



Entre números e justiça: a produtividade judicial e a autolegitimidade dos magistrados

Amanda Evelyn Cavalcanti de Lima¹

Maria Gorete Marques de Jesus²

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar a percepção de juízes(as) atuantes na capital paulista sobre a cobrança por produtividade por órgãos de gestão do poder judiciário e a influência disso em suas percepções de autolegitimidade. Autolegitimidade é o nível de confiança do funcionário com relação ao exercício de sua autoridade (TANKEBE, 2011). As percepções serão apreendidas a partir de entrevistas e sua análise buscará tornar evidente a quais temas a produtividade está articulada, como os(as) entrevistados(as) reagem a elas e como essas demandas afetam os significados que esses(as) magistrados(as) atribuem ao próprio trabalho.

Palavras-chave: produtividade judicial, legitimidade, autolegitimidade, Tribunal de Justiça de São Paulo, judiciário

Between Numbers and Justice: Judicial Productivity and the Self-Legitimacy of Magistrates

Abstract: *This article aims to examine the perceptions of judges working in São Paulo's capital regarding the pressure for productivity exerted by judicial*

1 Universidade de São Paulo (USP) - São Paulo - Brasil - amandaevelyncl@gmail.com - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8720-6076>

2 Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - São Carlos - Brasil - gorette.marques@gmail.com - Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2667-8736>

management bodies, and how this pressure influences their sense of self-legitimacy. Self-legitimacy refers to the degree of confidence that public officials have in the legitimacy of their own authority (TANKEBE, 2011). These perceptions will be explored through interviews, and the analysis will seek to uncover the themes associated with productivity, how the interviewees respond to these expectations, and how such demands shape the meanings these judges attribute to their work.

Keywords: *Judicial productivity, legitimacy, self-legitimacy, São Paulo State Court of Justice, judiciary*

Entre números y justicia: la productividad judicial y la autolegitimidad de los magistrados

Resumen: Este artículo tiene como objetivo examinar las percepciones de jueces y juezas que ejercen en la capital de São Paulo respecto a la presión por productividad ejercida por los órganos de gestión del poder judicial, y cómo dicha presión influye en su sentido de autolegitimidad. La autolegitimidad se refiere al grado de confianza que los funcionarios públicos tienen en la legitimidad de su propia autoridad (TANKEBE, 2011). Estas percepciones serán exploradas a través de entrevistas, y el análisis buscará identificar los temas asociados a la productividad, cómo responden los entrevistados a estas expectativas y cómo dichas demandas influyen en los significados que estos magistrados y magistradas atribuyen a su labor

Palabras clave: productividad judicial, legitimidad, autolegitimidad, Tribunal de Justicia de São Paulo, judicial

Introdução

As avaliações sobre o Poder Judiciário têm continuamente tornado evidente uma preocupação com o tempo de resolução de um processo judicial. Adicionada à crítica sobre os altos custos para se manter em curso uma ação, a caracterização do Judiciário enquanto moroso é uma constante. Várias foram as tentativas de enfrentar essa questão, sendo a principal delas a Emenda Constitucional 45 (ENGELMANN, 2015).

A literatura especializada indica que a Reforma buscou dar concretude às expectativas em torno do Poder Judiciário a partir da Constituição de 1988, que deu a ele centralidade enquanto garantidor dos direitos do cidadão frente ao Estado

(VIANNA et al., 1999). Aprovada em 2004, a reforma criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), principal órgão de governança e controle da magistratura (VIEIRA; ENGELMANN, 2019). Nos interessa neste artigo a primeira dimensão da atuação do CNJ, que se refere à governança da atividade judicial, e como ela se materializa no cotidiano dos(as) juízes(as) atuantes na capital de São Paulo.

Um dos objetivos primordiais da reforma foi justamente o de lidar com a questão do aumento da demanda na esfera judicial, impondo, através do CNJ, metas de produtividade para o controle da atividade jurisdicional e prazos que tornassem os processos mais céleres. A consequência esperada era a melhoria na avaliação da prestação jurisdicional pela população, que seria considerada então de melhor qualidade.

Especialmente a partir da implementação da Resolução nº 76/2009, que institucionalizou os principais indicadores estatísticos da Justiça³, os juízes passaram a ter que reportar periodicamente dados padronizados de sua atuação. Essa obrigação se concretiza por meio de sistemas como o Módulo de Produtividade Mensal e, mais recentemente, pelo *DataJud*, que requerem alimentação constante com dados sobre processos baixados, pendentes, sentenças proferidas, decisões interlocutórias, e outras movimentações (CNJ, 2023: 316).

Segundo o CNJ, a produtividade judicial corresponde ao volume de processos solucionados em determinado período, levando em conta tanto o número de decisões proferidas quanto a movimentação processual de cada vara. Essa definição é operacionalizada por indicadores, conforme publicado anualmente nos relatórios Justiça em Números⁴. Antes da criação do CNJ em 2004, a medição da atuação dos magistrados era mais difusa, sem indicadores padronizados e com menor controle externo sistemático.

Avaliar a efetividade, ou não, dessa política de governança não está no escopo deste artigo, mas sim como a formulação e a imposição de metas tem sido recepcionada pelos(as) magistrados(as). Buscamos entender se essas metas fazem com que os(as) magistrados(as) modifiquem seu trabalho cotidiano para cumpri-las e se essa alteração impacta nas suas percepções sobre a própria autoridade e, consequentemente, na sua autolegitimidade.

Entendemos que a autolegitimidade se refere ao nível de confiança do qual um funcionário público tem para o exercício de sua autoridade, entendendo-a como legítima (TANKEBE, 2011). Para atingir esse objetivo, iremos analisar entrevistas semiestruturadas de magistrados(as) atuantes na capital paulista

3 Disponível no site: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>

4 Disponível no site: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>.

realizadas entre agosto de 2016 e outubro de 2017 no âmbito da pesquisa “Construindo a democracia no dia a dia: direitos humanos, violência e confiança institucional” desenvolvida pelo Núcleo de Estudos da Violência⁵.

O artigo se estrutura inicialmente a partir da discussão sobre a abordagem da justiça procedimental para o conceito de autolegitimidade. Em seguida, realizaremos uma breve discussão sobre pesquisas anteriores que tiveram como tema a autolegitimidade do Poder Judiciário. Apresentaremos também os dados coletados pelos autores no âmbito da pesquisa. Por fim, embasados nos dados, discutimos de que maneiras os(as) magistrados(as) compreendem a questão das cobranças por produtividade no seu cotidiano de trabalho e se percebem que isso impacta a sua autolegitimidade.

1. Legitimidade do Judiciário, autolegitimidade dos(as) juízes(as)

O conceito de legitimidade mobilizado no presente artigo está inserido na pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos da Violência, cujo objetivo é avaliar até que ponto o desempenho das instituições públicas e sua interação com os cidadãos influenciam na legitimidade desses órgãos, especialmente as organizações encarregadas de fazer cumprir as leis, como a Polícia e o Judiciário⁶.

