
	Não Identifico	Indiferente	Identifico	
Estagiário(a)	0,6%	2,5%	96,8%	158
Magistrado(a)	5,3%	2,6%	92,1%	38
Servidor(a) à Disposição	2,1%	3,2%	94,7%	94
Servidor(a) Comissionado(a)	0,7%	3,1%	96,2%	573
Servidor(a) Efetivo(a)	8,1%	8,5%	83,4%	1388
Terceirizado(a)	3,3%	5,8%	90,9%	794
Total Geral	4,9%	6,2%	88,9%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobe esse referencial, os dados apresentados indicam que os expressivos 88,9% de adesão global (com picos de 96,8% entre estagiários e 96,2% entre comissionados) não indicam saúde organizacional, mas sim a eficácia de um mecanismo ideológico de produção de consentimento. Conforme Braverman (1974) e Previtali e Fagiani (2014), a ideologia da gestão transforma valores nobres em instrumentos de disciplina, levando o trabalhador a internalizar os objetivos do capital (ou da gestão gerencialista) como seus próprios, tornando-se “cogestor da racionalização”. No Judiciário, a missão de “prestar justiça” é mobilizada para justificar metas, sobrecarga e controle, fazendo com que o sofrimento seja aceito como “dever ético”.

A variação entre vínculos é reveladora: servidores efetivos apresentam a menor identificação (83,4%) e os maiores índices de “não identifico” (8,1%) e “indiferente” (8,5%), indicando que a exposição prolongada à contradição entre discurso e prática gera desencantamento seletivo. Em contraste, estagiários e comissionados (96,8% e 96,2%) – grupos de passagem ou vínculo precário – mostram adesão quase total, refletindo a eficácia da ideologia na fase de socialização profissional e como mecanismo de adaptação. Magistrados (92,1%) e terceirizados (90,9%) ocupam posição intermediária: os primeiros internalizam a missão como identidade profissional, mas sofrem alta sobrecarga; os segundos buscam dignidade simbólica em um trabalho periférico.

Autores contemporâneos como Silva (2025), Chen (2022) e Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) corroboram essa leitura: a retórica da missão e dos valores atua como véu que oculta a subordinação a sistemas de controle gerencial, metas e avaliações, funcionando de modo análogo ao discurso do “empreendedorismo” nas plataformas digitais. Assim, a elevada identificação com a missão não é um dado positivo, mas um sintoma da captura ideológica que transforma trabalhadores em “cogestores” de sua própria exploração. Para superar esse quadro, seria necessário reduzir a distância entre discurso e prática – enfrentando o produtivismo, as metas excessivas e a separação entre concepção e execução –, pois a ideologia da gestão só perde força quando as condições objetivas de trabalho são transformadas.

5.2.6 – Autopercepção quanto à capacidade e formação para realização do trabalho.

A questão 18 - “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.” foi analisada pela ótica da categoria da LPT de Braverman (1974) da homogeneização da classe trabalhadora. A tabela 9 apresenta as respostas à pergunta “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.” por vínculo funcional.

Tabela 9 – Respostas à questão 18 - “Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	“Tenho capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade.”			
	Não tenho	Indiferente	Tenho	Total Geral
Estagiário(a)	2,53%	5,06%	92,41%	158
Magistrado(a)	2,63%	7,89%	89,47%	38
Servidor(a) à Disposição	2,13%	4,26%	93,62%	94
Servidor(a) Comissionado(a)	0,35%	0,17%	99,48%	573

Servidor(a) Efetivo(a)	1,95%	1,44%	96,61%	1388
Terceirizado(a)	1,13%	3,53%	95,34%	794
Total Geral	1,48%	2,10%	96,42%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados da tabela sobre autopercepção de “capacidade e formação para fazer o que faço na minha unidade” revela que 96,42% dos respondentes, em média, declaram-se capazes – com picos de 99,48% entre servidores comissionados e 96,61% entre efetivos, e percentuais ligeiramente menores entre magistrados (89,47%) e estagiários (92,41%). Esse dado não indica uma força de trabalho qualificada e autônoma, mas exatamente o oposto: é a expressão de um achatamento das condições de exploração no qual a noção tradicional de qualificação – ligada ao domínio integral de um ofício – é destruída e substituída por uma percepção degradada de capacidade, restrita à execução competente de tarefas fragmentadas, repetitivas e controladas externamente (Braverman, 1974; Previtali & Fagiani, 2014).

A homogeneização promovida pelo capitalismo monopolista não significa uniformidade absoluta, mas um movimento objetivo de nivelamento por baixo, no qual trabalhadores de diferentes vínculos – efetivos, comissionados, terceirizados, estagiários – passam a compartilhar uma mesma condição de subordinação e perda de controle sobre o processo de trabalho. Os números mostram que, independentemente da estabilidade ou da posição hierárquica, a quase totalidade dos trabalhadores se sente capaz de executar o que lhe é atribuído. Essa autoconfiança maciça reflete o sucesso da gestão científica em reduzir cada operação a componentes mínimos e de fácil aprendizado, de modo que o trabalhador interiorize como “capacidade pessoal” aquilo que é, na verdade, uma qualificação degradada – a mera velocidade ou a repetição precisa de gestos prescritos (Braverman, 1974, p.370).

A contradição entre essa alta autopercepção de capacidade e os altos índices de sobrecarga documentados em análises anteriores (por exemplo, 72,97% dos magistrados e 65,26% dos efetivos sobrecarregados, mesmo quando satisfeitos com seus gestores) evidencia o caráter ideológico da noção de “capacidade”. O trabalhador sente-se capaz porque domina a operação fragmentada que lhe cabe, mas essa competência não lhe confere controle sobre o ritmo, o volume ou os métodos de trabalho – que permanecem sob domínio gerencial. Como demonstram Dong, Wang e Zhao (2025), a desqualificação (o avesso dessa falsa qualificação) aumenta a suscetibilidade à intensificação e às horas extras, tornando a autopercepção de capacidade um instrumento de consentimento e autoexploração.

A variação entre os vínculos reforça a tese da homogeneização. Os servidores comissionados (99,48%) e terceirizados (95,34%) – grupos de maior precariedade – apresentam os mais altos índices de autopercepção de capacidade, o que sugere uma adaptação bem-sucedida à lógica do trabalho parcelado e de rápido aprendizado. Já os magistrados (89,47%) mostram o menor percentual, possivelmente porque sua posição de maior responsabilidade final os torna mais conscientes das limitações impostas pelo controle gerencial e pela sobrecarga. Ainda assim, a esmagadora maioria se sente capaz, indicando que mesmo os trabalhadores intelectualizados não escapam do processo de homogeneização que reduz a qualificação a um atributo subjetivo desconectado do domínio real do processo produtivo.

Por fim, a análise à luz da homogeneização revela que a elevada autopercepção de capacidade (96,42%) não é um indicador de saúde organizacional ou de empoderamento, mas um sintoma do achatamento das condições de trabalho e da destruição do saber tradicional. Como afirmam Previtali e Fagiani (2014, p.766), a realidade do local de trabalho é marcada por "mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho", fenômeno que atinge desde o operário até o professor, cuja autonomia se vê "cada vez mais restringida". Assim a homogeneização não designa uniformidade, mas aponta para um movimento objetivo de achatamento das condições de exploração – e os dados do Judiciário goiano são uma prova empírica de como os trabalhadores, independentemente do vínculo, são levados a se perceber como capazes dentro de um modelo que os reduz a executores dóceis e fragmentados, desprovidos de controle sobre o que fazem e para que fazem.

5.2.7 – Autopercepção quanto ao aproveitamento das competências.

As respostas à questão 20 - “Me sinto aproveitado(a) em minhas competências e habilidades.”, por vínculo funcional, pode ser analisado à luz da categoria de desqualificação de Braverman(1974), conforme apresentado na tabela 10.

Tabela 10 – Respostas à questão 20 - “Me sinto aproveitado(a) em minhas competências e habilidades.”, quanto ao vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	20. “Me sinto aproveitado(a) em minhas competências e habilidades.”			Total Geral
	Não Aproveitado	Indiferente	Aproveitado	
Estagiário(a)	11,39%	8,23%	80,38%	158
Magistrado(a)	5,26%	0,00%	94,74%	38
Servidor(a) à Disposição	7,45%	6,38%	86,17%	94

Servidor(a) Comissionado(a)	6,11%	3,49%	90,40%	573
Servidor(a) Efetivo(a)	24,06%	8,29%	67,65%	1388
Terceirizado(a)	14,36%	11,46%	74,18%	794
Total Geral	16,75%	8,05%	75,21%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da tabela sobre o sentimento de “aproveitamento das competências e habilidades” revela um panorama heterogêneo e contraditório. Globalmente, 75,21% dos respondentes sentem-se aproveitados, mas esse percentual mascara variações significativas: enquanto magistrados (94,74%) e servidores comissionados (90,40%) apresentam os maiores índices, servidores efetivos (67,65%) e terceirizados (74,18%) mostram os menores, com destaque para os efetivos, dos quais 24,06% declaram-se não aproveitados – o maior percentual entre todos os vínculos. Essa clivagem, longe de ser aleatória, evidencia a operação diferencial do processo de desqualificação conforme a posição na estrutura funcional.

Braverman (1974) define a desqualificação como o esvaziamento sistemático do conteúdo intelectual do trabalho, reduzindo-o a tarefas simplificadas, rotineiras e cada vez mais especializadas, sem que o trabalhador retenha o domínio do processo integral. No entanto, a desqualificação não é homogênea: ela atinge com mais violência os trabalhadores que, por sua posição, ainda resistem ou são portadores de saberes mais complexos. Os servidores efetivos – grupo estável, com maior tempo de casa e, em tese, maior qualificação – são justamente os que menos se sentem aproveitados (apenas 67,65%). Isso indica que sua expectativa de usar plenamente suas competências é frustrada pela racionalização e fragmentação crescentes do trabalho no Judiciário. Como argumentam Previtali e Fagiani (2014. p.765), a desqualificação atinge setores como o trabalho intelectual docente, caracterizado por uma “perda na capacidade de realizar todas as etapas e tarefas da profissão”. No caso dos efetivos, a imposição de fluxos padronizados, metas quantitativas e sistemas eletrônicos que prescrevem cada passo do processo judicial esvazia o conteúdo de suas tarefas, gerando a percepção de subutilização.

Em contraste, magistrados e comissionados sentem-se amplamente aproveitados (94,74% e 90,40%). Para os magistrados, isso pode refletir a permanência de um núcleo de autonomia e decisão que ainda não foi inteiramente capturado pela lógica da desqualificação, embora análises anteriores tenham mostrado alta sobrecarga nesse grupo. Já os comissionados – vínculos precários e de curta duração – podem ter expectativas mais baixas quanto ao uso de suas competências ou estar alocados em tarefas que, por sua própria natureza fragmentada, geram uma sensação imediata de “aproveitamento” dentro dos limites estreitos que lhes são

impostos. Como observa Braverman (1974), a introdução de trabalhadores sem experiência prévia facilita a aceitação da desqualificação, pois eles não possuem um saber tradicional a ser perdido.

Os terceirizados (74,18% de aproveitados) e estagiários (80,38%) ocupam posição intermediária. Para esses grupos, a percepção de aproveitamento pode estar associada à natureza mais operacional e delimitada de suas tarefas, nas quais a desqualificação é menos sentida como perda e mais como adequação. No entanto, os percentuais de “não aproveitado” entre terceirizados (14,36%) e estagiários (11,39%) não são desprezíveis, sugerindo que mesmo nesses estratos há trabalhadores que percebem o descompasso entre suas capacidades e o que lhes é solicitado. Estudos contemporâneos, como os de Dong, Wang e Zhao (2025), mostram que a desqualificação aumenta a suscetibilidade a horas extras e à intensificação, fenômeno que atinge também esses grupos periféricos.

A ótica da desqualificação revela que o sentimento de “aproveitamento” não é um indicador neutro de boas práticas de gestão, mas sim um termômetro da intensidade com que o processo de esvaziamento do trabalho atinge cada grupo. Os servidores efetivos, justamente por serem os portadores de um saber mais consolidado e de maiores expectativas de autonomia, são os que mais sentem a frustração da desqualificação. Magistrados e comissionados, por razões distintas – o primeiro pela manutenção residual de autonomia, o segundo pela baixa expectativa inicial –, sentem-se mais aproveitados. Para a gestão institucional, esses números indicam que políticas de “valorização das competências” serão inócuas se não enfrentarem a reorganização taylorista do trabalho que, ao fragmentar tarefas e separar concepção e execução, torna estrutural a sensação de subutilização, especialmente entre os trabalhadores mais qualificados e estáveis.

5.2.8 – Percepção quanto ao crescimento profissional.

As repostas à questão 21 - “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário.”, por vínculo funcional foram analisadas sob a ótica da categoria de expansão do trabalho não qualificado (Braverman. 1974) e são apresentados na tabela 11.

Tabela 11 – Respostas à questão 21 - “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	21. “Sinto que posso crescer profissionalmente no Poder Judiciário.”			
	Não Posso	Indiferente	Posso	Total Geral
Estagiário(a)	10,76%	3,80%	85,44%	158
Magistrado(a)	5,26%	2,63%	92,11%	38
Servidor(a) à Disposição	15,96%	15,96%	68,09%	94
Servidor(a) Comissionado(a)	12,22%	6,81%	80,98%	573
Servidor(a) Efetivo(a)	42,00%	11,24%	46,76%	1388
Terceirizado(a)	18,01%	6,68%	75,31%	794
Total Geral	27,26%	8,87%	63,88%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da tabela sobre a percepção de possibilidade de crescimento profissional no Poder Judiciário, revela um dado preocupante e paradoxal. Globalmente, apenas 63,88% dos respondentes acreditam que podem crescer, mas a variação entre os vínculos é extrema: enquanto magistrados (92,11%) e estagiários (85,44%) apresentam elevado otimismo, os servidores efetivos registram o menor índice (46,76%), com expressivos 42% declarando que não podem crescer – o maior percentual de negativas entre todos os grupos. Esse padrão invertido indica que a expansão do trabalho não qualificado, longe de afetar apenas os trabalhadores periféricos, atinge com particular virulência aqueles que, por estabilidade e qualificação formal, deveriam ter maiores perspectivas de carreira.

Braverman (1974) demonstrou que o capitalismo monopolista promove uma expansão maciça do trabalho não qualificado e do setor de serviços, não apenas nos postos operacionais, mas também no interior de ocupações antes intelectuais. Esse processo degrada o conteúdo do trabalho, fragmenta tarefas e reduz a necessidade de qualificação, o que impacta diretamente as possibilidades de crescimento profissional. No Judiciário, os servidores efetivos – grupo estável, com maior tempo de casa e, em tese, com carreiras estruturadas – são justamente os que menos enxergam futuro. Isso ocorre porque suas funções vêm sendo progressivamente desqualificadas: a introdução de sistemas de automação, fluxos padronizados, metas de produtividade e controle gerencial esvazia o conteúdo intelectual do trabalho, tornando-o repetitivo e sem possibilidade de aprendizado ou ascensão real. Como afirmam Previtali e Fagiani (2014, p.765), a expansão do trabalho não qualificado atinge também o trabalho intelectual, gerando uma “perda na capacidade de realizar todas as etapas e tarefas da profissão” e, acrescenta-se, a percepção de que não há mais para onde crescer.

Em contraste, magistrados (92,11%) e estagiários (85,44%) apresentam alta percepção de crescimento, por razões opostas. Os magistrados ainda conservam uma carreira hierárquica com possibilidades reais de promoção (entrância, tribunal de justiça, tribunais superiores), o que mantém viva a expectativa de crescimento, mesmo diante da sobrecarga documentada em análises anteriores. Já os estagiários estão em fase inicial de socialização profissional; para eles, o crescimento é imaginado como uma promessa futura – a efetivação, a conquista de um cargo melhor. No entanto, essa expectativa pode ser frustrada ao se tornarem servidores efetivos, como sugerem os dados. Os comissionados (80,98%) e terceirizados (75,31%) também apresentam percentuais relativamente altos, o que pode refletir a ilusão de que a precariedade é temporária ou a crença na possibilidade de migrar para melhores posições – uma ideologia típica da gestão contemporânea que, como mostram Chen (2022) e Silva (2025), promete mobilidade onde há apenas rotatividade e subordinação.

Os servidores à disposição (68,09%) ocupam uma posição intermediária, mas com o maior percentual de indiferença (15,96%). Essa indiferença pode ser lida como uma adaptação resignada à condição de trabalho temporário, na qual o crescimento não é esperado nem negado, simplesmente não faz parte do horizonte. Esse achado corrobora a tese da LPT de que a expansão do trabalho não qualificado gera um exército industrial de reserva multifacetado, no qual os trabalhadores internalizam a falta de perspectivas como normal. Como observa Braverman (1974, p.326), o desemprego e o subemprego constituem “uma parte necessária do mecanismo de trabalho do modo capitalista de produção”, e a percepção de que não se pode crescer é um dos mecanismos subjetivos que estabilizam essa condição.

A análise sob a ótica da expansão do trabalho não qualificado revela que a baixa percepção de crescimento entre os servidores efetivos (apenas 46,76%) não é um acaso, mas um sintoma da degradação estrutural do trabalho no Judiciário. A promessa de carreira, que historicamente justificava a dedicação e o concurso público, vem sendo corroída pela racionalização taylorista e pela automação de tarefas, que transformam o servidor em um executor de operações fragmentadas, com pouca margem para desenvolvimento profissional. Para reverter esse quadro, não bastariam programas de “gestão de carreiras” ou “capacitação”; seria necessário enfrentar o processo de desqualificação e restaurar o conteúdo intelectual do trabalho, reintegrando concepção e execução – algo que a lógica da expansão do trabalho não qualificado, por sua própria natureza, tende a inviabilizar.

5.2.9 – Percepção quanto a distribuição das atividades.

A tabela 12 apresenta as respostas à questão 36 - “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”, por vínculo funcional, e foram analisadas à luz da categoria de divisão do trabalho e fragmentação de Braverman (1974).

Tabela 12 – Respostas à questão 36 - “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”, por vínculo de trabalho da Pesquisa de Clima 2023 - TJGO.

Vínculo	36. “As atividades são bem distribuídas na minha unidade.”			Total Geral
	Não	Indiferente	Sim	
Estagiário(a)	10,13%	8,86%	81,01%	158
Magistrado(a)	5,26%	7,89%	86,84%	38
Servidor(a) à Disposição	17,02%	11,70%	71,28%	94
Servidor(a) Comissionado(a)	12,91%	8,20%	78,88%	573
Servidor(a) Efetivo(a)	25,14%	10,88%	63,98%	1388
Terceirizado(a)	13,22%	9,57%	77,20%	794
Total Geral	18,46%	9,92%	71,63%	3045

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da tabela soba à luz da categoria de divisão do trabalho e fragmentação, revela um padrão surpreendente. Majoritariamente, 71,63% dos respondentes concordam que as atividades são bem distribuídas, mas a variação entre os vínculos é relevante: magistrados (86,84%) e estagiários (81,01%) apresentam os maiores índices, seguidos por comissionados (78,88%) e terceirizados (77,20%), enquanto os servidores efetivos registram o menor percentual (63,98%) e o maior de insatisfação (25,14% dizem “não”). Esse dado invertido – os trabalhadores mais estáveis e qualificados são justamente os que percebem pior distribuição das tarefas – é um sintoma direto do processo de fragmentação taylorista do trabalho no Judiciário.

Braverman (1974) demonstrou que a divisão pormenorizada do trabalho, característica do capitalismo monopolista, decompõe atividades integrais em operações parcelares, especializadas e repetitivas. Essa fragmentação, embora pretensamente “racional”, gera uma distribuição desigual e hierarquizada das tarefas: as funções mais simples, rotineiras e desqualificadas são destinadas aos trabalhadores periféricos (estagiários, terceirizados, comissionados), enquanto as tarefas mais complexas, que exigem responsabilidade final e conhecimento do todo, recaem sobre os servidores efetivos e, em menor escala, magistrados. No entanto, a percepção de “boa distribuição” é maior justamente entre os que recebem as tarefas fragmentadas e de menor complexidade. Isso ocorre porque, para esses grupos, a fragmentação significa clareza de limites e menor carga cognitiva – cada um sabe exatamente

o que fazer, ainda que seja uma fatia pequena do processo. Como observam Previtali e Fagiani (2014), a fragmentação do trabalho é o correlato organizacional da separação entre concepção e execução, e ela atinge especialmente o trabalho intelectual docente, fracionando a profissão em especialidades como administrador, supervisor, coordenador. No Judiciário, análogos são a separação entre análise jurídica (concepção) e digitação, autuação, carga de processos (execução), recaindo estas últimas sobre os vínculos precários.

Os servidores efetivos, ao contrário, são os que mais sentem a má distribuição (25,14% de “não”). Isso porque a fragmentação, para eles, não significa simplificação, mas acúmulo e desequilíbrio. Eles herdaram as tarefas de maior responsabilidade – que exigem conhecimento do processo integral – enquanto as partes mais mecânicas foram delegadas a outros. No entanto, o volume de processos, as metas e a pressão por produtividade transformam essa “responsabilidade” em sobrecarga. A percepção de má distribuição reflete, assim, a contradição interna da divisão taylorista: ao mesmo tempo em que fragmenta para controlar, ela concentra nos trabalhadores centrais a coordenação e o ônus do que resta de não fragmentado. Como argumentam Chen (2022) e Nataraj, Taylor e Briken (2025), mesmo em ambientes não industriais, a decomposição algorítmica das tarefas gera uma distribuição desigual que sobrecarrega os trabalhadores com maior qualificação residual.

Os magistrados (86,84% de “sim”) fogem parcialmente a essa regra. Sua alta percepção de boa distribuição pode ser atribuída à posição de topo da hierarquia: eles delegam a maior parte das tarefas fragmentadas a servidores e terceirizados, reservando para si as atividades de decisão que ainda não foram capturadas pela racionalização. No entanto, análises anteriores mostraram que 72,97% dos magistrados satisfeitos com o gestor sentem-se sobrecarregados, o que indica que a “boa distribuição” percebida pode ser uma ilusão – as atividades são bem distribuídas entre os subordinados, mas o volume global de trabalho segue insustentável. Os estagiários (81,01% de “sim”) e comissionados (78,88%) também percebem boa distribuição, provavelmente porque suas tarefas são claramente delimitadas, de curta duração e com baixa responsabilidade final – exatamente o que a fragmentação promete.

A análise sob a ótica da divisão do trabalho e fragmentação de Braverman (1974) revela que a percepção de “boa distribuição das atividades” é inversamente proporcional à centralidade e à responsabilidade do trabalhador no processo produtivo. Os grupos periféricos (estagiários, comissionados, terceirizados) veem a fragmentação como organização clara e justa, pois ela os aloca em tarefas simples e bem delimitadas. Já os servidores efetivos – o núcleo estável e qualificado – sentem o peso da coordenação e das sobras não fragmentadas,

manifestando a maior insatisfação com a distribuição. Para a gestão institucional, esses números indicam que melhorar a “distribuição de atividades” não é apenas uma questão de redesenho de fluxos, mas de enfrentar a própria lógica da fragmentação que, ao mesmo tempo que controla e desqualifica, gera uma divisão desigual e injusta do trabalho – uma divisão que, ironicamente, é percebida como justa apenas por aqueles que menos perdem com ela.

5.3 – PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TJGO À LUZ DA ANÁLISE TEMÁTICA.

Para a análise qualitativa da pesquisa, foram utilizadas as respostas da questão de nº 43 de 2.609 respondentes e, utilizando-se da metodologia da Análise Temática (Braun e Clarke, 2006), elas foram agrupadas conforme as categorias centrais de Braverman (1974), quais sejam: a divisão e fragmentação do trabalho, a separação entre concepção e execução, a desqualificação, a alienação, o controle gerencial e a cientificização, a expansão do trabalho não qualificado e do setor de serviços, a homogeneização da classe trabalhadora e a ideologia da gestão conforme apontadas por Previtali e Fagiani (2014).

Ressalta-se que as repostas analisadas, em sua maioria, apresentavam menção a uma ou mais de uma categoria. Todavia as respostas foram agrupadas na categoria com a qual ela mais se identificava.

5.3.1 - Divisão do Trabalho e Fragmentação

Na categoria “Divisão do Trabalho e Fragmentação” foram agrupadas as respostas que faziam menção à repetição, parcelamento ou organização fragmentada das atividades, simplificação das tarefas realizadas e a realização delas por diferentes trabalhadores, conforme a tabela 13:

Tabela 13 – Respostas classificadas na categoria Divisão do Trabalho e Fragmentação.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Divisão do Trabalho e Fragmentação	Estagiário	0	0,00	0,00
	Magistrado	0	0,00	0,00
	Servidor a Disposição	0	0,00	0,00
	Servidor Comissionado	0	0,00	0,00
	Servidor Efetivo	0	0,00	0,00
	Terceirizado	1	100,00	0,03
	Total	1	100,00	0,03

Fonte: Elaborado pelo autor.

O respondente R2464 evidencia essa percepção:

“Inserir a prática de home office em trabalhos que são repetitivos. Creio que medidas alternativas melhoraria a saúde de todas as classes que trabalham no judiciário.”