A teoria tem como base os estudos desenvolvidos por Tom Tyler (2003), que compreende a legitimidade a partir de uma perspectiva relacional e dialógica, que pressupõe a interação no processo de legitimação das instituições democráticas, em especial no que se refere ao cumprimento das leis, em que a interação entre a população e os servidores públicos desempenha um papel fundamental. Segundo essa perspectiva, a legitimidade das autoridades se fortalece quando os agentes policiais e do Judiciário estabelecem procedimentos que são percebidos pela população como justos e adequados no seu cotidiano, o que resulta em disposição para obedecer e colaborar com esses agentes sem que eles recorram à força (TYLER, 2003). Tal conceito foi desenvolvido a partir do que Tyler chamou de *procedural justice*, aqui traduzido como justiça procedimental, em que a qualidade da interação entre o cidadão e o servidor público favorece uma maior aceitabilidade das ordens emitidas pelas autoridades por parte da população.

Um outro aspecto importante para a questão da legitimidade diz respeito ao que Bottoms e Tankebe (2012) chamaram de autolegitimidade (*self legitimacy*). Essa dimensão pressupõe a crença de que os funcionários públicos, sobretudo

5 A pesquisa conta com financiamento da Fundação de Fomento à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) por meio do processo 2013/07923-7.

6 Disponível em <<https://nev.prp.usp.br/projetos/pesquisas/>>, 2013.

policiais e operadores do direito, possuem o direito de exercerem a própria autoridade (TANKEBE, 2011). Dentro desse enfoque, é essencial abordar a questão da legitimidade de forma mais abrangente, levando em consideração a relação mútua entre os detentores do poder e o seu público, indo além da mera percepção da população. Essa abordagem foi adotada por várias pesquisas que têm explorado empiricamente a autolegitimidade de policiais, examinando essa dimensão em relação a fatores relacionados à implementação de procedimentos justos no contexto do exercício da autoridade dentro da instituição. (TANKEBE, 2010; TANKEBE, 2014; BRADFORD e QUINTON, 2014; JONATHAN-ZAMIR e HARPAZ, 2014). Já as pesquisas sobre a legitimidade de instituições judiciais estão focadas na relação entre a experiência da população nos tribunais e a legitimidade atribuída ao Judiciário (PERSAK, 2014 e 2016; KAUKINEN e COLAVECCHIA, 1999; OLSON e HUTH, 1998; JAMIESON e HENNESSY, 2006). Contudo, a autolegitimidade de juízes é um aspecto ainda pouco explorado por essa literatura.

De acordo com Bottoms e Tankebe (2012), existem três aspectos que dão destaque à necessidade da autolegitimidade àqueles que ocupam um lugar de autoridade. Em primeiro lugar, as autoridades não podem basear suas ações apenas na opinião pública; assim, é necessária uma legitimidade interna para orientar as prioridades de atuação da instituição. Em segundo lugar, essa legitimidade assegura a estabilidade e eficácia da autoridade. Por fim, é a legitimidade interna que representa uma condição prévia para a obtenção de legitimidade externa, uma vez que os detentores do poder devem nutrir uma crença interna à instituição antes de buscar reconhecimento de legitimidade por parte de outros (BOTTOMS e TANKEBE, 2012).

Uma das pesquisas que mais avançaram nas análises sobre legitimidade, autolegitimidade e judiciário foram as realizadas por Nina Peršak (2014; 2016). Inspirada pelos estudos de Tyler, a autora pesquisou a legitimidade judicial tendo o conceito de justiça procedimental como referência. Utilizando-se de dados sobre a relação da população com o Judiciário no Eurobarômetro, a autora identifica baixa confiança nos tribunais em muitos países da União Europeia.

Entre as razões apontadas para a baixa confiança está justamente a longa duração do processo, consequência da morosidade do sistema de justiça. Para a autora, um julgamento justo dentro de um prazo razoável seria considerado não apenas um direito fundamental, mas forneceria uma base para a avaliação do funcionamento dos tribunais e proposição de políticas públicas de melhoria do sistema de justiça (PERŠAK, 2016). Ainda, a produtividade, também entendida como eficiência, medida de maneira numérica, é facilmente apreendida tanto pelos funcionários do sistema de justiça, que modificam suas práticas

para manter os trabalhos em dia, quanto pela população. Para a autora, “eficiência” refere-se a imperativos organizacionais de produtividade mensurável, agilidade processual e redução de custos, frequentemente traduzidos em metas, padronização de decisões e gestão intensiva de processos.

Peršak (2016) alerta que, quando absolutizada, a eficiência pode entrar em conflito com princípios fundamentais como a qualidade decisória, o devido processo legal e os direitos das partes, colocando em risco a legitimidade do sistema judicial. Além disso, ela diferencia eficiência de efetividade: esta última diz respeito à capacidade do Judiciário de alcançar seus objetivos substantivos, como justiça, equidade e confiança pública, o que requer independência, fundamentação e sensibilidade ao contexto, não apenas rapidez ou volume de decisões.

Ainda assim, há uma tensão criada pela medida da produtividade que é a sua associação não mediada com a qualidade do sistema de justiça. Um judiciário bom seria um judiciário produtivo, em que os resultados fossem rápidos e os juízes, eficientes. Essa associação não considera outras medidas de qualidade como a justeza, ou não, das decisões e as percepções dos magistrados sobre o seu próprio papel e autoridade.

Na perspectiva da justeza procedimental, conforme Peršak (2016), o contato entre a autoridade e a população é constitutiva de seu reconhecimento e construtor da legitimidade dos magistrados. A autora destaca ainda que tais mandatos de eficiência podem afetar a qualidade das decisões judiciais, sobretudo se o(a) juiz(a) apresenta um tempo muito limitado para analisar os casos. Isso pode acarretar um alto risco de serem ignorados fatos importantes que, no caso de um julgamento judicial, podem ter um grande impacto sobre a vida das partes envolvidas. Os(as) juízes(as) teriam menos tempo para estudar o caso, comprometendo a argumentação, tornando seu julgamento suscetível a um recurso, onerando ainda mais o sistema de justiça.

Outra consequência é que, para serem céleres, juízes(as) utilizam formatos padrão de decisões, mudando-se apenas os nomes das partes e outros detalhes, replicando as sentenças de forma mecânica (PERŠAK, 2016).

Ao realizarmos a pesquisa junto aos magistrados, muitos dos entrevistados apontaram a questão da produtividade e da pressão por “manter a pauta em dia” como fundamental quando os questionamos sobre sua legitimidade e autoridade. O surgimento dessa temática nas entrevistas nos fez perceber que era importante analisar em que medida isso estava afetando a percepção dos juízes com relação ao seu próprio trabalho. Assim, na próxima seção, realizaremos a exposição de pesquisas anteriores atentas à temática da produtividade para, em seguida, adentrarmos aos dados da pesquisa objeto do presente artigo.

2. Resultados de pesquisas anteriores

Um dos primeiros trabalhos nesta temática é o de Silva (2020). A autora realizou um *survey* com juízes(as) para compreender a percepção e a compreensão dos(as) magistrados(as) com relação ao predomínio da adoção de controle de suas atividades ordinárias. A pesquisa apresentou 25 questões de múltipla escolha com foco no comportamento e percepção dos(as) juízes(as) que atuam como gestores dos cartórios e das secretarias judiciais (SILVA, 2020: 119). Os resultados mostram duas posições, uma em que os(as) juízes(as) incorporaram o discurso de que o estabelecimento de metas e indicadores gera melhoria da justiça, e outra que percebe essa racionalidade gerencial como reducionista de toda a complexidade correspondente ao trabalho jurisdicional, comprimindo o magistrado ao papel de “gestor judicial” (IDEM: 119). Este achado evidencia que o corpo da magistratura não apresenta uniformidade, havendo variações de opinião em relação às políticas judiciárias, bem como às políticas de gestão judiciária (IDEM: 120).