A análise qualitativa da categoria “Divisão do Trabalho e Fragmentação”, fundamentada nos dados da Pesquisa de Clima Organizacional do TJGO, revela que, embora a frequência estatística seja reduzida (0,03% do total), o fenômeno descrito pelo respondente R2464 ilustra a persistência da lógica do capitalismo monopolista no serviço público. A identificação de tarefas como "repetitivas" por um trabalhador terceirizado aponta para a aplicação do Princípio de Babbage, que preconiza o parcelamento dos processos em operações executadas por diferentes trabalhadores para reduzir o custo da força de trabalho. Segundo Braverman (1974), essa fragmentação permite que a capacidade laboral seja comprada de forma mais barata como "elementos dissociados" do que como uma competência integrada em um único trabalhador. Na estrutura do Judiciário, essa dinâmica pode transformar o colaborador em um “elo mecânico” de uma engrenagem burocrática, onde a unidade entre pensamento e ação é estruturalmente dissolvida.

A percepção de repetitividade registrada no depoimento evidencia o processo de desqualificação, definido como o esvaziamento sistemático do conteúdo intelectual do trabalho, reduzindo-o a tarefas simplificadas e rotineiras, cada vez mais especializadas e sem conteúdo. Para a Teoria do Processo de Trabalho (LPT), essa desqualificação é uma estratégia de controle que permite à gerência preparar e supervisionar a execução de forma rígida. Como observado por Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025), no setor público, esses procedimentos repetitivos são fontes de alienação, pois a concepção da tarefa — o planejamento e o projeto — é removida da esfera da execução e centralizada em instâncias gerenciais ou algoritmos de controle. Esse divórcio entre o "fazer" e o "planejar" converte a atividade humana em seu oposto: uma atividade "empobrecida e desumanizante".

Ademais, a reivindicação do respondente por "medidas alternativas" como o home office para "melhorar a saúde" sinaliza os impactos psicofisiológicos dessa organização fragmentada. Poletto *et al.* (2016) destaca que a sobrecarga mental e a perda de autonomia são

determinantes para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout, resultando em exaustão emocional e percepção de baixa realização profissional. A alienação manifesta-se quando o trabalhador perde o controle sobre o processo e o produto de seu labor, tornando-se uma "parte animada do capital", o que aprofunda sintomas de fadiga e ansiedade. Segundo Dong, Wang e Zhao (2025), a monotonia do trabalho desqualificado e fragmentado pode criar um "vazio psicológico" no indivíduo.

O relato de R2464 transcende a dimensão individual, servindo como um indício das estruturas de dominação que, sob o véu da modernização administrativa, promovem a intensificação do trabalho. A utilização de métodos científicos para controlar cada pormenor da execução visa a "eliminação de elementos de acaso e acidente", consolidando o domínio do capital sobre o processo produtivo (Gantt apud Braverman, 1974, p.148). Assim, conforme apontam Previtali e Fagiani (2014), a essência do controle gerencial permanece intacta, ocultando-se sob discursos de eficiência e inovação, enquanto a realidade do local de trabalho continua marcada pela precarização e restrição da autonomia.

5.3.2 - Separação entre Concepção e Execução

A tabela 14, apresenta as respostas que foram agrupadas na categoria a qual se referiam a percepção de que a concepção das atividades e ações no trabalho reside nas instâncias de planejamento, definindo metas e planejando as ações (gerência), já a execução cabe ao trabalhador de linha podendo gerar sensação de inutilidade e alienação.

Tabela 14 – Respostas classificadas na categoria Separação entre Concepção e Execução.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Separação entre Concepção e Execução	Estagiário	5	14,29	0,16
	Magistrado	0	0,00	0,00
	Servidor a Disposição	0	0,00	0,00
	Servidor Comissionado	3	8,57	0,10
	Servidor Efetivo	21	60,00	0,69
	Terceirizado	6	17,14	0,20
	Total	35	100,00	1,15

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respostas como 71, 941 e 955:

R71: *“Não sou capaz de opinar, ainda não precisei. E não sei como funciona.”*

R941: *“Procurar adequar melhor o ambiente de trabalho de cada servidor; ouvir cada servidor a respeito do assunto e levar em consideração na implantação das políticas”*

R955: *“Reconhecimento e maior autonomia para o servidor sem a necessidade de autorização para todo e qualquer eventualidade que surja no cotidiano, além de padronização na manufatura de mandados, para que contenham requisitos mínimos ao cumprimento, além de prazos unificados para cada ato, que não dependam exclusivamente da ideia de cada servidor da escrivanina. Com a possibilidade de participação na definição destes padrões com sugestão dos servidores que irão cumprir as ordens.”*

R1843: *“Participação ativa do servidor nas deliberações sobre o seu processo de trabalho, sem o suposto saber de hierarquias que não conhecem bem o trabalho de cada unidade. Ou seja, a exemplo de uma administração participativa e democrática, gestões que reconheçam o potencial de cada serventuário para contribuir com o crescimento organizacional (e consequentemente melhoria no clima organizacional).”*

A análise qualitativa dos dados da Tabela 14 revela que, embora represente 1,15% do total de respondentes (35 indivíduos), o fenômeno é percebido de forma predominante pelos servidores efetivos (60%), evidenciando que a expropriação do saber e da autonomia atinge o núcleo estável da força de trabalho do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO). Esta cisão constitui a "categoria síntese" da Teoria do Processo de Trabalho (LPT), funcionando como o mecanismo primordial para impedir o controle do processo laboral pelos trabalhadores. Segundo Braverman (1974), o modo de produção capitalista eleva a separação entre o "planejar" e o "fazer" a um princípio organizacional central, prescrevendo que todo trabalho cerebral deve ser removido da oficina e centralizado em departamentos de planejamento. No contexto público, essa dinâmica manifesta-se na concentração da concepção estratégica em instâncias de

gerência, enquanto ao servidor de linha resta a execução de tarefas cujos fundamentos técnicos lhe são muitas vezes sonegados.

As respostas dos colaboradores ilustram as diversas facetas da alienação e do estranhamento decorrentes dessa estrutura. O relato do respondente R71, ao afirmar que não sabe "como funciona" o processo, exemplifica o esvaziamento do conteúdo intelectual e a perda da visão global da atividade, transformando o trabalhador em uma "força de trabalho" alienada de seu próprio labor. Essa condição é aprofundada pelo que Costa, Vasconcellos e Fernandes (2025) identificam como uma sensação de inutilidade, na qual o servidor se percebe como um mero elo mecânico de uma engrenagem cujas metas e métodos são definidos externamente. Para Braverman (1974), essa desumanização ocorre porque o capitalista — ou, por analogia, a gestão pública racionalizada — separa o processo de trabalho em locais e grupos distintos, concentrando o julgamento e a decisão em esferas restritas e inacessíveis à base.

A demanda por autonomia e reconhecimento expressa pelo respondente R955 reflete a resistência subjetiva à "burocracia algorítmica" e aos regimes de controle que exigem autorização para qualquer eventualidade. Ao reivindicar a participação na definição de padrões de trabalho, o servidor contesta a lógica de que o estudo dos processos deve ser "reservado à gerência e vedado aos trabalhadores". Essa necessidade de "ouvir cada servidor", mencionada também por R941, corrobora a tese de que, apesar dos mecanismos de dominação, os trabalhadores mantêm suas faculdades críticas e conceptuais, o que representa uma ameaça constante à rigidez do controle gerencial. A falta dessa autonomia pedagógica e decisória, como aponta Wang (2025), intensifica a alienação em relação aos produtos e processos, gerando um "vazio psicológico" e esgotamento mental.

Finalmente, a crítica do respondente R1843 ao "suposto saber de hierarquias" que desconhecem o trabalho cotidiano desmascara a ideologia da gestão. Previtali e Fagiani (2014) argumentam que o discurso da "parceria" e do "envolvimento" muitas vezes atua como um véu para a internalização dos objetivos do capital, buscando criar "cogestores da racionalização" em vez de autonomia real. A reivindicação por uma "administração participativa e democrática" desafia a centralização taylorista do conhecimento e do poder. Conclui-se que a realidade no TJGO, conforme as vozes dos servidores, são compatíveis com a vigência da lógica de Braverman: a unidade entre pensamento e ação é dissolvida para garantir a eficiência metodológica da gerência, resultando em um trabalho que, embora tecnicamente complexo, é vivenciado pelo executor como empobrecido e desprovido de propósito.

5.3.3 – Desqualificação

A categoria da “Desqualificação”, reúnem as percepções quanto ao rebaixamento ou na erosão das habilidades e da autonomia profissional, degradação deliberada da qualificação profissional como mecanismo de dominação, controle no processo de trabalho e intensificação da atividade laboral (desrespeito a jornada de trabalho e a esfera privada). A tabela 15, apresenta as respostas que apresentaram aquelas percepções.

Tabela 15 – Respostas classificadas na categoria Desqualificação.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Desqualificação	Estagiário	1	12,50	0,03
	Magistrado	0	0,00	0,00
	Servidor a Disposição	1	12,50	0,03
	Servidor Comissionado	0	0,00	0,00
	Servidor Efetivo	3	37,50	0,10
	Terceirizado	3	37,50	0,10
	Total	8	100,00	0,26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respostas como a 74, 1030, 2022 e 1707 exemplifica essas percepções:

R74: “*Aqui fazemos de tudo sem sermos avaliados por nosso perfil ou critério de aptidão.*”

R1030: “*Monitorar os excessos de carga horária, que chegam a mais de 12 horas diárias.*”

R1707: “*Maior autonomia para os servidores, principalmente quanto a forma de trabalho, pois há comarcas, como aqui, que tem diversas limitações impostas a forma de trabalho para os servidores.*”

R2022: “*Hoje, com a criação das UPJs somos obrigados a fazer listas imensas de processos, por dia, não dando tempo para levantar ou exercitar as mãos. Viramos digitadores sem nenhum cuidado com as doenças ocupacionais. Temos que ficar sete horas grudados no computador para*

vencer as demandas que nos são passadas e sem nenhum cuidado com as cobranças.”

A análise dos dados da Tabela 15 revela que a desqualificação (*deskilling*), enquanto categoria explícita, apresenta a mais ínfima incidência no corpus (0,26% das menções), um indicativo não de sua irrelevância, mas de sua profunda naturalização como lógica estrutural do processo de trabalho. Conforme a teorização da LPT, a desqualificação opera primariamente como um esvaziamento sistemático do conteúdo intelectual do labor (Braverman, 1974), cujos efeitos mais visíveis e vivenciados são a intensificação e a perda de autonomia, e não a percepção do rebaixamento formal da qualificação. As respostas qualitativas corroboram essa interpretação: os relatos não nomeiam o conceito, mas descrevem sua materialidade na transformação do servidor em "digitador" sujeito a listas imensas (R2022) e na invasão da jornada privada por cargas horárias excessivas (R1030), fenômenos que Dong, Wang e Zhao (2025) correlacionam diretamente à posição desqualificada.

A distribuição das poucas menções é elucidativa: concentram-se nos polos executores do trabalho concreto, servidores efetivos e terceirizados (37,5% cada). Para os efetivos, a desqualificação manifesta-se como erosão da profissão, na conversão de um ofício especializado em uma sequência de tarefas fragmentadas e metrizadas, aplicando-se, assim, o princípio de Babbage ao serviço público. Para os terceirizados, ela se apresenta como condição de ingresso em postos já constituídos pela lógica da tarefa simples e intercambiável, tal como descrito na expansão do setor de serviços (Braverman, 1974). A ausência total de menções entre magistrados reafirma a análise clássica sobre a concentração das funções conceituais, enquanto a demanda por "maior autonomia" (R1707) surge como uma reivindicação de requalificação, isto é, de restituição do controle sobre o processo de trabalho. Portanto, a raridade do termo atesta a hegemonia do processo, que se faz presente não no discurso, mas nas condições concretas de trabalho intensificado, mecanizado e esvaziado de sentido, apontando para a atualidade da categoria para a crítica da organização laboral contemporânea.

5.3.4 – Alienação

A categoria "Alienação" na Pesquisa de Clima Organizacional do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) agregou um conjunto diverso de manifestações empíricas – respostas que

mencionavam sofrimento, sentido do trabalho, bem-estar, saúde física e mental, insegurança no emprego, autonomia, relações interpessoais, competição, sobrecarga, estrutura física, comunicação, valorização, benefícios, assédio, entre outras. Esta diversidade aparente, quando analisada à luz da LPT, evidencia-se como expressão concreta das estruturas de dominação que organizam o trabalho no serviço público contemporâneo, sugerindo a tese de Braverman (1974) de que a alienação, longe de ser uma experiência exclusiva do operariado manual, torna-se uma condição estrutural que atinge camadas cada vez mais amplas do trabalho assalariado, unificadas pela perda do controle sobre o processo e o produto de seu labor.

Reconhece-se as quatro tipologias da alienação de Marx: alienação do produto, do processo, do ser genérico e do outro trabalhador, entretanto optou-se por trabalha-las de forma uníssona em razão da captação das respostas das perguntas não terem sido coletados pelo pesquisador, o que impossibilita a discussão segmentada de cada uma delas. A tabela 16 apresentam as respostas nessa categoria.

Tabela 16 – Respostas classificadas na categoria Alienação.

Categoria	Vínculo	Nº	% da Cat.	% do Total (3.045)
Alienação	Estagiário	88	4,00	2,89
	Magistrado	24	1,09	0,79
	Servidor a Disposição	71	3,23	2,33
	Servidor Comissionado	376	17,09	12,35
	Servidor Efetivo	1068	48,55	35,07
	Terceirizado	573	26,05	18,82
	Total	2200	100,00	72,25

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.200 respondentes tiveram suas respostas classificadas na categoria "Alienação", o que representa 72,25% do total de 3.045 participantes da pesquisa, o que demonstra a amplitude do fenômeno. Este percentual expressivo revela que a alienação não é um fenômeno marginal ou restrito a segmentos específicos, mas uma experiência generalizada que atravessa a quase totalidade da força de trabalho do TJGO. A distribuição por vínculo funcional é reveladora das hierarquias internas à classe trabalhadora do Judiciário: os servidores efetivos representam 48,55% das respostas na categoria (1.068 respondentes) e 35,07% do total da amostra; os terceirizados 26,05% (573 respondentes) e 18,82% do total; os servidores comissionados 17,09% (376 respondentes) e 12,35% do total; os estagiários 4,00% (88 respondentes) e 2,89% do total; os servidores à disposição 3,23% (71 respondentes) e 2,33% do total; e os magistrados 1,09% (24 respondentes) e 0,79% do total.

A predominância de servidores efetivos e terceirizados, que juntos somam 74,60% das respostas na categoria e 53,89% do total da amostra, indica que a alienação atinge com maior intensidade os estratos da força de trabalho que se encontram na base da hierarquia funcional, aqueles que, conforme Braverman (1974), estão mais distantes dos centros de decisão e concepção do trabalho. Este dado corrobora a tese da LPT de que a alienação não é uma experiência uniforme, mas se aprofunda na medida em que o trabalhador é destituído do controle sobre seu labor, apontando para a análise de que a organização do trabalho nos aspectos improdutivos da atividade empresarial segue as diretrizes lançadas no setor produtivo, tornando o trabalho de ambos os setores uma massa cada vez mais indiferenciada.

A presença de 376 comissionados na categoria, representando 17,09% das respostas e 12,35% do total, sugere que, embora ocupem posições de maior proximidade com o poder, estes trabalhadores também vivenciam formas significativas de estranhamento – um fenômeno que Braverman (1974) já antevia ao analisar a burocratização da gerência e a transformação do trabalho administrativo em atividade parcelar, no qual as funções de pensamento e planejamento concentram-se em grupos cada vez menores e mais especializados, enquanto para a massa dos empregados administrativos o escritório tornou-se um local de trabalho manual, exatamente como o chão de fábrica. O percentual reduzido de magistrados na categoria (1,09% das respostas, 0,79% do total) não significa ausência de alienação entre eles, mas pode indicar que suas experiências de sofrimento, quando existentes, são expressas em outras categorias ou que o desenho da pesquisa não captou adequadamente as especificidades de seu trabalho. No entanto, conforme adverte Braverman (1974), mesmo os trabalhadores intelectuais e técnicos, como profissionais do direito, experimentam as inseguranças inerentes à venda da força de trabalho e as frustrações de um ambiente rigidamente controlado, passando a conhecer os sintomas de dissociação popularmente designados como alienação, há muito experimentados pela classe trabalhadora tradicional.

Respostas como a R36, R190, R396, R502, R570, R702, R885, R925, R956, R966, R975, R1437, R1466, R1551, R1587, R1640 e R2919 evidenciam essas percepções:

R36 – “Creio que a ponto cerne da questão, isso com relação à saúde dos servidores, é a sobrecarga de trabalho de algumas serventias, de modo que, isso acaba "sugando" as pessoas, tornando o próprio ambiente de trabalho, que em tese deveria ser saudável e amigável, em um espaço mórbido e psicologicamente desgastante.”

R190 – *“Houve ligeiro decréscimo no estado de saúde geral, sobretudo psiquiátrico, nos últimos 5 anos. A escassez momentânea de servidores implica em acúmulo de providências da escrivanha, sendo necessários mutirões com servidores da CPE ou NAC. Contudo, a qualidade do trabalho desses servidores de mutirões ainda é bem diminuta e, como regra, culmina em centenas de conclusões desnecessárias (a conclusão é o ato mais fácil, afinal), sobrecarregando, indevidamente, o gabinete, ou em cumprimento apenas parcial dos atos que pendiam em cada processo, demandando retrabalho da escrivanha.”*

R396 – *“Saúde é o servidor comissionado poder trabalhar somente durante o expediente, salvo plantões judiciais, sem temer a todo momento perder o emprego se não se transformar em uma máquina. A Administração poderia mobilizar uma conscientização dos magistrados para que abram os olhos para a verdadeira realidade do assessor, a fim de que este se sinta menos objetificado.”*

R502 – *“Os assessores são muito sobrecarregados, muito trabalho, pouco reconhecimento, situação que prejudica a nossa saúde física e mental. A carga horário ultrapassa 12h diárias e afeta os finais de semana e feriados.”*

R570 – *“Melhorar a infraestrutura do nosso prédio. Muito antigo, cheiro de mofo. Móveis antigos. Cadeiras precisam ser renovadas. Fazer eventos presenciais (palestras) tb no interior, pois nem sempre podemos ir na capital para participar dos eventos e ficamos excluídos. Igualar o salário dos assessores, extinguindo o DAE -3, vez que na prática todos fazemos uma única função.”*

R702 – *“Troca de computadores, pois, é corriqueiro formatações, panes, demora; troca de ares-condicionados de janela com programação periódica de limpeza profunda; fornecimento de acessórios para melhor ergonomia; incentivo real à pausas programadas para exercícios que previnam LER e;*

principalmente a contratação de mais servidores. Todos os servidores da minha unidade encontram-se sobrecarregados, cobrados e não valorizados por isso. Existe desvio de função dos técnicos que sequer possuem formação em direito para serviços destinados a analistas, sobrecarregando-os e desmotivando até mesmo pessoas recém empossadas. É alta a demanda, baixo o número de servidores e apesar de trabalharmos até mesmo em horários fora do expediente, sofremos porque o Tribunal parece não se importar com nossa saúde, já que isso a longo prazo vai tornando-se exaustivo e adoecedor.”

R885 – *“O deve realizar uma campanha local em cada comarca para tratar do assunto Assédio Moral, pois ainda há práticas muito comuns de constrangimento no ambiente de trabalho deste Tribunal sem que haja meios palpáveis de lutar contra, ainda mais quando apenas um é tomado como chacota pelo próprio gestor da vara por meio de aplicativos de mensagens instantânea.”*

R925 - *O TJ DEVERIA TRABALHAR COM INTENSIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, ENFATIZAR A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE, DO RESPEITO MÚTUO, DA RESPONSABILIDADE DE SE CONVIVEREM EM UM AMBIENTE SAUDÁVEL, ONDE SE TENHA AO MÍNIMO UM PEQUENO PRAZER EM TRABALHAR... NA PRÁTICA SE PARECE UM CAMPO DE GUERRA ENTRE CARTÓRIOS E GABINETES, ASSISTENTES COMMISSIONADOS INTERFERINDO NO TRABALHO CARTÓRIO, SEM AO MENOS ENTENDEREM COMO FUNCIONA AS DEPENDÊNCIAS DE UMA SERVENTIA... ASSISTENTES COMMISSIONADOS QUERENDO MANDAR EM SERVIDORES EFETIVOS, SEM RESPEITO ALGUM, AFINAL DE CONTAS SEU CHEFE IMEDIATO É O JUIZ... E COM ISSO SE ACHAM NO DIREITO DE HUMILHAR E DESRESPEITAR AS EQUIPES DAS SERVENTIAS... OS RELATOS DITOS SÃO VIVENCIADOS AO LONGO DOS ANOS DE SERVIDORA DESTE JUDICIÁRIO, BEM COMO OUVINDO E PRESENCIANDO COMPANHEIROS NOS CORREDORES*

DO TJ, SOFRENDOS, DESMOTIVADOS E SEM FORÇA PRA LUTAR. RESSALTO TBM QUE SEMPRE HÁ E HAVERÁ EXCEÇÕES NOS RELATOS DITOS.”

R956 – *“Acredito que ainda falta no judiciário a extinção completa da comunicação agressiva e da imposição hierárquica entre magistrados e servidores. Melhorou? Sem dúvidas, mas ainda é praticado e existe a percepção de que ao denunciar um magistrado por assédio moral nada será feito.”*

R966 – *“Mais atividades de interação e fora do ambiente de trabalho. Também o retorno da possibilidade de homeoffice para os interessados. O baixo limite de homeoffice tem trazido brigas entre os colegas.”*

R975 – *“Para começar, promover momentos de aproximação entre gestor e executores, afim de que haja entrosamento e troca de informações sobre melhorias. Que não houvesse tanta desvalorização em relação aos vencimentos dos servidores, ao passo que a magistratura consegue avanços em seus vencimentos.”*

R 1437 – *“Que seja feito um levantamento sério sobre a quantidade de servidores que estão afastados por esgotamento mental e físico nos últimos dois anos; que seja disponibilizado mais profissionais na área da psiquiatria; que os diretores possam ser mais sensíveis aos casos de saúde dos servidores”*

R1466 – *“Volta da ginástica laboral, melhor sincronização do ar condicionado, limpeza do ar condicionado, melhor da comunicação entre os servidores, melhora na pressão que os servidores sofrem.”*

R1551 – *“Ampliação do home office para quem tem filhos menores de 12 anos, para evitar o estresse nas idas e vindas e conciliações impossíveis das*

atividades laborais com as atividades com os filhos. Melhoria da remuneração base, pois é uma das menores do País.”

R1587 – *“Ginástica laboral; atendimento psicológico; colocar mais servidores nas escritanias para não ficarmos tão sobrecarregados de serviço; tem muitos servidores com depressão por causa do acúmulo de serviço.”*

R1640 – *“Promover ações que promovam melhora nas condições de saúde física e mental dos trabalhadores (a exemplo de ginástica laboral, mobiliário que vise à ergonomia (melhores cadeiras e mesas), palestras sobre saúde física e mental no ambiente de trabalho, visando à sanar condições como esgotamento (burnout).”*

R2919 – *“Em relação a saúde mental, o poderia incentivar a humanização em relação ao tratamento dos magistrados e servidores com os colaboradores (terceirizados). O distrato e a grosseria por parte de servidores e magistrados é constrangedor, isso desmotiva o trabalhador e gera inseguranças.”*

A análise qualitativa das respostas abertas permite identificar, nas falas dos trabalhadores, as quatro dimensões da alienação originalmente formuladas por Marx e retrabalhadas pela tradição da LPT: alienação do processo, do produto, de si mesmo e dos outros. Adicionalmente, emergem elementos que conectam estas dimensões às categorias correlatas da LPT – controle gerencial, desqualificação, intensificação e ideologia da gestão –, demonstrando a interdependência destes fenômenos na configuração da experiência laboral contemporânea. A dimensão mais recorrente nos relatos é a perda de controle sobre o próprio processo de trabalho, manifestada na subordinação a ritmos, métodos e decisões externas.

A resposta R396 é paradigmática ao expressar a vivência da objetificação e do medo como mecanismos de controle: "Saúde é o servidor comissionado poder trabalhar somente durante o expediente, salvo plantões judiciais, sem temer a todo momento perder o emprego se não se transformar em uma máquina. A Administração poderia mobilizar uma conscientização dos magistrados para que abram os olhos para a verdadeira realidade do

assessor, a fim de que este se sinta menos objetificado." O termo "objetificado" remete diretamente à análise de Braverman (1974) sobre a transformação do trabalhador em "fator subjetivo" equiparado às máquinas, um mero apêndice do sistema produtivo cujas propriedades são especificadas e controladas de forma análoga a uma peça mecânica. A metáfora da "máquina" – repetida em outras respostas, como na R502 ("os assessores são muito sobrecarregados... situação que prejudica a nossa saúde física e mental") – expressa a vivência concreta da redução do humano a coisa, a força de trabalho reduzida a sua dimensão puramente quantitativa, sugerindo que a análise de Braverman (1974) do desenvolvimento técnico, em vez de cumprir uma promessa emancipatória, converte-se para a maioria da classe em fonte não de liberdade, mas de escravização e do confinamento do trabalhador dentro de um círculo espesso de deveres servis.