Silva também observou que a introdução do gerencialismo no sistema judiciário impõe aos juízes responsabilidades que transcendem seu papel tradicional de fornecer tutela jurisdicional, incluindo a gestão de diversos recursos, sejam eles humanos ou materiais, na vara (SILVA, 2020: 128). Nesse contexto, a figura do juiz se entrelaça com a do gestor, que deve assumir o papel de conduzir, treinar, liderar e motivar os funcionários em busca da realização dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA e SILVA, 2006: 139).

A pesquisa de “Análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais” do Ministério da Justiça (BRASIL, 2007), que ouviu servidores de cartórios, mostrou que a qualificação de novos servidores era mais importante do que a quantidade de funcionários, isso porque era necessário garantir um perfil que pudesse lidar com as cobranças por produção. Nem sempre os próprios juízes apresentam esse perfil, cujo principal indicador no campo das políticas judiciárias de produtividade são os critérios de desempenho quantitativo (SILVA, 2020: 136). Nessa lógica, é preciso estar qualificado para compreender a função de gestão como parte do trabalho realizado no cartório, uma vez que, de acordo com os próprios servidores, “suas atividades são diretamente influenciadas pelo juiz ou, então, pelo diretor do cartório/secretaria judicial” (BRASIL, 2007: 39).

Diante desses estudos, faz-se interessante analisar a questão da produtividade a partir da própria percepção dos(as) magistrados(as), como avaliam a prática gerencialista em seu cotidiano e se isto impacta em sua autoridade e sua autolegitimidade, o que será feito na seção a seguir.

3. Percepção dos(as) juízes(as) sobre a produtividade judicial

O Núcleo de Estudos da Violência realizou cerca de 19 entrevistas com juízes, sendo 15 homens e 4 mulheres⁷ de diferentes áreas de atuação na capital paulista (direito civil, direito criminal e direito público) da cidade de São Paulo. Devido às inúmeras dificuldades de acesso a esses servidores públicos, utilizamos a técnica *snow-ball sampling*, que consiste em pedir a cada magistrado entrevistado a indicação de um colega que, a partir de seu ponto de vista, estivesse disposto a conversar conosco. Esse procedimento facilitou o acesso a outras entrevistas em virtude da mediação dos nossos interlocutores, que entraram em contato com conhecidos, incentivando-os à participação⁸. Por outro lado, reconhecemos os limites da análise empreendida justamente pela proximidade entre os entrevistados e também pelo número pequeno em relação àquele de juízes(as) em exercício na capital, tornando as conclusões não representativas do conjunto da magistratura. Portanto, os achados devem ser interpretados à luz dessas limitações, que sugerem a necessidade de cautela na generalização dos resultados e reforçam a importância de pesquisas futuras com amostras mais diversificadas e métodos complementares.

O roteiro das entrevistas foi composto por 26 questões distribuídas em 8 blocos temáticos sobre: i. a trajetória profissional, que inclui o tempo de carreira no âmbito jurídico e na magistratura; ii. o cotidiano de trabalho, a rotina e condições do dia a dia nos gabinetes; iii. as ações institucionalmente valorizadas pelo Tribunal; iv. a avaliação das atividades dos órgãos de controle, tanto do Conselho Nacional de Justiça quanto da Corregedoria Geral de Justiça; v. a relação com a população; vi. a imagem pública do Poder Judiciário no Brasil; vii. o perfil pessoal e acadêmico, que inclui idade e a instituição na qual obteve o título de bacharel; e, por fim, o que aqui mais nos interessa, viii. as percepções tanto do ofício da judicatura quanto à condição de ser juiz para o entrevistado. Dado o método de seleção da amostra, o grupo de entrevistados compartilhavam visões políticas, institucionais e ideológicas ligeiramente similares.

Com relação ao perfil dos(as) entrevistados(as), a maioria estava na faixa etária entre 30 a 50 anos. Com relação ao ano em que se formaram, há uma variação equilibrada: sete concluíram a faculdade entre os anos 80 e 90, cinco entre os anos 1991 a 2000 e sete se formaram entre os anos 2001 a 2005. A maioria tornou-se

7 Todas as entrevistas foram gravadas, mediante o compromisso de manter o anonimato dos entrevistados, e transcritas gerando um extenso material para análise.

8 Para iniciar as entrevistas, foram contatados magistrados já conhecidos pelos pesquisadores da organização que realizou a pesquisa. Cabe ressaltar que a equipe enviou, em março de 2017, uma carta à presidência do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) pedindo auxílio nas tarefas de aproximação com os magistrados. A esse ofício não obtivemos resposta.

juiz entre os anos 2001 a 2010, sete entre os anos 1991 a 2000 e quatro entre os anos 80 e 90. Sobre o perfil de formação dos entrevistados, é possível perceber que praticamente metade se formou em Direito em universidade pública e os demais em instituições privadas. Todos os que fizeram universidade pública estudaram na Universidade de São Paulo. Já entre os que fizeram universidade privada, a maioria estudou na Pontifícia Universidade Católica – PUC, e os demais, um na Universidade Paulista – UNIP, um na Universidade Metropolitana de Santos – UNIMES, e um na Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU (AUTORES). Com relação à posição ocupada na carreira, tivemos como entrevistados um desembargador, três juízes substitutos de segundo grau, um juiz substituto e 14 juízes de primeiro grau.

Os entrevistados trazem o tema da produtividade principalmente nas perguntas sobre o cotidiano do trabalho, sobre o que é valorizado no Poder Judiciário e na avaliação sobre a ação dos órgãos de controle, sejam eles as corregedorias ou o próprio Conselho Nacional de Justiça. Nesta proposta, daremos destaque às duas primeiras temáticas para discutir como as alterações no cotidiano do trabalho e nos valores do Poder Judiciário modificam a percepção de autoridade e autolegitimidade dos magistrados entrevistados.

A seguir, construímos categorias que reúnem alguns dos aspectos que emergiram nas entrevistas com juízes(as) e que são percepções sobre como compreendem a temática da produtividade no judiciário, o estabelecimento de metas e o quanto isso impacta em sua autoridade, no seu trabalho cotidiano e na sua autolegitimidade.

3.1. Cotidiano do trabalho

Parte significativa dos entrevistados, ao iniciar a resposta sobre o cotidiano do trabalho, deram destaque a uma planilha em que as atividades diárias devem ser inseridas, como no trecho a seguir:

Isso é muito curioso, pois gente fala assim “ah, o Juiz não trabalha”, mas desde o primeiro dia de trabalho, tudo o que a gente faz todos os meses a gente põe em uma planilha para corregedoria, desde que eu entrei na carreira tinha que mandar a planilha com todas as audiências que você fez. Naquela época, talvez, eu imagino que eles não conferissem tudo, mas hoje em dia é tudo informatizado, né, então ele pode entrar em qualquer vara, em qualquer lugar (Juiz 1 – Juiz substituto de segundo grau – Vara Cível, 2016)⁹

9 Em razão do compromisso com o sigilo dos nossos entrevistados, substituímos seus nomes por indicação do juiz por número. Como foram poucas as mulheres magistradas entrevistadas, optamos por tratar todos os entrevistados pelo gênero masculino para manter o anonimato de nossas entrevistadas.