A resposta R925 aprofunda esta dimensão ao descrever um ambiente de trabalho marcado por relações hierárquicas degradadas e pela fragmentação interna da classe: "NA PRÁTICA SE PARECE UM CAMPO DE GUERRA ENTRE CARTÓRIOS E GABINETES, ASSISTENTES COMISSIONADOS INTERFERINDO NO TRABALHO CARTÓRIO, SEM AO MENOS ENTENDEREM COMO FUNCIONA AS DEPENDÊNCIAS DE UMA SERVENTIA... ASSISTENTES COMISSIONADOS QUERENDO MANDAR EM SERVIDORES EFETIVOS, SEM RESPEITO ALGUM." Este relato revela a fragmentação interna da classe trabalhadora, onde a hierarquia funcional – comissionados versus efetivos – opera como mecanismo de controle que antagoniza grupos que, objetivamente, compartilham a mesma condição de assalariados. Trata-se, como observa Braverman (1974), da aplicação do princípio de "dividir para reinar", que impede a formação de solidariedade e consciência coletiva, aprofundando o estranhamento entre os trabalhadores e dificultando a percepção de seus interesses comuns.

Embora menos explícita nos relatos, a alienação do produto emerge nas entrelinhas de respostas que expressam a sensação de inutilidade ou a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado. A resposta R190 é elucidativa ao descrever o "retrabalho" gerado por mutirões mal planejados: "a qualidade do trabalho desses servidores de mutirões ainda é bem diminuta e, como regra, culmina em centenas de conclusões desnecessárias (a conclusão é o ato mais fácil, afinal), sobrecarregando, indevidamente, o gabinete, ou em cumprimento apenas parcial dos atos." O trabalhador experimenta aqui uma dupla desconexão: primeiro, porque o produto de seu esforço (as conclusões) é desprovido de utilidade real; segundo, porque este trabalho mal executado gera mais trabalho para outros, em um ciclo que aprofunda a sensação de absurdo. É

a vivência concreta do que Braverman (1974) descreve como a "duplicação abstrata do processo concreto", onde a produção é reproduzida em um plano teórico descolado da realidade material, e o trabalhador perde a capacidade de reconhecer-se no produto de seu labor. A resposta R975 expressa a percepção da desigualdade na distribuição dos frutos do trabalho: "Que não houvesse tanta desvalorização em relação aos vencimentos dos servidores, ao passo que a magistratura consegue avanços em seus vencimentos." Esta fala revela a consciência, ainda que difusa, de que o produto do trabalho coletivo é apropriado de forma desigual – um dos núcleos da alienação econômica que, no serviço público, manifesta-se na disparidade entre os avanços remuneratórios da magistratura e a estagnação dos servidores de base, coadunando-se com a análise de Braverman (1974) sobre a tendência à polarização entre os polos da concepção e da execução.

A dimensão mais dramática da alienação manifesta-se nos relatos de adoecimento mental, esgotamento e perda de sentido. A resposta R36 descreve com precisão a transformação do ambiente de trabalho: "a sobrecarga de trabalho de algumas serventias, de modo que, isso acaba 'sugando' as pessoas, tornando o próprio ambiente de trabalho, que em tese deveria ser saudável e amigável, em um espaço mórbido e psicologicamente desgastante." O termo "mórbido" – que remete à doença, à morte – é uma expressão potente da alienação como experiência de aniquilamento do sujeito, ecoando a análise de Braverman (1974) sobre a transformação do local de trabalho em espaço de produção de sofrimento. Não por acaso, múltiplas respostas mencionam depressão, ansiedade e esgotamento. A R1437 explicita a demanda por reconhecimento institucional deste sofrimento: "Que seja feito um levantamento sério sobre a quantidade de servidores que estão afastados por esgotamento mental e físico nos últimos dois anos; que seja disponibilizado mais profissionais na área da psiquiatria."

A R1587 estabelece a conexão causal entre organização do trabalho e adoecimento: "colocar mais servidores nas escritanias para não ficarmos tão sobrecarregados de serviço; tem muitos servidores com depressão por causa do acúmulo de serviço." Esta fala é fundamental porque desmente qualquer leitura individualizante do sofrimento: a depressão não é aqui atribuída a fragilidades pessoais, mas a uma causa objetiva e estrutural – a sobrecarga decorrente da insuficiência de força de trabalho. Indicando-se, assim que, a tese de Poletto *et al.* (2016) de que a Síndrome de Burnout é uma resposta ao estresse laboral crônico, e não um fenômeno meramente subjetivo. A resposta R396 já citada – "sem temer a todo momento perder o emprego se não se transformar em uma máquina" – revela a internalização da pressão como mecanismo de autopreservação, o que Dong, Wang e Zhao (2025) identificam como a

transformação da exploração em "oportunidade percebida de crescimento" ou, neste caso, em sobrevivência.

A quarta dimensão da alienação – o estranhamento em relação aos outros trabalhadores – emerge com força nos relatos sobre relações interpessoais degradadas, competição e assédio. A resposta R925 já citada descreve um verdadeiro "campo de guerra" entre cartórios e gabinetes. A R966 revela como políticas institucionais podem fomentar a discórdia: "O baixo limite de homeoffice tem trazido brigas entre os colegas." A escassez de um recurso (vagas para home office) é gerida de forma a transformar potenciais aliados em concorrentes, aprofundando a fragmentação da classe. Trata-se da aplicação contemporânea do princípio de Babbage, que Braverman (1974) identificou como estratégia para baratear a força de trabalho, agora estendido à gestão da precariedade, no qual a competição individualizada substitui a solidariedade de classe.

O assédio moral emerge como uma das expressões mais graves da alienação nas relações de trabalho. As respostas R867, R885, R956, R1243 e R1456 denunciam a prática e apontam sua naturalização. A R885 afirma: "ainda há práticas muito comuns de constrangimento no ambiente de trabalho deste Tribunal sem que haja meios palpáveis de lutar contra, ainda mais quando apenas um é tomado como chacota pelo próprio gestor da vara por meio de aplicativos de mensagens instantânea." A R956 aponta a percepção de impunidade: "existe a percepção de que ao denunciar um magistrado por assédio moral nada será feito." A impunidade percebida – "nada será feito" – é um elemento central da reprodução do assédio, pois sinaliza aos agressores que seu poder não será questionado e às vítimas que a denúncia é inútil. Este fenômeno pode ser analisado à luz do que Braverman (1974) descreve como as formas "rigidamente despóticas" da gerência primitiva, que persistem mesmo em organizações burocratizadas, revelando a permanência do arbítrio patronal sob a aparência de impessoalidade.

A resposta R2919 amplia o olhar para incluir os terceirizados, frequentemente invisibilizados nas análises: "Em relação a saúde mental, o poderia incentivar a humanização em relação ao tratamento dos magistrados e servidores com os colaboradores (terceirizados). O distrato e a grosseria por parte de servidores e magistrados é constrangedor, isso desmotiva o trabalhador e gera inseguranças." Esta fala revela uma hierarquia implícita que coloca os terceirizados no degrau mais baixo da consideração social, expostos a tratamento degradante não apenas por superiores hierárquicos, mas por outros trabalhadores (servidores) que, em tese, compartilham sua condição. É a manifestação mais aguda da alienação horizontal: o trabalhador

que oprime outro trabalhador, reproduzindo a lógica do capital e aprofundando as clivagens que impedem a formação de uma consciência coletiva.

A sobrecarga de trabalho emerge como tema transversal em dezenas de respostas, configurando-se como o principal mecanismo de intensificação do trabalho no TJGO. As respostas R36, R190, R201, R367, R396, R502, R702, R929, R930, R1017, R1587, R2042 e R2709 mencionam explicitamente a falta de servidores e o acúmulo de tarefas como fonte de sofrimento, sugerindo que a análise de Braverman (1974) sobre a tendência do capitalismo à intensificação permanente do trabalho como mecanismo de extração de mais-valia. A resposta R702 oferece um diagnóstico detalhado que articula múltiplas categorias da LPT: "Todos os servidores da minha unidade encontram-se sobrecarregados, cobrados e não valorizados por isso. Existe desvio de função dos técnicos que sequer possuem formação em direito para serviços destinados a analistas, sobrecarregando-os e desmotivando até mesmo pessoas recém empossadas. É alta a demanda, baixo o número de servidores e apesar de trabalharmos até mesmo em horários fora do expediente, sofremos porque o Tribunal parece não se importar com nossa saúde, já que isso a longo prazo vai tornando-se exaustivo e adoecedor." Este relato articula a desqualificação (técnicos realizando funções de analistas), a intensificação (trabalho além do expediente), a alienação (sensação de que o Tribunal "não se importa") e a precarização das condições de trabalho, demonstrando a interdependência destes fenômenos na configuração da experiência laboral contemporânea.

A resposta R502 quantifica a jornada: "A carga horária ultrapassa 12h diárias e afeta os finais de semana e feriados." Este dado empírico aponta para a análise de Dong, Wang e Zhao (2025) sobre a relação entre desqualificação, perda de autonomia e extensão da jornada. A jornada de 12 horas não é fruto de escolha individual, mas de uma imposição estrutural: a demanda supera em muito a força de trabalho disponível, e a ausência de mecanismos efetivos de limite – ou a internalização da pressão – leva à auto exploração, fenômeno que os autores identificam como característico de posições desqualificadas.

Diversas respostas mencionam problemas de infraestrutura física e ergonômica como fontes de sofrimento e adoecimento, revelando a materialidade da alienação – sua inscrição nos corpos dos trabalhadores. As respostas R570, R655, R702, R705, R739, R982, R1466, R1482, R1532, R1640 e R1706 citam mobiliário inadequado, computadores obsoletos, problemas com ar condicionado e ausência de ginástica laboral. A resposta R570 é exemplar: "Melhorar a infraestrutura do nosso prédio. Muito antigo, cheiro de mofo. Móveis antigos. Cadeiras precisam ser renovadas." A R1466 acrescenta: "Volta da ginastica laboral, melhor

sincronização do ar condicionado, limpeza do ar condicionado." Estas falas remetem à análise de Futamata e Casagrande (2024) sobre a prevalência de dores osteomusculares entre trabalhadores administrativos (92,7% no estudo do IFC) e a importância da ergonomia para a prevenção de LER/DORT. A menção recorrente à ginástica laboral indica que os trabalhadores reconhecem a necessidade de intervenções preventivas, mas também revela que estas intervenções, quando existem, são insuficientes ou descontinuadas, evidenciando o descaso institucional com a saúde dos trabalhadores – um aspecto da alienação que Braverman (1974) já identificava ao analisar a transformação do trabalhador em "fator subjetivo" equiparado às máquinas, cujas necessidades concretas são sistematicamente ignoradas.

A resposta R1640 sintetiza a demanda por uma abordagem integrada: "Promover ações que promovam melhora nas condições de saúde física e mental dos trabalhadores (a exemplo de ginástica laboral, mobiliário que vise à ergonomia (melhores cadeiras e mesas), palestras sobre saúde física e mental no ambiente de trabalho, visando à sanar condições como esgotamento (burnout)." Esta fala expressa a compreensão, por parte dos trabalhadores, da unidade entre saúde física e mental – uma perspectiva que a LPT corrobora ao analisar o trabalho como totalidade que mobiliza corpo e mente de forma integrada, e cuja degradação produz efeitos em ambas as dimensões.

A ocorrência de relatos sobre assédio moral e sexual merece tratamento específico, tanto pela gravidade do fenômeno quanto por sua importância reveladora das relações de poder no ambiente de trabalho. Conforme discutido no referencial teórico, o assédio pode ser compreendido como expressão extrema do controle gerencial despótico, que Braverman (1974) identificou como característico das formas primitivas de gestão, mas que persiste mesmo em organizações burocratizadas. A resposta R867 demanda instrumentos de denúncia: "Canal de denúncia de fácil localização e divulgação em caso de assédio moral e sexual." A R885 descreve a prática e sua naturalização: "ainda há práticas muito comuns de constrangimento no ambiente de trabalho deste Tribunal sem que haja meios palpáveis de lutar contra, ainda mais quando apenas um é tomado como chacota pelo próprio gestor da vara por meio de aplicativos de mensagens instantânea." A R956 aponta a percepção de impunidade: "existe a percepção de que ao denunciar um magistrado por assédio moral nada será feito." A R1243 sugere uma causa para o problema, apontando para a necessidade de conscientização dos próprios gestores: "maior conhecimento por parte dos magistrados do que vem a ser assédio moral e a suas consequência em sua equipe." A R1456 revela uma hierarquia na impunidade que expõe as desigualdades estruturais no tratamento disciplinar: "observar onde realmente tem assédio

moral e sexual, visto que, somente servidores efetivos respondem por possíveis assédios, outros tipos de classes não!" Este último relato é particularmente relevante, pois sugere que a responsabilização pelo assédio recai desproporcionalmente sobre os servidores efetivos, enquanto magistrados e comissionados – justamente aqueles com maior poder hierárquico – estariam imunes ou sujeitos a processos menos rigorosos. Esta percepção revela a existência de uma hierarquia de classes internalizada que reproduz, no plano disciplinar, as desigualdades estruturais, evidenciando a análise de Braverman (1974) sobre a permanência do arbítrio patronal sob a aparência de impessoalidade burocrática.

A modalidade de trabalho remoto (home office) aparece em múltiplas respostas, revelando uma tensão significativa que reflete as contradições do trabalho flexível na contemporaneidade. Por um lado, os trabalhadores demandam a ampliação do home office como mecanismo de melhoria da qualidade de vida. As respostas R748, R930, R966, R1551 e R1591 expressam esta demanda: "Oferecer aos servidores a possibilidade de trabalhar em home office"; "HOME OFFICE AUMENTA A PRODUTIVIDADE"; "Também o retorno da possibilidade de homeoffice para os interessados"; "Ampliação do home office para quem tem filhos menores de 12 anos, para evitar o estresse nas idas e vindas"; "Home office mais acessível a todos os servidores". Por outro lado, a gestão do home office – particularmente a limitação de vagas – gera conflitos e aprofunda a fragmentação, como revela a R966: "O baixo limite de homeoffice tem trazido brigas entre os colegas." A análise deste fenômeno à luz da LPT contemporânea deve considerar a ambiguidade do trabalho remoto. Se, por um lado, ele pode representar um ganho de autonomia sobre a gestão do tempo e eliminação do desgaste com deslocamento, por outro, pode aprofundar a intensificação do trabalho (dissolução das fronteiras entre vida pessoal e profissional) e o isolamento dos trabalhadores, fragilizando as redes de solidariedade (Chen, 2022; Silva, 2025). A resposta R930 – "HOME OFFICE AUMENTA A PRODUTIVIDADE" – deve ser lida com cautela: o aumento da produtividade pode significar, na prática, intensificação do trabalho não remunerado, com jornadas que se estendem para além do expediente formal sem qualquer compensação. A demanda por home office expressa, assim, uma contradição: os trabalhadores buscam escapar de um ambiente de trabalho degradado (fisicamente e nas relações interpessoais), mas podem encontrar no remoto novas formas de exploração, caracterizadas pelo que a literatura denomina como "disponibilidade ubíqua" e "trabalho sem limites".

A demanda por reconhecimento e valorização atravessa dezenas de respostas, manifestando-se tanto na dimensão material (salários, benefícios) quanto simbólica

(visibilidade, consideração). As respostas R520, R570, R975, R1129, R1225, R2930 e R3025 são exemplares: "Ações de motivação e valorização"; "Igualar o salário dos assessores, extinguindo o DAE -3, vez que na prática todos fazemos uma única função"; "Que não houvesse tanta desvalorização em relação aos vencimentos dos servidores"; "cursos motivacionais no trabalho, valorização pessoal, recolhimento, não apenas financeiro, mas de visibilidade, para os servidores"; "RECONHECIMENTO, VALORIZAÇÃO... servidores se sentindo totalmente esquecidos, sem voz ativa, cansados, angustiados, desvalorizados, discriminados"; "Reconhecimento e valorização do profissional"; "Uma melhor valorização dos terceirizados, tem muita diferença no tratamento de pessoas comissionadas e terceirizados". Estas falas podem ser lidas em dois níveis. No primeiro, expressam uma carência legítima de consideração pelo trabalho realizado – elemento que, na tradição da LPT, está vinculado à alienação: o trabalhador não se reconhece no produto de seu trabalho porque este lhe é estranho, e a ausência de reconhecimento externo aprofunda este estranhamento. No segundo nível, algumas destas demandas – particularmente as que solicitam "cursos motivacionais" e "ações de motivação" – podem ser analisadas como expressões da internalização da ideologia da gestão. Conforme Braverman (1974) e seus intérpretes contemporâneos (Previtali e Fagiani, 2014; Chamberlain, Ughes e Donnelly, 2025), a ideologia da gestão atua como véu que naturaliza a exploração e desloca o foco das causas estruturais para dimensões subjetivas e individuais.

A demanda por "motivação" e "cursos motivacionais" pode ser interpretada como um pedido para que a instituição ajude os trabalhadores a suportar condições objetivamente insuportáveis – uma espécie de "gerenciamento do sofrimento" que, em vez de transformar as causas, oferece paliativos. Neste sentido, tais demandas são ao mesmo tempo legítimas (expressam sofrimento real) e sintomáticas (apontam para a dificuldade de nomear as causas estruturais desse sofrimento), indicando que a análise de Previtali e Fagiani (2014) sobre a ideologia da gestão como mecanismo que permite a internalização, por parte dos trabalhadores, dos objetivos do capital. A resposta R1225 – "servidores se sentindo totalmente esquecidos, sem voz ativa, cansados, angustiados, desvalorizados, discriminados" – é particularmente reveladora porque articula múltiplas dimensões da alienação: a invisibilidade ("esquecidos"), a impotência ("sem voz ativa"), o esgotamento ("cansados"), o sofrimento psíquico ("angustiados") e a hierarquia degradante ("discriminados"). É uma síntese, na fala de um trabalhador, do que a LPT descreve como os efeitos subjetivos da exploração objetiva.

Algumas respostas sugerem que a experiência da alienação é generificada, e indica a necessidade de uma abordagem interseccional, conforme alertam Chamberlain, Ughes e

Donnelly (2025). A resposta R1551 demanda: "Ampliação do home office para quem tem filhos menores de 12 anos, para evitar o estresse nas idas e vindas e conciliações impossíveis das atividades laborais com as atividades com os filhos." Esta demanda, que provavelmente beneficia desproporcionalmente as mulheres (principais responsáveis pelo cuidado infantil na divisão sexual do trabalho), remete à análise de Pereira (2014) sobre a sobrecarga feminina: mesmo quando delegam parte do trabalho doméstico, as mulheres dificilmente se desvencilham da gestão desse trabalho. A "conciliação impossível" a que se refere a respondente é a expressão concreta desta dupla jornada – o trabalho profissional somado ao trabalho de cuidado, ambos intensos e exaustivos. Miller *et al.* (2018) demonstraram que o gênero é um moderador crítico na relação entre apoio social e estresse ocupacional, sugerindo que as mulheres podem ser mais vulneráveis na ausência de redes de apoio adequadas – um achado que encontra eco na realidade do TJGO e que aponta para a necessidade de políticas específicas que considerem estas desigualdades estruturais. A ausência de menções explícitas a esta dimensão na maioria das respostas não significa que ela seja irrelevante, mas pode indicar que a sobrecarga de gênero é naturalizada a ponto de não ser percebida como problema a ser endereçado à instituição – ou que as mulheres, sobrecarregadas, não encontram tempo e energia para expressar suas demandas específicas, configurando mais uma face da alienação: a invisibilização das opressões específicas que se sobrepõem à exploração de classe.

A categoria "Alienação" agregou respostas que, na superfície, parecem dispersas – queixas sobre mobiliário, demandas por ginástica laboral, denúncias de assédio, pedidos de reconhecimento. A análise à luz da LPT permite reconhecer, nesta diversidade aparente, a unidade profunda de um fenômeno: todas estas manifestações são faces da mesma estrutura que separa o trabalhador do controle sobre seu trabalho, do produto de seu esforço, de sua humanidade e de seus pares. A concentração das respostas em servidores efetivos e terceirizados (74,60% do total da categoria) coaduna com a tese de Braverman (1974) de que a alienação se aprofunda na base da hierarquia ocupacional. A presença significativa de comissionados (17,09%) sugere, no entanto, que a proximidade com o poder não imuniza contra o estranhamento – um fenômeno que Braverman já antevia ao analisar a burocratização do trabalho administrativo, no qual as funções de pensamento e planejamento concentram-se em grupos cada vez menores e mais especializados, enquanto para a massa dos empregados administrativos o escritório tornou-se um local de trabalho manual. Conforme Braverman (1974) sintetiza, a alienação deixa de ser uma experiência exclusiva do operariado manual para se tornar uma condição estrutural que atinge camadas cada vez mais amplas do trabalho

assalariado, unificadas pela perda do controle sobre o processo e o produto de seu labor. Os dados do TJGO evidenciam esta tese e apontam que, no serviço público contemporâneo submetido à lógica gerencialista e às pressões por produtividade, a alienação não apenas persiste, mas se aprofunda, produzindo sofrimento, adoecimento e fragmentação. A superação deste quadro demanda não apenas ajustes gerenciais, mas a retomada, pelos trabalhadores, do controle sobre o processo de trabalho – o que, no limite, implica questionar a própria organização do trabalho sob o capitalismo e suas formas específicas de dominação.

5.3.5 – Controle Gerencial e a Cientificização

A quinta categoria “Controle Gerencial e a Cientificização” agrupou as respostas relacionadas a crítica ou referência direta à atuação gerencial e aos mecanismos de controle, gestores, ritmo e conteúdo do trabalho, intensificação física e cognitiva, limites humanos e intensificação como mérito dentre outros. A tabela 17, apresenta o quantitativo de respostas agrupadas nessa categoria.

Tabela 17 – Respostas classificadas na categoria Controle Gerencial e Cientificação.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Controle Gerencial e Cientificação	Estagiário	5	2,55	0,16
	Magistrado	6	3,06	0,20
	Servidor a Disposição	5	2,55	0,16
	Servidor Comissionado	36	18,37	1,18
	Servidor Efetivo	134	68,37	4,40
	Terceirizado	10	5,10	0,33
	Total	196	100,00	6,44

Fonte: Elaborado pelo autor.

O total de 196 respostas (6,44 % do total de respondentes) revela adesão dos trabalhadores ao tema, indicando que o controle gerencial e a cientificização do trabalho constituem preocupações centrais no ambiente organizacional do TJGO. A distribuição por vínculo funcional apresenta uma clara predominância dos servidores efetivos, que respondem por 134 menções, equivalentes a 68,37% do total da categoria e 4,40% do total de 3.045. Este percentual expressivo decorre do fato de que os servidores efetivos constituem a base permanente e numericamente mais significativa da força de trabalho do Judiciário goiano, além de ocuparem uma posição estrutural que os coloca em contato cotidiano com as pressões por produtividade, a padronização de procedimentos e as metas institucionais. Sua estabilidade

relativa, paradoxalmente, pode favorecer uma maior disposição para expressar criticamente as contradições entre a retórica institucional de valorização e a realidade do controle e da pressão, fenômeno que Braverman (1974) identifica como parte da tomada de consciência das condições objetivas de trabalho.

Os servidores comissionados aparecem em segundo lugar, com 36 respostas (18,37% da categoria e 1,18% do total de 3.045). Sua participação significativa revela a posição ambígua que ocupam na estrutura hierárquica: são simultaneamente agentes do controle — na medida em que respondem pela supervisão de equipes e pelo cumprimento de metas — e alvos desse controle, já que também se submetem às pressões oriundas dos níveis superiores da administração. Esta ambiguidade reflete o que Braverman (1974) analisa como a transformação da gerência em um processo de trabalho específico, no qual os próprios gestores são submetidos à racionalização e ao controle, reproduzindo internamente as relações antagônicas do processo produtivo.

Os terceirizados contribuíram com 10 respostas (5,10% da categoria e 0,33% do total de respondentes). Este contingente, embora numericamente reduzido, é qualitativamente relevante, pois os terceirizados ocupam a posição mais precária na estrutura funcional, sem vínculo estatutário, com salários geralmente inferiores e menor estabilidade. Sua sub-representação numérica pode decorrer tanto do menor contingente total quanto de possíveis receios em manifestar críticas, dada sua maior vulnerabilidade — o que, em si, já constitui um indicador das assimetrias de poder e controle no ambiente de trabalho.

Os magistrados aparecem com 6 respostas (3,06% da categoria e 0,20% do total de 3.045). Ainda que em pequeno número, sua presença na categoria é significativa, pois demonstra que mesmo aqueles que ocupam o topo da hierarquia funcional — e que, em tese, deteriam maior autonomia — também são afetados pela lógica das metas e pelo controle gerencial.

Os estagiários e os servidores à disposição registraram, cada um, 5 respostas (2,55% da categoria e 0,16% do total de respondentes). Os estagiários, embora em posição temporária e formativa, já vivenciam a lógica da intensificação, o que indica a capilaridade do controle gerencial, que alcança até mesmo os trabalhadores em fase inicial de carreira. Os servidores à disposição — cedidos por outros órgãos — ocupam uma posição institucionalmente híbrida, o que pode explicar sua menor representatividade numérica, embora suas experiências também reflitam as dinâmicas de controle no TJGO.

As respostas R90, R127, R138, R182, R214, R312, R468, R919, R928, R951, R952, R958, R1175, R1192, R1233, R1250, R1273, R1277, R1396, R1521, R1588, R1697, R1757, R1799, R2655 e R2752 corroboram com essas percepções:

R90 – *“Melhor distribuição dos servidores nas escritanias e Comarcas. Muito trabalho e pouco servidor. Algo que nos deixa adoecidos é a cobrança excessiva pelo trabalho que não está em dia, sem observar a real necessidade do local de trabalho. Sobre a produtividade.... trabalhamos em atendimento pessoal/e-mail/whats, bem como em outras atividades que não geram estatística de produtividade.”*

R127 – *“O trabalho em home office deveria ser melhor gerenciado, sob pena de a vida profissional interferir na vida pessoal. É necessário o respeito de horário, por exemplo.”*

R138 – *“O tribunal está mais preocupado em produtividade do que qualidade de vida, saúde mental dos servidores.”*

R182 – *“Somos premiados por metas de desempenho. Para as metas, é indiferente se o ambiente está bom ou ruim, a que preço custa o atingimento das metas. O bom ambiente de servidores o bom relacionamento é como se fosse um não-problema ou uma etapa para o atingimento de metas, quando considero que é valioso por si.”*

R214 – *“Mais qualidade de trabalho traçando perfis que realmente saiba trabalhar e gerir pessoas, não colocando amadores para brincar de ser chefe. Política de redução de trabalho, revezamento de home office, eliminar ponto eletrônico e se for pra ter que seja na chegada do estacionamento na digital. A padronização de documentos se faz necessária dentro de todo o Estado de Goiás, não dá pra ver peças horrorosas com formatação ridículas em cada comarca que se passa, cada um faz da sua maneira. Normatizar atos e formas e alimentar o processo para que não encha de movimentações desnecessárias como uma simples certidão de que alterei o classificador,*

processo cheio de atos que não precisamos torna o processo moroso, não consigo descrever tudo que tenho para falar já trabalhei no programa da corregedoria passando por várias comarcas e vi muitas deficiências que poderia ser sanadas, até hoje trabalho e vejo quantas mudanças podem ser feitas, mas infelizmente nem sempre existe esse pesquisa para nos ouvir.”

R312 – “MENOR PRESSÃO PSICOLÓGICA (VELADA) DA NECESSIDADE IMPRESCINDÍVEL DE CUMPRIMENTO DE METAS.”

R468 – “*feedback* recorrente de como estamos em relação ao trabalho. Sendo reconhecido o esforço desempenhado por todos para o desenvolvimento do trabalho do gabinete. Não nos pressionarem tanto para trabalharmos em horários muito além das 7hs já trabalhadas, porque se não trabalharmos, seremos substituídos.”

R919 – “É importante a percepção de que a partir da digitalização dos processos houve um significativo aumento da quantidade de trabalho e tudo funciona de forma muito acelerada, portanto é importante que haja um canal de *feedback* das Escrivania para que o Tribunal possa otimizar o trabalho. Hoje a realidade é de servidores sobrecarregados e desenvolvendo problemas psicológicos, como ansiedade e ataques de pânico, em decorrência da cobrança do cumprimento de metas e ter que atuar com tantos sistemas diferentes.”

R928 – “Melhorar o Sistema Projudi, a fim de diminuir os 'cliks', evitando com isso lesões nos tendões...”

R951 – “Dar mais atenção a saúde mental dos servidores, estamos nos matando de trabalhar por conta de metas e produtividade e ainda não somos valorizados”

R952 – “O preenchimento de planilhas para comprovar produtividade é desgastante, deveria ser automático no Projudi”

R958 – *“segurança; trabalho para garantia de igualdade de tratamento, condições e volume de trabalho; solução na questão produtividade, que tem trazido desconforto e sentimento de esgotamento e intranquilidade e desconforto por alcance de metas irreais.”*

R1175 – *“Capacitação dos gestores e colaboradores no âmbito da informática e da tecnologia da informação. Alguns desembargadores desconhecem recursos tecnológicos e se hesitam a usá-los. Padronização dos expedientes no âmbito de todos os gabinetes, inclusive com a especificação do editor, fonte, espaçamentos, recuos etc. Obs.: A padronização facilita, inclusive, a produção de novos documentos a partir de modelos previamente criados. Obs.2: Sei q existe alguns recursos, mas não são de uso obrigatório. Incentivar o uso desses recursos, assim como ensinar a usá-los é fundamental para que torne possível a padronização e, por conseguinte, surta efeito no aspecto à efetividade da prestação jurisdicional....”*

R1192 – *“O excesso de trabalho tem consumido os finais de semana, com isso, há poucos momentos de descanso, lazer e comunicação. Com amigos e família! Conciliar volume e velocidade tem sido tarefa árdua, nunca me senti tão exausta antes no judiciário!”*

R1233 – *“ Entendo extremamente importante cuidar da saúde MENTAL dos servidores. Para isso, necessário termos gestores competentes e justos, voltados para o coletivo e preocupados com o trabalho profissional, estabelecendo metas atingíveis e que os próprios consigam também atingir, que sejam claros em suas ordens e que trabalhe COM a sua equipe. Para isso, a solução seria cursos para gestores e acompanhamento pós cursos para saber se estão realmente aplicando na prática o que aprenderam na teoria. Outra questão seria a saúde FÍSICA. Preocupo-me com a quantidade de "clicks" repetitivos para trabalhar no PROJUDI e alimentar a planilha de produtividade. Isso, com o tempo, deve gerar efeito contrário com pedidos de licenças e diminuição da produtividade. Solução seria desenvolver dentro do*

PROJUDI uma ferramenta de produtividade detalhada de cada servidor e não exigir a planilha paralela de produtividade.”

R1250 – *“Controle da carga horária. Ter horários para atendimento no WhatsApp, tanto atender os servidores subordinados, quanto para atendimento dos superiores hierárquicos. “Estar disponível em tempo integral no WhatsApp”*”

R1273 – *“Atividades laborais; diminuir o número de cliques no sistema PJD e a tabela de produtividade que não serve de parâmetro algum, apenas uma perda de tempo devido a complexidade de cada trabalho desenvolvido.”*

R1277 – *“Entendo que o tem visto seus servidores cada vez mais como NÚMEROS. Assim, a sobrecarga diária em busca de estatísticas (muitas vezes por falta de sistemas que contabilizam objetiva e corretamente toda a produtividade) tem gerado pessoas produtivas, mas adoecidas. Acredito que a evolução da informatização e a otimização das ferramentas de estatística - para que sejam mais fidedignas -, talvez seja um caminho para que o servidor não precise utilizar outros métodos de contabilização, que acabam sobrecarregando diariamente na jornada de trabalho (atualmente, por exemplo, há necessidade de preenchimento manual de planilhas de produtividade nas UPJ's de 1º Grau, o que demanda tempo. O Projudi deveria, por si só, contabilizar todas as movimentações feitas pelo servidor).”*

R1396 – *“Os servidores dos gabinetes estão trabalhando esgotados mentalmente e sobrecarregados com excesso de trabalho e prazos exíguos exigidos pelos desembargadores. Não à toa muitos estão em tratamento para depressão, síndrome do pânico e ansiedade, situação na qual me enquadro. A saúde mental dos servidores está precária. O centro de saúde oferece apenas dois profissionais de saúde mental que atendem online nenhuma vaga disponível, exceto se aguardar por meses.”*

R1521 – *“Valorizar mais os servidores reconhecendo o trabalho que exercem, e não sobrecarregá-los mais ainda, perceber o excesso de cobrança por parte da administração a qual é transferidas para os gestores e se tornam verdadeiros vigias do trabalho sem observar a limitação de cada servidor, promover mais cursos de aperfeiçoamento nos sistemas utilizados pelo TJ, promover mais dinâmicas entre os gestores e subordinados no sentido de gerar melhor entendimento e conhecimento sobre o perfil de cada um.”*

R1588 – *“Primeiro, mudar o horário de trabalho, esse horário das 12 às 19 é difícil, ninguém trabalha 7 horas direto, só nós, isso causa problemas de saúde, na coluna, na circulação, LER; poderia ser como um tempo atrás, das 12 às 18, além de ser perigoso ficar até 19 horas, já está escuro, geralmente os prédios dos Foruns são em lugares afastados, ficamos muito inseguros de estar no trabalho após as 18 horas. A forma de avaliação de produtividade não é real, pois beneficia quem faz processos fáceis e atos rápidos, deixando os processos mais complicados que precisam de mais tempo para depois, aumentando o congestionamento, e desvalorizando os servidores que trabalham com esses processos mais complicados, gerando também insatisfação nestes, pq trabalham igual os outros, fazem coisas mais importantes, mas pq não tem muito registro de assinaturas no sistema, parecem que não fazem nada, sendo valorizados somente os outros. Esse sistema beneficia a quantidade e não qualidade e gera insatisfação em quem trabalha com seriedade. Outro ponto complicado é o excesso de contratação de terceirizados e comissionados, e não realização de concursos, pq o concursado tem maior responsabilidade e mais comprometimento com o trabalho, pois não pensa em sair rápido e arrumar outro trabalho depois de um tempo. Esse entra e sai de pessoas atrapalha o andamento do serviço, pois quando a pessoa está apta a produzir bem, acaba saindo e entra outro sem experiência nenhuma, e os servidores da serventia tem que parar o que estão fazendo para treinar essa pessoa e ficar corrigindo seus erros, é um processo sem fim, que somente sobrecarrega mais os servidores da serventia e atrasa o trabalho. É uma economia somente de dinheiro, sem pensar realmente na produtividade.”*

R1697 – *“A minha percepção é que as constantes cobranças por metas e produtividades estão adoecendo mentalmente os servidores do Judiciário. Todos nós estamos esgotados. Quanto mais cumprimos, mais somos cobrados. Não ganhamos nenhuma contrapartida financeira que valha a pena tanto esforço. Não basta que o PCS seja apenas um leve aumento na GJ. Devemos ser valorizados financeiramente pelo esforço que temos feito todos os dias. Tenho sempre as melhores produtividades das Unidades Judiciárias em que trabalho e não existe uma gratificação por produtividade do servidor efetivo. Somente mais cobranças. Eu estou ficando bem cansada e adoecendo. Tenho 32 anos, sou nova e nunca me senti tão cansada. Finalizo o trabalho no final do dia esgotada. Os gestores e a Administração do Tribunal entendem que não fazemos mais que nossa obrigação, mas burnout não é obrigação não. Trabalhar apenas focados em metas e produtividades, sem olhar para o ser humano que está todo dia aqui por trás desses índices, não leva a instituição a nenhum lugar. É por isso que diversos servidores estão sendo afastados e infelizmente a tendência é continuar e piorar. A não ser que a Administração passe a focar além de metas nas pessoas! Os gestores precisam saber lidar melhor com as pessoas. Não basta fornecer o curso on-line da EJUG, porque eles não fazem. É preciso que seja presencial e com algo interessante.”*

R1757 – *“Deixar de exigir metas em números. Números não refletem complexidade de cada ato e obriga o servidor a se sobrecarregar atrás de estatística, além de desvalorizar os que executam atividades mais complexas e, por consequência, demoradas.”*

R1799 – *“Ter respeito do Gestor para seus Subordinados, porque trabalhar com um Gestor que não tem o mínimo de equilíbrio emocional e tudo que acontece e instaurar PAD, sem nenhum diálogo ou seja não dando a credibilidade na palavra do servidor e difícil, Pontalina o clima é péssimo, se o TJ tomasse uma providência quanto ao ambiente de trabalho e a*

tratativa do Gestor para com seus Subordinados não estaria como esteve e está um ambiente onde o medo e a insegurança impera no ambiente”

R2655 – *“Acredito que a cobrança sobre os terceirizados é enorme e em contrapartida não há um cuidado específico conosco. A pressão para que a nossa produção seja muito elevada, fez com que muitos de nós desenvolvessemos problemas físicos (nas mãos). Não há um reconhecimento justo para todos nós, terceirizados, mesmo entregando milhares de processos por mês, produção esta, maior que a de inúmeros servidores.”*

R2752 – *“Acredito que as metas do não estão sendo algo saudável, gera uma competição entre os magistrados o que causa grande cobrança nos servidores, terceirizados e estagiários, para que consigam ter as metas que eles querem alcançar, e que deveria ter mudanças em relação a isso.”*

As respostas dos servidores, magistrados e terceirizados do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, quando submetidas a uma leitura sintomática orientada pelo referencial teórico da Teoria do Processo de Trabalho (LPT), particularmente pelas categorias do controle gerencial e da cientificização do trabalho desenvolvidas por Braverman (1974), apontam não como manifestações isoladas de insatisfação laboral, mas como expressões concretas das estruturas de dominação que organizam o processo de trabalho na instituição. O material empírico disponibilizado possibilita identificar, com notável clareza, a operacionalidade dos mecanismos de controle e seus efeitos degradantes sobre a subjetividade e a saúde dos trabalhadores, indicando a atualidade analítica do arcabouço das LPT para a compreensão do trabalho no setor público contemporâneo.

O regime de metas emerge, nas respostas analisadas, como o principal dispositivo de controle gerencial, funcionando como a materialização contemporânea do princípio da "tarefa" taylorista que Braverman (1974) identificou como cerne da administração científica. Conforme expresso na resposta R182, "somos premiados por metas de desempenho. Para as metas, é indiferente se o ambiente está bom ou ruim, a que preço custa o atingimento das metas". Esta afirmação revela a metamorfose da meta em um fim absoluto, dissociado das condições concretas de sua realização e dos custos humanos implicados em seu alcance, configurando o que no referencial teórico se denominou como fetiche da produtividade, conceito que dialoga

diretamente com a análise de Omid, Zotto e Gandini (2023) sobre os regimes de controle nas organizações contemporâneas. A resposta R138 sintetiza essa percepção ao afirmar que "o tribunal está mais preocupado em produtividade do que qualidade de vida, saúde mental dos servidores", evidenciando a hierarquização de valores na qual o quantitativo sobrepõe-se ao qualitativo e ao bem-estar dos agentes que materializam a produção institucional.

A resposta R90 introduz um elemento crucial para a compreensão da dinâmica de controle ao mencionar o trabalho realizado em "atendimento pessoal/e-mail/whats, bem como em outras atividades que não geram estatística de produtividade". Esta fala revela a cisão fundamental entre o trabalho real, efetivamente executado, e o trabalho registrado, que é aquele passível de mensuração e, portanto, de controle. A resposta R952 corrobora essa percepção ao descrever o "preenchimento de planilhas para comprovar produtividade" como uma atividade desgastante, enquanto a resposta R1273 qualifica a "tabela de produtividade" como algo que "não serve de parâmetro algum, apenas uma perda de tempo devido à complexidade de cada trabalho desenvolvido". Emerge, assim, o fenômeno que Braverman (1974) descreveu como a duplicação abstrata do trabalho concreto: o trabalhador precisa não apenas executar sua atividade, mas também produzir as provas burocráticas de sua execução, em um processo que intensifica a jornada sem agregar valor ao serviço final. A resposta R1757 aprofunda esta crítica ao afirmar que "números não refletem complexidade de cada ato e obriga o servidor a se sobrecarregar atrás de estatística, além de desvalorizar os que executam atividades mais complexas e, por consequência, demoradas", evidenciando como o sistema métrico opera uma inversão de valores na qual a quantidade de atos processuais prevalece sobre a qualidade e a complexidade do trabalho intelectual. Esta dinâmica é compatível com a análise de Dong, Wang e Zhao (2025) sobre como a desqualificação, operacionalizada pela perda de autonomia e pela inadequação dos sistemas métricos, medeia a relação entre posições desqualificadas e a intensificação do trabalho.

O controle exercido pelo regime de metas não se circunscreve aos limites espaciais e temporais do ambiente de trabalho, mas extravasa para colonizar a totalidade da vida do trabalhador. As respostas R1192 ("o excesso de trabalho tem consumido os finais de semana"), R468 ("nos pressionam tanto para trabalharmos em horários muito além das 7hs já trabalhadas") e R1250 ("estar disponível em tempo integral no WhatsApp") documentam o fenômeno que a literatura contemporânea, ancorada na LPT, denomina como disponibilidade ubíqua, conceito que encontra respaldo na análise de Silva (2025) sobre o trabalho emocional não remunerado e a exigência de disponibilidade total nas plataformas digitais. A ferramenta

de comunicação instantânea, originalmente concebida para facilitar a troca de informações, transforma-se em extensão do panóptico gerencial, dissolvendo as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de vida e submetendo o trabalhador a uma vigilância contínua e difusa. A resposta R127 explicita a necessidade de defesa contra essa invasão ao demandar que "o trabalho em home office deveria ser melhor gerenciado, sob pena de a vida profissional interferir na vida pessoal. É necessário o respeito de horário, por exemplo", revelando a tensão permanente entre a exigência de disponibilidade total e a necessidade de preservação de uma esfera de vida não colonizada pelo trabalho.

A cientificização do trabalho, entendida como a aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico ao controle do processo laboral, manifesta-se no âmbito do TJGO através da mediação tecnológica operada pelos sistemas informatizados, particularmente o PROJUDI. As respostas que mencionam o excesso de "clicks" — como R928 ("melhorar o Sistema Projudi, a fim de diminuir os 'cliks', evitando com isso lesões nos tendões"), R1233 ("preocupo-me com a quantidade de 'clicks' repetitivos para trabalhar no PROJUDI") e R1273 ("diminuir o número de cliques no sistema PJD") — não constituem queixas menores sobre desconforto ergonômico, mas denúncias de como a arquitetura do sistema foi concebida para fragmentar o trabalho em microtarefas padronizadas, cada clique representando uma unidade de ação controlável e mensurável. O sistema informatizado opera, assim, como a materialização digital do princípio de Babbage, decompondo o trabalho intelectual em operações elementares que podem ser executadas por qualquer trabalhador intercambiável, aprofundando o processo de desqualificação analisado por Braverman (1974). Esta dinâmica encontra paralelo na análise de Chen (2022) sobre a fragmentação algorítmica do trabalho em plataformas digitais e na descrição de Nataraj, Taylor e Briken (2025) sobre a "burocracia algorítmica" que microgerencia o trabalho em armazéns de e-commerce. A resposta R2655, proveniente de um trabalhador terceirizado, é particularmente elucidativa ao afirmar que "a pressão para que a nossa produção seja muito elevada, fez com que muitos de nós desenvolvêssemos problemas físicos (nas mãos)", evidenciando a materialidade corporal do sofrimento produzido pela organização científica do trabalho e apontando para a tese de Braverman (1974) sobre a expansão do trabalho não qualificado e precarizado no setor de serviços.

A resposta R919 oferece uma síntese particularmente rica para a análise ao estabelecer a conexão entre a digitalização dos processos, a intensificação do trabalho e o adoecimento psíquico: "é importante a percepção de que a partir da digitalização dos processos houve um significativo aumento da quantidade de trabalho e tudo funciona de forma muito acelerada,

portanto é importante que haja um canal de feedback das Escrivanias para que o Tribunal possa otimizar o trabalho. Hoje a realidade é de servidores sobrecarregados e desenvolvendo problemas psicológicos, como ansiedade e ataques de pânico, em decorrência da cobrança do cumprimento de metas e ter que atuar com tantos sistemas diferentes". Esta fala articula, em linguagem cotidiana, os elementos centrais que a LPT articula teoricamente: a introdução tecnológica (cientificização), a intensificação do ritmo (controle), a multiplicação de sistemas (fragmentação) e a produção de adoecimento psíquico (alienação). A referência à necessidade de "*feedback*" ecoa a demanda por participação na concepção do trabalho que, conforme Faria (2017, 2022), foi monopolizada pela gerência, enquanto o adoecimento descrito evidencia a análise de Poletto *et al.* (2016) sobre a relação entre sobrecarga laboral e desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

As respostas R312 ("menor pressão psicológica (velada) da necessidade imprescindível de cumprimento de metas"), R468 ("não nos pressionarem tanto"), R951 ("estamos nos matando de trabalhar por conta de metas e produtividade e ainda não somos valorizados"), R958 ("sentimento de esgotamento e inquietude e desconforto por alcance de metas irreais"), R1396 ("os servidores dos gabinetes estão trabalhando esgotados mentalmente e sobrecarregados com excesso de trabalho e prazos exíguos") e R1697 ("as constantes cobranças por metas e produtividades estão adoecendo mentalmente os servidores do Judiciário. Todos nós estamos esgotados") constituem um mosaico eloquente da epidemia de sofrimento psíquico que atravessa a instituição. Este fenômeno não pode ser compreendido adequadamente por abordagens psicológicas individualizantes, mas exige a lente analítica da LPT, que o interpreta como a contrapartida subjetiva da alienação e da perda de controle sobre o processo de trabalho. A resposta R1697 é particularmente reveladora ao afirmar que "quanto mais cumprimos, mais somos cobrados", expondo a lógica perversa de um sistema no qual o aumento da produtividade não gera alívio ou reconhecimento, mas a elevação permanente do patamar de exigência, em um movimento que ecoa a descrição de Braverman (1974) da "arremetida impetuosa" tecnológica que subordina tudo à lucratividade, ainda que aqui se trate de produtividade institucional e não de lucro privado. Esta dinâmica aponta para a tese de Antunes (2018) sobre a criação de uma dependência estrutural que leva os trabalhadores a aceitarem condições degradantes, bem como a análise de Ferraz (2019) sobre a captura da subjetividade, na qual os trabalhadores internalizam as exigências do capital e se auto-intensificam.

A resposta R1277 oferece uma síntese teórica de extraordinária densidade ao afirmar que "entendo que o tem visto seus servidores cada vez mais como NÚMEROS. Assim, a

sobrecarga diária em busca de estatísticas (muitas vezes por falta de sistemas que contabilizam objetiva e corretamente toda a produtividade) tem gerado pessoas produtivas, mas adoecidas". Esta formulação espontânea captura com precisão a essência do processo de reificação descrito por Braverman (1974): a transformação do trabalhador em "força de trabalho", em mero fator de produção, em um número cujo valor é exclusivamente sua capacidade de gerar estatísticas. A contradição entre "pessoas produtivas" e "pessoas adoecidas" não é acidental, mas constitutiva do sistema: a produtividade é obtida precisamente através do adoecimento, da intensificação que exaure os recursos físicos e psíquicos do trabalhador. Esta percepção dialoga diretamente com a análise de Do Rêgo Barreto e Valente (2024) sobre a "dataficação" como mecanismo homogeneizador que reduz trabalhadores a perfis padronizados e comparáveis, bem como com a tese de Chanlat (1996) sobre como as transformações no processo de trabalho impactam a cultura e a sociedade, degradando as condições de existência para além do ambiente laboral.

A análise das respostas revela ainda a percepção aguçada dos trabalhadores sobre o papel dos gestores nessa engrenagem. Longe de serem vistos como líderes ou facilitadores, os gestores são identificados como "verdadeiros vigias do trabalho" (R1521), "amadores para brincar de ser chefe" (R214), ou agentes que instauram "medo e insegurança" no ambiente (R1799). A resposta R1799 descreve uma situação na qual "trabalhar com um Gestor que não tem o mínimo de equilíbrio emocional e tudo que acontece e instaurar PAD, sem nenhum diálogo ou seja não dando a credibilidade na palavra do servidor é difícil", revelando a face despótica do controle gerencial que subsiste sob a roupagem moderna da gestão por metas. Esta percepção sugere que a análise de Faria (2017) sobre a persistência de formas despóticas de controle mesmo em contextos de gestão pretensamente participativa, bem como as observações de Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) e Bonomo (2014) sobre como a ausência de apoio institucional e a percepção de suporte insuficiente estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de burnout. A resposta R2752 articula a cadeia completa de transmissão da pressão ao afirmar que "as metas do não estão sendo algo saudável, gera uma competição entre os magistrados o que causa grande cobrança nos servidores, terceirizados e estagiários, para que consigam ter as metas que eles querem alcançar". Esta fala indica como o sistema de metas cria uma hierarquia de pressões que se transmite em cascata, do topo à base da pirâmide institucional, com os mais vulneráveis (terceirizados e estagiários) suportando o peso final dessa estrutura reforçando a tese de Braverman (1974) sobre a homogeneização da classe trabalhadora sob condições comuns de exploração e intensificação.