A planilha a que muitos juízes se referem nas entrevistas é o Módulo de Produtividade Mensal (MPM), com detalhamento por unidade judiciária, utilizando a mesma parametrização do Justiça em Números (CNJ, 2023: 316). Trata-se de um formulário digital mensal que demanda detalhamento das atividades processuais por unidade e por magistrado. A partir de 2020, a coleta passou a ser centralizada pelo sistema *DataJud*, regulamentado pela Resolução CNJ nº 331/2020, constituindo-se na base nacional de dados estatísticos do Judiciário (CNJ, 2023: 18).

O preenchimento da planilha é feito em meio eletrônico, consequência da chamada informatização dos tribunais, em que os processos passaram do meio físico para o meio digital, permitindo seu acesso de maneira remota (FONTAINEIRA, 2012). Isso possibilitou aos juízes trabalharem de casa em uma parte da jornada formal, mas também os pressionou, de acordo com as entrevistas, a trabalhar além da jornada¹⁰. Esse trabalho excedente é realizado, de acordo com o Juiz 11, porque “um bom juiz [...] produz de forma ágil” (Juiz 11, 2017). O preenchimento das planilhas também é visto como um trabalho a mais, como colocado pelo Juiz 15:

Então nós temos que, por exemplo, preencher planilhas, esse aspecto é mais um ônus que você tem que carregar, embora não seja um ônus excessivo, mas são pequenas coisas que vão sendo colocadas numa atividade que você já tem que exercer que é uma atividade exaustiva de controle, de realizar a atividade judicial, de controle administrativo, de averiguar a produção de metas, averiguar controle do cartório. (Juiz 15 – Juiz de direito – Vara Criminal, 2017)

Nas entrevistas, fica evidente que os controles de produtividade são feitos a partir da análise das planilhas, em que estariam expressas informações sobre o andamento dos processos, especialmente a diferença entre a entrada e a saída. Essa maneira de controle da atividade judicial seria, de acordo com o Juiz 2, um padrão criado pelo CNJ e que não levaria em consideração limitações de materiais e de recursos humanos nas varas, como no trecho a seguir:

10 Em 2020, em razão da pandemia da COVID-19, o CNJ impôs ao sistema de justiça o teletrabalho e a redução de atividades presenciais. Em 2022, o Conselho decidiu pela volta às atividades presenciais e restringiu a 30% o efetivo que poderia continuar remotamente. A decisão foi alvo de críticas das associações e sindicatos de servidores e magistrados que indicam ganho de produtividade, redução de despesas e melhor organização da rotina devido ao trabalho remoto. Por outro lado, advogados indicaram demora para se reunir com juizes e decisões fora do prazo, especialmente em cidades do interior. Como a ampliação do trabalho remoto interfere na organização do sistema de justiça deverá ser tema de pesquisas futuras. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/politica/juizes-e-servidores-resistem-a-volta-do-trabalho-presencial-e-cn-j-alerta-para-foruns-esvaziados/#:~:text=Quase%20tr%C3%AAs%20anos%20ap%C3%B3s%20o,longa%20espera%20por%20uma%20audi%C3%Aancia.>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

Gerencialismo com decisões previsíveis é o que tem imperado e isso vem desde o CNJ com as metas, passando pelos TJs com essas cobranças dessas planilhas aí, muitas das vezes sem olhar o outro lado.... Que condições materiais estão sendo dadas para esse juiz fazer essa vazão, recursos humanos, e treinamento (...) de gestão de varas e gestão de processos, então isso tem sido muito problemático assim. Então, pelo fato, provavelmente do CNJ fazer essa cobrança vertical para os tribunais, os tribunais fazem essa cobrança vertical para as varas e não há essa consideração a respeito da própria carência de material e recursos humanos ali envolvidas, então isso é de responsabilidade também do tribunal, quer dizer, a alocação de funcionários e tudo mais, então como você vai resolver um determinado problema de atravancamento de processo em uma vara? É, por um lado, melhor gerindo, cobrando uma melhor gestão? Mas, também por outro lado dando recursos para essa vara, e os tribunais têm o discurso de que não tem mais essa possibilidade, os recursos humanos estão limitados para todo mundo (Juiz 2 – Juiz Substituto, 2016)

Levando em conta a necessidade de preenchimento das planilhas e o atendimento das metas determinadas pelo CNJ e pelo TJ, os juízes entrevistados falam sobre como alteraram o cotidiano de seu trabalho, especialmente em relação às audiências, como no trecho a seguir:

E, alguns juízes estão muito preocupados com essa questão de tudo se reduzir a um gerencialismo numérico e, mais uma vez, é um recado para o juiz evitar perder tempo, entre aspas, fazendo audiência mais demorada, ouvindo mais a parte... O que ele puder evitar de coisas que lhe façam, de novo entre aspas, perder tempo no processo, ele vai evitar! (Juiz 2 – Juiz Substituto, 2016)

O Juiz 9 afirmou que os magistrados em geral evitam marcar audiências porque elas demandam mais tempo tanto para sua organização quanto para a realização, e esse tempo pode ser usado para sentenciar um número maior de processos. O entrevistado vê essa opção com certo ressentimento por gostar de realizar audiências “porque eu olho no olho, pergunto, olho o processo, mas agora se tornou muito penoso e eu não vou ter tempo” (Juiz 9 – Juiz de Direito – Vara Cível, 2017). Esse tipo de fala apareceu nas entrevistas com juízes(as) que atuam em varas em que é possível tomar decisões que não exigem necessariamente a realização de audiências, que demandariam, segundo eles(as), mais tempo e dedicação, o que não é possível de ocorrer em Varas Criminais, por exemplo, que têm a realização das audiências como parte fundamental dos atos

processuais. Dessa maneira, apesar do posicionamento crítico, o Juiz 9 demonstra certa resignação com essa alteração no seu trabalho.

Os tipos de sentença também sofreram alteração, de acordo com os entrevistados, devido à cobrança por produtividade. Elas teriam se tornado mais objetivas porque sentenças que seriam mais fundamentadas e alongadas demandam mais tempo. As decisões, segundo o Juiz 1, precisam ser objetivas.

O conjunto dos depoimentos evidencia como o cotidiano de trabalho dos juízes(as) vem sendo moldado por instrumentos de controle de produtividade que, ao priorizarem registros numéricos e metas, acabam impactando práticas profissionais e decisões judiciais. As planilhas mensais, associadas à informatização dos tribunais, impõem um ritmo acelerado e uma lógica gerencial que acrescenta mais um trabalho, além da atividade jurisdicional, o que já havia sido identificado por outras pesquisas (SILVA, 2020). Também parece impactar no processo de produção das decisões, incentivando padronizações que focuem na rapidez e redução da realização de audiências, mesmo quando estas são essenciais para a análise cuidadosa dos casos. Ainda que alguns magistrados expressem resistência e crítica a esse modelo, parece prevalecer um cenário de adaptação, no qual as exigências por produtividade reconfiguram rotinas, formas de decidir e até mesmo a produção das sentenças.