A demanda por padronização, expressa em respostas como R214 ("a padronização de documentos se faz necessária dentro de todo o Estado de Goiás, não dá pra ver peças horrorosas com formatação ridículas em cada comarca que se passa") e R1175 ("padronização dos expedientes no âmbito de todos os gabinetes, inclusive com a especificação do editor, fonte, espaçamentos, recuos etc."), merece uma leitura dialética. Se, por um lado, expressa a legítima busca por eficiência e por redução do trabalho repetitivo de formatação, por outro lado, sob a ótica da LPT, a padronização total representa o passo final no processo de expropriação do saber profissional. Quando todos os documentos seguem modelos rígidos pré-aprovados, a atividade de concepção — o ato de redigir, de estruturar argumentos, de exercer o julgamento profissional sobre a forma mais adequada para cada peça — é transferida do profissional para o modelo padronizado, restando ao trabalhador a mera execução de preenchimento de campos. Esta ambiguidade foi identificada por Krzywdzinski, Evers e Gerber (2024) em sua análise sobre tecnologias vestíveis, que podem tanto desqualificar quanto requalificar o trabalho a depender do contexto, e por Previtali e Fagiani (2014) em sua aplicação das categorias de Braverman ao trabalho docente, que revela como a padronização pedagógica restringe a autonomia profissional. A resposta R1175 revela a consciência dessa ambiguidade ao mencionar que "a padronização facilita, inclusive, a produção de novos documentos a partir de modelos previamente criados", evidenciando como a facilitação da execução pode implicar simultaneamente o esvaziamento da concepção.

A resposta R1588 oferece uma análise notavelmente sofisticada das contradições do sistema de avaliação: "a forma de avaliação de produtividade não é real, pois beneficia quem faz processos fáceis e atos rápidos, deixando os processos mais complicados que precisam de mais tempo para depois, aumentando o congestionamento, e desvalorizando os servidores que trabalham com esses processos mais complicados, gerando também insatisfação nestes, pq trabalham igual os outros, fazem coisas mais importantes, mas pq não tem muito registro de assinaturas no sistema, parecem que não fazem nada, sendo valorizados somente os outros. Esse sistema beneficia a quantidade e não qualidade". Esta fala expõe com clareza a lógica perversa de um sistema métrico que, ao privilegiar o quantificável em detrimento do complexo, produz efeitos objetivos deletérios sobre a própria finalidade institucional: o congestionamento da justiça. A busca por produtividade estatística gera, contraditoriamente, ineficiência real, na medida em que desestimula o enfrentamento dos casos mais complexos e demorados. Esta contradição evidencia a análise de Gibson *et al.* (2023) sobre como tecnologias gerenciais baseadas em métricas padronizadas (como o ACFI no setor de cuidados australiano) distorcem

a atividade-fim e impõem uma concepção externa ao trabalho real, bem como a observação de Braverman (1974) sobre como o princípio de Babbage, ao buscar o barateamento da força de trabalho através da fragmentação, produz efeitos contraditórios sobre a qualidade do produto final.

A resposta R1233 articula, de forma exemplar, a conexão entre saúde mental, formação de gestores e saúde física: "entendo extremamente importante cuidar da saúde MENTAL dos servidores. Para isso, necessário termos gestores competentes e justos, voltados para o coletivo e preocupados com o trabalho profissional, estabelecendo metas atingíveis e que os próprios consigam também atingir, que sejam claros em suas ordens e que trabalhe COM a sua equipe. Para isso, a solução seria cursos para gestores e acompanhamento pós cursos para saber se estão realmente aplicando na prática o que aprenderam na teoria. Outra questão seria a saúde FÍSICA. Preocupo-me com a quantidade de 'clicks' repetitivos para trabalhar no PROJUDI e alimentar a planilha de produtividade". Esta fala revela a compreensão, por parte dos trabalhadores, de que os problemas vivenciados não são de ordem individual, mas resultam de uma organização do trabalho que precisa ser transformada em suas dimensões gerencial, tecnológica e métrica. A demanda por gestores qualificados dialoga com a crítica de Previtali e Fagiani (2014) à ideologia da gestão, que mascara relações de exploração sob um véu de neutralidade técnica, enquanto a preocupação com a saúde física reforça as análises de Futamata e Casagrande (2024) sobre a necessidade de intervenções ergonômicas para prevenção de LER/DORT em trabalhadores que utilizam sistemas informatizados.

Em síntese, as respostas analisadas, quando interpretadas através do referencial teórico da LPT, sugerem a vigência e a operacionalidade, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, dos mecanismos de controle gerencial e cientificização do trabalho descritos por Braverman (1974) e pela literatura contemporânea. O regime de metas funciona como o equivalente contemporâneo da "tarefa" taylorista, subordinando a totalidade da experiência laboral à exigência de produtividade quantificada, conforme analisado por Omidí, Zotto e Gandini (2023) em sua discussão sobre os regimes de controle na gestão de recursos humanos. A mediação tecnológica, materializada nos sistemas informatizados, aprofunda a fragmentação do trabalho e intensifica o desgaste físico e psíquico dos trabalhadores, em um processo que Chen (2022) identificou como característico do capitalismo de plataforma e que Nataraj, Taylor e Briken (2025) descreveram como "burocracia algorítmica". A consequência objetiva deste processo é a produção generalizada de sofrimento — ansiedade, pânico, depressão, burnout, lesões por esforço repetitivo — que não pode ser adequadamente compreendida como patologia

individual, mas deve ser interpretada como a expressão, no corpo e na subjetividade dos trabalhadores, das contradições de uma organização do trabalho que, ao perseguir exclusivamente a produtividade estatística, sacrifica sistematicamente a saúde e a humanidade daqueles que a materializam. Esta constatação está alinhada as análises de Poletto *et al.* (2016), Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) e Bonomo (2014) sobre a relação entre condições de trabalho e adoecimento no setor público, bem como a tese de Antunes (2018) sobre a precarização estrutural do trabalho no capitalismo contemporâneo. A "cobrança excessiva" não constitui, portanto, um desvio ou uma disfunção do sistema, mas sua própria norma de funcionamento, cujo resultado é a produção de trabalhadores "produtivos, mas adoecidos" (R1277), sugerindo a atualidade contundente da LPT sobre a degradação do trabalho sob o capitalismo, mesmo quando transposta para o contexto da administração pública contemporânea.

5.3.6 – Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços

Já a categoria "Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços" agrupa as respostas que fazem menção à mão de obra mais barata, ao trabalho precário, às tarefas simples e repetitivas, entre outros aspectos que remetem diretamente à tese da LPT sobre a degradação do trabalho no capitalismo monopolista e estão apresentadas a seguir na tabela 18.

Tabela 18 – Respostas classificadas na categoria Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Expansão do Trabalho não qualificado / Serviços	Estagiário	3	50,00	0,10
	Magistrado	0	0,00	0,00
	Servidor a Disposição	0	0,00	0,00
	Servidor Comissionado	0	0,00	0,00
	Servidor Efetivo	1	16,67	0,03
	Terceirizado	2	33,33	0,07
	Total	6	100,00	0,20

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da Tabela 18 revela uma distribuição altamente concentrada nos grupos mais vulneráveis da estrutura funcional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO): os estagiários respondem por 50% das menções e 0,10% do total de respondentes (3 respostas), os terceirizados por 33,33% da categoria e 0,07% do total de 3.045 (2 respostas) e os servidores efetivos por apenas 16,67% da categoria e 0,03% do total (1 resposta). Magistrados, servidores comissionados e servidores à disposição não registraram qualquer participação nesta categoria.

Esta concentração expressiva (83,33% das respostas concentradas em estagiários e terceirizados) evidencia empiricamente a tese de Braverman (1974) sobre a expansão do trabalho não qualificado e do setor de serviços como espaço privilegiado da precarização.

As respostas R84, R116, R145, R1677, R2528 e R3014 evidenciam essas percepções:

R84 – “Me sinto privilegiado em poder estagiar no . Com apenas 5 dias de estagio, não tenho nada a reclamar, somente agradecer pela oportunidade.”

R116 – “ Na verdade nem só para servidores ou magistrados, o TJ tem que olhar também pelos estagiários e os terceirizados.”

R145 – “Poderiam colocar mais estagiários para poder ter uma distribuição mais adequada em serviços ue exige força”

R1677 – “O poderia empenhar em valorizar os servidores concursados ao invés de valorizar os comissionados.”

R2528 – “Podemos começar com uma observação, onde grande parte da equipe são de terceirizados e o TJ tem uma grande discriminação quanto a isso. O correto seria minimizar essa divisão e tratar todos com mais igualdade, no horário por exemplo onde eles tem o direito de fazer 7 hr direto. O recesso que é descontado das férias também é injusto.”

R3014 – “A pergunta se refere a servidores e magistrados, poderia olhar mais para terceirizados, pois os terceirizados e muito discriminados no poder judiciário, sendo que e uma grande mão de obra e pouco remunerados.”

Conforme analisado no referencial, o capitalismo monopolista, após dominar a produção de bens, conquista "uma gama crescente de serviços e sua conversão em mercadorias", transformando atividades antes não mercantilizadas em trabalho assalariado de baixo custo. No setor público, essa lógica se materializa na terceirização e na contratação de estagiários, que realizam atividades-meio essenciais, mas são mantidos à margem dos direitos

e do reconhecimento concedidos aos servidores efetivos. A ausência completa de respostas de magistrados, comissionados e servidores à disposição (0%) corrobora a análise de Braverman (1974) sobre a invisibilidade estrutural da precarização para os estratos superiores da hierarquia ocupacional, fenômeno que se insere na ideologia da gestão, responsável por naturalizar as desigualdades sob o véu da neutralidade técnica (Previtali e Fagiani, 2014).

A análise qualitativa das seis respostas textuais aprofunda a compreensão desse fenômeno, revelando as múltiplas dimensões da precarização e da exploração vivenciadas por estagiários e terceirizados. A resposta R84, de um estagiário com apenas cinco dias de experiência, expressa gratidão pela oportunidade: "Me sinto privilegiado em poder estagiar no . Com apenas 5 dias de estágio, não tenho nada a reclamar, somente agradecer pela oportunidade". Esta fala ilustra o que Previtali e Fagiani (2014), ao analisarem a obra de Braverman, identificam como a internalização da ideologia da gestão, um véu discursivo que permite a incorporação dos objetivos do capital pelos próprios trabalhadores. O estagiário, em posição de extrema vulnerabilidade, agradece por ocupar um posto precário, naturalizando a exploração como privilégio e demonstrando o que Braverman (1974) denomina habituação ao modo capitalista de produção, processo contínuo e renovado a cada geração, no qual os novos trabalhadores são inseridos no mundo do trabalho frequentemente por meio da internalização de valores que legitimam a subordinação.

A resposta R116 — "Na verdade nem só para servidores ou magistrados, o TJ tem que olhar também pelos estagiários e os terceirizados" — denuncia a invisibilidade institucional desses grupos precários. Esta percepção dialoga diretamente com a análise de Braverman (1974) sobre a expansão do setor de serviços como espaço de superexploração, onde uma massa de trabalhadores é tratada como mão de obra descartável e pouco qualificada. Omid, Zotto e Gandini (2023), ao revisarem a LPT aplicada à Gestão de Recursos Humanos, destacam que as reformas neoliberais e a pressão por redução de custos em diversos setores têm impactado negativamente os trabalhadores, levando à insegurança no emprego e a condições de trabalho precárias, fenômeno que atinge com especial força os trabalhadores terceirizados e temporários. A resposta R3014 reforça esta denúncia: "A pergunta se refere a servidores e magistrados, poderia olhar mais para terceirizados, pois os terceirizados e muito discriminados no poder judiciário, sendo que e uma grande mão de obra e pouco remunerados". A expressão "grande mão de obra e pouco remunerados" sintetiza a essência da superexploração analisada por Braverman (1974): o trabalhador contribui significativamente para a produção institucional, mas recebe reconhecimento ínfimo, tanto material quanto simbólico, caracterizando o que o

autor denomina trabalho não qualificado, definido não pela ausência de habilidades, mas pela desvalorização sistemática do trabalho e pela redução do trabalhador a mero fator de produção.

A resposta R2528, também de um terceirizado, oferece uma análise detalhada das discriminações sofridas: "Podemos começar com uma observação, onde grande parte da equipe são de terceirizados e o TJ tem uma grande discriminação quanto a isso. O correto seria minimizar essa divisão e tratar todos com mais igualdade, no horário por exemplo onde eles tem o direito de fazer 7 hr direto. O recesso que é descontado das férias também é injusto". Esta fala expõe a fragmentação da classe trabalhadora promovida pela gestão, que cria divisões formais entre terceirizados e efetivos para viabilizar a superexploração. Braverman (1974) analisa como o capitalismo utiliza o princípio de Babbage — a decomposição de tarefas para emprego de mão de obra mais barata — para reduzir custos e aumentar o controle. No TJGO, a terceirização opera exatamente segundo esta lógica: trabalhadores que realizam funções essenciais são contratados por vias precárias, com salários inferiores, jornadas mais longas e direitos reduzidos. A denúncia sobre o "recesso que é descontado das férias" aponta para a materialidade dessa precarização, alinhando-se com a análise de Walmrath, Dias e Bembele (2022) sobre como a terceirização cria vastos contingentes em condições precárias, estendendo a lógica do "infotaylorismo" para o trabalho imaterial e de serviços.

A resposta R145 — "Poderiam colocar mais estagiários para poder ter uma distribuição mais adequada em serviços que exige força" — revela a visão do estagiário como força braçal, destinado a tarefas que demandam esforço físico, não intelectual. Esta percepção ecoa a análise da LPT sobre a degradação do trabalho: a separação entre concepção e execução reduz o trabalhador a mero executor de atividades simples, e a "força" torna-se o único requisito, em detrimento de qualquer conteúdo cognitivo. Braverman (1974, p.375) demonstra como, no capitalismo, mesmo ocupações que exigiam qualificação são progressivamente desqualificadas, restando ao trabalhador "uma habilidade específica, uma operação limitada e repetitiva, 'a velocidade como qualificação'". No caso dos estagiários do TJGO, sua alocação em serviços que exigem força indica que o trabalho intelectual que deveria caracterizar o estágio formativo é substituído por tarefas manuais e repetitivas, fenômeno associado à expansão do trabalho não qualificado mesmo em setores supostamente intelectuais.

Por fim, a resposta R1677, de um servidor efetivo — "O poderia empenhar em valorizar os servidores concursados ao invés de valorizar os comissionados" — desloca o foco para a hierarquia interna entre diferentes categorias de trabalhadores com vínculo formal. Embora não aborde diretamente a precarização dos terceirizados, esta fala revela uma tensão que Braverman

(1974) analisa como parte da homogeneização contraditória da classe trabalhadora. Previtali e Fagiani (2014, p.766), ao aplicarem a LPT ao contexto brasileiro, destacam que "a realidade do local de trabalho é marcada por mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho, fenômeno que atinge desde o operário até o professor". No TJGO, a valorização de comissionados em detrimento de efetivos indica que a lógica da precarização também opera internamente, criando hierarquias que fragilizam a unidade da classe, sem, contudo, eliminar a tendência à homogeneização das condições de exploração.

A análise da categoria "Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços" sugere a atualidade e a força explicativa da Teoria do Processo de Trabalho. As respostas dos trabalhadores — predominantemente estagiários e terceirizados — evidenciam a superexploração, a discriminação institucionalizada, a degradação do trabalho intelectual em tarefas braçais, a invisibilidade dos precários e a fragmentação interna da classe trabalhadora. Todos esses fenômenos encontram respaldo nas análises de Braverman (1974) sobre a expansão do setor de serviços como espaço de trabalho não qualificado e precário, no princípio de Babbage como mecanismo de barateamento da força de trabalho, na separação entre concepção e execução como núcleo da degradação, e na ideologia da gestão como véu que naturaliza a exploração. Como alertam Previtali e Fagiani (2014, p.757), "a essência do controle permanece sob um discurso ideológico que enfatiza a qualificação", renovando-se dialecticamente na própria medida em que tenta ocultar-se sob novas roupagens. No TJGO, o discurso da valorização do servidor convive com a prática da superexploração de terceirizados e estagiários, revelando a persistência das estruturas de dominação analisadas por Braverman há mais de quatro décadas e a urgência de políticas institucionais que efetivamente considerem a dignidade de todos os trabalhadores, independentemente de seu vínculo funcional.

5.3.7 – Homogeneização da Classe Trabalhadora

Na categoria "Homogeneização da Classe Trabalhadora" foram agregadas as respostas que mencionavam a substituição do conhecimento integrado do ofício por operações fragmentadas e prescritas, a concentração do conhecimento conceitual em uma diminuta parcela da força de trabalho, a execução de tarefas rotineiras por mão de obra qualificada, e a redução e barateamento das qualificações. Estes elementos, quando analisados à luz da LPT, apontam para a operação concreta da tendência homogeneizadora no âmbito do serviço público, sendo o desenvolvimento tecnológico, longe de cumprir uma promessa emancipatória, convertendo-se

para a maioria da classe em fonte não de liberdade, mas de escravização e do confinamento do trabalhador dentro de um círculo espesso de deveres servis (Braverman, 1974). A tabela 19, reúne as respostas que foram categorizadas na categoria homogeneização da classe trabalhadora.

Tabela 19 – Respostas classificadas na categoria Homogeneização da Classe trabalhadora.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Homogeneização da Classe trabalhadora	Estagiário	0	0,00	0,00
	Magistrado	0	0,00	0,00
	Servidor a Disposição	2	33,33	0,07
	Servidor Comissionado	2	33,33	0,07
	Servidor Efetivo	0	0,00	0,00
	Terceirizado	2	33,33	0,07
	Total	6	100,00	0,20

Fonte: Elaborado pelo autor.

A homogeneização da classe trabalhadora, conforme delineada por Braverman (1974) e retomada pela tradição da Teoria do Processo de Trabalho, não designa uma uniformidade absoluta ou o apagamento das diferenças entre os trabalhadores, mas aponta para um movimento objetivo de achatamento das condições de exploração e de unificação estrutural da condição proletária. Braverman (1974) argumenta que a distinção clássica entre trabalho produtivo e improdutivo perde relevância na experiência concreta, pois "a organização do trabalho nos aspectos improdutivos da atividade empresarial segue as diretrizes lançadas no setor produtivo; o trabalho de ambos os setores torna-se, cada vez mais, uma massa indiferenciada". Consequentemente, as ocupações improdutivas na base "tornaram-se meramente outra forma de exploração", unificando a classe trabalhadora na comum condição de "parte animada do capital". Previtali e Fagiani (2014, p.766), ao interpretarem Braverman, reforçam que a homogeneização é fundamental para superar visões fragmentadas da classe trabalhadora, pois aponta para a degradação do trabalho, a intensificação e a perda de autonomia que atravessam setores aparentemente díspares. A realidade do local de trabalho é marcada por "mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho", fenômeno que atinge desde o operário até o professor, cuja autonomia se vê "cada vez mais restringida". Este processo revela uma vulnerabilidade comum, criando uma base material compartilhada que coexiste tensamente com as estratégias de individualização promovidas pelo capital.

Os dados quantitativos indicam uma incidência muito baixa nessa categoria, com apenas seis respondentes (0,20% do total). A distribuição por vínculo funcional é equitativa: servidores à disposição, comissionados e terceirizados representam, cada um, 33,33% das respostas

(0,07% do total de respondentes cada). Estagiários, magistrados e servidores efetivos não registraram menções. Essa distribuição revela tensões específicas nesses segmentos da força de trabalho. A ausência de respostas entre efetivos, magistrados e estagiários não significa que o fenômeno da homogeneização não os atinja, mas sugere que sua percepção é mais nítida entre aqueles em posições fronteiriças ou intermediárias na hierarquia funcional.

Os servidores comissionados, que compõem um terço das respostas, ocupam uma posição paradoxal: embora investidos em funções de confiança e próximos ao poder, experimentam a precariedade típica de cargos de livre nomeação. Sua presença na categoria indica que a homogeneização os afeta pela instabilidade e subordinação a critérios políticos, aproximando-os de trabalhadores precarizados. Isso alinha-se com Braverman (1974, p.267-268): "as funções de pensamento e planejamento concentram-se em grupos cada vez menores e mais especializados, enquanto para a massa dos empregados administrativos o escritório tornou-se um local de trabalho manual". Os terceirizados, também com um terço das respostas, representam o extrato mais vulnerável, formalmente excluídos de vínculos estatutários e submetidos a condições degradantes. Sua presença sugere a tese da expansão do trabalho precário no setor de serviços, conforme Braverman (1974, p.239): "o capitalismo monopolista, após dominar a produção de bens, conquista uma gama crescente de serviços e sua conversão em mercadorias", transformando atividades em trabalho assalariado com baixa qualificação, salários reduzidos e alta rotatividade.

Os servidores à disposição, igualmente com um terço das respostas, ocupam posição fronteiriça: vinculados a seus órgãos de origem, mas atuando no TJGO em cessão, experimentam dupla precariedade – distância da lotação original e condição de estrangeiros no órgão receptor. A ausência de servidores efetivos é significativa: sua estabilidade e carreira podem funcionar como anteparo à percepção do achatamento das condições de trabalho, embora objetivamente estejam submetidos a processos de intensificação e desqualificação. A ausência de magistrados reforça Braverman sobre a concentração das funções conceptuais nos estratos superiores, relativamente imunes à tendência homogeneizadora, ainda que sujeitos a pressões específicas.

As respostas R207, R236, R414, R827, R2380 e R2852 evidenciam essas percepções:

R207 – “Sinto que tudo pode para os indicados, até passar do 1º para o 2º grau, deixando alguns desmotivados. Existem competências diferenciadas

que deveriam ser aproveitadas em qualquer grau e local, sem discriminação. Exemplo: há pessoas que atendem bem e outros não. Pessoas boas na análise e outros na confecção de documentos, boas de arquivo e outros bons em audiência, os que trabalham sozinhos e outros não, etc. Sugiro analisar o histórico profissional do servidor e aproveitá-lo de acordo com os it”

R236 – *“Aproveitar os servidores com as habilidades de cada um dentro de suas capacidades individuais; ginástica laboral no trabalho; criar estações para registro de ponto nas chegadas dos prédios do judiciário, viabilizando o real registro da entrada e saída do servidor.”*

R414 – *“Juízes leigos não têm direito a férias, não recebem 13º ou qualquer auxílio do . Um pouco mais de cuidado e atenção com as pessoas que exercem a função seria uma boa medida.”*

R827 – *“Contratar pessoas para ocupar os cargos de gestão com conhecimento técnicos especializado, e não achar que pessoas formadas em Direito podem ocupar tais cargos.”*

R2380 – *“O problema começa aí, saúde dos servidores e magistrados, nunca, existe nada para terceirizados, e grande parte realiza toda parte administrativa do TJ, mantém funcionando sem direito ao menos de estacionar dentro do tribunal com várias vagas sobrando, por exemplo.”*

R2852 – *“Indiferente. Pois tenho argumentos em prol aos Terceirizados, levando em consideração que não tenho muito contatos com servidores, muito menos magistrados e a maioria dos serviços são distribuídos aos terceirizados sem muita instrução.”*

As respostas qualitativas, embora em número reduzido, oferecem elementos empíricos relevantes. A resposta R207 expressa a contradição entre a diversidade de habilidades e a lógica homogeneizadora: "Sinto que tudo pode para os indicados [...] Existem competências diferenciadas que deveriam ser aproveitadas em qualquer grau e local". Isso denuncia a

aplicação do princípio de Babbage (Braverman, 1974), em que a força de trabalho é tratada como massa intercambiável, ignorando especificidades em favor de alocação flexível. A referência aos "indicados" (comissionados) revela que a homogeneização coexiste com privilégios, mas a demanda por aproveitamento sem discriminação reflete a aspiração por reconhecimento das competências individuais.

A resposta R236 complementa: "Aproveitar os servidores com as habilidades de cada um dentro de suas capacidades individuais", reforçando a percepção de que a organização ignora especificidades. A simultaneidade com demandas por ginástica laboral e registro de ponto sugere que a homogeneização convive com desigualdades no tratamento concreto, gerando indiferenciação forçada e discriminação arbitrária. Isso remete à transformação do escritório em "local de trabalho manual" (Braverman, 1974), onde padronização e hierarquias informais aprofundam a fragmentação.

A resposta R414 introduz a precariedade de juízes leigos: "não têm direito a férias, não recebem 13º ou qualquer auxílio". Essa condição aproxima-os de trabalhadores precarizados, demonstrando que a precariedade atinge também funções de concepção e decisão. Isso corrobora Braverman (1974) sobre a organização do trabalho em setores improdutivos seguir as diretrizes do setor produtivo, e Chamberlain, Ughes e Donnelly (2025) sobre a expansão do emprego precário em serviços, atingindo profissionais qualificados.

A resposta R2380 explicita a hierarquia subjacente: "nunca existe nada para terceirizados, e grande parte realiza toda parte administrativa do TJ". A exclusão de direitos básicos, como estacionar no tribunal, revela que a homogeneização como tendência estrutural convive com clivagens profundas. Terceirizados e efetivos compartilham a condição de vendedores de força de trabalho, mas os primeiros são submetidos a exploração mais intensa e tratamento degradante, sugerindo a necessidade de considerar experiências diversas mediadas por hierarquias (Chamberlain, Ughes e Donnelly, 2025).

A resposta R2852 aprofunda: "Indiferente. Pois tenho argumentos em prol aos Terceirizados [...] não tenho muito contatos com servidores". O isolamento social e a desinformação (serviços distribuídos "sem muita instrução") evidenciam a fragmentação da classe, dificultando a percepção de interesses comuns. Isso alinha-se à Braverman (1974) sobre o princípio de "dividir para reinar" e a expansão do trabalho precário, com condições particularmente degradantes para terceirizados, como observado por Scapini (2020) e Zamora e Meira (2024) em trabalho por plataformas.

A resposta R827 denuncia a desvalorização do conhecimento técnico: "Contratar pessoas para ocupar os cargos de gestão com conhecimento técnicos especializado, e não achar que pessoas formadas em Direito podem ocupar tais cargos". Isso revela a suposição homogeneizadora de que a formação em Direito confere competência universal para gestão, ignorando especializações. Braverman (1974) descreve a substituição do conhecimento integrado por operações fragmentadas, e Dong, Wang e Zhao (2025) conectam desqualificação e intensificação.

A análise à luz da Teoria do Processo de Trabalho sugere que a homogeneização no TJGO opera como tendência contraditória: aproxima as condições objetivas de exploração de diferentes categorias, mas não elimina hierarquias e discriminações. Reforça-se a tese de que a organização do trabalho em setores improdutivos segue as diretrizes do setor produtivo, submetendo todos a intensificação, desqualificação e perda de autonomia. A resposta R207 ilustra o desperdício de competências diferenciadas, tratando a força de trabalho como massa intercambiável. No entanto, as respostas R2380 e R2852 indicam clivagens: terceirizados são excluídos de direitos básicos e submetidos a tratamento degradante, distinguindo-se negativamente dos efetivos. A homogeneização opera como nivelamento por baixo, mas as desigualdades internas persistem.

A resposta R414 mostra que a tendência homogeneizadora atinge também estratos mais elevados, como juízes leigos, aproximando-os de trabalhadores precarizados. A resposta R827 revela a dimensão cognitiva: a suposição de competência universal desvaloriza o conhecimento técnico, contribuindo para a degradação da gestão e indicam a "concentração do conhecimento conceitual em uma diminuta parcela da força de trabalho" (Braverman, 1974).

A categoria da homogeneização conecta-se a outras da Teoria do Processo de Trabalho: com a separação entre concepção e execução, a homogeneização é o correlato da cisão entre pensar e fazer, nivelando por baixo as condições de execução (Previtali e Fagiani, 2014). Com o controle gerencial, a homogeneização viabiliza formas mais intensas de controle, tratando a força de trabalho como massa indiferenciada (Braverman, 1974). Com a desqualificação, a homogeneização do conhecimento produz desqualificação, como na resposta R827. Com a alienação, aprofunda o estranhamento, ignorando habilidades específicas. Com a intensificação, cria condições para a intensificação generalizada, como na resposta R2852. Com a expansão do setor de serviços, a presença de terceirizados sugere a criação de uma massa de trabalhadores precarizados (Braverman, 1974).

A presença de terceirizados na categoria revela contradições agudas: são parte da força de trabalho, mas excluídos do vínculo estatutário, ocupando o degrau mais baixo na consideração institucional. As respostas R2380 e R2852 documentam exclusão simbólica e material, isolamento social e precariedade organizacional. Isso alinha-se com a análise de Braverman (1974) sobre a expansão do trabalho precário, mas revela limites da homogeneização: terceirizados são mais explorados e invisibilizados que os efetivos, ainda que compartilhem a condição de vendedores de força de trabalho. Fenômeno análogo é observado por Chen (2022) em plataformas de entrega na China.

A homogeneização no TJGO opera como tendência estrutural que aproxima as condições de exploração, mas é tensionada por clivagens e hierarquias. Os dados são compatíveis com a tese da LPT sobre a racionalização do trabalho em setores improdutivos. A resposta R207 denuncia o desperdício de competências; a R827, a desvalorização do conhecimento técnico. As hierarquias persistem, como na condição dos terceirizados (R2380, R2852). A homogeneização atinge também estratos mais elevados, como juízes leigos (R414). A distribuição equitativa das respostas entre servidores à disposição, comissionados e terceirizados – e a ausência de efetivos e magistrados – revela que a percepção da homogeneização é mais aguda entre aqueles em posições fronteiriças, que experimentam a tensão entre posição formal e condição real de subordinação.

A baixa incidência da categoria não indica irrelevância, mas naturalização da homogeneização como lógica estrutural (Previtali e Fagiani, 2014). A percepção é mediada pela posição na hierarquia: trabalhadores em posições intermediárias nomeiam, de forma fragmentária, o processo que os aproxima dos precarizados. A análise sugere a atualidade da obra de Braverman (1974) para a compreensão crítica do mundo do trabalho. A precarização generalizada e a reconfiguração de hierarquias indicam que a unidade profunda subjacente à diversidade das experiências laborais. No entanto, os limites da homogeneização são evidentes: clivagens como a distinção entre efetivos e terceirizados, magistrados e juízes leigos, comissionados e efetivos, são funcionais à dominação, impedindo a formação de consciência coletiva. A superação desse quadro demanda a denúncia da homogeneização e a explicitação das hierarquias que fragmentam a classe, bem como a construção de solidariedades que atravessem essas fronteiras artificiais. Conforme Previtali e Fagiani (2014, p.766), a homogeneização aponta para "mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho", atingindo desde operários até professores. Os dados do TJGO indicam essa tese, revelando que, no serviço público contemporâneo submetido à lógica gerencialista, a

homogeneização se aprofunda, produzindo um nivelamento por baixo que arrasta todos os segmentos da classe – de forma desigual – para um poço comum de exploração e sofrimento. A superação exige o retorno do controle do processo de trabalho pelos trabalhadores e a construção de solidariedades que transcendam as hierarquias artificiais.

Os dados da presente pesquisa, no entanto, apontam para um quadro de profunda heterogeneidade e estratificação entre os grupos funcionais do TJGO, que parece contradizer a tese da homogeneização. Conforme demonstrado na análise quantitativa e qualitativa:

Servidores efetivos destacam-se negativamente em indicadores centrais: satisfação com remuneração (média 2,36, mediana 1,0), reconhecimento (2,99), percepção de preocupação da instituição com a saúde (2,43), possibilidade de crescimento (3,10) e conhecimento sobre políticas de assédio (2,30). Simultaneamente, apresentam a maior média de sobrecarga (4,05, mediana 5,0), empatados com os magistrados (4,11).

Magistrados, embora mantenham privilégios salariais e simbólicos, apresentam alta sobrecarga (4,11) e 72,97% dos satisfeitos com o gestor declaram-se sobrecarregados, indicando que sua alienação é de tipo diferente — sobrecarga intensa, mas com maior poder de decisão formal.

Comissionados e terceirizados, grupos de maior precariedade funcional, apresentam-se majoritariamente satisfeitos nas respostas quantitativas, mas são os que mais recorrem ao silêncio organizacional — respectivamente, 23,23% e 39,90% das respostas inválidas —, sugerindo que sua alienação se expressa pela autocensura e pela internalização do medo.

Estagiários apresentam a maior identificação com a missão (96,8%) e os menores índices de sobrecarga (2,38), indicando que sua posição de socialização profissional os torna mais suscetíveis à ideologia da gestão.

Esta heterogeneidade não é aleatória: ela reflete uma estratificação funcional deliberadamente produzida e gerenciada pela instituição, que cria diferentes vínculos (efetivos, comissionados, terceirizados, estagiários) com diferentes níveis de estabilidade, remuneração, autonomia e exposição ao controle.

A chave para resolver a aparente contradição entre a tese de Braverman (1974) e os dados empíricos reside em compreender que a homogeneização não é um estado alcançado, mas uma tendência estrutural que opera sob e através das diferenças. Braverman (1974) não nega a existência de estratificações; ele argumenta que, sob o capitalismo monopolista, essas estratificações tornam-se progressivamente menos relevantes para a experiência fundamental

de exploração, pois todas as categorias de trabalhadores são submetidas à mesma lógica de controle, intensificação e perda de autonomia.

No TJGO, a homogeneização manifesta-se em múltiplas dimensões que atravessam as diferenças funcionais:

Submissão ao mesmo regime de controle: Todos os grupos — efetivos, comissionados, terceirizados, magistrados — estão submetidos ao mesmo sistema de metas, ao mesmo PROJUDI, às mesmas pressões por produtividade estatística, ainda que com intensidades diferentes. A resposta "o tribunal está mais preocupado em produtividade do que qualidade de vida, saúde mental dos servidores" (R138) reflete uma experiência que é compartilhada por todos os segmentos.

Alienação generalizada: O percentual de 72,25% de respostas qualitativas classificadas como expressões de alienação atravessa todos os segmentos, ainda que com intensidades distintas: efetivos (48,55%), terceirizados (26,05%), comissionados (17,09%), estagiários (4,00%), servidores à disposição (3,23%) e magistrados (1,09%). A alienação não é privilégio de um grupo, mas uma condição estrutural que unifica a experiência laboral.

Ideologia da gestão como mecanismo transversal: A elevada identificação com a missão institucional (88,9% global), que atinge picos entre estagiários (96,8%) e comissionados (96,2%), opera como mecanismo de consentimento em todos os segmentos, ainda que com eficácia variável. A resposta "ACREDITO QUE O QUE ESTA SENDO REALIZADO ESTA PERFEITO" (R719) e "estou satisfeito com todo sistema" (R3034) são exemplos dessa internalização que ocorre em diferentes estratos.

Intensificação generalizada: A sobrecarga é um fenômeno que atinge magistrados (4,11), efetivos (4,05), comissionados (3,81), estagiários (2,41), terceirizados (2,38) e servidores à disposição (2,61). Embora as médias variem, a experiência de intensificação é compartilhada, especialmente entre os grupos de maior qualificação e responsabilidade.

A coexistência da homogeneização como tendência estrutural com a heterogeneidade como realidade empírica pode ser compreendida à luz do conceito de "heterogeneidade gerenciada". Diferentemente do que ocorre no capitalismo industrial descrito por Braverman, no serviço público contemporâneo a homogeneização não elimina as diferenças — ela as produz e gerencia como parte da estratégia de controle.

A criação de múltiplos vínculos funcionais (efetivos, comissionados, terceirizados, estagiários) com diferentes níveis de estabilidade, remuneração e direitos é um mecanismo deliberado de fragmentação da classe trabalhadora que, paradoxalmente, aprofunda a

homogeneização na medida em que submete todos os segmentos à mesma lógica de precarização e intensificação, ainda que com intensidades e formas distintas.

Este fenômeno foi identificado por autores contemporâneos que analisam o trabalho no setor público e no capitalismo de plataforma. Chen (2022), ao estudar entregadores de aplicativos na China, observou que a plataforma produz uma homogeneização na precariedade, mas mantém diferenciações internas (entregadores com vínculo, sem vínculo, etc.) que fragmentam a classe e dificultam a solidariedade. Zamora e Meira (2024) e Scapini (2020) corroboram essa análise, demonstrando como trajetórias e identidades profissionais prévias são apagadas pela plataforma, que uniformiza todos na categoria intercambiável de "operador do app", mas mantém hierarquias sutis que fragilizam a consciência coletiva.

No TJGO, a heterogeneidade gerenciada manifesta-se na criação de diferentes "camadas" de trabalhadores, cada uma com um regime de controle específico:

Os efetivos são submetidos a um controle burocrático intenso, com carreira estruturada, mas também com alta cobrança e baixo reconhecimento. Sua insatisfação é a mais alta, porque experimentam a frustração da desqualificação — sentem-se capazes (96,42% de autopercepção de capacidade), mas não aproveitados (apenas 67,65% sentem-se aproveitados).

Os comissionados são submetidos a um controle mais próximo da coerção pessoal, pois sua permanência depende da lealdade aos nomeantes. Seu silêncio é uma estratégia defensiva.

Os terceirizados são submetidos a um controle baseado na precariedade extrema — podem ser substituídos a qualquer momento, o que gera medo e autocensura.

Os magistrados são submetidos a um controle baseado na competição por prestígio e promoção, mas mantêm privilégios simbólicos e materiais que os distinguem dos demais.

Cada um desses regimes de controle produz um tipo específico de alienação, mas todos convergem para o mesmo resultado: a perda de controle sobre o processo de trabalho e a subordinação a uma lógica de produtividade estatística que transcende as diferenças funcionais.

A tensão entre homogeneização e heterogeneidade, longe de ser uma fragilidade da análise, é produtiva porque revela a especificidade da LPT quando aplicada ao serviço público. No contexto do setor público, a homogeneização não opera como um nivelamento uniforme das condições de trabalho, mas como um nivelamento por baixo que arrasta todos os segmentos para um poço comum de precarização, ainda que em diferentes profundidades.

Como argumentam Previtali e Fagiani (2014, p.766), a homogeneização aponta para "mais intensificação, flexibilização e precarização das condições de trabalho", fenômeno que atinge "desde o operário até o professor". Esta é a chave para compreender a aparente

contradição: a homogeneização não exige que todos sejam iguais, mas que todos sejam submetidos à mesma lógica fundamental de exploração e controle, independentemente das diferenças superficiais.

No TJGO, a heterogeneidade funcional é, paradoxalmente, um mecanismo de homogeneização: ao criar diferentes camadas de trabalhadores, a instituição dificulta a formação de solidariedade coletiva, fragmentando a classe e impedindo que os trabalhadores reconheçam seus interesses comuns. Esta fragmentação, por sua vez, aprofunda a alienação social — a quarta dimensão da alienação marxiana —, na medida em que os trabalhadores se veem como concorrentes, e não como aliados.

s. A homogeneização, portanto, não é a eliminação das diferenças, mas a subsunção de todas as diferenças à mesma lógica de controle e intensificação.

5.3.8 - Ideologia da Gestão

Na categoria “Ideologia da Gestão” foram agrupadas as respostas que faziam menção à delegação de funções operacionais a uma camada gerencial em expansão, ao mascaramento das relações de exploração e controle sob um véu de neutralidade técnica e discursos de empoderamento, autonomia e empreendedorismo, consentimento as práticas de gestão (concordância), dentre outras. A tabela 20, apresenta essas percepções.

Tabela 20 – Respostas classificadas na categoria Ideologia de Gestão.

Categoria	Vínculo	Nº	%	% do Total (3.045)
Ideologia de Gestão	Estagiário	13	8,28	0,43
	Magistrado	5	3,18	0,16
	Servidor a Disposição	3	1,91	0,10
	Servidor Comissionado	54	34,39	1,77
	Servidor Efetivo	38	24,20	1,25
	Terceirizado	44	28,03	1,44
	Total	157	100,00	5,16

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas R5, R96, R134, R163, R374, R511, R540, R719, R752, R791, R1220, R1355, R1900, R2316, R2527, R2786 e R3034 evidenciam essas percepções:

R5 – “Não tenho o que reclamar, ambiente ,tranquilo e agradável dentro das salas de trabalho, supervisores sempre me ajudando bastante”

R96 – *“Na comarca em que trabalho, temos uma excelente comunicação visando o bem-estar de todos os funcionários. Sendo assim, por aqui está tudo ótimo.”*

R134 – *“A unidade em que eu trabalho se preocupa diariamente com a saúde e desempenho dos seus servidores.”*

R163 – *“Creio que as inúmeras medidas que já vêm sendo tomadas pelo , como cartilhas, informativos, comunicações, webinários, entre outras, já são plenamente suficientes para atender a tal desiderato.”*

R374 – *“Acredito que o disponibiliza apoio para os servidores de maneira suficiente, tendo profissionais da saúde para nos atender na medida do possível, incentivando participação nas palestras e eventos inclusive para os terceirizados, dentre outras atividades para o bem coletivo. Na minha opinião é manter essa relação administração/servidores, pois acredito ser de grande valia, tendo em vista que passamos grande parte da nossa vida no ambiente de trabalho.”*

R511 – *“Sou completamente satisfeita nesse quesito. Temos auxílio saúde, boas instalações”*

R540 – *“Na minha visão, tudo está ótimo. No entanto, acredito que incentivar a prática de pequenos exercícios físicos de forma intercalada, durante o horário do expediente (considerando que trabalhamos o dia todos sentados frente ao monitor), poderia melhorar a qualidade de vida dos servidores, principalmente daqueles em regime de teletrabalho.”*

R719 – *“ACREDITO QUE O QUE ESTA SENDO REALIZADO ESTA PERFEITO”*

R752 – *“COMIGO E COM A MINHA EQUIPE, ESTAMOS BEM.”*

R791 – *“Vejo que o se empenha e promove ações interessantes à saúde dos servidores, no entanto, na realidade, nos falta tempo para participar de forma efetiva.”*

R1220 – *“Da forma como está sendo conduzido os trabalhos e o bem estar do servidor do TJ, está sendo muito satisfatório estamos sendo conduzidos por gestores de capacidade e conhecimento de brilhante qualidade.”*

R1355 – *“Percebo que ultimamente o está investindo na saúde do servidor. Além do auxílio saúde, a flexibilização do horário por parte do gestor faz muita diferença, principalmente para quem possui filhos menores. Digo isso pois acredito que uma convivência harmoniosa com os filhos/família auxilia na melhora da saúde. Sobre as atividades, acredito que o incentivo à ginástica laboral faria diferença, como já o fez há alguns anos quando tínhamos essa prática.”*

R1900 – *“Temos um auxílio saúde , horário bem acessível, acho q questão saúde já não depende do TJ, e sim de cada um.”*

R2316 – *“Ao meu ver está tudo bem, hoje trabalhamos digitalmente uma evolução e tanto, bem melhor do que quando trabalhávamos com processos físicos. Isso nos ajuda mentalmente e fisicamente, fora a agilidade. Estou muito satisfeita e grata em poder fazer parte do quadro de funcionário Terceirizados.”*

R2527 – *“Minha percepção é de que o se preocupa com o bem estar dos servidores, sempre buscando a melhoria e se preocupando com a saúde mental e física dos colaboradores, tendo como exemplos palestras relacionadas ao tema, o próprio centro de saúde que está sempre disponível e pronto a atender os servidores. Porém, como exemplos de melhoria poderiam olhar com mais carinho para o restante dos colaboradores, seja os estagiários, terceirizados e até mesmo os prestadores de serviço, pois estes são ferramentas essenciais da engrenagem que faz com que o preste um serviço de excelência!!!”*

R2786 – *“No meu local de trabalho, somos ouvidas e compreendidas, com tarefas bem distribuídas. Então pessoalmente, não tenho queixas.”*

R3034 – *“Estou satisfeito com todo sistema”*

A categoria da ideologia da gestão, conforme delineada por Braverman (1974) e retomada pela tradição da Teoria do Processo de Trabalho, constitui um dos mecanismos mais sofisticados de dominação no capitalismo contemporâneo. Braverman (1974) demonstra que a consolidação da fase do capitalismo monopolista foi marcada pela dupla dinâmica da concentração e centralização do capital, processo que engendrou uma transformação estrutural crucial: a cisão entre a propriedade e o controle imediato do capital. Embora ambos permanecessem circunscritos a uma classe social restrita, a unidade pessoal e direta foi rompida dentro de cada grande corporação, com o capital assumindo uma "forma institucional" e delegando suas funções operacionais a uma camada gerencial em expansão. Esta burocratização representou a gênese de um processo de trabalho administrativo específico, no qual a gerência transformou-se em um aparato organizado cujo produto era o próprio controle e coordenação da corporação, reproduzindo internamente as relações antagônicas do processo produtivo. Esta reestruturação alterou radicalmente a cultura do escritório, substituindo relações pessoais de lealdade pela disciplina impessoal da organização moderna e consolidando a administração como ramo especializado do capitalismo monopolista.

A crítica da LPT à gestão científica como ideologia que mascara relações de exploração sob um véu de neutralidade técnica encontra profunda ressonância na análise do capitalismo de plataforma contemporâneo, mas também se aplica às organizações públicas submetidas à lógica gerencialista. Autores como Chen (2022) argumentam que a plataforma digital eleva essa ideologia a um novo patamar, construindo o mito da neutralidade algorítmica e recobrando mecanismos de controle com uma narrativa de empoderamento, liberdade e empreendedorismo. Esta narrativa, conforme demonstram Do Rêgo Barreto e Valente (2024), é funcional e sedutora: ao apresentar-se como habilitadora e não como controladora, a plataforma oculta a realidade da subordinação, transfere integralmente os riscos para o trabalhador e justifica a ausência de direitos laborais. Previtali e Fagiani (2014) argumentam que a categoria mais reveladora para o século XXI é a da ideologia da gestão, pois o discurso da "qualificação", do "envolvimento" e da "parceria" atua como um véu ideológico essencial que permite "a internalização, por parte dos trabalhadores, dos objetivos do capital". Analisar esta ideologia é,

portanto, desmistificar o principal mecanismo de produção de consentimento, que busca criar "cogestores da racionalização do processo produtivo".

Os dados quantitativos da categoria "Ideologia da Gestão" indicam uma incidência expressiva de 157 respondentes (5,16% do total de 3.045), distribuídos da seguinte forma por vínculo funcional: servidores comissionados representam 34,39% das respostas da categoria e 1,77% do total (54 respondentes), terceirizados 28,03% das respostas da categoria e 1,44% do total (44 respondentes), servidores efetivos 24,20% das respostas da categoria e 1,25% do total (38 respondentes), estagiários 8,28% das respostas da categoria e 0,43% do total (13 respondentes), magistrados 3,18% das respostas da categoria e 0,16% do total (5 respondentes) e servidores à disposição 1,91% das respostas da categoria e 0,10% do total (3 respondentes). A predominância de servidores comissionados e terceirizados, que juntos somam 62,42% das respostas, é particularmente significativa. Os comissionados, que ocupam posições de maior proximidade com a gestão e cuja permanência no cargo depende da manutenção de boas relações com os nomeantes, tendem a internalizar e reproduzir o discurso gestor com maior intensidade. Sua presença majoritária na categoria indica que a ideologia da gestão opera com eficácia precisamente entre aqueles que estão mais expostos à lógica da confiança política e da precariedade funcional. Os terceirizados, segundo grupo mais representativo, expressam majoritariamente concordância com as políticas institucionais, o que pode ser interpretado como estratégia de sobrevivência em condições de extrema vulnerabilidade: a adesão ao discurso da gestão funciona como mecanismo de autoproteção em um contexto no qual a crítica pode significar a perda do posto de trabalho. Os servidores efetivos, com 24,20% das respostas, aparecem em terceiro lugar, sugerindo que sua maior estabilidade funcional lhes permite uma distância crítica relativa em relação ao discurso gestor, ainda que muitos também reproduzam seus termos. A presença de estagiários (8,28%) e magistrados (3,18%) indica que a ideologia da gestão alcança tanto os trabalhadores em formação quanto os estratos superiores da hierarquia, ainda que por razões distintas: os estagiários por sua socialização profissional incipiente, os magistrados por sua posição de gestores e responsáveis pela implementação das políticas institucionais.

As respostas qualitativas oferecem elementos empíricos para compreender como a ideologia da gestão opera no discurso dos trabalhadores do TJGO, manifestando-se predominantemente como adesão e consentimento às práticas institucionais. A resposta R5 é paradigmática da internalização do discurso gestor: "Não tenho o que reclamar, ambiente tranquilo e agradável dentro das salas de trabalho, supervisores sempre me ajudando bastante."

Essa satisfação genérica reduz o bem-estar a aspectos relacionais, ignorando condições estruturais como salários e planos de carreira. A resposta R96 reforça essa superficialidade: "Na comarca em que trabalho, temos uma excelente comunicação visando o bem-estar de todos os funcionários. Sendo assim, por aqui está tudo ótimo." Ambas sugerem que a análise de Braverman (1974) sobre a ideologia da gestão desloca o foco das condições objetivas de exploração para dimensões subjetivas.

A resposta R134 naturaliza o discurso institucional de cuidado: "A unidade em que eu trabalho se preocupa diariamente com a saúde e desempenho dos seus servidores." A atribuição de "preocupação" à unidade oculta o controle e a extração de trabalho. A resposta R163 eleva essa perspectiva: "Creio que as inúmeras medidas que já vêm sendo tomadas pelo , como cartilhas, informativos, comunicações, webinários, entre outras, já são plenamente suficientes." Aqui, instrumentos comunicacionais são aceitos como substitutos de políticas efetivas, exemplificando a transformação da gerência em aparato que promete participação, mas exerce controle (Braverman, 1974).

A resposta R374 aprofunda a internalização: "Acredito que o disponibiliza apoio para os servidores de maneira suficiente [...] Na minha opinião é manter essa relação administração/servidores, pois acredito ser de grande valia." A expressão "na medida do possível" naturaliza a insuficiência, e a defesa da relação hierárquica expressa a internalização dos objetivos do capital (Previtali e Fagiani, 2014). A resposta R511 expressa satisfação com benefícios: "Sou completamente satisfeita nesse quesito. Temos auxílio saúde, boas instalações." A resposta R540 sugere melhoria dentro da satisfação: "tudo está ótimo", mas propõe exercícios físicos, sem questionar causas estruturais da imobilidade.

As respostas R719 e R752 são exemplos máximos de adesão acrítica: "ACREDITO QUE O QUE ESTA SENDO REALIZADO ESTA PERFEITO"; "COMIGO E COM A MINHA EQUIPE, ESTAMOS BEM." A resposta R791 introduz contradição: "Vejo que o se empenha e promove ações interessantes à saúde dos servidores, no entanto, na realidade, nos falta tempo para participar de forma efetiva." Essa fala expõe a tensão entre discurso de cuidado e intensificação do trabalho, que impede o usufruto das políticas.