3.2. Valores do Poder Judiciário

A preocupação com a produtividade também tinha centralidade quando os entrevistados respondiam sobre o que é valorizado pela instituição. As definições sobre o que seria um “bom juiz” para os órgãos de controle e para a sociedade passavam pela exigência de alta produtividade, como nos trechos a seguir: “Todo o discurso, hoje em dia, é para dar vazão ao trabalho”, disse o juiz 2. Segundo o entrevistado juiz 6, os juízes são valorizados pela “sua estatística” (Juiz 6), tornando-se um mero “cuspidor de sentenças”, e não alguém que é acionado para garantir direitos e fazer valer a lei. Dessa forma, “Os juízes tornaram-se engrenagens” (Juiz 7 – Juíza substituta de segundo grau – Cível):

Bem, em termos gerais, eu poderia dizer que é a questão da produtividade, uma questão que parece ser fundamental. [...] Isso se afere em números, em decisões, em audiências, quantidade de decisões, o quanto você tem de acervo e o quanto você consegue baixar esse acervo ao final do ano. Me parece que é essa a questão (Juiz 15 – Juiz de Direito Vara Criminal, 2017)

Ao criticar a produtividade enquanto indicativo da qualidade da justiça, os juízes 19 (Juiz de Direito Vara Criminal) e 17 (Juiz de Direito Vara Criminal)

levantam as diferenças entre as matérias tratadas e sua influência na performance dos juízes em números, como nos trechos a seguir:

A gente até entende que o CNJ tem que ter algum critério, o país é muito grande, e o CNJ está aí pra isso, pra exercer o controle externo e padronizar os trabalhos. Contudo, essa questão da produtividade é uma questão que desestimula o juiz, que ele é avaliado sempre por número, então é muito relativo se você correr pra dar sentenças, com que qualidade? Com que empenho? Então, muitas vezes, numa vara de família, por exemplo, um juiz pode dar 7 sentenças numa mesma tarde e se recusar a fazer audiência de conciliação e mediação. E o juiz da vara ao lado, de família, faz uma mediação que leva 3 horas e resolve um problema que faz uma diferença brutal para melhorar a vida das pessoas. Mas o juiz ao lado ele é melhor, né, em termos quantitativos. (Juiz 19 – Juiz de Direito Vara Criminal, 2017)

Então, acho que é muito valorizado, são muito valorizadas as varas zeradas. Só que às vezes você pega uma vara zerada, que ela tem bem menos processos. E aqueles juízes que fazem inúmeras sentenças, só que aí vai ver também são realidades diferentes (Juiz 17 – Juiz de Direito Vara Criminal, 2017).

Para os entrevistados, o errado não é tentar fazer a justiça ser mais célere para a sociedade ter mais confiança na instituição judicial, mas a forma como isso é feito, que afeta diretamente a qualidade do que é produzido pelo sistema, como na entrevista do Juiz 17:

Porque a rapidez é algo que a população quer. Demanda. E eu não acho errado, só que você tem que ver a que custo essa rapidez aparece. Sendo uma vara com muitos feitos, em um momento eu vou ter um prazo maior pra chegar nesse ponto. Tem algumas situações também, “ah, eu vou chegar numa vara que está lotada de processos cíveis e vou extinguir todas as ações logo de cara”. Isso vai ser anulado no tribunal e as ações vão voltar. Então você precisa ter consciência do que você quer pra esses processos. Como você quer que eles terminem. (Juiz 17 – Juiz de Direito Vara Criminal, 2017)

Os juízes 13 (Juiz substituto de segundo grau – Criminal) e 11 elaboram a tensão entre a produtividade e a qualidade da justiça a partir de uma reflexão sobre sua autoimagem enquanto juízes:

É claro que não dá pra fazer aquilo que a gente gostaria, nosso trabalho é um serviço que tem que combinar o artesanal com o industrial. É uma coisa difícil de se combinar (Juiz 13 – Juiz substituto de segundo grau – Criminal, 2017)

Essa massificação esfria com o juiz. A gente fica, e não é por mal, é meio que automático, a gente fica muito frio. [...]. Antes tinha um pouco mais de sensibilidade (Juiz 11 – Juiz Direito – Vara Cível, 2017).

Então você vai indo, vai indo, vai indo e você é cobrado pela produtividade, você acaba perdendo um pouco o estímulo, o ideal, você vai perdendo um pouco o ideal. E isso é ruim de certa forma. A cobrança com base na produtividade (Juiz 19 – Juiz de Direito – Criminal, 2017).

Nos três trechos, os entrevistados entendem que a exigência por produtividade é um ponto de inflexão na trajetória da profissão que muda a caracterização do seu serviço que, em um passado indefinido, seria “artesanal”. É também no passado que os magistrados poderiam ser mais “sensíveis”. Depois do estabelecimento da produtividade como valor do Poder Judiciário, eles teriam se tornado trabalhadores “industriais” retomando a imagem de uma produção massificada de decisões em que a “sensibilidade” seria desvalorizada. Ao mesmo tempo em que os entrevistados se ressentem das modificações em seu cotidiano de trabalho, eles não afirmam nas entrevistas que não se adaptaram a elas.

Os relatos sobre “perda de sensibilidade”, “massificação” e “trabalho industrial” não expressam apenas incômodos operacionais, mas remetem a uma nostalgia por um modelo idealizado de magistratura, mais artesanal, autônomo e humanizado. Esse modelo, frequentemente evocado nas entrevistas, associa a boa prática judicial à possibilidade de escuta atenta, tempo alargado para reflexão e decisões construídas caso a caso, atributos que se contrapõem à lógica produtivista, de aceleração e padronização das ações judiciais.

4. Impacto da produtividade na autolegitimidade dos(as) juízes(as)

As entrevistas de nossa pesquisa trazem a maioria dos elementos levantados por Peršak (2016): a questão da cobrança por produtividade, a qualidade do que é produzido, lógica da eficiência *versus* a qualidade e a questão da formação em gestão. A análise empreendida a partir delas foi do tipo qualitativa, com a releitura de todas as entrevistas e a seleção dos trechos em que os(as) juízes(as) falavam sobre produtividade. Se a fala do entrevistado era mais descritiva, a caracterizamos como indiferente às cobranças de produtividade. Isso não significa que os(as) juízes(as) são efetivamente indiferentes às metas, mas que quando instados(as) a falar sobre elas, preferem não emitir um juízo de valor. Essa posição foi minoritária entre os nossos entrevistados.

A maioria buscou em suas falas emitir um juízo de valor sobre a cobrança de produtividade, entre positivo e negativo. No juízo positivo, eles reafirmaram a

importância e a necessidade de cobranças de produtividade para a organização do trabalho da magistratura. No juízo negativo, os entrevistados criticaram não só as metas como entenderam sua existência como impositiva e modificadora do cotidiano do trabalho de maneira negativa, prejudicando a prestação jurisdicional. Há ainda entre os entrevistados posicionamentos ambíguos, nos quais eles oscilam entre o positivo e o negativo a depender de como mobilizam a produtividade nas respostas.

A seguir, escolhemos os trechos mais representativos de cada juízo. No juízo positivo:

Sim, aqui na nossa vara, quando eu cheguei, a gente estava num processo de redução de pauta de audiência, redução no sentido de prazos, né, não de quantidade. Então tinha uma pauta muito extensa, e estava tentando diminuir. Então, quando eu cheguei, o volume de trabalho era muito, muito grande, porque era justamente nesse momento de transição e aí o trabalho era muito, muito grande. Quando a gente conseguiu passar por esse momento de transição e as coisas ficaram normalizadas, aí a gente conseguiu imprimir um ritmo de trabalho bom, mas, mais do que bom, eu acho que a gente conseguiu ter prazos muito bons, em termos do que o cidadão imagina, ou precisa. Então, a gente tem uma pauta de audiência bem curta, o processo ele termina, no geral, da propositura até a sentença, três meses, o que é um prazo bastante razoável. (Juiz 3 – Juiz de Direito – Juizado Especial Cível, 2017)

No trecho acima, ao ser instado a falar sobre o cotidiano da vara, o entrevistado falou da redução dos prazos dos processos com sua chegada. Ele fala sobre a necessidade do que chama de normalização e estabelecimento de um novo ritmo de trabalho que possibilitou que os processos passassem a ter uma menor duração. Este trecho é representativo do juízo positivo porque mobiliza a existência de um padrão normal do processo, que pode ser alcançado com organização do trabalho cotidiano, tendo o prazo razoável como objetivo.