A resposta R1220 valoriza a gestão: "estamos sendo conduzidos por gestores de capacidade e conhecimento de brilhante qualidade." O termo "conduzidos" revela a internalização positiva da subordinação. A resposta R1355 reconhece avanços: auxílio saúde e flexibilização de horário, demandando ginástica laboral. A resposta R1900 expressa individualização: "acho q questão saúde já não depende do TJ, e sim de cada um." Essa

perspectiva transfere a responsabilidade ao indivíduo, isentando a instituição, conforme análise de Dong, Wang e Zhao (2025) sobre valores ocupacionais que moderam a exploração.

A resposta R2316, de um terceirizado, expressa gratidão pelas mudanças tecnológicas, sem mencionar direitos ou estabilidade, evidenciando a eficácia da ideologia mesmo entre os mais precarizados. A resposta R2527, também de terceirizado, reconhece a preocupação com servidores, mas demanda atenção a estagiários e terceirizados, "ferramentas essenciais da engrenagem". A metáfora remete a Braverman (1974), mas é usada para reivindicar inclusão. A resposta R2786 relata condições locais positivas, mas com ressalva: "pessoalmente, não tenho queixas." A resposta R3034 é a adesão total: "Estou satisfeito com todo sistema."

A análise revela diferentes níveis de internalização da ideologia da gestão: satisfação genérica (R5, R96, R134, R719, R752, R2786, R3034); aceitação de políticas simbólicas como suficientes (R163); satisfação com benefícios pontuais sem questionamento estrutural (R374, R511, R540, R1220, R1355, R1900, R2316); contradições entre discurso e realidade (R791); e críticas implícitas ao tratamento diferenciado de precarizados (R2527). A resposta R1900, ao individualizar a saúde, exemplifica a ideologia neoliberal, transferindo responsabilidades e ocultando causas estruturais do adoecimento (Chamberlain, Ughes e Donnelly, 2025).

A presença majoritária de comissionados (34,39%) e terceirizados (28,03%) na categoria é significativa: os primeiros internalizam o discurso por lealdade aos nomeantes e precariedade do vínculo; os segundos, por vulnerabilidade, evitam críticas que possam custar o posto. Servidores efetivos (24,20%) aparecem em terceiro, sugerindo que a estabilidade permite alguma distância crítica, embora muitos reproduzam o discurso. A ausência de referências à ação coletiva ou sindicalização indica fragmentação e internalização da subordinação.

A análise reforça a tese de Braverman (1974) sobre a gerência como aparato de controle disfarçado de cuidado. As "cartilhas e webinários" (R163) são símbolos que não alteram condições objetivas. A resposta R791 expõe a contradição: o discurso de cuidado esbarra na intensificação que impede a participação. A resposta R2527 revela o limite da ideologia ao confrontar a hierarquia que exclui precarizados. Essas respostas, embora minoritárias, apontam para a possibilidade de ruptura com o discurso hegemônico.

A ideologia da gestão no TJGO opera produzindo consentimento, naturalizando a subordinação e ocultando contradições. A satisfação expressa não indica condições adequadas, mas a eficácia da ideologia em fazer aceitar o insuficiente como suficiente. A superação demanda a construção de alternativas críticas e organização coletiva, pois enquanto a gestão oferece símbolos, os trabalhadores necessitam de políticas efetivas e autonomia. A distância

entre discurso e realidade é a medida da ideologia, e sua superação é condição para relações de trabalho humanizadas.

5.4 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme discutido, a pesquisa utiliza integralmente dados produzidos pelo TJGO com finalidades gerenciais. O pesquisador não participou da elaboração do questionário, da definição da amostra ou da coleta dos dados. Isso implica que o instrumento pode não capturar dimensões relevantes para a LPT que não foram contempladas pela pesquisa de clima, ou pode capturá-las de forma indireta e imprecisa.

A Tabela 1 demonstra que a amostra da pesquisa de clima super-representa os servidores efetivos (45,58% na amostra contra 29,98% na população) e sub-representa os estagiários (5,19% na amostra contra 15,24% na população) e magistrados (1,25% na amostra contra 3,32% na população). Embora a comparação com os dados do CNJ (2026) tenha demonstrado que a amostra preserva a tendência geral da distribuição por sexo, a desproporcionalidade na representação de certos estratos pode introduzir vieses nas análises descritivas, especialmente nas comparações entre grupos.

Conforme discutido na seção de resultados, um número significativo de respondentes — especialmente entre terceirizados (39,90% das respostas inválidas) e comissionados (23,23%) — produziu respostas "inválidas" ou optou pelo silêncio. Esse fenômeno é um dado analiticamente relevante, limita a amplitude da análise qualitativa, pois as vozes dos trabalhadores mais precarizados são precisamente aquelas que se expressam com menor frequência e menor intensidade. Todavia, a discussão quanto ao silêncio fica prejudicada tendo em vista que a coleta dos dados da pesquisa não foi realizada pelo pesquisador.

A pesquisa adota um desenho transversal, capturando um recorte momentâneo da realidade (Goiás, 2023). Isso impede a identificação de relações causais entre variáveis e a observação de tendências temporais. Não é possível afirmar, por exemplo, que a sobrecarga é causada pelo regime de metas — apenas que ambos coexistem e se correlacionam no momento da coleta.

Reconhece-se que a escala Likert utilizada na pesquisa clima organizacional — com suas perguntas sobre satisfação, comunicação, infraestrutura, liderança e reconhecimento — captura predominantemente percepções gerenciais do trabalho, e não as estruturas objetivas de dominação, alienação ou controle de classe que a LPT busca apreender. Todavia as questões do

instrumento de pesquisa foram submetidas a um processo de tradução interpretativa, no qual se buscou estabelecer uma correspondência analógica entre o conteúdo manifesto da pergunta e o conceito teórico latente que se pretendia acessar.

Os achados da pesquisa referem-se especificamente ao Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, no ano de 2023. Embora os achados possam ser relevantes para outros tribunais ou organizações públicas submetidas a lógicas gerencialistas semelhantes, a generalização deve ser feita com cautela, uma vez que as condições institucionais, culturais e históricas de cada organização são singulares.

6 - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

Com base no diagnóstico que evidencia a exteriorização do sofrimento psíquico e a sobrecarga no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), associados à rigidez de metas e ao volume processual, propõe-se como produto técnico-tecnológico o Programa de Formação e Capacitação de Gestores “Lideranças Conscientes”. Trata-se de um curso obrigatório, com carga horária flexível de 20 a 40 horas, destinado a magistrados em funções de direção e servidores ocupantes de cargos de liderança institucional, a ser ofertado pela Escola Judicial (EJUG) em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas. O programa estrutura-se em cinco módulos — autoconsciência, escuta ativa, liderança servidora, feedback para o desenvolvimento e gestão construtiva de conflitos — utilizando metodologias ativas como estudos de casos reais da pesquisa de 2023, simulações e plano de ação pessoal.

O Programa "Lideranças Conscientes" é, portanto, um primeiro passo, ele cria algumas condições para que os gestores se tornem agentes de mudança e cria-se um capital político e institucional para avançar em mudanças mais profundas.

O produto inova ao aplicar a Teoria do Processo de Trabalho (LPT) à gestão judiciária, apresenta alta replicabilidade para outros tribunais e órgãos públicos, e tem como impactos esperados a redução do absenteísmo por transtornos mentais e LER/DORT, a queda no índice de sobrecarga percebida e a diminuição de denúncias de assédio moral. Dessa forma, a proposta alinha-se à exigência de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), oferecendo solução aplicada, avaliativa e orientada à transformação da realidade organizacional.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar, à luz da Teoria do Processo de Trabalho (Labor Process Theory – LPT), as percepções dos trabalhadores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) expressas na Pesquisa de Clima Organizacional de 2023, com uma amostra de 3.045 respondentes, abrangendo magistrados, servidores efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e estagiários. A investigação partiu da premissa fundamental de que os dados institucionais, quando submetidos a uma leitura crítica orientada pelo referencial da LPT de Braverman, evidenciam-se não como meros indicadores de satisfação laboral, mas como expressões concretas das estruturas de dominação que organizam o processo de trabalho no serviço público contemporâneo.

Os achados da pesquisa indicam a atualidade e a relevância analítica das categorias desenvolvidas por Braverman (1974) para a compreensão do trabalho no setor judiciário. A análise quantitativa descritiva sugere que os servidores efetivos se destacam negativamente em indicadores centrais: satisfação com remuneração (média 2,36, mediana 1,0), reconhecimento (2,99), percepção de preocupação da instituição com a saúde (2,43), possibilidade de crescimento (3,10) e conhecimento sobre políticas de assédio (2,30). Simultaneamente, os efetivos apresentaram a maior média de sobrecarga (4,05, mediana 5,0), empatados com os magistrados (4,11). Esse padrão evidencia o processo de alienação e desqualificação descrito por Braverman (1974): o trabalhador estável e qualificado vê seu conteúdo intelectual esvaziado, sua autonomia restringida e sua saúde deteriorada, mesmo quando avalia positivamente o gestor (média 4,21 na Q7) e se identifica com a missão (4,50). Complementarmente, a análise qualitativa revelou que 72,25% das manifestações foram classificadas na categoria "Alienação", percentual expressivo que demonstra que o estranhamento em relação ao trabalho não é um fenômeno marginal ou restrito a segmentos específicos, mas uma experiência generalizada que atravessa a quase totalidade da força de trabalho do TJGO. Este dado empírico corrobora a tese de Braverman (1974) de que a alienação deixa de ser uma experiência exclusiva do operariado manual para se tornar uma condição estrutural que atinge camadas cada vez mais amplas do trabalho assalariado, unificadas pela perda do controle sobre o processo e o produto de seu labor.

A distribuição das respostas por vínculo funcional, tanto na análise quantitativa quanto na qualitativa, revelou hierarquias internas à classe trabalhadora do Judiciário: servidores efetivos representaram 48,55% das respostas na categoria alienação (35,07% do total da

amostra); terceirizados, 26,05% (18,82% do total); servidores comissionados, 17,09% (12,35% do total); estagiários, 4,00% (2,89% do total); servidores à disposição, 3,23% (2,33% do total); e magistrados, 1,09% (0,79% do total). Esta distribuição aponta para que a alienação atinge com maior intensidade os estratos da força de trabalho que se encontram na base da hierarquia funcional — aqueles que, conforme Braverman (1974), estão mais distantes dos centros de decisão e concepção do trabalho. A presença de comissionados na categoria sugere que, embora ocupem posições de maior proximidade com o poder, estes trabalhadores também vivenciam formas significativas de estranhamento, fenômeno que Braverman já antevia ao analisar a burocratização da gerência, na qual "as funções de pensamento e planejamento concentram-se em grupos cada vez menores e mais especializados, enquanto para a massa dos empregados administrativos o escritório tornou-se um local de trabalho manual" (Braverman, 1974, p. 267-268).

A cisão entre concepção e execução — categoria síntese da LPT — manifestou-se de forma contundente na discrepância entre a alta percepção de capacidade (Q18: efetivos média 4,89) e a baixa percepção de aproveitamento das competências (Q20: 3,87) e de autonomia (Q16: 3,95). O servidor efetivo sente-se capaz, mas não é aproveitado — exatamente o diagnóstico de Braverman (1974) de que o trabalho foi fragmentado e despojado de seu conteúdo integral. Em contraste, magistrados (que ainda retêm parcela da concepção) apresentaram médias elevadas de aproveitamento (4,79) e autonomia (4,74). Os terceirizados e estagiários, inseridos na expansão do trabalho não qualificado (Braverman, 1974), mostraram médias moderadas de aproveitamento (4,20 e 4,38) mas baixa sobrecarga (2,38 e 2,41), indicando que sua alienação se expressa mais pelo esvaziamento de sentido do que pela intensificação. Qualitativamente, a demanda por autonomia expressa pelo respondente R955 — "reconhecimento e maior autonomia para o servidor sem a necessidade de autorização para todo e qualquer eventualidade" — reflete a resistência subjetiva à burocracia algorítmica e aos regimes de controle que exigem autorização para qualquer eventualidade. A resposta R1843 aprofunda esta crítica ao denunciar o "suposto saber de hierarquias que não conhecem bem o trabalho de cada unidade", desmascarando a ideologia da gestão que Previtali e Fagiani (2014) identificam como mecanismo que busca criar "cogestores da racionalização" em vez de autonomia real.

O regime de metas emergiu como o principal dispositivo de controle gerencial, funcionando como a materialização contemporânea do princípio da "tarefa" taylorista. A análise quantitativa mostrou que, mesmo entre os trabalhadores satisfeitos com o gestor, a sobrecarga

atinge patamares expressivos: 72,97% dos magistrados satisfeitos e 65,26% dos servidores efetivos satisfeitos declararam-se sobrecarregados. Este dado demonstra que a fonte primária da sobrecarga não está na conduta do supervisor imediato, mas nas condições objetivas do trabalho — volume de processos, metas, pressão por resultados —, configurando o que a LPT denomina como controle científico impessoal. Em todos os vínculos, os trabalhadores insatisfeitos com o gestor apresentaram proporções de sobrecarga significativamente maiores do que os satisfeitos, evidenciando que uma gestão percebida como ruim amplifica a sobrecarga, mas o dado crucial é que mesmo entre os satisfeitos com o gestor a sobrecarga permanece elevada nos grupos de maior qualificação e responsabilidade (magistrados e efetivos). Isso significa que, para esses trabalhadores, a fonte primária da sobrecarga não está na conduta do supervisor imediato, mas nas próprias condições objetivas do trabalho. Qualitativamente, a resposta R182 sintetiza essa percepção: "somos premiados por metas de desempenho. Para as metas, é indiferente se o ambiente está bom ou ruim, a que preço custa o atingimento das metas". Esta afirmação revela a metamorfose da meta em um fim absoluto, dissociado das condições concretas de sua realização e dos custos humanos implicados em seu alcance, configurando o que Omid, Zotto e Gandini (2023) identificam como regimes de controle que subordinam a totalidade da experiência laboral à exigência de produtividade quantificada. A resposta R138 afirma: "o tribunal está mais preocupado em produtividade do que qualidade de vida, saúde mental dos servidores". A resposta R1277 oferece uma síntese teórica de extraordinária densidade: "entendo que o TJ tem visto seus servidores cada vez mais como NÚMEROS. Assim, a sobrecarga diária em busca de estatísticas tem gerado pessoas produtivas, mas adoecidas". Esta formulação espontânea captura com precisão a essência do processo de reificação descrito por Braverman (1974): a transformação do trabalhador em "força de trabalho", em mero fator de produção, em um número cujo valor é exclusivamente sua capacidade de gerar estatísticas.

A mediação tecnológica, materializada nos sistemas informatizados como o PROJUDI, revelou-se ambivalente. Se, por um lado, a digitalização trouxe ganhos de agilidade, por outro, aprofundou a fragmentação do trabalho e intensificou o desgaste físico e psíquico dos trabalhadores. As respostas R928 — "Melhorar o Sistema Projudi, a fim de diminuir os 'cliks', evitando com isso lesões nos tendões" — e R1233 — "Preocupo-me com a quantidade de 'clicks' repetitivos para trabalhar no PROJUDI" — evidenciam o que Nataraj, Taylor e Briken (2025) descrevem como "burocracia algorítmica", na qual o trabalhador é reduzido a operador de um sistema cujas finalidades e métodos lhe escapam. A resposta R2022 é paradigmática:

"Hoje, com a criação das UPJs somos obrigados a fazer listas imensas de processos, por dia, não dando tempo para levantar ou exercitar as mãos. Viramos digitadores sem nenhum cuidado com as doenças ocupacionais". Esta fala articula a desqualificação (transformação em "digitadores"), a intensificação ("listas imensas") e o adoecimento ("doenças ocupacionais"), demonstrando a interdependência destes fenômenos na configuração da experiência laboral contemporânea.

A análise da relação entre satisfação com a remuneração e sobrecarga revelou um fenômeno que corrobora diretamente a categoria de alienação. Os dados mostraram que, em todas as categorias funcionais, existe uma parcela significativa de trabalhadores que, apesar de se declararem satisfeitos com seus vencimentos, relatam sentir-se sobrecarregados (511 respondentes, 16,78%). Esse resultado fere a narrativa comum de que um bom salário seria suficiente para garantir bem-estar ou realização no trabalho. Como Braverman (1974, p.124) adverte, a alienação capitalista "viola as condições humanas do trabalho", mesmo quando acompanhada de salários mais altos. Entre os magistrados satisfeitos com a remuneração, 22 (66,66%) declaram-se sobrecarregados; entre os servidores efetivos satisfeitos, 247 (55,75%) também o fazem. É particularmente significativo que magistrados e servidores efetivos — grupos com maior estabilidade e, em tese, maior autonomia formal — apresentem as mais altas proporções de sobrecarga mesmo entre os satisfeitos com a remuneração, indicando que a alienação não decorre primariamente da precariedade ou do baixo salário, mas sim das próprias condições organizacionais do trabalho.

A análise da identificação com a missão e os valores do Poder Judiciário revelou que expressivos 88,9% de adesão global (com picos de 96,8% entre estagiários e 96,2% entre comissionados) não indicam saúde organizacional, mas sim a eficácia de um mecanismo ideológico de produção de consentimento. Conforme Braverman (1974) e Previtali e Fagiani (2014), a ideologia da gestão transforma valores nobres em instrumentos de disciplina, levando o trabalhador a internalizar os objetivos do capital (ou da gestão gerencialista) como seus próprios. A variação entre vínculos é reveladora: servidores efetivos apresentam a menor identificação (83,4%) e os maiores índices de "não identifico" (8,1%) e "indiferente" (8,5%), indicando que a exposição prolongada à contradição entre discurso e prática gera desencantamento seletivo. Em contraste, estagiários e comissionados — grupos de passagem ou vínculo precário — mostram adesão quase total, refletindo a eficácia da ideologia na fase de socialização profissional e como mecanismo de adaptação.

A resposta R1588 ofereceu uma análise notavelmente sofisticada das contradições do sistema de avaliação: "a forma de avaliação de produtividade não é real, pois beneficia quem faz processos fáceis e atos rápidos, deixando os processos mais complicados que precisam de mais tempo para depois, aumentando o congestionamento, e desvalorizando os servidores que trabalham com esses processos mais complicados". Esta fala expõe com clareza a lógica perversa de um sistema métrico que, ao privilegiar o quantificável em detrimento do complexo, produz efeitos objetivos deletérios sobre a própria finalidade institucional: o congestionamento da justiça. A busca por produtividade estatística gera, contraditoriamente, ineficiência real, reforçando a análise de Gibson et al. (2023) sobre como tecnologias gerenciais baseadas em métricas padronizadas distorcem a atividade-fim.

A categoria "Expansão do Trabalho Não Qualificado e do Setor de Serviços" revelou a concentração da precariedade nos grupos mais vulneráveis: estagiários (50% das menções), terceirizados (33,33%) e, em menor medida, servidores efetivos (16,67%). A resposta R3014 — "os terceirizados são muito discriminados no poder judiciário, sendo que é uma grande mão de obra e pouco remunerados" — sintetiza a essência da superexploração analisada por Braverman (1974): o trabalhador contribui significativamente para a produção institucional, mas recebe reconhecimento ínfimo, tanto material quanto simbólico. A resposta R2528 aprofunda a denúncia: "grande parte da equipe são de terceirizados e o TJ tem uma grande discriminação quanto a isso. O correto seria minimizar essa divisão e tratar todos com mais igualdade, no horário por exemplo onde eles tem o direito de fazer 7 hr direto. O recesso que é descontado das férias também é injusto". Esta fala expõe a fragmentação da classe trabalhadora promovida pela gestão, que cria divisões formais entre terceirizados e efetivos para viabilizar a superexploração, aplicando o princípio de Babbage ao serviço público.

A homogeneização da classe trabalhadora, embora com baixa incidência explícita (0,20% das respostas), revelou-se como tendência estrutural que aproxima as condições objetivas de exploração de diferentes categorias. A distribuição equitativa entre servidores à disposição, comissionados e terceirizados (33,33% cada) sugere que a percepção da homogeneização é mais aguda entre aqueles em posições fronteiriças, que experimentam a tensão entre posição formal e condição real de subordinação. A resposta R207 — "Sinto que tudo pode para os indicados [...] Existem competências diferenciadas que deveriam ser aproveitadas em qualquer grau e local" — denuncia a aplicação do princípio de Babbage, em que a força de trabalho é tratada como massa intercambiável, ignorando especificidades em favor de alocação flexível. A resposta R827 — "Contratar pessoas para ocupar os cargos de

gestão com conhecimento técnicos especializado, e não achar que pessoas formadas em Direito podem ocupar tais cargos" — revela a suposição homogeneizadora de que a formação em Direito confere competência universal para gestão, contribuindo para a degradação da gestão e aponta para a "concentração do conhecimento conceitual em uma diminuta parcela da força de trabalho" (Braverman, 1974).

A ideologia da gestão, categoria que reuniu 5,16% das respostas (157 respondentes), revelou a eficácia dos mecanismos de produção de consentimento, com predominância de comissionados (34,39%), terceirizados (28,03%) e servidores efetivos (24,20%). As respostas R5 — "Não tenho o que reclamar, ambiente tranquilo e agradável" —, R96 — "por aqui está tudo ótimo" — e R719 — "ACREDITO QUE O QUE ESTA SENDO REALIZADO ESTA PERFEITO" — exemplificam a internalização do discurso institucional. A resposta R163 — "Creio que as inúmeras medidas que já vêm sendo tomadas pelo TJGO, como cartilhas, informativos, comunicações, webinários, entre outras, já são plenamente suficientes" — expressa a aceitação de políticas simbólicas como substitutas de políticas efetivas, indicando a análise de Previtali e Fagiani (2014) sobre a ideologia da gestão deslocar o foco das condições objetivas de exploração para dimensões subjetivas. A resposta R1900 — "acho q questão saúde já não depende do TJ, e sim de cada um" — exemplifica a individualização neoliberal que transfere responsabilidades e oculta causas estruturais do adoecimento, fenômeno que Chamberlain, Uhges e Donnelly (2025) identificam como "psicologização da gestão de recursos humanos".

A sobrecarga de trabalho emergiu como tema transversal, configurando-se como o principal mecanismo de intensificação. As respostas R502 — "A carga horário ultrapassa 12h diárias e afeta os finais de semana e feriados" — e R1192 — "O excesso de trabalho tem consumido os finais de semana, com isso, há poucos momentos de descanso, lazer e comunicação" — quantificam e qualificam a intensificação. A resposta R702 oferece um diagnóstico articulado: "Todos os servidores da minha unidade encontram-se sobrecarregados, cobrados e não valorizados por isso. Existe desvio de função dos técnicos [...] apesar de trabalharmos até mesmo em horários fora do expediente, sofremos porque o Tribunal parece não se importar com nossa saúde". Este relato articula desqualificação, intensificação, alienação e precarização, demonstrando a interdependência destes fenômenos.

O assédio moral revelou-se como expressão extrema do controle gerencial despótico. As respostas R885 — "ainda há práticas muito comuns de constrangimento no ambiente de trabalho deste Tribunal sem que haja meios palpáveis de lutar contra" — e R956 — "existe a

percepção de que ao denunciar um magistrado por assédio moral nada será feito" — denunciam a prática e apontam a percepção de impunidade. A resposta R1456 — "observar onde realmente tem assédio moral e sexual, visto que, somente servidores efetivos respondem por possíveis assédios, outros tipos de classes não" — revela uma hierarquia na impunidade que expõe as desigualdades estruturais no tratamento disciplinar, sugerindo a análise de Braverman (1974) sobre a permanência do arbítrio patronal sob a aparência de impessoalidade burocrática.

As respostas classificadas como "Preferiu não se manifestar" (7,82% do total) e "Inválido" (6,50% do total) constituem fenômenos que merecem análise específica. Os 238 respondentes que optaram pelo silêncio e os 198 que produziram respostas semanticamente vazias não podem ser interpretados como meros desvios metodológicos, mas como expressões das relações de poder que atravessam o ambiente de trabalho. A concentração de respostas inválidas entre terceirizados (39,90%), efetivos (26,77%) e comissionados (23,23%) sugere que o silêncio e a recusa em se manifestar podem ser estratégias de sobrevivência em um ambiente marcado por assimetrias de poder, medo de retaliação e descrença na efetividade dos canais de participação institucional. Conforme analisado por Zamora e Meira (2024) e Scapini (2020), a insegurança no trabalho — particularmente aguda entre terceirizados e comissionados — opera como mecanismo de controle que inibe a manifestação crítica. O silêncio, neste contexto, não é ausência de posicionamento, mas uma forma de posicionamento diante de condições adversas, revelando os limites da participação consentida em estruturas hierárquicas rígidas.

Os achados desta pesquisa apontam que a realidade do trabalho no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, conforme expressa na integração dos dados quantitativos e qualitativos, reforçam a vigência e a operacionalidade das categorias analíticas desenvolvidas por Braverman (1974). A separação entre concepção e execução, a desqualificação, o controle gerencial, a alienação, a expansão do trabalho precário, a homogeneização da classe e a ideologia da gestão não são constructos abstratos, mas forças vivas que organizam o cotidiano laboral, produzem sofrimento e adoecem os trabalhadores. A "cobrança excessiva" não constitui um desvio ou uma disfunção do sistema, mas sua própria norma de funcionamento, cujo resultado é a produção de trabalhadores "produtivos, mas adoecidos" (R1277).

Este estudo reforça o potencial da Teoria do Processo de Trabalho para analisar o setor público, demonstrando que as categorias desenvolvidas para a crítica do capitalismo industrial mantêm-se vigorosas para a compreensão do trabalho em organizações burocráticas submetidas à lógica gerencialista. A originalidade da pesquisa reside na aplicação da LPT ao contexto do sistema de justiça brasileiro — um setor estratégico para o Estado e para a sociedade,

predominantemente analisado sob óticas gerenciais tradicionais focadas em eficiência e produtividade. Ao desvelar as estruturas de dominação que subjazem aos discursos de modernização administrativa, a investigação contribui para o debate sobre gestão, saúde ocupacional e relações de trabalho no setor judiciário, oferecendo subsídios tanto para a academia quanto para a gestão pública.

Em síntese, esta investigação demonstrou que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, na perspectiva de seus trabalhadores, é um espaço atravessado por contradições fundamentais entre o discurso institucional de valorização e a realidade da intensificação, entre a retórica da participação e a prática da subordinação, entre a promessa de cuidado e a produção do adoecimento. A superação deste quadro demanda não apenas ajustes gerenciais, mas a retomada, pelos trabalhadores, do controle sobre o processo de trabalho — o que, no limite, implica questionar a própria organização do trabalho sob o capitalismo e suas formas específicas de dominação, mesmo quando transpostas para o contexto da administração pública contemporânea. Enquanto a gestão oferece símbolos, os trabalhadores necessitam de políticas efetivas e autonomia real. A distância entre discurso e realidade é a medida da ideologia, e sua superação é condição para relações de trabalho verdadeiramente humanizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

BONOMO, A. M. S. Síndrome de Burnout em servidores públicos de uma autarquia federal e sua relação com condições de trabalho. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). *Escola Nacional de Administração Pública*. Brasília. 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2654>. Acesso em 19 fev. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1974.

CASSIANO, M. É. S. C.; ROSARIO, N.; CASSIANO, G. Análise histórico-literária da atuação do psicólogo no âmbito organizacional e sua influência na prevenção à síndrome de burnout. *Revista Formadores: vivências e estudos*, v. 15, n. 2, p. 74-86, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.25194/rf.v15i2.1540>.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAMBERLAIN, L.; HUGHES, E.; DONNELLY, R.. Bridging the gaps in work quality research: A multi-level interdisciplinary review. *Work, Employment and Society*, v. 39, n. 4, p. 949-971, 2025. <https://doi.org/10.1177/09500170251325790>.

CHEN, Long. Labor order under digital control: Research on labor control of take-out platform riders. *The Journal of Chinese Sociology*, v. 9, n. 1, p. 17, 2022. <https://doi.org/10.1186/s40711-022-00171-4>.

ÇIVAK, B.; BESLER, S. A critical analysis of managerial control mechanisms in hotel businesses. *SAGE Open*, v. 12, n. 1, p. 21582440221088850, 2022. <https://doi.org/10.1177/21582440221088850>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números: painel de estatísticas*. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatistica>. Acesso em: 26 mar. 2026.

COSTA, A. C. G. P. da; VASCONCELLOS, P. M. C. de; FERNANDES, E. R. Saúde mental e condições de trabalho na administração pública em rondônia: uma análise crítica à luz de byung-chul han e harry braverman. *Revista Contemporânea, [S. l.]*, v. 5, n. 7, p. e8586, 2025. DOI: 10.56083/RCV5N7-051. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/8586>. Acesso em: 13 mar. 2026.

CROWSTON, K.; BOLICI, F. Deskillling and upskilling with AI systems. **Information Research an international electronic journal**, v. 30, n. iConf, 2025. <https://doi.org/10.47989/ir30iConf47143>

DA MOTA, I. D. *et al.* Relação entre atividade física e Síndrome de Burnout em estudantes universitários: revisão sistemática. **Pensar a Prática**, v. 22, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/rpp.v22.52184>.

DO RÊGO BARRETO, H. M.; VALENTE, J. C. L.. O controle da informação por plataformas de mediação de trabalho. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 23, n. 46, 2024. <https://doi.org/10.55738/alaic.v23i46.1155>.

DONG, W.; WANG, Y.; ZHAO, T. The perception of labor control and employee overtime behavior in china: the mediating role of job autonomy and the moderating role of occupational value. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 5, p. 691, 2025. <https://doi.org/10.3390/bs15050691>.

DUPUIS, M.. Algorithmic management and control at work in a manufacturing sector: Workplace regime, union power and shopfloor conflict over digitalisation. **New Technology, Work and Employment**, v. 40, n. 1, p. 81-101, 2025. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12298>.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FARIA, J. H. de. **Introdução à epistemologia: dimensões do ato epistemológico**. Jundiaí: Paco Editorial, 2022.

FARIA, J. H. de. **Poder, controle e gestão**. Curitiba: Juruá, 2017.

FERRAZ, D. Sequestro da subjetividade: revisitar o conceito e apreender o real. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 238-268, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/36806>. Acesso em: 8 dez. 2025.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília, DF: **Ler, Pensar, Agir**, 2003.

FUTAMATA, G. S.; CASAGRANDE, V. H. S. **Importância da Fisioterapia do Trabalho na prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout em indivíduos no contexto da pandemia do COVID-19 no Brasil**. Campinas, Sp: PUC-Campinas, 2024. Disponível em: <https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/17329>.

FUZYAMA, C. K. *et al.* O Trabalho Docente Durante A Pandemia da Covid-19: Desamparo e Precarização no "Novo" Cotidiano dos Professores Universitários. **Revista ADM. MADE**, v. 25, n. 2, 2021. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392021v25n2p022041>.

FUZYAMA, C. K.; LEMOS, A. H.; SILVA, M. A. C. "School of precariousness": the production of consent to precarious work in administration internships. **Revista de Gestão**, v. 30, n. 4, p. 348-361, 2023. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0141>.

GALINDO, R. H. *et al.* Síndrome de Burnout entre enfermeiros de um hospital geral da cidade do Recife. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 46, n. 2, p. 420-427, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000200021>.

GIBSON, D. *et al.* High demand, high commitment work: What residential aged care staff actually do minute by minute: A participatory action study. *Nursing Inquiry*, v. 30, n. 3, p. e12545, 2023. <https://doi.org/10.1111/nin.12545>.

GOIÁS. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. *Pesquisa de Clima Organizacional*. 2023.

HAYES, K. The networked newsroom: Navigating new boundaries of work. *Journalism Practice*, v. 18, n. 4, p. 803-817, 2024. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1949627>.

HAYES, K.; O'SULLIVAN, M. Labouring the news: Management control strategies and work intensification in the digital newsroom. *Journalism*, v. 25, n. 6, p. 1346-1364, 2024. <https://doi.org/10.1177/14648849231174059>.

KRZYWDZINSKI, M.; EVERS, M.; GERBER, C. Control and flexibility: the use of wearable devices in capital-and labor-intensive work processes. *ILR Review*, v. 77, n. 4, p. 506-534, 2024. <https://doi.org/10.1177/00197939241258206>.

LEE, S.; PREY, R. The labor process of relational labor: the case of the K-Pop fan platform “Bubble”. *Popular Music and Society*, v. 48, n. 4, p. 416-436, 2025. <https://doi.org/10.1080/03007766.2025.2492505>.

MARTINS, A. P. Clima organizacional e sua influência na satisfação dos servidores do Tribunal de Contas do Ceará. *Revista Controle*, v. 11, p. 170-188, 2013. <https://doi.org/10.32586/rcda.v11i1.262>.

MILLER, M. K. *et al.* Judicial stress: The roles of gender and social support. *Psychiatry, Psychology and Law*, v. 25, n. 4, p. 602-618, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13218719.2018.1473177>.

NATARAJ, M.; TAYLOR, P.; BRIKEN, K. Technology and the labour process: Insights from Indian e-commerce warehouses. *The Indian Journal of Labour Economics*, v. 68, n. 2, p. 627-646, 2025. <https://doi.org/10.1007/s41027-024-00540-2>.

OMIDI, A.; DAL ZOTTO, C.; GANDINI, A. Labor process theory and critical HRM: A systematic review and agenda for future research. *European Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 899-913, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.003>.

PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. C. Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n. 6, p. 1066-1073, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102013005000004>.

PERALES, A. *et al.* Estrés, ansiedad y depresión en magistrados de Lima, Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, v. 28, n. 4, p. 581-588, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1726-46342011000400003>.

PEREIRA, M. F. M. W. M. *Um estudo sobre o etarismo nas organizações*. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

PETEAN, G. H.; BENINI, E. G.; NEMIROSVSKY, G. G. Trabalho intensificado e afastamento do trabalho: uma análise nos frigoríficos no Estado de Mato Grosso do Sul. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 3, p. 464-479, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200003>.

PETRUCCIO, P.; NEILSON, T.; STÖCKER, C. ‘A Part of Our Work Disappeared’: AI Automated Publishing in Social Media Journalism. *Journalism and Media*, v. 6, n. 1, p. 30, 2025. <https://doi.org/10.3390/journalmedia6010030>.

POLETTTO, N. A. *et al.* Síndrome de Burnout em gestores municipais da saúde. *Cadernos Saúde Coletiva*, v. 24, n. 2, p. 209-215, 2016. <https://doi.org/10.1590/1414-462X201600020005>.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. C. Organização e controle do trabalho no capitalismo contemporâneo: a relevância de Braverman. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 12, n. 4, p. 756-769, 2014. <https://doi.org/10.1590/1679-395115088>.

SCAPINI, E. Z. Uberização: uma nova forma de controle e de subordinação. *Revista Contraponto*, [S. l.], v. 7, n. 2, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/contraponto/article/view/108812>. Acesso em: 13 mar. 2026.

SERAFIM, A. C. *et al.* Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: Um estudo de caso. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000300010>.

SILVA, P. M. F. da. Control by clients on stage: emotional management in the work process of platformized deliveries. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 38, n. 56, 2025. <http://dx.doi.org/10.26489/rvs.v38i56.4>.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos brasileiros de psicologia*. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/245380>. Acesso em 28 jan. 2026.

WALMRATH, L. L.; DIAS, R. P.; BEMBELE, L. I. R. O processo e as relações de trabalho na indústria automotiva do sul do estado do Rio de Janeiro. In: RAMALHO, J. R.; SANTOS, R. S. P. dos (Orgs.). Trabalho e mudança social: efeitos da indústria automotiva no Rio de Janeiro. São Paulo: Annablume, 2022. p. 497–523. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363284516_O_processo_e_as_relacoes_de_trabalho_na_industria_automotiva_do_sul_do_estado_do_Rio_de_Janeiro. Acesso em: 12 nov. 2025.

WANG, G. Teaching autonomy and teachers' turnover intentions under the labor process theory perspective: A moderated mediation model of work alienation and professional identity. *Teaching and Teacher Education*, v. 159, p. 104981, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104981>.

WESTSTAR, J.; DUBOIS, L. From crunch to grind: Adopting servitization in project-based creative work. *Work, Employment and Society*, v. 37, n. 4, p. 972-990, 2023.
<https://doi.org/10.1177/09500170211061228>.

ZAMORA, M. A. M.; MEIRA, F. B. Trabalho uberizado, controle e valorização do valor: uma análise a partir da teoria do processo de trabalho. *Farol-Revista de estudos organizacionais e sociedade*. Belo Horizonte. Vol. 11, n. 31 (Ago. 2024), p. 590-641, 2024.
<https://doi.org/10.25113/farol.v11i31.7987>.

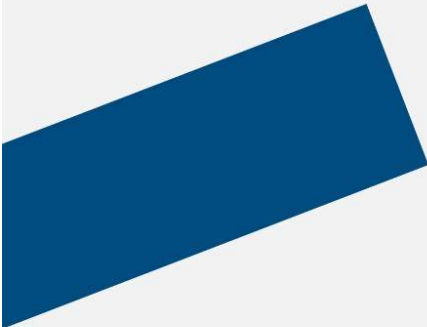
APÊNDICE A³ - Proposta de Intervenção: Gestão de Pessoas no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS.

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Tiago de Sant'Ana Passos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do Professor Doutor Gustavo Henrique Petean., como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	04
Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta	05
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta de intervenção	08
Proposta de intervenção	08
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	09
Referências	10
Apêndice A	11
Protocolo de recebimento	13

RESUMO

Com base na Pesquisa de Clima Organizacional do TJGO (2023, n=3.045), este relatório técnico diagnostica uma contradição central: embora 88,9% dos trabalhadores se identifiquem com a missão institucional, há sobrecarga crônica (média 4,05/5), alto adoecimento mental (ansiedade, depressão, burnout), LER/DORT, assédio moral e alienação em 72,25% dos relatos. A sobrecarga independe da chefia imediata, decorrendo de metas, prazos e volume excessivo de trabalho, além da separação entre capacidade (96,42%) e aproveitamento efetivo (67,65%).

Como proposta de intervenção, o Programa "Lideranças Conscientes" oferecerá curso obrigatório de 20 a 40 horas aos gestores (Escola Judicial do TJGO, prazo de 6 meses), abordando autoconsciência emocional, escuta ativa, liderança servidora e gestão de conflitos, com estudos de caso baseados em relatos reais. O objetivo é promover ambiente mais saudável, alinhado ao ODS 8, com impacto potencial muito alto, monitorado por indicadores como % de gestores capacitados, denúncias de assédio e redução da sobrecarga anual.

CONTEXTO

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) é uma das maiores cortes do país, contando com uma força de trabalho de mais de 14 mil pessoas, distribuídas entre magistrados(as), servidores(as) efetivos(as), comissionados(as), cedidos(as), terceirizados(as) e estagiários(as). Nos últimos anos, assim como os demais ramos do Poder Judiciário brasileiro, o TJGO vem passando por um processo de modernização gerencial, fortemente influenciado pelas diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com ênfase em eficiência, produtividade, cumprimento de metas e gestão por resultados.

Esse movimento, embora tenha trazido avanços em termos de celeridade processual e transparência, também tem produzido efeitos colaterais significativos sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. A literatura especializada tem apontado o crescimento de afastamentos por transtornos mentais (como ansiedade, depressão e síndrome de burnout) e por lesões por esforços repetitivos (LER/DORT) no setor público, especialmente no Judiciário, onde a pressão por produtividade e o volume de trabalho são particularmente elevados.

Em 2023, o TJGO realizou sua Pesquisa de Clima Organizacional, obtendo 3.045 respostas. Os dados iniciais apontaram uma aparente contradição: elevada identificação com a missão institucional (88,9% dos respondentes), mas forte insatisfação com remuneração (especialmente entre servidores efetivos – média 2,36 em 5), altos índices de sobrecarga (média 4,05 entre efetivos e 4,11 entre magistrados) e inúmeros relatos de sofrimento psíquico, adoecimento e assédio moral.

Diante desse cenário, o presente Relatório Técnico Conclusivo foi elaborado no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFG), com o propósito de, diante da situação-problema, oferecer à gestão do TJGO uma sugestão de proposta de intervenção concreta, factível e alinhada às melhores evidências disponíveis.

Este trabalho alinha-se diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da ONU (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), especificamente à meta 8.8: *“Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários”*. A proposta visa contribuir para a transformação das condições de trabalho no TJGO, com foco na saúde ocupacional, na qualidade de vida e na valorização dos trabalhadores.

PÚBLICO-ALVO

A presente proposta de intervenção é destinada à alta gestão do TJGO a qual possui competência técnica e autonomia institucional para implementá-la.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A análise aprofundada dos dados quantitativos e qualitativos da Pesquisa de Clima Organizacional do TJGO (2023), com 3.045 respondentes, indica uma situação-problema central, qual seja: ao operar sob um modelo de gestão que prioriza metas de produtividades e de controle científico do trabalho, o TJGO produz trabalhadores(as) “produtivos(as), mas adoecidos(as)” (conforme expresso pelo respondente R1277).

Os principais achados do diagnóstico são:

1. Sinais que apontam para Alienação

- 72,25% das manifestações qualitativas foram classificadas como expressões de alienação, afetando todos os segmentos da força de trabalho, tais como: sofrimento sentido do trabalho, bem-estar, saúde física e mental, insegurança no emprego, autonomia, relações interpessoais, competição, sobrecarga, estrutura física, comunicação, valorização, benefícios, assédio, entre outras.
- A distribuição da alienação por vínculo funcional revela sua intensidade na base da hierarquia: servidores efetivos (48,55% das respostas da categoria), terceirizados (26,05%), comissionados (17,09%), estagiários (4,00%), servidores à disposição (3,23%) e magistrados (1,09%).
- Os relatos abertos documentam sofrimento psíquico (ansiedade, ataques de pânico, depressão, burnout), sobrecarga física (LER/DORT devido a “cliques” repetitivos) e relações de trabalho degradadas (assédio moral, competição interna, “campo de guerra” entre setores).

2. Excesso de trabalho independente da chefia imediata.

- Mesmo entre os trabalhadores satisfeitos com seu gestor imediato, a sobrecarga atinge patamares expressivos: 72,97% dos magistrados satisfeitos e 65,26% dos servidores efetivos satisfeitos declaram-se sobrecarregados.

- Isso indica que a fonte primária da sobrecarga não está na conduta do supervisor imediato, mas nas condições objetivas do trabalho: volume de processos, regime de metas, prazos exíguos, cobrança por estatísticas, ausência de autonomia real sobre o ritmo e os métodos.

3. Separação entre o Pensar e o Fazer.

- Há uma discrepância entre a alta percepção de capacidade (96,42% dos respondentes sentem-se capazes para realizar o que lhes é atribuído) e a baixa percepção de aproveitamento das competências (apenas 67,65% dos servidores efetivos sentem-se aproveitados).
- O servidor efetivo sente-se “capaz”, mas não é “aproveitado”

4. Ideologia da Gestão como Mecanismo de Consentimento

- 88,9% dos respondentes identificam-se com a missão e os valores do Poder Judiciário (com picos de 96,8% entre estagiários e 96,2% entre comissionados).
- Contudo, essa elevada identificação coexiste com condições materiais degradantes (baixa percepção de remuneração, falta de reconhecimento, sobrecarga, assédio), indicando a eficácia da ideologia da gestão em produzir consentimento e naturalizar a exploração.

LINHA DE INTERVENÇÃO ESCOLHIDA

Diante deste diagnóstico e análise, propõem-se a implementação de um programa de formação e capacitação para os gestores, visando intervir nas causas do sofrimento e em promover uma gestão mais participativa e saudável.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O intuito desta proposta de intervenção é proporcionar à gestão do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), caso opte por esta implementação, a promoção de um ambiente mais saudável e compatível com a finalidade pública da instituição, sob a perspectiva dos trabalhadores.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A implementação de um Programa de Formação e Capacitação de Gestores – “Lideranças Conscientes”, que tem como objetivo capacitar os gestores (magistrados em funções de direção de unidade e servidores em funções de liderança) para que compreendam a diferença entre gestão por metas e gestão de pessoas, identificando e mitigando práticas de intensificação, assédio e sofrimento no trabalho. As ações para essa entrega estão demonstradas no quadro 1.

Quadro 1 – Ações concretas.

Ação	Responsável	Prazo sugerido para implementação
1. Oferecer um curso com módulo obrigatório de 20-40 horas com conteúdo programático e material (cartilha, podcast, vídeos e etc) que abranja: - Autoconsciência e regulação emocional; - Escuta ativa e comunicação empática; - Tomada de decisão consciente; - Liderança servidora e delegação com propósito; - Feedback como ferramenta de desenvolvimento - Gestão de conflitos - Utilizar os relatos abertos da pesquisa de 2023 (ex: R1277 – “pessoas produtivas, mas adoecidas”; R925 – “campo de guerra”; R396 – “objetificação”; R1799 – “medo e insegurança”) como estudos de caso para discussão em sala de aula, promovendo empatia, autorreflexão e compromisso com a mudança. - Os resultados da pesquisa de clima do TJGO.	Escola Judicial do TJGO / Secretaria de Gestão de Pessoas	6 meses

Fonte: Elaborado pelo Autor.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Autor

Tiago de Sant'Ana Passos, mestrando em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) – Universidade Federal de Goiás (UFG) E-mail: tspassos@tjgo.jus.br

Orientador

Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UFG). Pesquisador na área de trabalho, saúde ocupacional e gestão pública

Data de finalização do documento: 25 de maio de 2026.

REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1974.

CHEN, Long. Labor order under digital control: Research on labor control of take-out platform riders. *The Journal of Chinese Sociology*, v. 9, n. 1, p. 17, 2022. <https://doi.org/10.1186/s40711-022-00171-4>.

GOIÁS. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Pesquisa de Clima Organizacional, 2023.

NATARAJ, M.; TAYLOR, P.; BRIKEN, K. Technology and the labour process: Insights from Indian e-commerce warehouses. *The Indian Journal of Labour Economics*, v. 68, n. 2, p. 627-646, 2025. <https://doi.org/10.1007/s41027-024-00540-2>.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. C. Organização e controle do trabalho no capitalismo contemporâneo: a relevância de Braverman. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 12, n. 4, p. 756-769, 2014. <https://doi.org/10.1590/1679-395115088>.

Apêndice A – ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT

1. Impacto

Potencial de impacto muito alto. O PTT ataca problemas reais e urgentes (adoecimento mental e físico, sobrecarga crônica, assédio moral, desqualificação) que afetam diretamente a produtividade, o clima organizacional, o absenteísmo, a rotatividade e, em última instância, a própria eficácia e a finalidade pública do TJGO. A implementação das propostas pode:

- Reduzir afastamentos por licença médica (especialmente por transtornos mentais e LER/DORT);
- Melhorar o ambiente de trabalho e as relações interpessoais;
- Aumentar o comprometimento e a retenção de talentos (especialmente entre servidores efetivos);
- Contribuir para uma gestão mais eficaz, que combine produtividade com qualidade de vida.

2. Aplicabilidade

Alta. A proposta é concreta, factível e baseada em demandas explicitadas pelos próprios trabalhadores da pesquisa de clima. O relatório sugere os responsáveis, a ação necessária e prazos sugeridos. Não depende de mudanças legislativas complexas, mas de decisão política e vontade da gestão.

3. Replicabilidade

Alta. O diagnóstico e o plano de ação podem ser facilmente adaptados e replicados por outros Tribunais de Justiça estaduais, Tribunais Regionais Federais, Tribunais do Trabalho, ou mesmo por outras organizações públicas de grande porte (ministérios públicos, defensoria, universidades, órgãos da administração direta) que enfrentem problemas semelhantes de gestão por metas, desqualificação, intensificação e sofrimento no trabalho.

4. Inovação

Média-alta. A principal inovação reside na aplicação da Teoria do Processo de Trabalho (LPT) – um referencial crítico originado na sociologia do trabalho – à análise da gestão de pessoas no serviço público brasileiro e, mais especificamente, no Poder Judiciário. O PTT traduz esse referencial em ferramentas práticas (instrumento de pesquisa revisado, curso de formação), o que é uma contribuição original e relevante.

5. Complexidade

Média. A complexidade reside na necessidade de mudança de cultura organizacional (deslocamento do foco exclusivo em metas para um equilíbrio com gestão de pessoas).

Apêndice A – EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

A implementação efetiva deste PTT e o monitoramento desses indicadores permitirão ao TJGO não apenas enfrentar o grave problema do adoecimento no trabalho, mas também construir uma gestão de pessoas mais humana e alinhada aos fins públicos da instituição. O quadro 2 evidencia os indicadores de implementação e de impacto do PTT.

Quadro 2 – Indicadores de implementação e impacto da proposta

Indicador	Métrica	Fonte de Dados	Periodicidade
Capacitação de gestores	Número e percentual de gestores (magistrados e servidores) capacitados.	Escola Judicial / GP	Semestral
Diagnóstico	Percentual de unidades com diagnóstico coletivo de sobrecarga.	Gestão de Pessoas	Semestral
Sobrecarga	Percentual de respondentes que “concordam totalmente” ou “concordam” com a afirmação: “Tenho me sentido sobrecarregado(a)”.	Pesquisa de Clima	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposta de Intervenção para a Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO)”, derivado da dissertação de mestrado “O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás na perspectiva dos seus trabalhadores: À luz da Teoria do Processo de Trabalho”, de autoria de Tiago de Sant’Ana Passos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada Universidade Federal de Goiás (UFG).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo com Plano de Ação e seu propósito é fornecer à alta gestão do TJGO subsídios concretos para a revisão de suas políticas de gestão de pessoas, saúde ocupacional e formação de lideranças, visando mitigar os processos de alienação e sofrimento no trabalho.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP, por meio do endereço murilovilarinho@ufg.br.

Aparecida de Goiânia, 1 de julho de 2026.

Assinatura do Autor: _____
(Tiago de Sant’Ana Passos)

Assinatura do Orientador: _____
(Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean)

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor no TJGO:

Nome: _____

Cargo: _____

Data: / /2026

Carimbo da unidade receptora)

Discente: Tiago de Sant'Ana Passos, mestrando em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) título

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean

Universidade Federal de Goiás

25 de maio de 2026