No juízo negativo:

Porque a rapidez é algo que a população quer. Demanda. E eu não acho errado, só que você tem que ver a que custo que essa rapidez aparece. Sendo uma vara com muitos feitos, em um momento eu vou ter um prazo maior pra chegar nesse ponto. Tem algumas situações também, “ah, eu vou chegar numa vara que está lotada de processos cíveis e vou extinguir todas as ações logo de cara”. Isso vai ser anulado no tribunal e as ações vão voltar. Então você precisa ter uma consciência do que você quer pra esses

processos. Como você quer que eles terminem (Juiz 17 – Juiz de Direito – Vara Criminal, 2017).

Já no juízo negativo, o entrevistado fala de rapidez como uma demanda da sociedade, mas chama atenção para os eventuais custos dessa rapidez, especialmente a possibilidade de revisão dos processos em instâncias superiores. Na fala do entrevistado, o estabelecimento de metas de produtividade parece estimular o resultado sem aferição da qualidade das decisões

No juízo ambíguo:

O meu compromisso é fazer o meu trabalho o mais rápido possível da melhor forma possível. Eu tô dando bastante ênfase na questão da velocidade, porque essa é a ênfase que a sociedade mais pega da gente. Mas a qualidade, ela tem que existir. (Juiz 6 – Juiz de Direito – Juizado Especial Cível, 2017).

No trecho acima, o juiz, da mesma maneira que indica o tempo como parâmetro para sua atividade colocando como compromisso realizar seu trabalho em um prazo razoável, mobiliza também a qualidade como parâmetro. Ele não indica que “velocidade” e “qualidade” são incompatíveis, mas expõe essa relação de maneira pouco clara.

Avaliamos também se depois do juízo de valor sobre as metas, os magistrados ainda se colocavam contra ou a favor da adaptação do seu trabalho cotidiano em razão delas ou se delas se ressentiam, valorando negativamente, também, qualquer movimento de adaptação que modificasse o que eles entendem como a finalidade de seu trabalho.

Na posição pela adaptação:

Eu acho válido, né. Precisa, porque se não o processo acaba ficando pra trás e acaba complicando alguma questão administrativa e a gente consegue solucionar em função das metas, né. No volume de área de um processo, um processo desse acaba ficando pra trás e esquecido. Com a meta, mesmo os servidores, os juízes corregedores da vara e o juiz que preside o processo tentam solucionar pra cumprir a meta né, e prestar a jurisdição mais rapidamente. (Juiz 12 – Juiz de Direito – Vara Cível, 2017).

Na posição pelo ressentimento:

Quando veio o CNJ, ele vem com uma postura muito de cobrança numérica, isso é uma coisa que incomoda quase todos os juízes. Acho que... Porque

ficou muito como se seu trabalho fosse só números né. E aí você é cada vez mais reduzido no seu papel. Aí eu acho que tem muita essa sensação de cada vez você é mais reduzido como juiz mesmo, como sua função constitucional de dar garantias, você pensa eu preciso dar um a mais, eu preciso dar um a mais, tem que constar na minha produtividade. Eu acho que isso é uma coisa que pesou muito em relação ao dia a dia do juiz. Em geral, né? Em geral (Juiz 7 – Juiz Substituto de Segundo Grau, 2017)

Nos trechos acima fica clara a relação que os entrevistados possuem com as metas de produtividade. Na posição pela adaptação, o entrevistado reafirma a importância das metas não só para os juízes, mas para todos os funcionários da vara. Sua existência impulsionaria uma organização do trabalho pensando em uma prestação jurisdicional mais rápida e que não deixasse processos sem solução. Para esse entrevistado, eficácia – a solução – e eficiência – rapidez – têm valores próximos.

Já na posição ressentida, o entrevistado se sente reduzido em seu trabalho como consequência das metas de produtividade. A cobrança quantitativa teria modificado o cotidiano do trabalho, incentivando os juízes a finalizarem mais processos para alcançar as metas, mesmo que isso signifique não cumprir sua função de garantidor de direitos, conforme a constituição. Ou seja, para o entrevistado, as mudanças no cotidiano do trabalho podem chegar a ser tão profundas que se perderia a real função do trabalho do juiz.

Caracterizamos então as posições de todos os entrevistados, que estão na tabela a seguir:

Tabela 1 – Posição dos entrevistados com relação à produtividade

	Adaptação	Ressentimento	Indiferença	Total
Valor positivo	7	-	-	7
Valor negativo	2	5	-	7
Posicionamento ambíguo	3	-	-	3
Indiferença	1	-	1	2
Total	13	5	1	19

Fonte: Tabela elaborada pelos(as) autores(as) com base nas entrevistas da pesquisa “Construindo a democracia no dia a dia: direitos humanos, violência e confiança institucional (NEV-CEPID-FAPESP)”(2017).

Entre os 19 juízes entrevistados, apenas dois se mostraram indiferentes às metas de produtividade. Um dos entrevistados que se mostra indiferente às metas ainda reafirmou a necessidade de adaptação do trabalho cotidiano as tendo como base. Como apontado na tabela, há uma defesa da adaptação ou incorporação das metas no trabalho cotidiano entre os entrevistados. Dois dos entrevistados afirmam a necessidade de adaptação do trabalho, mesmo valorando as metas negativamente. Entre os sete entrevistados que avaliam as metas negativamente, cinco se ressentem delas. Ou seja, entendem que elas modificaram seriamente o trabalho do juiz, dando mais destaque a sua função de gestor que de julgador, e entendem que essa transformação é negativa. Antes considerados “garantidores de direitos”, os magistrados teriam se tornado “meros cuspidores de sentença”. O uso do adjetivo “meros” remete a uma percepção de insignificância do trabalho, uma visão negativa sobre si e sua autoridade pela necessidade de adequação a um modelo de justiça que foi formulado a sua revelia. Ao mesmo tempo, no grupo entrevistado, quando perguntados se escolheriam outra profissão, apenas um juiz respondeu que sim.

Nenhum dos magistrados entrevistados afirmou ter um baixo nível de produtividade. Sendo um problema sensível à gestão dos tribunais, essa era uma resposta esperada. Ainda assim, um deles afirmou que teve problemas com uma das varas em que atuou porque ela tinha um acervo grande, mas não dá detalhes sobre se houve alguma intervenção na vara ou se ele próprio conseguiu melhorar a gestão dos processos.

De volta a Peršak (2016), a adaptação do modelo da justeza procedimental para a medida da legitimidade dos(as) magistrados(as) pede a análise de outras questões, o que fica evidente quando os entrevistados falam sobre os valores do poder judiciário e o impacto na imagem que eles têm de si.

As características que distinguem os(as) magistrados(as) de outros funcionários do sistema de justiça são a sua autonomia e independência. Nas entrevistas, ambas aparecem associadas ao direito dos magistrados de decidirem de acordo com seu convencimento sobre o caso, sem sofrerem interferências de colegas ou mesmo de políticas de controle de seu trabalho. Isso não significa que o controle é ausente, mas que ele não se materializaria pela exigência de decisões em um mesmo sentido. A ausência de consenso sobre o conteúdo da decisão é resolvido, ainda de acordo com as entrevistas, através dos recursos, em que outras instâncias analisariam a decisão, o que não é visto como um ataque à autonomia e independência. No entanto, as transformações no ritmo, forma e pressão temporal sobre o processo decisório também podem representar formas indiretas de interferência. Ao ter que decidir de maneira célere,

juízes(as) podem adotar uma dinâmica de trabalho de padronização de decisões, que pode reduzir a complexidade e individualidade dos casos. Ou seja, em certa medida, as cobranças por métricas e números impulsiona uma dinâmica de trabalho que não permite espaço para reflexões mais apuradas de situações e conflitos mais complexos.

Os dados revelam uma tensão: embora os juízes mantenham, de maneira geral, a crença de que sua autoridade decisória permanece legítima, há uma ambivalência latente quanto aos sentidos atribuídos ao exercício da função judicial. Essa ambivalência se expressa em discursos contrastantes sobre o que significa ser um “bom juiz”: para alguns, aquele que cumpre metas e responde com celeridade; para outros, aquele que escuta, pondera e decide com atenção aos detalhes do caso. Essa cisão interna na profissão já foi identificada em estudos como o de Bonelli (2005), que evidencia a pluralização do ideário do profissionalismo judicial a partir de disputas simbólicas entre visões mais gerencialistas e visões mais democráticas da atuação judicial. Assim, as ambivalências reveladas nos discursos dos juízes não são apenas variações individuais, mas expressam disputas internas ao campo judicial sobre os sentidos do profissionalismo e da legitimidade (GISI et al., 2019).

Desse modo, a produtividade parece não comprometer diretamente a autolegitimidade dos(as) juízes(as), mas a reorganiza a partir de novos critérios de reconhecimento profissional, nem sempre consensuais entre os próprios magistrados. Para muitos, adaptar-se às metas é uma resposta funcional às exigências institucionais, e não uma adesão normativa ao modelo gerencialista. Já outros vivenciam essa lógica como uma ameaça ao ideal de justiça que orienta sua prática, especialmente por comprometer o tempo de realização de audiências, escuta, análise e elaboração cuidadosa das decisões.

Os dados das entrevistas sugerem que, para parte dos magistrados, a cobrança por produtividade tende a influenciar a forma como os(as) juízes(as) compreendem e exercem sua autoridade, deslocando-a do plano ético-político da função judicante para o plano administrativo da entrega de resultados. Nesse cenário, a autolegitimidade pode se tornar dependente da capacidade de cumprir metas, e não necessariamente da produção de decisões sensíveis à complexidade dos casos. Algumas falas indicam que, diante de casos complexos, essa pressão por celeridade pode afetar a própria elaboração das decisões, impondo uma lógica de simplificação incompatível com o ideal de justiça processual.

Se, por um lado, o foco em metas e desempenho responde a demandas por eficiência e transparência institucional, por outro, essa lógica pode reconfigurar os critérios pelos quais os(as) magistrados(as) reconhecem a legitimidade de

seu próprio exercício profissional. Nesse contexto, torna-se importante investigar em que medida as exigências por produtividade afetam a percepção que os(as) juízes(as) têm de sua função, especialmente quando confrontados com dilemas entre celeridade e qualidade decisória, entre cumprimento de metas e compromisso com a escuta e a fundamentação jurídica. Ao articular a análise institucional com as dimensões subjetivas da atuação judicante, essa linha de investigação pode lançar luz sobre os efeitos simbólicos e organizacionais do gerencialismo no campo judicial e sobre os modos, por vezes ambivalentes, pelos quais os magistrados negociam sua autoridade em um cenário de transformação profunda das práticas e identidades profissionais.

Entendemos que investigar de que maneira os(as) juízes(as) lidam, tensionam ou incorporam as exigências por produtividade, sobretudo quando confrontados com os dilemas entre celeridade e qualidade das decisões, constitui uma via promissora para compreender as reconfigurações contemporâneas da autoridade judicial, bem como os sentidos profissionais em disputa no interior da magistratura. Buscamos avançar nessa temática com o presente artigo, mas acreditamos ser importante o aprofundamento da pesquisa e das análises, sobretudo porque, nos parece, que a questão da produtividade tem se tornado um valor que compõe o rol do que é esperado de um bom juiz, ou seja, tem se transformado em um dos componentes para o exercício da autoridade.

Considerações finais

Este artigo buscou trazer ao debate as percepções de juízes(as) sobre as metas de produtividade a eles(as) impostas e seus possíveis impactos em sua autolegitimidade. Uma primeira análise dos dados nos levou a concluir que o estabelecimento dessas metas alterou o fluxo e a organização do trabalho cotidiano dos juízes, o que, de acordo com a literatura especializada, poderia ter efeitos na percepção da autolegitimidade desses profissionais. Se eles percebessem essas mudanças como negativas, poderiam perder a confiança em sua autoridade, o que teria efeitos, inclusive, no público por eles atendido.

Uma vez que o tema da produtividade no judiciário não é uma novidade, a pesquisa buscou entender de que maneiras a demanda por produtividade, enquanto um parâmetro de qualidade da justiça, é uma causa de adaptações no trabalho, no cotidiano de juízes(as) e em sua visão sobre si mesmos e sua autoridade.

Os dados indicam a necessidade de distinguir com maior clareza os efeitos administrativos e jurisdicionais das metas de produtividade sobre a atuação dos juízes. No plano administrativo, os entrevistados relatam mudanças

significativas nas rotinas de trabalho, como o preenchimento de planilhas de produtividade, a reorganização do tempo destinado às audiências e o aumento no volume de decisões expedidas, muitas vezes de forma padronizada. Esses elementos, ainda que desgastantes, são geralmente tratados como ajustes técnicos, relacionados à gestão da vara. Já no plano jurisdicional, as metas parecem gerar impactos mais sensíveis, especialmente no que diz respeito à qualidade das decisões, ao grau de fundamentação, e ao tempo disponível para a análise cuidadosa dos casos. Alguns magistrados admitem que a pressão por celeridade pode comprometer o aprofundamento das decisões, elevando o risco de reformas em instâncias superiores. Apesar disso, o discurso recorrente entre os entrevistados é o de que a autonomia decisória, expressa no livre convencimento, permanece como elemento central de sua autoridade, mesmo em um contexto marcado por forte ingerência administrativa. Essa autonomia é frequentemente apresentada como o principal critério de autolegitimidade, pois os juízes sustentam que, independentemente da pressão por resultados, seguem decidindo com base em sua consciência jurídica e na interpretação individual de cada caso. Tal constatação sugere que a manutenção da autolegitimidade dos juízes entrevistados está ancorada, sobretudo, na preservação simbólica e prática da autonomia na decisão judicial, ainda que o contexto administrativo da função tenha sido profundamente reconfigurado.

Outro resultado relevante é a identificação de um quadro marcado por ambiguidades e disputas internas quanto ao papel das metas no exercício da magistratura. Ainda que a maioria dos entrevistados tenha, em alguma medida, incorporado as exigências de produtividade ao seu cotidiano, há diferentes formas de reação, da aceitação e adaptação funcional ao ressentimento e desconforto com a lógica gerencial. Essas reações refletem uma tensão entre dois modelos concorrentes de desempenho judicial: um centrado na eficiência e na resposta rápida; outro, na análise detida e no compromisso com a qualidade substantiva das decisões.

Apesar dessas tensões, a pesquisa não identificou uma ruptura direta entre produtividade e autolegitimidade, sendo esta última reafirmada pela continuidade simbólica e prática da autoridade jurisdicional. Essa leitura é fortalecida pelo tempo decorrido desde a Reforma do Judiciário e pela provável homogeneidade do grupo entrevistado. A acomodação às novas exigências pode ter sido um processo gradual, normalizado ao longo dos anos, o que torna necessário, em futuras pesquisas, explorar em que medida essas transformações alteram concepções de justiça, vocação e autoridade judicial entre magistrados(as) mais jovens ou com perfis não hegemônicos.

Esses achados indicam que a produtividade não apenas reorganiza rotinas e práticas, mas também atua como um eixo em torno do qual se reconfiguram as disputas simbólicas internas à magistratura sobre profissionalismo, autoridade e legitimidade. Trata-se, portanto, de um campo ainda em transformação, que demanda investigações mais aprofundadas, especialmente no que diz respeito às consequências dessas mudanças para a qualidade das decisões judiciais e para o acesso à justiça pelos cidadãos.

Embora alguns juízes reconheçam que a padronização e a aceleração dos processos possam comprometer a análise detida dos casos, poucos problematizam explicitamente os efeitos dessa dinâmica sobre a legitimidade judicial, como destaca Peršak (2016). A compressão do tempo e o uso de decisões repetitivas tendem a esvaziar o espaço para a escuta, o contraditório e a fundamentação cuidadosa, elementos centrais para a percepção de justiça pelas partes. As entrevistas sugerem que, para parte dos juízes, há um deslocamento sutil, porém significativo, no modo como entendem seu papel: de garantidores de direitos e mediadores de conflitos complexos para executores eficientes de demandas processuais. Essa mudança não apenas transforma o cotidiano da magistratura, mas também pode reconfigurar o próprio ideal de justiça que orienta o campo judicial, substituindo a busca por decisões justas pela lógica do desempenho e do cumprimento de metas.

Acreditamos que o artigo oferece uma contribuição relevante para a compreensão das mudanças em curso no sistema de justiça brasileiro, sugerindo que as políticas de produtividade não apenas organizam o trabalho, mas também reorientam valores e redefinem fronteiras simbólicas no interior da magistratura. Trata-se, portanto, de um campo que demanda investigações contínuas, especialmente no que diz respeito às implicações dessa lógica sobre o acesso à justiça, a qualidade das decisões e o próprio projeto democrático do Judiciário.

Referências:

- BONELLI, M. DA G.. Ideologias do profissionalismo em disputa na magistratura paulista. *Sociologias*, n. 13, p. 110–135, jan. 2005.
- BOTTOMS, A.; TANKEBE, J. Criminology: Beyond Procedural Justice: a Dialogic Approach To Legitimacy in Criminal Justice. *Journal of Criminal Law & Criminology*, v. 102, nº 1, p. 119-170, 2012.
- BRADFORD, B.; QUINTON, P. Self-legitimacy, Police Culture and Support for Democratic Policing in an English Constabulary. *British Journal of Criminology*, v. 54, nº 6, p. 1023-1046, 2014.

- BRASIL. *Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais*. Ministério da Justiça – Secretaria de Reforma do Judiciário/Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Brasília, Junho de 2007.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004.
- BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Pesquisa justiça em números*. Brasília, DF, 2018.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Justiça em Números 2024: ano-base 2023*. Brasília: CNJ, 2024. 448 p. ISBN 978-65-5972-140-5. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/07/justica-em-numeros-2024.pdf>.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números 2023*. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução nº 198, de 1 de julho de 2014*. Brasília, DF, 2014.
- ENGELMANN, Fabiano. Sentidos políticos da Reforma do Judiciário no Brasil. *Revista Direito e Práxis*, [s. l.], v. 6, n. 12, p. 395–412, 2015.
- GISI, Bruna; JESUS, Maria Gorete Marques de; SILVESTRE, Giane. O contato com o público importa? uma análise exploratória sobre a construção da auto-legitimidade entre juízes paulistanos. *Plural*, São Paulo, Brasil, v. 26, n. 2, p. 247–270, 2019. DOI: 10.11606/issn.2176-8099.pcs0.2019.165683. Disponível em: <https://revistas.usp.br/plural/article/view/165683>. Acesso em: 7 jul. 2025.
- JAMIESON, Kathleen Hall; HENNESSY, Michael. Public understanding of and support for the courts: Surveys results. *Geo. LJ*, v. 95, p. 899, 2006.
- JONATHAN-ZAMIR, T.; HARPAZ, A.. Police Understanding of the Foundations of Their Legitimacy in the Eyes of the Public: The Case of Commanding Officers in the Israel National Police. *British Journal of Criminology*, v. 54, nº 3, p. 469–489, 2014.
- KAUKINEN, Catherine; COLAVECCHIA, Sandra. “Public Perceptions of the Courts: Na Examination of Attitudes Toward the Treatment of Victims and Accused”, in *Canadian Journal of Criminology*, v. 41, nº 3, p. 365-84, 1999.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. *Gestão organizacional: desdobrando uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLSON, Susan M.; HUTH, David A. “Explaining Public Attitudes Toward Local Courts”, in *The Justice System Journal*, v. 20, nº 1, p. 41-61, 1998.
- PERŠAK, N. Procedural Justice Elements of Judicial Legitimacy and their Contemporary Challenges. *Oñati Socio-legal Series [online]*, v.6, nº 3, p. 749-770, 2016.
- PERŠAK, N., *Legitimacy and Trust in Criminal Law, Policy and Justice: Norms, Procedures, Outcomes*. Farnham: Ashgate, 2014.

- SILVA, Paulo Alves da. Ser Juiz ou Ser Gestor – Percepções e Práticas de Gestão Judiciária na Magistratura Estadual, Federal e do Trabalho no Estado de São Paulo. RDP Nº 91 – Jan-Fev/2020 – ASSUNTO ESPECIAL RDP, Brasília, Volume 17, n. 91, 117-142, jan./fev. 2020
- TANKEBE, Justice. Identifying the Correlates of Police Organizational Commitment in Ghana. *Police Quarterly*, v. 13, nº 1, p. 73–91, 2010.
- TANKEBE, Justice. Explaining police support for the use of force and vigilante violence in Ghana. *Policing and Society*, v. 21, nº 2, p. 129–149, 2011.
- TANKEBE, Justice. *Rightful Authority*: Exploring the Structure of Police Self-Legitimacy (September 22, 2014).
- TYLER, Tom R. *Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law*. The University of Chicago Press. Crime and Justice, v. 30, p. 283-357, 2003.
- VIANNA, Luiz Werneck. et. al. *A judicialização da política e das relações sociais no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1999.
- VIEIRA, Moisés Lazzaretti; ENGELMANN, Fabiano. Controle e “desvios de conduta” no Judiciário brasileiro. *Plural*, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 152–173, 2019.

Data de recebimento: 13 de dezembro de 2024

Data de aceite: 29 de julho de 2025

Como citar este artigo:

LIMA, Amanda Evelyn Cavalcanti de; JESUS, Maria Gorete Marques de. Entre números e justiça: a produtividade judicial e a autolegitimidade dos magistrados. *Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar*, v.16, p. 1-24, e151385, 2026, Doi: <https://doi.org/10.14244/contemp.v16.1385>